

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ імені Г.С. КОСТЮКА**

О.В. Креденцер

**ПСИХОЛОГІЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Монографія

Київ
2019

УДК 159.944.07-026.12:[005.95:37
К81

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України
(протокол № 7 від 2 липня 2018 р.)*

Рецензенти:

В.В. Москаленко – доктор філософських наук, професор, головний науковий співробітник лабораторії психології творчості Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України;
В.М. Корольчук – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри психології Київського національного торговельно-економічного університету;
І.І. Сняданко – доктор психологічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та практичної психології Національного університету «Львівська політехніка».

Креденцер О.В.

К81 Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій : монографія / О.В. Креденцер. – К. : Логос, 2019. – 320 с.

ISBN 978-617-7631-09-4.

У монографії розкрито авторську концепцію розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій, побудовано психологічну модель підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Розкрито теоретико-методологічні засади розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності в освітніх організаціях. Визначено інноваційний напрямок досліджень в організаційній та економічній психології – психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва.

У монографії представлено результати емпіричного дослідження щодо рівня розвитку, психологічних чинників та результатів підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Окрему увагу приділено розробці технології розвитку підприємницької активності персоналу організацій. Представлено систему тренінгів щодо розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Монографію розраховано на керівників та працівників організацій, організаційних та економічних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться психологічними проблемами розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу організацій.

УДК 159.944.07-026.12:[005.95:37

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ	11
1.1. Внутрішньоорганізаційне підприємництво як вид підприємництва	11
1.2. Внутрішньоорганізаційне підприємництво в різних соціально-економічних сферах	31
1.3. Внутрішньоорганізаційне підприємництво в сфері освіти. Роль внутрішньоорганізаційного підприємництва в реалізації концепції «Нова українська школа»	38
1.4. Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва: об'єкт, предмет, основні завдання та тенденції розвитку	58
Висновки до першого розділу	63
РОЗДІЛ 2. ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОСНОВНА ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	65
2.1. Психологічна модель підприємницької активності персоналу освітніх організацій	65
2.2. Психологічні чинники розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій	86
2.2.1. Підприємницька самоефективність як важливий психологічний чинник розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості	86
2.2.2. Система управління як важливий психологічний чинник розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації	89
2.3. Психологічні результати розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій	93
2.3.1. Задоволеність працею як важливий психологічний результат розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості	93
2.3.2. Організаційний розвиток та організаційна культура як важливі психологічні результати розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації	96
Висновки до другого розділу	109
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ	111
3.1. Мета, завдання, методика та організація емпіричного дослідження підприємницької активності персоналу освітніх організацій	111
3.2. Психологічні особливості розвитку внутрішньоорганізаційного	128

підприємництва в освітніх організаціях	
3.3. Аналіз підприємницької активності персоналу освітніх організацій як основної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва освітніх організацій	140
3.4. Особливості оцінки значущості підприємницької активності персоналу освітніх організацій у процесі введення змін	151
3.4.1. Характеристики підприємницької активності, необхідні для керівників та працівників у процесі введення змін в освітніх організаціях	152
3.4.2. Види змін в освітніх організаціях, для яких необхідна підприємницька активність. Основні типи працівників освітніх організацій щодо необхідності вияву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін	155
3.4.3. Зв'язок між типами працівників освітніх організацій за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін та їх організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками	159
Висновки до третього розділу	164
РОЗДІЛ 4. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ	167
4.1. Аналіз підприємницької самоефективності як важливого психологічного чинника розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості	167
4.1.1. Рівень розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій	168
4.1.2. Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій	172
4.1.3. Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та характеристиками освітніх організацій	176
4.1.4. Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку його підприємницької активності	179
4.2. Аналіз системи управління як важливого психологічного чинника розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації	182
4.2.1. Рівень розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями	182
4.2.2. Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій	184
4.2.3. Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та	185

характеристиками освітніх організацій	
4.2.4. Взаємозв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та рівнем розвитку їх підприємницької активності	188
Висновки до четвертого розділу	190
РОЗДІЛ 5. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ	193
5.1. Аналіз задоволеності працею як важливого психологічного результату розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні персоналу	193
5.1.1. Рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій	194
5.1.2. Зв'язок рівня задоволеності працею із організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій	196
5.1.3. Зв'язок рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій та характеристиками освітніх організацій	201
5.1.4. Вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівень задоволеності працею	203
5.2. Аналіз організаційного розвитку та організаційної культури як важливих психологічних результатів розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації	206
5.2.1. Вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на організаційний розвиток	206
5.2.2. Вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на розвиток організаційної культури	215
Висновки до п'ятого розділу	227
РОЗДІЛ 6. ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ	231
6.1. Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності: мета, завдання, структура	231
6.2. Тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»	237
6.3. Тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»	247
6.4. Оцінка ефективності «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»	255
Висновки до шостого розділу	258
ВИСНОВКИ	260
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	263
ДОДАТКИ	311

ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах економічного розвитку країни перед багатьма організаціями постає проблема пошуку ефективних інноваційних методів господарювання, що дозволять підвищити конкурентоздатність, сприяти організаційному розвитку та інноваційності. Аналіз літератури та досвід розвинутих країн показує, що одним із таких альтернативних підходів до організації та управління діяльності сучасних організацій є концепт «внутрішньоорганізаційного підприємництва», важливою психологічною складовою якого є підприємницька активність персоналу організацій. Отже, проблематика представленої монографії є досить актуальним та інноваційним напрямком сучасної організаційної та економічної психології.

Разом із тим, теоретичний аналіз наукової літератури показує, що, незважаючи на численні акценти на важливості психологічної складової розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, фактично відсутні цілісні концептуальні психологічні дослідження з цього напрямку. Це й спонукало нас визначити окремий напрямок психології внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Іще менш дослідженим аспектом цієї проблеми є розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Необхідність дослідження психологічних особливостей розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій зумовлена, на наш погляд, низкою протиріч між: *по-перше*, об'єктивною сутністю внутрішньоорганізаційного підприємництва, його системною структурою, значенням та функціями в освітніх організаціях та суб'єктивними уявленнями щодо цього питання в персоналу освітніх організацій, існуванням певних стереотипів, упереджених ставлень тощо; *по-друге*, об'єктивною значущістю підприємницької активності персоналу для діяльності освітніх організацій в умовах ринкової економіки та недостатньою вивченістю цієї проблеми економічними та психологічними науками; *по-третьє*, наявністю потреби у керівників та працівників освітніх організацій у наданні психологічної допомоги щодо розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та фактичною її відсутністю.

Вирішення цих протиріч зумовлює вивчення внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності з точки зору психології, зокрема, дослідження психологічних чинників та результатів підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Слід зазначити, що, як свідчить аналіз наукової літератури, безпосередньою проблемою психології розвитку підприємницької активності в освітніх організаціях не розроблялась. Разом із тим, у наукових дослідженнях у галузях економіки, менеджменту, економічної та організаційної психології досліджувались питання, що висвітлювали окремі аспекти зазначеної проблеми.

Так, досліджувалась проблема підприємницької поведінки в загальній теорії психології підприємництва (І.Г. Акперов, І.В. Андреева, І. Ансофф, М.Е. Базунова, В.І. Верховин, П.К. Власов, Ю.Б. Ісакова, Л.М. Карамушка, С.Д. Максименко, В.В. Москаленко, Ю.Ф. Пачковський, Й. Шумпетер, R.D. Hisrich та ін).

Аналіз внутрішньоорганізаційного підприємництва, його чинників, структури та функцій досліджувались в роботах М. Бітцер, К.О. Бужимської, Р. Вундерер, Ю.І. Грудзевич, Л.В. Дрюкової, В.І. Захарченко, М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер, Е. Кірхлер, О.В. Іванової, М.В. Маслака, Г. Пінчота, О.В. Хмелевського, Н.М. Яценко, С. Carrier, Т.М. Kising'у та ін.

Психологічні аспекти внутрішньоорганізаційного підприємництва були розглянуті у працях Ю.І. Авадені, Е.Е. Жернова, А.А. Карпуніна, Е.Н. Качанов, Е.Е. Колчанова, В.В. Ларіонов, Е.В. Макаров, В.В. Негресва, П.Ю. Трішина, Е.П. Трошина, М. Ебнера та ін., D. J. Campbell, De Jong, S. K. Parker, S. Wennekers, M. Farrukh, C. Ying and S. Mansori, R.D. Hisrich, D.T. Holt, W.M. Rutherford, G.R. Chohessy, T. M. Kising'у та ін.

Аналіз діяльності освітніх організацій отримав досить широке відображення в роботах вітчизняних вчених. Зокрема, досліджено психологічні проблеми діяльності освітніх організацій (В.Й. Бочелюк, Л. М. Ващенко, Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушка, К.В. Терещенко, А.М. Шевченко та ін.), психологічні особливості менеджерів (О.І. Бондарчук, О.В. Брюховецька, В.М. Вакуленко, А.В. Вознюк, В.М. Івкін, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський та ін.) та персоналу (Л.І. Березовська, Т.В. Зайчикова, М.С. Корольчук, В.М. Корольчук, В.І. Лагодзінська, О.Б. Радченко, К.В. Терещенко та ін.) освітніх організацій.

Що стосується внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, то тут аналізувались лише окремі аспекти досліджуваної проблеми (М.В. Владика, А.О. Грудзинський, М.В. Кльов, Л.В. Кобзева, Г.Н. Константінов, Козирьков, В.В. Миклушевський, І. Міньковська, А.Г. Макронос, С.А. Мохначов, Е.Д. Натенадзе, О.О. Романовський, С. Смеричевська, К.М. Ушаков, Г.В. Широкова, В.Г. Цербак, М. Ебнер, Г. Франк та ін., J. Boon, M. Klink, J. Janssen, B.R. Clark, T.M. Kising'у, P. Kneale, M.L. Lăcătuș, C.W. Lavaroni, D. E. Leisey, H. Wolpert-Gawron).

Разом із тим, психологічні основи розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій, наскільки нам відомо, не отримали належного відображення в літературі.

Отже, визначено важливу теоретико-методологічну проблему, яка потребує розв'язання і полягає в аналізі психологічних основ розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій, як важливої психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Слід зазначити, що проведене дослідження є фундаментальним, здійснювалось протягом 2009–2018 років у рамках виконання науково-дослідних тем лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України («Психологічні засади

забезпечення організаційного розвитку» (2008–2012 рр.), «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» (2013–2015 рр.), «Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості» (2016–2018 рр.)). У дослідженні в цілому взяло участь понад 2000 працівників освітніх організацій.

Монографія складається з шести розділів, які розкривають теоретико-методологічні основи дослідження підприємницької активності персоналу організацій, психологічні особливості внутрішньоорганізаційного підприємництва, висвітлюють результати емпіричного дослідження щодо рівня розвитку підприємницької активності, впливу чинників та результатів, обґрунтовують психологічні умови підготовки персоналу організацій до розвитку підприємницької активності.

Перший розділ монографії «Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва як інноваційний напрямок організаційної та економічної психології» розкриває психологічні особливості концепту «внутрішньоорганізаційне підприємництво» та особливості його розвитку в різних соціально-економічних сферах, зокрема у сфері освіти. Проаналізовано сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях та класифікація його основних напрямків. Показано роль внутрішньоорганізаційного підприємництва в реалізації концепції «Нова українська школа». Розкрито сутність та зміст психології внутрішньоорганізаційного підприємництва як інноваційного напрямку організаційної та економічної психології, визначено об'єкт, предмет, завдання та тенденції розвитку.

У другому розділі монографії «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій як основна психологічна складова внутрішньоорганізаційного підприємництва» висвітлюються теоретико-методологічні підходи до аналізу поняття «підприємницька активність» персоналу освітніх організацій як основної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва. Представлено авторську психологічну модель підприємницької активності персоналу організацій. Розкрито сутність та основні структурні характеристики підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Проаналізовано підприємницьку самоефективність та систему управління, як важливі психологічні чинники розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Також розглянуто задоволеність працею, організаційний розвиток та організаційну культуру як важливі психологічні результати розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Третій розділ «Емпіричне дослідження рівня розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій» містить мету, завдання, методику та організацію емпіричного дослідження підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Представлено результати дослідження психологічних особливостей розвитку

внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях. Проаналізовано рівень розвитку інтегрального показника підприємницької активності персоналу організацій та його структурних характеристик. Визначено особливості розвитку підприємницької активності в персоналу організацій з різними соціально-демографічними, освітньо-професійними характеристиками. Розкрито особливості оцінки значущості підприємницької активності персоналу освітніх організацій у процесі введення змін. Виділено основні типи працівників освітніх організацій щодо необхідності вияву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін.

У четвертому розділі монографії «Емпіричне дослідження психологічних чинників розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій» емпірично визначено основні психологічні чинники розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Проаналізовано підприємницьку самоефективність як важливий психологічний чинник розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості. Визначено особливості її розвитку та зв'язок із підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій. Проаналізовано систему управління як важливий психологічний чинник розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації. Розкрито рівень розвитку основних її психологічних складових та зв'язок з підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій.

У п'ятому розділі монографії «Емпіричне дослідження психологічних результатів розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій» емпірично досліджено основні психологічні результати розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Проаналізовано задоволеність працею як важливий психологічний результат розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні персоналу. Визначено її рівень та зв'язок з підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій. Проаналізовано основні типи організаційної культури в освітніх організаціях. Досліджено вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на організаційний розвиток та розвиток організаційної культури.

Шостий розділ монографії «Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» висвітлює мету, завдання та структуру технології психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку підприємницької активності. Розкрито зміст авторських тренінгів, які включено до розробленої технології: «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва» та «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності».

Упровадження розробленої технології розвитку підприємницької активності в діяльність освітніх організацій дозволяють підвищити ефективність діяльності організацій, сприяють їхньому розвитку та підвищенню конкурентоздатності.

Варто зазначити, що представлена монографія є *першою* в Україні монографією з проблем психології внутрішньоорганізаційного підприємництва та розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Монографія розрахована на керівників та працівників організацій, організаційних психологів, викладачів та слухачів інститутів післядипломної освіти, науковців, а також усіх, хто цікавиться проблемами розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності освітніх організацій.

Основні ідеї та підходи, викладені в монографії, пройшли *апробацію* під час викладання навчальних курсів, проведення тренінгів, експрес-тренінгів та майстер-класів у таких освітніх організаціях: а) вищих навчальних закладах (Київський національний торговельно-економічний університет, Національна академія статистики, обліку та аудиту та ін.); б) навчальних закладах системи післядипломної педагогічної освіти (Університет менеджменту освіти НАПН України, Білоцерківський Інститут неперервної професійної освіти, Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів, Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти); в) ряді закладів середньої освіти та громадських організацій (м. Києва та Київської області). Окрім того, основні ідеї та підходи, викладені в монографії, були апробовані під час проведення тренінгів та майстер-класів, організованих Інститутом психології імені Г.С. Костюка НАПН України та Українською Асоціацією організаційних психологів та психологів праці в рамках проведення різноманітних психологічних форумів (конгреси, конференції, семінари, зимова школа, «Тижні психології» тощо) в різних містах України (м. Біла Церква, м. Кам'янець-Подільський, м. Київ, м. Львів, м. Славське, м. Харків та ін.).

Автор висловлює вдячність Дирекції та Вченій раді Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, науковому консультанту, члену-кореспонденту НАПН України, доктору психологічних наук, професору Л.М. Карамушці, рецензентам, лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, а також освітнім організаціям, де проводилось дослідження, за можливість виконання наукової роботи, підтримку під час проведення досліджень, підготовки та видання монографії.

РОЗДІЛ 1

ПСИХОЛОГІЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

У першому розділі монографії аналізується поняття «внутрішньоорганізаційне підприємництво» як вид підприємництва. Висвітлюються особливості прояву внутрішньоорганізаційного підприємництва в різних соціально-економічних сферах: на виробничих підприємствах, в комерційних та некомерційних організаціях. Обґрунтовано актуальність, сутність та специфіку внутрішньоорганізаційного підприємництва в сфері освіти, зокрема в контексті реалізації концепції «Нової української школи». Представлено інноваційний напрям у сфері організаційної та економічної психології – психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва. Висвітлено його об'єкт, предмет, основні завдання та тенденції розвитку.

1.1. Внутрішньоорганізаційне підприємництво як вид підприємництва

Теоретичний аналіз внутрішньоорганізаційного підприємництва потребує, на наш погляд, висвітлення таких питань:

- *основні теоретико-методологічні підходи до дослідження феномену «підприємництво»: підприємницька діяльність та підприємницька поведінка;*
- *основні підходи до аналізу сутності внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *структура внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *мета та основні функції внутрішньоорганізаційного підприємництва.*

Розглянемо, насамперед, **основні теоретико-методологічні підходи до дослідження феномену «підприємництво»: підприємницької діяльності та підприємницької поведінки.**

Феномен «підприємництво» сьогодні набув досить широкого розповсюдження як у науковій, так і практичній площинах діяльності сучасного суспільства.

Зазначимо, що первинний аналіз економічної діяльності та, зокрема, підприємництва, здійснювався ще в античні та середньовічні часи, хоча стародавні розробки усе ж суттєво відрізнялись від сучасних, насамперед термінологічним апаратом. Перші спроби виділити підприємництво як

окрему наукову категорію, що підлягатиме ретельному аналізу, припадає лише на XVII століття. Вперше поняття «підприємець» (фр. Entrepreneur – посередник) та «підприємництво» в науковий обіг ввів в кінці XVII століття англійський економіст Р. Кантільйон [89; 186; 187].

Серед засновників теорії підприємництва в історичному контексті також слід назвати таких класиків, як Ф. Гайек [78], К. Маркс [287], А. Сміт [387], Й. Шумпетер [466], Ж.Б. Сей [376] та ін.

Сьогодні тисячі науковців досліджують цей феномен у таких соціально-економічних напрямках наукової думки, як економічний, правовий, соціологічний, філософський, психологічний.

На основі аналізу літератури та базуючись на наших попередніх розробках [249], зазначимо, що *в широкому розумінні підприємництво слід розглядати як складний вид економічної діяльності, специфіка якого визначається історичними, політичними, економічними та психологічними особливостями розвитку підприємницького середовища та своєрідністю психології особистості як основного суб'єкта підприємництва.*

Аналіз літератури (Ю.І. Авадені [9], І.Г. Акперов [11], І. Ансофф [14], А.Н. Асаул [18], М.Є. Базунова [23], В.Х. Бельський, В.Ф. Пульман [29], О.І. Богдан [30], К.О. Бужимська [47], З.С. Варналій [51], В.І. Верховін [61], П.К. Власов [67], Ю.І. Грудзевич [91], О.П. Єрмолаєва [110], А.П. Жабін [111], О.К. Зав'ялова [113], В.І. Захарченко [117], Ю.Б. Ісакова [123], О.В. Іванова [125], Л.М. Карамушка [147], А.О. Карпунін [162], Є.Н. Качанов [163], О.К. Клімова [167], Є.Є. Колчанова [175], О.В. Креденцер [186; 190; 238], В.В. Ларіонов [270], Л.Л. Литвиненко [274], С.Д. Максименко [281]; М.В. Маслак [288], В.В. Негресєва [314; 315], А.Є. Новожилов [321], О.М. Паламарчук [331], Ю.Ф. Пачковський [333; 334], В.П. Позняков [343; 344], О.А. Пузікова [362], В.В. Томілов [417; 418], П.Ю. Трішин [420], О.П. Трошина [421], Р. Хізріч [439], О.В. Хмелевський [440], А.Н. Чілікін [448; 449], О.В. Чистякова [451], Г.В. Широкова [460], Й. Шумпетер [466], М. Ебнер [469], М. Bitzer [481], R.N. Brockhaus [485], D.F. Kuratko [523], G. Pinchot [540] та ін.) показує, що в сучасних теоріях підприємництва виділяють два основних вектори: дослідження власне підприємницької діяльності та дослідження підприємництва всередині організації. В зв'язку з цим дослідники розділяють підприємництво на два основних види економічної діяльності: *підприємницька діяльність та внутрішньоорганізаційне підприємництво.*

Досліджуючи підприємництво як особливий вид людської діяльності – *підприємництво як діяльність* [11; 16; 18; 29; 51; 67; 109; 113; 147; 167; 186; 300; 333; 334; 343; 344; 354; 400; 432; 448; 449; 456; 468; 485], науковці розглядають її як певний вид професійної діяльності, у порівнянні з іншими видами діяльності людини. При цьому аналізуються їхні спільні ознаки, а також ознаки, специфічні для цього виду діяльності.

У підприємницькій діяльності головним суб'єктом виступає засновник підприємства, його юридичний та фізичний власник. В основу його

діяльності покладено його власне бачення своєї організації, його задум та його різного роду ресурси [67; 347].

Разом із тим, дослідники в рамках цього підходу говорять про підприємництво як особливий вид економічної діяльності, трудової або професійної діяльності. Часто критерії, за якими автори відносять підприємництво до того чи іншого феномену, або тотожні, або суперечать один одному. Важливого значення при цьому набуває термінологія, що використовується, а також контекст дослідження. Однак є і певні особливості.

Так, В.П. Позняков розглядає підприємництво як економічну діяльність, під якою автор розуміє діяльність з виробництва товарів та послуг, що ґрунтується на розпорядженні ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими) та спрямована на отримання доходу (прибутку) [344]. Автор вказує, що основні відмінності феномену «економічна діяльність» від феномену «трудова діяльність» полягають у тому, що активність суб'єкта розглядається в першому випадку переважно в її економічному аспекті, як співвідношення витрат і результатів, тоді як феномен «трудова діяльність» характеризує, насамперед, процес перетворення суб'єктом предмета праці – виробництво продуктів та реалізацію певних професійних функцій.

П.К. Власов визначає базовий етап здійснення підприємницької діяльності – задум організації [67]. На його думку, на етапі задуму інтенціональність системи потреб задає системоутворюючий вектор – напрямок проектування організації, що проявляється протягом усього життєвого циклу як певний організаційний стиль. Вочевидь, що ця система потреб стимулює активність, що виражена в ініціативі [67]. Головним суб'єктом підприємницької діяльності, в даному випадку, виступає, за підходом П.К. Власова, людина-ініціатор.

Продовжуючи думку В.П. Познякова, Є.Б. Філінкова аналізує підприємництво як суто економічну діяльність, тому що, на її думку, підприємництво не має власного, тільки йому властивого предмета праці, і проявляється в різних галузях народного господарства [432, 39].

Ю.М. Швалб, О.В. Данчева [456], подібно до підходів Й. Шумпетера [466], наголошують, що сутність підприємництва полягає в тому, що знаходиться й апробується щось нове, те, чого раніше не було в структурі виробництва, в певному соціумі чи суспільстві. Підприємництво – це акція відкриття певних «нових місць» в економічній структурі, що вже склалася. Воно відзначається високим ступенем ризику й слабкою передбачуваністю результатів. Однак саме підприємництво в разі успіху дає особливо високий прибуток, оскільки виводить підприємця за межі уже ustalених систем конкуренції: товар (послуга) практично не зустрічає на ринку жодної конкуренції, а якщо він відповідає попиту (чи породжує його), то відповідно до цього і прибуток виявляється таким, що перевищує всі наявні «норми» для традиційних товарів. Прагнення знайти таку нову, не зайняту площину,

вміння організувати незвичну справу і намагання здобути миттєвий прибуток визначає, на думку авторів, дух і сутність підприємництва [456, 12].

Л.М. Карамушка та Н.Ю. Худякова стверджують, що найважливішим критерієм, що розділяє професійну працю і підприємництво, є різний економічний статус (ставлення до власності) суб'єкта діяльності. Те, що підприємець не є найманим працівником, а роботодавцем, власником підприємства, обумовлює особливості його діяльності [147].

І.М. Модель та Б.С. Модель, розглядаючи підприємництво з точки зору професійної діяльності, об'єднали визначення поняття «професія» з ознаками, що характеризують професійну діяльність підприємця [300]. Автори вказують на те, що предметом праці виступає капітал, який підприємець вкладає в конкретну справу. З цієї точки зору, вільна ринкова економіка є цивілізованим явищем, що не тільки породжує підприємництво як вид діяльності, але і в свою чергу залежить від нього. Автори стверджують, що підприємництво починається тоді, коли його суб'єкти поводяться з власним капіталом професійно [300, 13].

Автори дають низку визначень феномену «підприємництво»:

- а) підприємництво – це професійна діяльність, спрямована на розширене відтворення власного капіталу з метою отримання прибутку безвідносно до конкретної сфери виробництва, матеріального чи духовного;
- б) професія підприємця може бути визначена як соціально-технологічний механізм, який створений суспільством для використання капіталу, як предмета праці, так і знаряддя виробництва з метою забезпечення функціонування і розширеного відтворення приватної власності;
- в) підприємець – це особа, для якої розширене відтворення капіталу є основним видом професійної діяльності [300].

Є.К. Клімова в своїй роботі наводить опис професіограми підприємця, яка містить у собі такі категорії: загальні відомості про професію; характеристику трудового процесу підприємця; санітарно-гігієнічні умови праці; психофізіологічні вимоги до професії підприємця; вимоги до професійної підготовки (підприємницька освіта) [167].

Разом із тим, опонуючи Є.К. Клімовій, І.Є. Мусаєлян і Ю.О. Сливницький, підкреслюють те, що підприємець є творцем власної справи, що може стати зародком нової професії чи створити нову галузь у вже існуючих професіях. Автори розглядають підприємництво як вищу форму трудової активності, порівняно із трудовим функціонуванням і професіоналізмом, і вказують на те, що підприємництво не має необхідних психологічних ознак праці [308].

З.С. Варналій здатність до підприємницької діяльності відносить до четвертого фактора виробництва, поряд з іншими трьома (земля, праця, капітал). Він вказує на те, що кожний фактор виробництва дістає винагороду: земля – земельну ренту, праця – заробітну плату, капітал – відсоток, а підприємець за здатність до підприємницької діяльності – підприємницький

прибуток [51]. Тобто вчений не ототожнює підприємницьку діяльність з просто працею, а відносить її до окремого особливого виду діяльності.

Отже, можемо зробити висновок, що в рамках цього підходу, *підприємницька діяльність* – це особливий вид економічної діяльності в цілому, а для її суб'єкта – це професійна діяльність, що включає в себе задум, створення та реалізацію діяльності певної підприємницької одиниці.

В основі досліджень, що входять до другого вектора (підприємництво всередині організації), лежать, насамперед, різноманітні *поведінкові теорії підприємництва* [14; 15; 23; 61; 74; 75; 87; 110; 123; 162; 185; 190; 305; 314; 335; 439; 505 та ін.], концептуальним ядром яких виступає аналіз *особливого типу поведінки особистості – підприємницька поведінка*.

Спільним у цих теоріях є теза про те, що «підприємцем» може бути будь-яка людина, яка безпосередньо не займається підприємницькою діяльністю (не є власником певного підприємства), але яка виявляє у своїй поведінці певні ознаки, що є характерними та специфічними для підприємництва.

Поняття «підприємницька поведінка» слугує в даному випадку концептуальною основою для виникнення внутрішньоорганізаційного підприємництва, яке ми досліджуватимемо в нашій роботі.

Підприємницька поведінка, на думку Й. Шумпетера [466], – це особливий тип поведінки, коли суб'єкт робить не те, що інші, й не так, як інші (в господарстві). Своєрідність виділеного типу полягає у величезній напрузі духовних сил, незвичних вчинках, свободі від рутини, умінні діяти в незвичних рамках, відсутності необхідних для прийняття рішень правил. Це поведінка містить здогад, чуття, здатність бачити речі в такому ракурсі, який не можна обґрунтувати в цей час, здатність відокремлювати істотне від несуттєвого в ситуації невизначеності.

З точки зору К.Е. Вернеріда, підприємницьку поведінку можна охарактеризувати такими моментами: вона починається зі сприйняття певної проблемної ситуації як певної слушної нагоди. Надалі впевненість у своїх силах і прагнення до ризику, підкріплені цілеспрямованістю і прагненням до новизни, викликають позитивні переживання, які за наявності схильності до доведення певного імпульсу до кінцевого результату приводять в результаті до підприємницької поведінки [123].

Ю.Ф. Пачковський, розглядаючи підприємництво як особливий тип поведінки, виділяє такі її складові, які, на нашу думку, можна розглядати як *специфічні ознаки підприємницького типу поведінки*: особлива чутливість до змін і прагнення щось змінити у своєму житті (елемент ініціативи); взяття на себе відповідальності за можливі невдачі і поразки, готовність ризикувати (елемент ризику); сприяння реалізації і використанню нових технологічних можливостей шляхом впровадження у життя винаходів та інновацій; організація або реорганізація соціально-економічних механізмів з тим, щоб з вигодою використати наявні ресурси і конкретну ситуацію (елемент новаторства); самостійність суджень при прийнятті важливих рішень

(елемент свободи); спрямованість на діяльне перетворення навколишнього світу, побудову нових відносин; вміння випереджати події і вести конкурентну боротьбу (елемент активності) [333].

І.В. Андрєєва вказує, що під підприємницькою поведінкою розуміється ланцюг послідовно здійснюваних вчинків, які спрямовані на отримання суб'єктивних переваг від різниці між докладеними зусиллями та отриманим результатом у процесі придбання, зберігання матеріальних та духовних цінностей [470].

Характеризують підприємництво як характеристику поведінки не тільки психологи, а й економісти. Наприклад, відомий економіст, лауреат Нобелівської премії Ф. Гайєк вважає, що підприємництво – це скоріше характеристика поведінки людини, а не особлива форма соціально-економічної діяльності. Мета такої поведінки – пошук і дослідження нових економічних можливостей. На його думку, всякий індивід, чия поведінка вирізняється пошуковим стилем, є потенційним підприємцем [51; 78].

У рамках цього підходу в західній психології підприємництва розроблено такі *моделі підприємницької поведінки* [448]: інвестиційна модель – базується на організації та впровадженні інвестиційних проєктів, які здійснюються власниками власних вільних або користувачами запозичених капіталів на свій страх та ризик; інвесторна модель – характеризується поведінкою продуцента та власника інноваційних продуктів та процесів, що самостійно просувають товари на ринок або передають на контрактній основі своє «ноу-хау» іншим; організаційна модель – описує дії підприємців, що реалізують інноваційні методи інтегрування та комбінювання людських ресурсів, з метою максимізації нестандартних управлінських рішень; посередницька модель – забезпечує інтеграцію економічних інтересів і отримання додаткової вигоди, які виникають як наслідок нестандартних арбітражних угод; активізаційна модель – характеризує дії підприємців, що встановлюють контроль над економічними ресурсами інших власників з метою їхньої концентрації «в своїх руках» та подальшого впровадження в підприємницький обіг; комерційна модель – спрямована на створення нових нестандартних каналів обміну (купівлі-продажу) благ, послуг та інформації, які дозволять різко підвищити норму прибутку; кон'юнктурно-ігрова модель – базується на венчурних методах комбінювання цінової та іншої конфіденційної інформації з метою отримання переваг порівняно з іншими агентами; консалтингова модель – забезпечує професійну підтримку за широким колом питань.

Описані моделі, на наш погляд, яскраво демонструють багатогранність феномену «підприємницька поведінка» та його «фокусування» на різних видах діяльності.

Підприємницька поведінка, на думку А.Е. Чирикової [450], – ланцюг послідовно здійснюваних вчинків, спрямованих на отримання суб'єктивних переваг від різниці між витраченими зусиллями і отриманим результатом у процесі придбання, зберігання та обміну матеріальних і духовних цінностей.

З точки зору В.І. Верховина [61], підприємницька поведінка є специфічним видом економічної поведінки, орієнтованим на певну ймовірність досягнення прибутку, що отримується в системі ринкової невизначеності. Інноваційний ефект підприємницької поведінки складається, як мінімум, з трьох складових: *по-перше*, унікальних особистісних якостей і здібностей окремих індивідів; *по-друге*, відповідного ринкового середовища, насиченого величезною різноманітністю потенційних і реальних комбінацій, які є багатоальтернативним полем підприємницького вибору; *по-третє*, підприємницької культури, що включає в себе певний набір інструментальних і термінальних цінностей, зразків поведінки.

У структурі підприємницької поведінки В.І. Верховин [61] виділяє низку відносно самостійних підфункцій: 1) перманентний пошук рідкісних економічних ресурсів (благ, послуг, інформації, нових організаційних рішень, унікальних професійних здібностей); 2) винахід нових економічних ресурсів (інноваційних процесів, продуктів та інформації); 3) накопичення і концентрація рідкісних ресурсів (благ, послуг, інформації) у власності окремих агентів з метою їх подальшого запуску в підприємницький обіг; 4) формування сприятливої ринкової кон'юнктури через оптимальну комбінацію наявних ресурсів, нових організаційних рішень, контрактних і комерційних угод; 5) оперативний пошук кон'юнктурної цінової інформації з метою вибору тих секторів ринку, де найбільш імовірний успіх виробництва, впровадження і збуту інноваційного продукту; 6) захист конфіденційної інформації та інших економічних переваг від посягання конкурентів; 7) мінімізація конкурентного впливу тих, хто переслідує аналогічні цілі; 8) захист номінального і реального права власності на результати підприємницького успіху; 9) забезпечення виживання підприємницьких структур у екстремальних ситуаціях; 10) консервація і передача новим поколінням підприємницької культури.

За М.Є. Базуною [23], підприємницька поведінка – це поведінка особистості, що характеризується здатністю долати примусові обставини, досягати конкретних цілей у господарській чи інших сферах суспільного життя за рахунок якоїсь системи вчинків (поведінки), обумовлених такими якостями особистості, як ініціатива, винахідливість, самостійність, нестандартність рішень, здатність ризикувати і брати відповідальність за результати.

Ю.Б. Ісакова [123] виділяє кілька підходів до розуміння механізмів формування підприємницької поведінки. Перший підхід фокусує увагу на культурних витоках формування підприємливості та виділяє традиційні і раціональні способи регулювання поведінки. Традиційні способи регулюють взаємовідносини людей через передачу знань, цінностей, норм і зразків від покоління до покоління в усній формі, у вигляді звичаїв і традицій. Раціональні – пов'язані з розробкою ідеальної моделі цінностей і норм на рівні держави, їхнім поширенням за допомогою різних предметів культури і фіксацією в суспільній свідомості. Другий підхід розглядає підприємницьку

поведінку в руслі економічного детермінізму і відзначає наявність «вимушених витоків», які пов'язані або з державною політикою, або з рівнем культури і освітою. У цьому розумінні підприємницька поведінка є способом пристосування, що полягає в здатності до зміни поведінки відповідно до вимог зовнішніх обставин. Такими зовнішніми обставинами можуть бути важке матеріальне становище сім'ї, загальна нестабільна соціально-економічна ситуація в країні та ін. Третій підхід розглядає підприємницьку поведінку виходячи з основних акцентуйованих рис особистості. З десяти типів акцентуацій, виділених К. Леонгардом [282], підприємницька поведінка найбільш притаманна гіпертичному типу особистості, головна особливість якого полягає в підвищеному настрої, поєднується з жагою до діяльності, в оптимізмі, ініціативності та високій активності. Тобто існує особливий тип характеру, який сприяє формуванню підприємницької поведінки. Четвертий підхід розглядає феномен підприємливості з точки зору М. Вебера, викладеної ним у книзі «Протестантська етика і дух капіталізму» [57]. М. Вебер говорить про існування зв'язку між релігійним регламентом життя і інтенсивністю розвитку ділових здібностей та підприємливості. Комерційний успіх купців пояснюється релігійним благочестям. Тому народні маси добре ставилися до багатих людей, які робили добрі справи і тим самим ніби виправдовували своє володіння багатством. Християнство засуджує лінь і схвалює працьовитість. Людина, що володіє багатством, повинна постійно здійснювати благодіяння, допомагати знедоленим, нібито просячи у Бога прощення за володіння багатством [123].

Усі розглянуті способи регулювання діяльності та поведінки людей можуть розвиватися самостійно і не впливати один на одного, водночас вони можуть взаємно корелювати і доповнювати один одного, а в сукупності впливати на формування такої поведінки в особистості.

А.А. Алетдінова, Г.І. Курчєєва [12] у своїх прикладних дослідженнях наголошують на тому, що вони розглядають підприємців не як юридичну особу або представника бізнесу, а як тип особистості, тобто без зв'язку зі сферою діяльності або соціально-економічним статусом. Дослідники підкреслюють, що саме підприємець і є інноваційним типом особистості.

У контексті нашого дослідження важливим, на нашу думку, є те, що підприємницьку поведінку розглядають як на мікрорівні (на рівні особистості), так і на мезорівні (на рівні організацій).

Так, І. Ансофф виділяє «прирісний» та «підприємницький» стилі поведінки організації в цілому [14].

«Прирісний стиль поведінки організації» спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині організації, так і в її взаєминах з оточенням. Зміни не заохочуються, вони обмежуються, асимілюються або мінімізуються. Разом із тим, соціальні зміни неминучі, організаціям не вдається виключити їх повністю. При прирісному стилі поведінки реакція на зміни відбувається «постфактум»: вживаються заходи, коли необхідність змін стала явною та неминучою. В такому разі рішення

спрямовані на мінімізацію змін. Пошук альтернатив ведеться послідовно, і приймається перше задовільне рішення. Слід зазначити, що приростну поведінку демонструють як комерційні, так і неприбуткові організації. Цілі в таких організаціях зводяться до оптимізації прибутковості, а шляхи досягнення – це екстраполяція минулих підходів. Заохочення персоналу впроваджується за стабільність або за минулу діяльність. Система управління «приростних» організацій побудована на принципах популярності (приймаються найбільш популярні рішення), мінімізація ризику, орієнтація та відповідності минулому досвіду.

«Підприємницький стиль поведінки організації» спричиняє зовсім інше ставлення до змін: замість того, щоб обмежувати та мінімізувати зміни, організація з підприємницьким типом поведінки прагне до них. Замість реакції на проблему, що виникає, передбачаються майбутні можливості та проблеми; замість приватних рішень ведеться глобальний пошук альтернативних шляхів дій; замість однієї генеруються численні альтернативи; замість задовільності процес прийняття рішень спрямований на вибір кращої з наявних альтернатив. Замість того, щоб прагнути до збереження минулого, підприємницька організація виступає за безпервну зміну досягнутого стану. Цілі в таких організаціях встановлюються щодо оптимізації потенціалу прибутковості, а шляхи їх досягнення визначаються взаємодією можливостей одержання прибутку і якостей управління. Заохочення персоналу здійснюється за творчість та ініціативу. Система управління побудована таким чином, що допускаються ризиковані дії, творчий пошук та сприяє прийняттю змін.

Отже, можна говорити про те, що *підприємницька поведінка* – це особливий тип економічної поведінки людини, яка має ознаки ризикованості, інноваційності, незалежності, творчості, націленості на результат та може виявлятися у суб'єкта як власне в підприємницькій діяльності (ініціація, створення та ведення власної справи), так і в інших сферах людської діяльності (професійна, трудова, організаційна, побутова тощо).

На думку Н.Н. Яркіної [474], незважаючи на те, що «підприємливість», «підприємницька здатність», в першу чергу, розглядаються як характеристика особи, що організовує власний бізнес, ресурсний аспект цього поняття дозволяє переносити його і на виробничий персонал, зумовлюючи відповідні вимоги до певних категорій працівників підприємства, як самостійного господарюючого суб'єкта. Наявність, заохочення і підтримування атмосфери підприємництва всередині підприємства дозволяє господарюючому суб'єкту успішно функціонувати і розвиватися, долаючи зовнішні бар'єри ринкового середовища і внутрішні протидії, обумовлені безліччю об'єктивних і суб'єктивних факторів.

У разі якщо підприємницька поведінка виявляється в рамках організаційного середовища, то доцільно, на нашу думку, використовувати термін «підприємницька активність», яка є основною психологічною складовою внутрішньоорганізаційного підприємництва (*рис. 1.1*).



Рис. 1.1. Співвідношення понять «підприємницька поведінка» та «підприємницька активність персоналу організацій»

Таким чином, можна говорити, на наш погляд, що концепт підприємницької поведінки є основою для виникнення внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності, як його основної психологічної складової, що і є предметом нашого дослідження.

Перш ніж перейти до аналізу власне підприємницької активності персоналу організацій, розглянемо **сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва, основні підходи до його аналізу.**

У теорії та практиці підприємництва наприкінці 70-х років ХХ ст. з'являється низка робіт, здебільшого американських авторів, присвячених такому новому напрямку в підприємстві, як «інтрапідприємство» (від англ. «intrapreneurship»), тобто «внутрішнє підприємство» (на відміну від «entrepreneurship») [540].

Семантика цього поняття свідчить, що «інтрапідприємство» виникло з поєднання двох слів: «enterprise» – підприємство або підприємство, і латинського префікса «intra» – внутрішній.

У дослідженнях зарубіжних та українських авторів можна зустріти декілька термінів-синонімів, які в перекладі відображають суть «інтрапідприємства»: внутрішнє підприємство (К.О. Бужимська [47], О.В. Хмелевський [440]), внутрішньофірмове підприємство (Е.Н. Качанов, К.І. Сафонова [163], Г.В. Широкова [460]), внутрішньокорпоративне підприємство (В.І. Захарченко [117]; Р.В. Козирьков [173]), внутрішньоорганізаційне підприємство (О.В. Креденцер [238; 243; 253]), або, як неологізм, інтрапідприємство (Ю.І. Грудзевич [91], А.П. Жабін, О.А. Кандрашина, О.П. Трошина [111], Є.Є. Жернов [112],

Н.В. Захарченко [118], М.В. Маслак [288], В.В. Негресва [314], С. Смеричевська [386], В.В. Томілов [418], О.П. Трошина [421]) тощо.

На наш погляд, також близьким за значенням терміном є поняття «підприємницька праця». У літературу поняття підприємницької праці ввів Н.А. Горелов. На його думку, підприємницька праця – це особливий вид доцільної діяльності людини, спрямований на отримання доходів шляхом комбінацій різних факторів виробництва, і який базується на творчій силі господарюючого суб'єкта, його постійному ризику та відповідальності [84, 31].

Аналіз літератури показав, що внутрішньоорганізаційне підприємництво є міждисциплінарним поняттям та досліджується економічними, управлінськими (економіка організацій, менеджмент, управління персоналом тощо) та психологічними науками (економічна психологія, організаційна психологія, психологія менеджменту тощо). Разом із тим, більшість авторів при дослідженні цього феномену підкреслюють загальний ключовий момент, який відрізняє класичну підприємницьку діяльність від підприємництва в організації: наявність організаційного середовища. Тому в контексті нашого дослідження, на нашу думку, більш адекватним та сучасним є термін **«внутрішньоорганізаційне підприємництво»**, який ми і будемо використовувати в нашій роботі.

Поняття «інтрапренерства» спершу було введено в науковий обіг Г. Пінчотом у 1978 році. Під внутрішнім підприємництвом дослідник розуміє розвиток духу підприємництва всередині наявної організації [540]. Тобто він об'єднав два поняття «організація», або «внутрішньоорганізаційний», та «підприємництво».

У своїй праці, присвяченій цій проблемі, дослідник вказує на те, що великі організації сьогодні потерпають від «ефекту масштабності». Вони такі великі, що управлінці, приймаючи рішення, часто ізольовані від особистої участі в проблемах, що розв'язуються. Традиційною відповіддю на це є децентралізація. Але, на жаль, самого по собі процесу децентралізації недостатньо. В ієрархічній організації підвищення може бути здобуте внаслідок відданості керівнику, його прихильного ставлення та, загалом, внаслідок володіння навичками політика. Ризикованість, оригінальність думок та здатність виявляти очевидний, але невиявлений досі, факт не обов'язково ведуть до успіху [540].

Тому Г. Пінчот [540] говорить про те, що якщо організація прагне отримати дійсно виважене розв'язання проблем, вона повинна ввести систему, яка знаходить рішення для тих, хто отримає успішні результати, але не без ризику. Такі люди будуть готові прийняти помірний ризик, але будуть більш зацікавлені в досягненні результатів, ніж в отриманні впливу. Це є однією із характеристик успішного підприємця.

На думку автора, внутрішньоорганізаційне підприємництво створюється як відповідь на два запитання. *По-перше*, це питання про те, як надати людям ідеї свободи, яку вони потребують, не роблячи їх нечутливими

до потреб організації. *По-друге*, як забезпечити більш швидкі реакції організації на зміни у динамічному суспільстві. Ці проблеми можуть бути розв'язані шляхом створення системи, що дозволить обраним співробітникам у рамках організації поводитись на зразок підприємців у рамках більшої цільової аудиторії. Цей новий статус повинен надати їм свободу підприємця, одночасно зберігаючи над ними технологічний, фінансовий і, можливо, найбільш значущий, інформаційний контроль організації [540].

Після перших серій публікацій спочатку в Америці, а потім і в Західній Європі ідея внутрішньоорганізаційного підприємництва почала стрімко розвиватися. Сьогодні в зарубіжній науці та практиці ця проблема є актуальною та соціально значущою.

Так, яскравим підтвердженням цього, наприклад, є організація та проведення щорічних міжнародних конференцій з проблем внутрішньоорганізаційного підприємництва (Intrapreneurship Conference), які є провідним глобальним зібранням організаційних підприємців, інноваційних менеджерів та інших фахівців, що працюють у напрямку внутрішньоорганізаційного підприємництва [128]. Конференції вже відбулися в Барселоні, Брюсселі, Ейндховені, Лондоні, Мюнхені, Нью-Йорку, Парижі та ін. На конференціях обговорюються такі питання: створення і вдосконалення програм інтрапренерства, пошук і розвиток підприємницьких талантів, сприяння формуванню культури підприємництва, корпоративне підприємництво, інноваційне лідерство і управління, соціальне інтрапренерство, творче мислення тощо [128].

Що стосується Європи, то в плані дій Європейського союзу, зафіксованого Комісією Європейських співтовариств, вказано на необхідність розвитку підприємницьких ініціатив та більш оптимальний розвиток підприємницького потенціалу молодих людей, стимулювати в них формування підприємницької поведінки та підприємницького менталітету [127]. Тому в Європі цій проблемі приділена значна увага.

Так, в Західній Європі протягом останнього часу також з'являється низка робіт, присвячених дослідженням внутрішньоорганізаційного підприємництва (Р. Вундерер [75], М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер, Е. Кірхлер [469], В. Antoncic [484]; М. Bitzer [481] та ін.).

Проведений нами аналіз літератури [47; 91; 98; 111; 112; 117; 118; 163; 329; 238; 288; 314; 386; 418; 440; 469; 481; 489; 490; 498; 502; 523; 540] показав, що основними показниками, за якими відрізняється підприємницька діяльність від внутрішньоорганізаційного підприємництва – це *середовище, статус основного суб'єкта та ступінь ризику*.

Так, наприклад, Р. Вундерер [75] у своїх працях називає внутрішньоорганізаційне підприємництво обов'язковим структурним елементом організацій, що працюють у системі ринкової економіки.

Т. Кун [128] вважає, що інтерес до «нової форми підприємництва» виник як реакція на посилену критику традиційних концепцій управління.

М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер, Е. Кірхлер [469] у роботі, присвяченій дослідженню внутрішньоорганізаційного підприємництва, говорять про те, що до аналізу внутрішньоорганізаційного підприємництва розрізняють такі підходи. *По-перше*, підходи, що зорієнтовані на стратегії, інтерпретують підприємництво як засіб посилення інновацій, які, у свою чергу, стимулюють стратегічне оновлення організації. *По-друге*, підходи, що зорієнтовані на організування, з фокусом на структурі та на процесах. При структурно зорієнтованих підходах формують незалежні організаційні одиниці, які являють собою цільові управлінські групи (наділена повноваженнями група менеджерів, що забезпечує впровадження ризикових проєктів), метою яких є відкриття нових напрямків діяльності для організації. Процес-орієнтовані підходи в центрі уваги мають інноваційні процеси (генерування, відбір та реалізація ідей) та процеси впровадження (управління новим напрямком діяльності). *По-третє*, підходи, що зорієнтовані на культуру, базуються на аналізі різних типів організаційної культури, які певним чином впливають на розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва. *По-четверте*, особистісно зорієнтовані підходи, які базуються на тому, що внутрішніх підприємців вирізняють специфічні або особливо яскраво виражені мотиви, якості, компетенції. Завдання менеджерів організації – ідентифікувати працівників з такими якостями та стимулювати їхній розвиток.

Отже, автори наголошують на тому, що внутрішньоорганізаційне підприємництво характеризує культурні, стратегічні, структурні та особистісні ознаки. Важливо, щоб внутрішньоорганізаційне підприємництво розвивалось до тієї стадії, коли персонал організації мислили та діяли як підприємці [469].

Відомі дослідники В.В. Томілов та А.А. Крупанін вказують на сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва, яка полягає в пошуку та реалізації нових комбінацій факторів виробництва (оновлення продукції, технології, організаційних підходів тощо) з метою задоволення попиту. Суб'єктом внутрішньоорганізаційного підприємництва, на їхню думку, є працівник, що генерує ідеї, ініціює нові напрямки, підходи тощо [418].

Як інноваційний метод управління розглядає внутрішньоорганізаційне підприємництво О. В. Чистякова [451]. На її думку, інтрапренерство – це метод управління організацією, заснований на ініціативах виконавців, а не адмініструванні, який дозволяє перетворити існуючу комерційну організацію у відкриту систему, постійно генерує і успішно реалізує нові ідеї, толерантну до ризику, націлену на розвиток і зростання [451, 220].

Слід підкреслити, що серед українських дослідників, що розглядають поняття «внутрішньоорганізаційного підприємництва», переважно є представниками економічних наук (О.І. Богдан, Н.М. Яценко [30], К.О. Бужимська [47], Ю.І. Грудзевич [91], Л.В. Дрюкова, О.В. Хмелевський [440], В.І. Захарченко [117], Н.В. Захарченко [118], О.В. Іванова [121], М.В. Маслак [288] та ін.).

Разом із тим, слід зазначити, що більшість із представлених у літературі праць, акцентують увагу на актуальності та ефективності досліджуваної проблеми, а також звертають значну увагу на її певні психологічні аспекти.

Так, К.О. Бужимська [47] зауважує, що сьогодні змінюється сама сутність підприємництва. Алокативне підприємництво, яке шляхом оптимального розміщення обмежених ресурсів досягало статичної ефективності, сьогодні поступається місцем креативному підприємству, яке вирішує завдання досягнення динамічної ефективності за рахунок постійного пошуку та створення нових комбінацій ресурсів. Підприємницьке управління стає ключовим механізмом забезпечення здатності підприємства до безперервної модернізації, а отже, забезпечує довгострокову конкурентоздатність підприємства. Оскільки в умовах сьогодення конкурентні переваги не можуть розглядатися як постійні, довгострокова конкурентоздатність в змінному середовищі – це серія тимчасових переваг, які ґрунтуються на інноваціях. Механізм внутрішнього підприємництва в цих умовах виступає, *по-перше*, способом створення конкурентних переваг на основі унікальних організаційних ресурсів; *по-друге*, способом реалізації можливостей підприємства в умовах обмеженості ресурсів [47].

Ю.І. Грудзевич [92], базуючись на підходах С. Jane [492], наводить такі характеристики внутрішньоорганізаційного підприємництва: 1). Походження. Передумовою виникнення інтрапренерства є поява співробітників, готових до творчості, створення та втілення власних ідей з врахуванням фактору ризику; 2). Діяльність. Інтрапренерство на підприємстві здійснюється шляхом створення нової команди, структурного підрозділу, а також науково-дослідних відділів за рахунок кадрових ресурсів фірми; 3). Інвестиції та фінансування. Інтрапренерський проект фінансується підприємством від початку реалізації ідеї до виходу продукту на ринок та досягнення рівня беззбитковості; 4). Участь. Реалізація інтрапренерського проекту від початкової стадії виникнення ідеї до виходу на ринок з кінцевим продуктом здійснюється за участю лише співробітників підприємства та ресурсів, що є у його власності; 5). Контроль успішності програми інтрапренерства залежить від організації, адже проект реалізується у структурі підприємства; 6). Культура організації. У зв'язку з тим, що інтрапренерський проект реалізується на підприємстві без зовнішнього втручання, організація встановлює правила, порядок та вносить зміни в ході роботи за необхідністю; 7). Місія, стратегія. Реалізація проекту інтрапренерства є частиною стратегічних цілей підприємства; 8). Ризик. Усі ризики та відповідальність за результати здійснення проекту внутрішнього підприємництва бере на себе організація; 9). Зменшення вартості та економічна ефективність при інтрапренерстві досягається за рахунок ефективності внутрішнього управління, раціонального використання

власних ресурсів, відсутності витрат на послуги сторонніх організацій [92; 492].

Як бачимо, значущу роль у виділених ознаках відіграють психологічні аспекти, пов'язані з персоналом, організаційною культурою, управлінням тощо.

Що стосується суб'єкта внутрішньоорганізаційного підприємництва, то, наприклад, М. Бітцер [481] пропонує розрізняти підприємців та внутрішніх підприємців за такими ознаками: внутрішній підприємець інтегрований в організацію з її структурою та процесами; ризик для внутрішнього підприємця обмежується загрозою кар'єри, фінансовий ризик для нього менш значущий; успіх внутрішнього підприємця не пов'язаний з особливою фінансовою винагородою; внутрішній підприємець отримує необхідний капітал від роботодавця, який таким чином фінансує його проект; роль внутрішнього підприємця за певних обставин менш визначена, ніж роль незалежного підприємця, оскільки останній має більше можливостей впливати на середовище.

Натомість, Р. Хізріч майже не відрізняє ці поняття та вказує на те, що внутрішній підприємець – це корпоративний підприємець [505]. Разом із тим, М. Ебнер [469] та ін. говорять про те, що середовище та якість ризику – це основні відмінності між підприємцем та внутрішнім підприємцем. Останній, щоб бути успішним, повинен інтегруватися в організацію та ризикувати своєю кар'єрою. В зв'язку з цим, учені вказують на те, що внутрішній підприємець, на відміну від класичного підприємця, повинен мати високий рівень відповідних соціальних компетенцій та співробітництва з членами організації різних ієрархічних рівнів. Також автори наголошують на те, що внутрішній підприємець, як правило, витримує більше опору під час реалізації своїх ідей. Вчені розрізняють також і концепт «внутрішнє підприємництво» та «управління», адже, на їхню думку, підприємницькі якості та особистісні ініціативи та активність у внутрішніх підприємців виражені більше, ніж у класичних менеджерів.

Отже, теоретичний аналіз проблеми [47; 91; 111; 112; 117; 118; 163; 187; 288; 314; 386; 440; 469; 481; 489; 490; 498; 502; 504; 523; 540 та ін.] та власні дослідження автора [232; 238; 241 та ін.] дали змогу дійти висновку, що **сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва** полягає в тому, що в існуючій організації створюються умови для прояву підприємницької активності персоналу, за рахунок чого відбувається продукування інноваційних підприємницьких ідей, їхня реалізація та створення нових продуктів/послуг/процесів та інших інновацій, з метою розвитку організації, підвищення ефективності її діяльності та конкурентоздатності. Отже, на нашу думку, внутрішньоорганізаційне підприємництво базується на інтеграції підприємницької активності особистості, умов та ресурсів організації.

Далі визначимо **структуру внутрішньоорганізаційного підприємництва**. За нашим підходом, внутрішньоорганізаційне

підприємництво складається з двох структурних складових: підприємницька активність персоналу організацій (психологічна складова) та відповідні організаційні ресурси й умови реалізації підприємницької активності (організаційно-менеджерська складова), які є взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними (рис. 1.2).

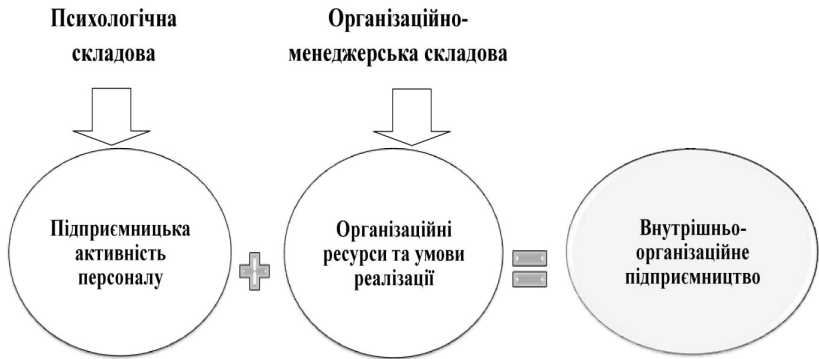


Рис. 1.2. Структура внутрішньоорганізаційного підприємництва

Під підприємницькою активністю персоналу організацій слід розуміти, на наш погляд, особливий тип професійної активності особистості, що здійснюється в рамках організації задля її інтересів та інтересів її клієнтів і характеризується сукупністю таких психологічних ознак: ризикованість, інноваційність, творчість, незалежність (автономність), орієнтація на досягнення (результат), цілеспрямованість та прагнення до саморозвитку [190; 192; 197; 204; 211; 220; 244]. Детальніше сутність підприємницької активності розглянемо в підрозділі 2.1.

До організаційно-менеджерської складової, за нашим підходом, включено ресурси та умови реалізації внутрішньоорганізаційного підприємництва.

До ресурсів внутрішньоорганізаційного підприємництва, на нашу думку, слід віднести (рис. 1.3):

- організаційно-правові (наявність відповідних організаційних можливостей; правові основи реалізації підприємницьких ідей та комерціалізації результатів);
- психологічні (підприємницький стиль управління; високий рівень розвитку підприємницької активності в менеджерів та персоналу організацій);
- фінансові (наявність фінансово-матеріальних можливостей).



Рис. 1.3. Ресурси внутрішньоорганізаційного підприємництва

Аналізуючи умови внутрішньоорганізаційного підприємництва, підкреслимо позицію О. Хмелевського та Л. Дрюкової [440], М. В. Дубініної, С. В. Сирцевої [105]. Автори зазначають, що створення необхідних умов для заохочення розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в рамках організації передбачає виконання цілої низки умов і дотримання певних принципів управління: *по-перше*, особливості організації, що керується принципами інтрапренерства, є її орієнтація на інноваційне лідерство в галузі технологій, яке досягається за допомогою впровадження та заохочення нових ідей; *по-друге*, для інноваційного розвитку слід заохочувати експеримент та пов'язаний з ним метод спроб та помилок; *по-третє*, необхідно переконатися, що в самій організації не закладено жодних параметрів, які перешкоджали б творчому вирішенню проблем. Традиційне розмежування сфер діяльності між співробітниками і підрозділами аж ніяк не стимулює потенційних інтрапренерів створювати нові проекти; *по-четверте*, організація повинна володіти необхідними ресурсами, і вони повинні бути в межах досяжності. Досить часто можна спостерігати ситуацію, коли на створення інновації виділяються недостатні ресурси, і водночас значні кошти передаються на розв'язання проблем, що дають швидку віддачу. Навіть коли ресурси начебто виділяються, їхнє реальне отримання стає практично неможливим через вимоги, що пред'являються до звітних документів. Усе це, природно, породжує розчарування і відчуття незадоволеності у інтрапренерів; *по-п'яте*, необхідно заохочувати роботу фахівців різних профілів в одній команді. Такий відкритий підхід із залученням потрібних фахівців незалежно від сфери їхньої діяльності прямо протилежний принципам корпоративної організаційної структури. Проте, оцінюючи причини успіху інтрапренерства, можна зазначити, що найважливішою його

складовою є наявність неформальних груп, в які входять ключові фігури компанії.

На нашу думку, умови внутрішньоорганізаційного підприємництва можна розділити на такі групи (рис. 1.4):

- організаційні (створення нових підприємницьких одиниць, формування відповідної системи управління персоналом, створення в організації атмосфери «пошуку», організація заходів, спрямованих на генерування нових ідей тощо);

- інноваційні (упровадження інноваційних напрямків діяльності організації, розробка інноваційних підходів управління, розвиток організації та персоналу, швидка реалізація інновацій в організації тощо);

- мотиваційні (заохочення пропозицій та ідей, побудова системи мотивації персоналу, що дозволяє заохочувати та мотивувати підприємницьку активність персоналу організації тощо);

Організаційні	<ul style="list-style-type: none">• створення нових підприємницьких одиниць;• формування відповідної системи управління персоналом;• створення в організації атмосфери «пошуку»;• організація заходів, спрямованих на генерування нових ідей тощо
Інноваційні	<ul style="list-style-type: none">• запровадження інноваційних напрямків діяльності організації;• розробка інноваційних підходів управління;• долання опору персоналу інноваційних змін;• швидка реалізація інновацій в організації тощо
Мотиваційні	<ul style="list-style-type: none">• заохочення пропозицій та ідей;• побудова системи мотивації персоналу, що дозволяє заохочувати та мотивувати підприємницьку активність персоналу організації тощо
Психологічні	<ul style="list-style-type: none">• створення психологічних умов для розвитку підприємницької активності персоналу організації;• організація психологічної підготовки менеджерів та персоналу організації до впровадження системи внутрішньоорганізаційного підприємництва;• надання можливості персоналу організації для самореалізації тощо

Рис. 1.4. Умови внутрішньоорганізаційного підприємництва

- психологічні (розвиток підприємницької активності персоналу організацій, організація психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій до впровадження системи внутрішньоорганізаційного підприємництва, надання можливості персоналу організації для самореалізації тощо).

Далі проаналізуємо **мету та функції внутрішньоорганізаційного підприємництва.**

Метою внутрішньоорганізаційного підприємництва є підвищення ефективності діяльності організації, а не лише, як це досить часто вважається, отримання додаткового прибутку. Ефективність діяльності організації розглядається в такому контексті в більш широкому та «стратегічному» сенсі та включає такі складові, як конкурентоздатність організації, організаційний розвиток, розширення частки ринку збуту відповідних товарів (послуг), формування позитивного іміджу організації, ефективний менеджмент, низька плинність персоналу тощо.

Важливим у цьому контексті, на нашу думку, є виділення **функцій внутрішньоорганізаційного підприємництва**, в яких і відображаються «кінцеві» можливості внутрішньоорганізаційного підприємництва.

У цьому контексті К.О. Бужимська [47] наводить основні результати використання внутрішнього підприємництва, узагальнюючи їх за такими характеристиками: 1). Створення нових напрямків діяльності. Найбільш істотна характеристика внутрішнього підприємництва, оскільки вона проявляється у створенні нових напрямків діяльності всередині існуючого підприємства, за допомогою оновлення портфеля продуктів та послуг цього підприємства, розвитку діяльності на нових ринках. Зазвичай, нові напрямки є відносно економічно самостійними організаційними одиницями, які діють на суміжних з основним ринком підприємства, або створюють комплементарні до основного продукту продукти; 2). Інноваційність – ця характеристика визначає інновації в технологіях, які визначають зміни в продуктах або послугах; 3). Самооновлення – ця характеристика відповідає за систематичне оновлення цілей підприємства, його стратегій, ключових ідей. Внутрішнє підприємництво веде до перегляду концепції ведення бізнесу, реорганізації, змінам в структурі; 4). Проактивність відповідає за ринкове лідерство та лідерство в рамках ефективності внутрішнього управління, яка досягається шляхом більш раннього, ніж у конкурентів, впровадження інновацій та взяття на себе ризиків; 5). Нові організаційні цінності: чіткі комунікації, командний дух, прийняття ризику, ринкова орієнтація; 6). Якості внутрішніх підприємств: універсальні працівники, ефективна взаємодія з людьми, мотивація; 7). Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень; 8). Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства; 9). Підвищення темпів зростання підприємства [47].

М.В. Маслак зауважує, що інтрапренерство, в основі якого лежить творча ініціатива співробітників, являє собою знакове явище для розвитку підприємництва в сучасних умовах. Інтрапренерство є ефективним

інструментом формування іміджу компанії та елементом корпоративної культури, засобом мотивації найбільш творчих і неординарних особистостей, можливістю реалізації моделі підприємницької поведінки. Але найбільшою мірою, на нашу думку, інтрапренерство сприяє розвитку інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства, максимальному використанню її результатів у господарській діяльності на засадах внутрішньофірмового трансферу технологій [288].

М.В. Дубініна, С.В. Сирцева [105] також підкреслюють, що інтрапренерство являє собою внутрішньофірмове підприємництво, метою якого є розвиток підприємства, підвищення його ефективності, а також зростання конкурентоспроможності. Запровадження інтрапренерства надає підприємству переваги стратегічні, технологічні та фінансові. Стратегічні переваги проявляються в розширенні клієнтської бази, освоєнні нових ринків, в результаті чого трансформується бізнес-модель підприємства. Технологічні переваги відображаються в удосконаленні технології виробництва, розробці нових видів продукції внаслідок застосування інноваційних технологій. Фінансові переваги проявляються в збільшенні прибутку підприємства [105].

Отже, базуючись на представлених підходах та на власному осмисленні проблеми, нами виділено такі **функції внутрішньоорганізаційного підприємництва:**

1. Економічні:

- інноваційна (виробництво нових товарів (послуг), відкриття нових напрямків діяльності, розробка нових проектів);
- ринкова (охоплення більшої частки ринку збуту товарів (послуг), швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку);
- прибуткова (отримання додаткових прибутків);
- ресурсна (ефективне використання всіх ресурсів організації);

2. Економіко-психологічні:

- розвивальна (забезпечення організаційного розвитку та розвитку персоналу);
- управлінська (підвищення якості управління, зниження плінності персоналу);
- мотивуюча (створення додаткових мотиваційних важелів);

3. Психологічні:

- самореалізаційна (забезпечення самореалізації персоналу);
- інтеграційна (зближення управлінського та виконавчого персоналу);
- командна (сприяння розвитку командної роботи в організації);
- персональна (підвищення задоволеності роботою, сприяння підвищенню лояльності, відданості організації).

Зазначені функції дозволяють, на наш погляд, розкрити значущість внутрішньоорганізаційного підприємництва, як ефективної системи організаційної структури, та відображають його суттєву психологічну складову.

1.2. Внутрішньоорганізаційне підприємництво в різних соціально-економічних сферах

Висвітлення питання щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в різних соціально-економічних сферах включає, на наш погляд, такі позиції:

- *внутрішньоорганізаційне підприємництво на виробничих підприємствах та в комерційних організаціях;*
- *внутрішньоорганізаційне підприємництво в некомерційних організаціях (організації третього сектору економіки).*

Аналіз літератури [9; 16; 32; 47; 92; 112; 118; 121; 270; 275; 314; 362; 420; 469; 526] та власний науковий досвід [187; 189; 190; 197; 213; 222; 238; 250; 256; 257] показав, що дослідження закономірностей формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва найбільшого поширення знаходить в так званих **бізнес-структурах, на виробничих підприємствах та в комерційних організаціях.**

Так, Т.М. Kising'u [517], базуючись, насамперед, на розробках R.D. Ireland, J.W. Webb [508], наголошує на тому, що сьогодні ділове середовище характеризується безперервними змінами внаслідок швидкозмінних технологій, постійних змін у попиті споживачів та зростаючому рівні інтенсивної глобальної конкуренції. Багато підприємств, які прагнуть до стійкої конкурентної переваги, відреагували на нові виклики шляхом скорочення, відокремлення, зосередження уваги на основному бізнесі, реінжинірингу, децентралізації, аутсорсингу, реструктуризації. На жаль, на думку автора, і ми її цілком поділяємо і наголошуємо на цьому, стійка конкурентна перевага не може бути знайдена просто шляхом зниження витрат, підвищення якості та кращого сервісу, оскільки ці фактори тепер стали мінімальним критерієм для витримки конкуренції. Підприємства зараз повинні усвідомлювати той факт, що минулий економічний успіх більше не є гарантією майбутнього успіху. Одним із засобів, щоб протистояти жорсткій конкуренції, є заохочення внутрішнього підприємницького духу серед персоналу для підвищення продуктивності та ефективності організації [517].

Актуальність та високу значущість цього питання підтверджує і теза багатьох дослідників [517; 508] про те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво сприймається як важливе не тільки тому, що допомагає організаціям отримати кращу конкурентну позицію, а також сприяє розвитку економіки країни в цілому.

Теоретичний аналіз проблеми дозволяє нам говорити про те, що дослідження з цієї проблеми здійснюються за трьома основними аспектами: 1) сфера бізнесу, виробництва (промисловість, нафтобізнес, торгівля тощо); 2) «стержневі» поняття, які покладаються в основу формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва; 3) аналіз проблеми з точки зору

різних наукових дисциплін (економіка, менеджмент, психологія, соціологія тощо).

Слід зазначити, що вказані критерії зустрічаються в літературі як окремо, так і разом. Розглянемо послідовно означені напрямки дослідження за виділеними критеріями.

Як уже зазначалось, найширшого висвітлення проблема формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва знайшла в економічних науках (Ю.І. Авадені [9], С.М. Арьков [16], О.В. Іванова [121], С.Ф. Чурюмова [453], С. Carrier [490]).

Так, С.Ф. Чурюмова розглядає поняття «підприємницький стиль управління» як базове поняття системи внутрішньоорганізаційного підприємництва [453]. На її думку, підприємницький стиль управління є важливим фактором підвищення ефективності нафтового бізнесу. Авторка наголошує на тому, що згідно з численними дослідженнями, чинником, що обумовлює банкрутство організацій малого і середнього бізнесу, а також неконкурентоспроможність великого бізнесу, є «непідприємницький» стиль управління. Аналіз еволюції поглядів на підприємництво показує, що ядром підприємницького стилю управління і рушійною силою підприємництва є людина, головна характеристика такої людини – професіоналізм, творчість, воля і т.д. В основу позиції автора покладено розуміння проблеми підприємництва англійського економіста, лауреата Нобелівської премії з економіки за 1974 рік, Ф. Гайєса [78]. На його думку, сутність підприємництва – це пошук і вивчення нових економічних можливостей, характеристика поведінки, а не вид діяльності.

У своєму дослідженні С.Ф. Чурюмова провела оцінку основних елементів функціонуючої системи управління компаній нафтобізнесу. У дослідженні взяло участь більше ста менеджерів. Проведене дослідження показало, що в досліджених організаціях переважає «виробниче мислення» персоналу на всіх рівнях управління. А для того щоб забезпечити реалізацію концепції і стратегії розвитку компанії, необхідно, перш за все, змінити стиль управління: з орієнтації на виробництво (виробниче мислення) на орієнтацію на підприємницький стиль управління. Ядром підприємницького стилю управління є прагнення домогтися цілей, результатів успіху. Однак, авторка наголошує, що «система», «організація», «компанія» не може мати «прагнення», цілеспрямованість, творчість. Це може бути тільки у її співробітників та менеджерів, професіоналізм яких є одним із головних чинників досягнення успіху, при дотриманні основних принципів підприємницької моделі поведінки: самоорганізація, оптимізація, самостійність, розвиток, активність, орієнтація на ринок, адаптація до турбулентному середовища [453].

С.М. Арьков, проводячи економічне дослідження в сфері торгівлі, також розглядає поняття «підприємницький стиль управління» [16]. Автор вказує на те, що розвиток ринкової економіки вимагає від господарюючих суб'єктів, з одного боку, підвищення їх конкурентоспроможності, а з іншого,

забезпечення стабільності і стійкості їхнього функціонування в умовах динамічно мінливого економічного середовища. Одним із засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості функціонування, на його думку, є формування підприємницького стилю керівництва сучасними підприємствами торгівлі і його конструктивна реалізація.

На наш погляд, дослідження формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в сфері торгівлі є досить актуальним та значущим напрямком, що обумовлено особливостями торговельної сфери. Це, насамперед, висока кон'юнктура ринку, шалена конкуренція, постійна взаємодія зі споживачем, необхідність швидко задовольняти його потреби, організувати простір для ефективної діяльності та функціонувати в конкурентному середовищі тощо [8; 201].

У практиці бізнес-організацій склалися такі способи організації внутрішньоорганізаційного підприємництва: створення внутрішнього підприємства на основі одного зі структурних підрозділів підприємства; створення нової підприємницької структури на базі вільних ресурсів підприємства-засновника; організація підприємницьких структур повністю за рахунок інтрапренера або інноваційних фондів підприємства; покупка інтрапренером виробничих об'єктів та їхня трансформація в підприємницькі структури [326].

До проблеми розвитку підприємницького стилю управління звертається і Ю.І. Авадені [9]. Дослідниця розглядає це питання з точки зору економічного підходу та з урахуванням специфіки діяльності підприємств автомобільного транспорту. У своїх розробках авторка уточнює поняття «управлінська підприємливість», під якою розуміє сукупність особливих властивостей (вміння прогнозувати еволюційні і стрибкоподібні зміни, розуміння їхніх рушійних сил, здатність тверезо оцінити труднощі заміни застарілих, але звичних методів і форм роботи і т.д.), властивих керівнику. Така заповзятливість проявляється в творчому підході до розв'язання проблем, постійному пошуку додаткових джерел зростання економічної і соціальної ефективності, сміливих, але обґрунтованих новаторських діях.

Ю.І. Авадені розкриває напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму підприємств на основі організації підприємницького управління підприємством. Основними характеристиками підприємницького підходу до управління, на її думку, є якісно інший підхід до оцінки ринкової діяльності, орієнтація на інноваційний розвиток, стратегічне управління та планування, використання можливостей саморозвитку в підвищенні конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту. В якості основного механізму освоєння нових способів діяльності розглядається потенціал підприємництва. Основними умовами формування і розвитку підприємницького стилю управління, за її підходом, є: підтримка і схвалення інноваційних ідей з боку керівництва; використання комплексних мотиваційних систем, включаючи різні форми і методи матеріального

заохочення творчої та інноваційної діяльності та широкий набір заходів соціально-психологічного впливу на працівників; сприяння експериментаторству і раціоналізації на всіх рівнях і у всіх підрозділах організації; націленість усієї підприємницької діяльності на потреби споживачів [9].

Н.Н. Яркіна [474] підкреслює, що концепція інтрапренерства (внутрішньофірмового підприємництва) розглядається теоретиками бізнесу як «рятівна соломинка» для сучасного суспільства, за яку воно повинно міцно вхопитися, надійність якої обумовлена нерозривним зв'язком інтрапренерства та інноваційності в усіх сферах (напрямах) економічної діяльності. Вона орієнтована на стимулювання пошуку нових ідей, творчості, накопичення знань та інноваційних процесів, в першу чергу, на великих підприємствах і на подолання бюрократичних внутрішньофірмових процедур, що ведуть до застою. Метою інтрапренерства є підвищення ефективності підприємницької діяльності за допомогою активізації і використання творчого потенціалу співробітників, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок нових можливостей, швидкої реакції на зміни потреб ринку, невинної реалізації всіляких нововведень і т.п. Принципи інтрапренерства характерні для інноваційної моделі підприємництва. Найважливішою відмінністю підприємства, як форми реалізації класичного (традиційного) підприємництва, від підприємства інноваційного типу є ставлення до нових ідей і можливостей, наявність умов для реалізації виникнення підприємницьких ідей, в тому числі волі і цілеспрямованості для участі в реалізації підприємницьких ідей.

Серед вітчизняних економістів, що аналізували розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва, можна відмітити Л.В. Дрюкову, О.В. Хмелевського [440], О.В. Іванову [121].

Так, О.В. Іванова в своєму дослідженні розробила механізми розвитку підприємництва *на промисловому підприємстві*, базуючись суто на економічних підходах. Авторка сформулювала організаційні умови відносин підприємництва, дієвою силою яких виступає «організаційно-економічний механізм». Механізмом є система елементів, що ведуть до реалізації організаційного рішення підприємця, а під організаційно-господарським механізмом розуміється сукупність зовнішніх і внутрішніх регуляторів, об'єднаних у цілісну систему, що стимулює чи обмежує підприємницьку діяльність. Вона робить висновок про те, що механізм розвитку підприємництва в Україні залежить від масштабів діяльності конкретного підприємства. Являючи собою сукупність зовнішніх і внутрішніх регуляторів, зведених в організаційно-господарську систему, конкретний механізм його розвитку впливає на велике, середнє чи мале підприємство і виступає функціонально забезпечувальним відтворення підприємництва елементом. На її думку, ефективні підходи до управління процесами розвитку підприємництва на даному етапі економічного розвитку держави формуються шляхом поєднання партнерської допомоги держави, іноземних

інвестицій, законодавчої бази держави, інтелектуального і підприємницького потенціалу працівників підприємства. Реалізація процесів розвитку здійснюється за конкретними моделями економічної діяльності, що відображають особливості держави, індустріального регіону, промислового підприємства [121].

М.В. Дубініна та С.В. Сирцева [105] підкреслюють значення інтрапренерства в комерційних організаціях, оскільки воно дозволяє створювати додаткову цінність за рахунок: підвищення результативності з точки зору зростання і прибутковості в середньо- і довгостроковій перспективі; активізації процесів навчання, коли відбувається взаємний обмін знаннями між інтрапренером та організацією; утримання ініціативних працівників, що сприяє не тільки активізації бізнес-процесів, але і створенню нових робочих місць. Якщо працівники мають свободу, ресурси і заохочення розвивати свої ідеї, підприємство буде отримувати конкурентну перевагу, запобігаючи звільненню цінного, кваліфікованого персоналу; організаційну трансформацію та оновлення, пов'язані зі створенням внутрішньої різноманітності можливих типів швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі; формування нових здатностей, які можуть бути корисні поза контекстом, в якому вони були розроблені, а також їхній трансфер у існуючі бізнес-підрозділи для поживлення діяльності останніх [105].

Концепт «внутрішньоорганізаційного підприємництва» розглядають в бізнес-організаціях різних сфер. Наприклад, у сільському господарстві розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва обумовлено: 1) наявністю невикористовуваних земельних ділянок, природних запасів сировини, великих обсягів невикористаної побічної продукції; 2) необхідністю забезпечення виживання, потребою сільськогосподарських підприємств в поліпшенні фінансового стану, отримання додаткових коштів, оновленні технічних засобів, технологій і асортименту продукції, що випускається; 3) посиленням прагнення сільських жителів до самостійного бізнесу [326].

Отже, можна зробити висновок про те, що проблема формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва на підприємствах та в комерційних організаціях достатньо представлена здебільшого в сфері економіко-управлінських наук. Психологічних підходів до дослідження даної проблеми в літературі недостатньо. В якості базових понять концепції внутрішньоорганізаційного підприємництва дослідники розглядають «підприємницький стиль управління», «підприємницький потенціал персоналу», «підприємницькі можливості».

Концепт «внутрішньоорганізаційного підприємництва» розглядають і в рамках діяльності некомерційних організацій (організацій так званого «третього сектору» економіки).

Нагадаємо, що некомерційна організація (НКО) – це організація, яка не ставить головною метою своєї діяльності отримання прибутку, який, за умови одержання, не ділиться між учасниками. Розрізняють такі види

некомерційних організацій: 1) споживчі кооперативи; 2) громадські та релігійні організації (об'єднання); 3) фонди; 4) установи; 5) об'єднання юридичних осіб (асоціації, спілки, концерни та ін.) [316].

Питання розвитку внутрішнього підприємництва в некомерційних організаціях (НКО) було виділено нами не випадково. На наш погляд, саме цей аспект яскраво показує специфіку досліджуваного нами феномену, його певну відмінність від класичної підприємницької діяльності, оскільки демонструє широкий спектр варіативності внутрішньоорганізаційного підприємства, з точки зору результату (не тільки отримання прибутку), цілей (розвиток, реалізація потенціалу, соціальні мотиви тощо), інвестицій (не тільки фінансові, а й інтелектуальні) тощо.

Так, наприклад, А.А. Карпунін [161; 162] у своїх дослідженнях доводить можливість підвищення ефективності діяльності НКО на основі легітимного застосування керівництвом організацій підприємницького стилю поведінки, який пов'язує з самостійністю їх діяльності, ініціативністю поведінки, широким застосуванням різних нововведень, винахідливістю, роботою в межах допустимого рівня ризику.

С. Смерічевська [386] наголошує на тому, що аналіз економіко-правового визначення сутності підприємницької діяльності виявляє неможливість застосування цього поняття до некомерційних освітніх організацій. Термін «підприємницька діяльність» використовується в економічній науці в двох значеннях: як комерційна діяльність, і як ініціативна, інноваційна діяльність. Авторка наводить аргумент Т.В. Юр'євої, яка, в свою чергу, виділяє два підходи до визначення підприємницької спроможності: «*Перший*: підприємницька активність – це діяльність, яка націлена на отримання прибутку. *Другий*: підприємницька активність – це організація нової економічної активності або продовження тієї, що вже є, на новій інноваційній основі. Другий підхід до визначення підприємництва дозволяє розглядати діяльність багатьох некомерційних організацій з позиції підприємницької активності» [473].

Визначення мети підприємницької діяльності, що зафіксоване у цивільному законодавстві, зокрема у Законі України «Про підприємство» [3], фактично ототожнює комерційну діяльність (бізнес, комерцію, тобто перший підхід), з підприємницькою. При цьому не враховується основне значення поняття «підприємство», яке виділили видатні теоретики економічної теорії П. Друкер, Ж.Б. Сей, Й. Шумпетер та інші (другий підхід). Завдяки цивільному законодавству підприємство, як процес створення чогось нового, що має нову цінність, ототожнюється з комерційною діяльністю. Спрямованість діяльності на пошук і використання інноваційних поєднань економічних ресурсів в якості окремої ознаки підприємницької діяльності господарським законодавством України не виділяється [386].

Важливо також підкреслити те, що некомерційна організація здатна проводити підприємницьку діяльність тільки в тому випадку, якщо вона

служе досягненню цілей, заради яких вона створена [444; 445]. У зв'язку з цим використовується критерій «основної мети» [384].

А.А. Карпунін, зокрема, наголошує на тому, що законом не забороняється НКО використовувати в своїй діяльності підприємницький стиль поведінки за умови, що економічні результати цієї діяльності – підприємницький дохід (прибуток) – повинен йти не на потреби засновників, персоналу НКО, а виступати в якості додаткового джерела фінансування, спрямованого на забезпечення статутних цілей організації. І чим більше фінансових коштів у організації, чим підприємливіше вони витрачаються на статутні цілі організації, тим продуктивніше її роль в суспільстві. З цього випливає висновок про те, що підприємницький стиль поведінки персоналу некомерційної організації виступає додатковим чинником її успішної діяльності на ринку. А підприємницький стиль поведінки пов'язаний, насамперед, з умінням персоналу в потрібний момент проявити спритність, винахідливість і практичність при прийнятті різних рішень і виконанні своїх функціональних обов'язків [161; 162].

Фахівці відзначають, що розвиток некомерційної діяльності нерозривно пов'язаний із підприємницькою діяльністю [297; 384]. В. С. Мілаш вказує, що в умовах ринкової економіки юридичних осіб, які створені з метою досягнення суспільно корисних цілей, реалізації спільних інтересів (політичного, культурного, національного, релігійного характеру тощо) їх засновників, допомоги в реалізації подібних інтересів певних суспільних верств, не можна позбавляти можливості здійснювати необхідні господарські операції та в установленних законом межах самим заробляти кошти для реалізації своєї мети. Провадження тих чи інших господарських операцій комерційного характеру, отримання доходу від їх здійснення є проміжною метою (кінцевою метою є забезпечення власної статутної діяльності), яка не збігається з цілями створення суб'єктів господарювання, та діяльності, предмет якої не пов'язаний зі сферою суспільного виробництва [297, 27].

Проте, як зазначає Н.О. Славова [384], необхідно враховувати, що некомерційна діяльність є специфічним видом господарської діяльності. Її відмінність від решти інших видів діяльності полягає в тому, що вона спрямована на задоволення суспільно корисних інтересів, які не можуть виконати певні організації (наприклад, лікарні, дитячі садки, школи) та взагалі держава. На думку автора, метою створення і функціонування НКО є досягнення загальної мети – максимальної ефективності роботи в певній галузі (будь-то релігійна, благодійна та ін.), яка залежить від матеріального стану некомерційної організації. Сутність некомерційної діяльності – це безкорислива допомога населенню, організаціям тощо, яка полягає у виході за межі економічного середовища і охопленні нею соціальних, релігійних, екологічних та інших аспектів суспільного життя. Отже, джерелом фінансування некомерційної діяльності може бути саме дохід (прибуток), одержаний від здійснення комерційних операцій [384].

M.S. Lavaroni, D.E. Leisey [525] наголошують на тому, що у світі бізнесу причиною розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва є очевидність. Кінцевою метою бізнес-організацій є прибуток для цього бізнесу. У сфері неприбуткових, некомерційних, соціальних організацій результат розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, окрім отримання прибутку, забезпечується більш високим спектром послуг для користі своїх клієнтів.

Дослідження проблем підприємництва в медичній сфері відображені в роботі С.І. Деряги [99]. Авторка зазначає, щоб стати економічно ефективними некомерційні медичні організації повинні проявляти ініціативу, підприємливість і ощадливість. Причому в цей процес повинні бути залучені працівники всіх напрямків їх діяльності. Тільки завдяки виконанню цих умов некомерційна медична організація може саморозвиватися і самонавчатися, швидко і адекватно реагує на зміну зовнішнього середовища, є здатною постійно нарощувати свій рівень конкурентоспроможності. Посилена конкуренція на ринку медичних послуг вимагає від керівника медичної організації більш глибоких економічних і правових знань і умінь застосовувати їх на практиці. На її думку, керівник повинен вміти: 1) керувати колективом і виробничими процесами з найменшими економічними витратами, без втрати часу і коштів; 2) створювати сприятливу внутрішню середу, в якій фахівці отримують моральне і матеріальне задоволення від праці; 3) забезпечувати умови для ефективної професійної діяльності для працівників, а пацієнтам – комфорт і високу якість послуг, що надаються [99].

Отже, у некомерційному світі грошовий прибуток не є головним критерієм та частиною вимірюваного успіху. На наш погляд, це є основою для розуміння сутності та специфіки внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, яке ми будемо розглядати в підрозділі 1.3.

1.3. Внутрішньоорганізаційне підприємництво в сфері освіти. Роль внутрішньоорганізаційного підприємництва в реалізації концепції «Нова українська школа»

Аналізуючи внутрішньоорганізаційне підприємництво в сфері освіти, розглянемо, насамперед, такі питання:

- *внутрішньоорганізаційне підприємництво у закладах вищої освіти;*
- *внутрішньоорганізаційне підприємництво в сфері середньої освіти;*
- *роль внутрішньоорганізаційного підприємництва у реалізації Концепції «Нова українська школа».*

Ще однією соціально-економічною сферою, в якій внутрішньоорганізаційне підприємництво набуває важливого значення, є, на наш погляд, *сфера освіти*. Це обумовлено, на нашу думку, низкою причин.

По-перше, існує необхідність реформування освітньої галузі згідно з вимогами сучасності, що можливе тільки за умов її успішної інтеграції в ринкове середовище, яке базується на підприємстві в сфері освітніх послуг.

По-друге, інтеграційні процеси входження українського освітнього середовища в європейські потребують, на наш погляд, розширення сфер діяльності освітніх закладів з урахуванням напрямків міжнародної взаємодії.

По-третьє, сучасні українські освітні організації функціонують в умовах соціально-економічної напруженості, недостатнього фінансування, обмежених ресурсів, підвищеної конкуренції, заниженого соціального статусу тощо. Тому необхідний пошук ефективних форм управління навчальними закладами, що дозволять підвищити ефективність їх діяльності, конкурентоздатність та розвиток.

У зв'язку з цим, важливим психологічним завданням є подолання застарілого «неринкового» стереотипу, що підприємництво в освіті – це негативне явище, яке пов'язується, наприклад, суто зі спекулятивною діяльністю, отриманням надприбутків тощо. Суб'єкти освітньої діяльності повинні усвідомити, що система внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях передбачає впровадження нових напрямків діяльності, проєктів, організаційних структур, які не обов'язково повинні приносити прибутку, в тому значенні цього поняття, який використовується в економіці. Економіко-правові підстави для цієї тези ми вже розглядали на прикладі розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в некомерційних організаціях.

С. Смерічевська [386] освітнє підприємництво характеризує як специфічну, високо ризикову, ініціативну, інноваційну діяльність освітніх організацій щодо відшкодувального надання освітніх послуг з використанням найновіших методів і технологій реалізації освітніх послуг. Освітнє підприємництво характеризується інноваційним характером діяльності, спрямованістю на використання усіх доступних економічних механізмів господарювання у статутних цілях інноваційних методів і технологій організації освітнього процесу, впровадження нових педагогічних, інформаційних і телекомунікаційних технологій в освітній процес, економічне переосмислення ролі та статусу освітніх організацій в освітній системі. Характерною рисою освітнього підприємництва, на думку авторки, є той факт, що воно здійснюється в межах спеціальної правоспроможності. Це означає, що в процесі підприємницької освітньої діяльності навчальний заклад виступає одноосібно та позбавлений можливості залучення сторонніх організацій з метою оптимізації фінансових потоків, управління ризиками, залучення інвестицій. Ці можливості присутні

в організації при веденні бізнесу, але не можуть використовуватися в освітній діяльності, а отже, і в освітньому антрепренерстві.

Цікавою, з точки зору предмета нашого дослідження, є позиція С. Смерічевської щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва в закладах освіти. Вона зазначає, що, з одного боку, навчальні заклади не можуть розраховувати на залучення венчурного капіталу до освітніх проєктів. Інвестування в освіту є можливим лише за умови комерційного використання освітніх інновацій, що виходить за межі освітньої діяльності, не є метою освітніх установ. Тому українські освітні проєкти насамперед мають бути привабливими не для інвесторів, а для споживачів освітніх послуг. З іншого боку, освітня організація в межах власної освітньої діяльності не зможе інвестувати власні кошти в інноваційні проєкти, які структурно являють собою окремі організації. Ці напрямки господарської діяльності не належать прямо до освітнього підприємництва і класифікуються як комерційна діяльність. Освітній організації слід шукати внутрішні творчі і фінансові ресурси. Таки чином, освітня організація приходить до внутрішнього підприємництва (освітнього інтрапренерства), як єдиної на сьогодні форми реалізації освітніх підприємницьких процесів. Своєрідний «внутрішній госпрозрахунок», наповнений реальним соціально-економічним змістом, є одним із найбільш ефективних організаційних прийомів інноваційного менеджменту та економічного забезпечення господарської діяльності освітніх організацій [386].

У зв'язку з цим досить вдалою є теза професора Гарвардської школи бізнесу Г. Стівенсона, який розглядає підприємництво в сфері освіти як «пошуки можливостей за межами контролюваних на даний момент ресурсів» [400]. Тобто професор наголошує на тому, що підприємництво не обмежене сферою бізнесу, а може реалізуватися і в освітній сфері.

О.П. Манчук визначає освітнє інтрапренерство як внутрішньоорганізоване інноваційне підприємництво, спрямоване на створення нових навчальних продуктів і послуг та їх окремих елементів шляхом перманентної реструктуризації внутрішніх умов і виробничих процесів виробництва продукції та послуг [285].

Отже, аналіз літератури (М.В. Владика [64; 65], А.О. Грудзинський [93], М.В. Кльов [168], Л.В. Кобзева [171], Г.Н. Константинов [177; 178], Коziрьков [173], В.Г. Кремень [260; 261], Г.А. Месяц [292], В.В. Миклушевський [293], І. Міньковська [299], А.Г. Мокронос [301], С.А. Мохначов [306], Е.Д. Натенадзе [313], О.О. Романовський [368–373], С. Смерічевська [386], К.М. Ушаков [426], Г.В. Широкова [460], В.Г. Щербак [467], М. Ебнер, Г. Франк та ін. [469], J. Boon, M. Klink, J. Janssen [482; 510], B.R. Clark [494], T.M. Kising'u [517], P. Kneale [519], M.L. Lăcătu [524], C.W. Lavaroni, D. E. Leisey [525], H. Wolpert-Gawron [547]) та власний науковий та практичний аналіз досліджуваної проблеми показує, що найбільшою мірою *внутрішньоорганізаційне підприємництво знаходить відображення в таких освітніх організаціях*, як заклади вищої

освіти (університети, інститути, академії), заклади професійної освіти та заклади середньої освіти (коледжі, гімназії, ліцеї, школи) (рис. 1.5).



Рис. 1.5 . Основні напрямки розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в сфері освіти

Насамперед, слід зауважити, що в Україні функціонує дієва законодавча база, яка дозволяє відповідно до чинного законодавства регулювати питання впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях [1; 2; 4–6 та ін.].

Проаналізуємо, насамперед, питання щодо формування та розвитку **внутрішньоорганізаційного підприємництва в вищих навчальних закладах**.

Відомий український дослідник в сфері університетського підприємництва О.О. Романовський вказує на те, що трансформаційні зміни економічних систем в умовах поширення процесів глобалізації призвели до того, що національні системи вищої освіти вимушені пристосовуватися до ринкових умов, посилення конкуренції, проникнення комерційних механізмів у середовище академічної діяльності. Заклади вищої освіти усіх типів почали трансформуватися і поступово комерціалізувати основні й супутні сфери своєї діяльності. Так виникли академічний капіталізм, феномен академічного (університетського) підприємництва в різних закладах вищої освіти світу, з'явилися підприємницькі університети [368].

Найбільш поширена в літературі концепція «підприємницького університету» (А.Г. Бодункова [31], Ю.Горобець [85], А.О. Грудзинский [93], Г. Іцковіц [124], Л.В. Кобзева [171], Г.Н. Константинов [177; 178], В.Г. Кремень [261], Е.Д. Натенадзе, О.В. Коніна [313], О.О. Романовський [368–373], В.Г. Щербак [467], В.Р. Clark [494], J. Chrisman, Т. Hynes, S. Fraser [493], D.A. Kirby [518], G. Subotzky [543] та ін.).

Слід зазначити, що попри досить велику кількість досліджень в цьому напрямку, нині не існує єдиного погляду на розуміння сутності феномену «підприємницького університету», його складових, функцій та механізмів формування.

Одним із найвідоміших перших розробників концепції «підприємницького університету» є Б. Кларк [494], на думку якого, однією із основних ознак підприємницького університету є відсутність страху комерціалізувати генерацію та поширення знань, а члени такого університету не бачать в комерціалізації небезпеки для академічних традицій та якості освіти. Б. Кларк підкреслює, що важливою умовою функціонування підприємницького університету є такий стиль управління, який забезпечує гнучкість та стратегічну взаємодію з зовнішнім середовищем.

Г.Н. Константинов [177; 178], у свою чергу, беручи до уваги позицію Б. Кларка, вказує на те, що такий підхід дещо звужує сутність підприємницького університету. І ми погоджуємось з цим.

Г.Н. Константинов, розглядаючи проблему визначення феномену «підприємницький університет», базується, насамперед, на визначенні Г. Стівенсона, що «підприємництво – це пошуки можливостей за межами ресурсів, які на даний момент контролюються» [177]. На його думку, підприємницький університет – це навчальний заклад, що систематично докладає зусилля щодо подолання обмежень у трьох сферах – генерація знань, викладання та перетворення знань на практику – шляхом ініціювання нових видів діяльності, трансформація внутрішнього середовища та модифікація взаємодії з зовнішнім середовищем. Виходячи з цих позицій, Н.Г. Константинов та С.Р. Філонович [177] пропонують Матрицю підприємницької діяльності університету, яка включає, *по-перше*, подолання обмежень у сферах генерації знань, викладання та впровадження знань в практику, *по-друге*, подолання дефіциту людських, фінансових та інформаційних ресурсів.

Однак, на наш погляд, цей підхід дещо обмежений лише викладацькою діяльністю університетів і не враховує більш широкий спектр університетських функцій, через які може реалізовуватись підприємництво.

Л.В. Кобзева, аналізуючи проблему становлення підприємницького університету, вказує на те, що існує два основні типи підприємницького університету [171]. Перший тип – підприємницький за результатом – персонал та студенти (випускники) університету створюють інноваційні компанії. В цьому випадку в університеті створюється система управління, механізмів та інструментів, які дозволяють персоналу, студентам та випускникам створювати інноваційні компанії. При цьому утворюються так звані «бізнес-інкубатори». Прикладом такого підприємницького університету є MIT (Массачусетський інститут технологій). Другий тип – університет-підприємець – формування управлінської команди, що діє як підприємець. Такий університет має потужний академічний центр, а також різноманітні форми фінансування. Прикладом такого університету є голландський

університет Твенте. Управлінська команда в такому університеті виконує такі функції (за Б. Кларком [494]): посилення центру управління шляхом суміщення нових управлінських цінностей з традиційними; створення широкої сфери розвитку для різноманітних підрозділів; диверсифікація джерел фінансування; перетворення академічних підрозділів – кафедри та факультети університету повинні ставати підприємницькими підрозділами, реалізовувати нові програми та співробітництво, стимулюючи інші джерела фінансування; сприяння розвитку інтегрованої підприємницької культури.

О.О. Романовський [369], проаналізувавши роботи відомих дослідників (Г. Вільямс, Т. Гінес, Д. Ділл, М. Джакоб, Г. Іцковіц, Д. Кірбі, Б. Кларк, Дж. Крісман, М. Лундквіст, Й. Рьопке, Г. Саботски, С. Фрейзер, Х. Хелсмарк), що зробили значний внесок у дослідження феномену університетського підприємництва і розвиток теорії «підприємницького університету», визначив головні риси й характеристики підприємницького вищого навчального закладу: отримання доходу від здійснення своєї статутної академічної діяльності – навчальної роботи, наукових досліджень, дослідно-конструкторської і науково-виробничої діяльності; формування корпоративної підприємницької культури; комерціалізація результатів власних науково-дослідних розробок і ефективне використання основних і допоміжних ресурсів в комерційних цілях; розвиток і впровадження інновації (інноваційні технології); створення стартових (стартап) компаній (з отриманням від цього економічного ефекту); пошук і використання додаткових (диверсифікованих) джерел фінансування своєї статутної академічної діяльності; наявність у персоналу підприємницького бачення та підприємницьких навичок (рис характеру), вміння знаходити і ефективно використовувати підприємницькі можливості у своїй освітньо-науковій діяльності; наявність керівників-підприємців (керівники ректорату), керівники підрозділів, співробітники структурних одиниць (підрозділів); навчання студентів підприємництва і наук з організації і управління бізнесом; створення бізнес-інкубаторів; запрошення до викладацької роботи і практичного керівництва провідних (успішних) підприємців; наявність тісних зв'язків з промисловістю і бізнесом; наявність серед випускників успішних підприємців.

Цікавим, з нашої точки зору, підходом до формування підприємницьких університетів є концепція фрактальних організацій, запропонована Х.Ю. Варнеке [52]. Згідно з нею, фрактал – це самостійно діюча структурна одиниця підприємства, основними принципами діяльності якої є: самоорганізація, орієнтація на складні цілі, прозорість процесу та параметрів, мотивація співробітників, кооперація замість конфронтації, розуміння цілей, орієнтація на якість, усвідомлення умов внутрішньої та зовнішньої конкуренції. Фрактали здатні здійснювати свою діяльність, оскільки вони розпоряджаються ресурсами для забезпечення цією діяльністю та мають необхідний ступінь свободи для дій та прийняття рішень. Фрактальна організація за своєю суттю є підприємницькою, в ній майже

немає вертикальних, але діють горизонтальні зв'язки, що сприяють комунікації та кооперації всіх підрозділів [52].

На наш погляд, окрім університетів, таку фрактальну підприємницьку структуру можуть мати вітчизняні науково-дослідні інститути, де основні підрозділи матимуть свої інноваційні, підприємницькі цілі, ресурси, певну свободу у прийнятті рішень, для того щоб здійснювати свою основну діяльність.

Суттєву увагу в літературі також приділено *поняттю «академічний капіталізм»*, запропонованому ще у 1990 році Е. Хаккетом, який у своїй роботі «Наука як професія в 1990-х: зміна організаційної культури науки» визначив важливі структурні зміни в науці та виявив залежність професійних науковців від зовнішніх джерел фінансування [168].

О.О. Романовський здійснив ретельний аналіз сучасної літератури, присвяченої проблемі академічного підприємництва та визначив його як таку економічну категорію, що означає нове економічно-соціальне середовище, в якому опинилися наукові установи і системи вищої освіти й усі ВНЗ світу в кінці ХХ – на початку ХХІ століть [370]. На думку О.О. Романовського, воно характеризується ринковою або ринково-подібною діяльністю в сфері науки і вищої освіти і розглядає академічне (університетське) співтовариство як капіталістів, що діють усередині суспільного сектору – вони є підприємцями, що субсидуються державою. Категорія «академічного капіталізму» базується на поняттях людського інтелектуального капіталу та академічного інтелектуального капіталу, які в умовах нового етапу розвитку світової економіки і створення інформаційного суспільства стають головною силою економічного розвитку. Інтелектуальним людським капіталом є науковці, професорсько-викладацький академічний персонал. Академічним інтелектуальним капіталом є специфічний товар (послуги) – нові знання, нові навчальні, наукові й технологічні розробки, підготовлені університетами кадри (надані цим кадрам навчально-наукові, освітні й просвітницькі послуги), а наукові установи і ВНЗ, що реалізують академічний інтелектуальний капітал, є залученими до академічного капіталізму складовими – своєрідними науковими і освітніми корпораціями (економічні категорії в сфері науки і освіти) [370].

Аналізуючи феномен «академічний капіталізм», М.В. Кльов [168] вважає, що університетам слід докладати максимум зусиль задля збереження балансу між академічними та пост академічними цінностями. Боязнь академічного капіталізму полягає в тому, що останній залишає дедалі менше можливостей для розвитку академічних інтересів, для публікацій та фундаментальних досліджень. У зв'язку з цим страхом виникає негативна реакція і опір «академічному капіталізму» і «університетові ринкового типу». У таких умовах, на думку М.В. Кльов, «дослідницько-підприємницький університет», інтегруючи культурні традиції європейської та американської вищої освіти, виступає одним із можливих шляхів розв'язання проблеми збереження балансу між університетом ринкового типу і кастовістю вищої

освіти як культуроформуючими факторами. Він не є комерційною організацією, яка торгує освітніми послугами і результатами досліджень, а стає головним постачальником кваліфікованого людського капіталу, наукових, інноваційних, технологічних рішень, тим самим трансформує знання з елемента виключно духовного життя в феномен сучасного суспільства, джерело інновацій нової наукомісткої економіки [168].

Далі проаналізуємо **розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва у сфері середньої освіти.**

Насамперед, слід зазначити, що проблема внутрішньоорганізаційного підприємництва в сфері середньої освіти представлена в роботах таких учених, як: І. Міньковська [299], С. Смерічевська [386], К.М. Ушаков [426], М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер [469], M.S. Lavaroni, D.E. Leisey [525], J. Boon, M. Klink, J. Janssen [482], Т.М. Kising'у [517], P. Kneale [519], M. L. Lăcătu [524] та ін.

Водночас, аналіз показує, що проблема внутрішньоорганізаційного підприємництва в сфері середньої освіти представлена меншою мірою, ніж в сфері вищої освіти. І це, з одного боку, логічно пояснюється тим, що, *по-перше*, існує сталий стереотип про те, що заклади середньої освіти є організаціями, які здійснюють обмежений перелік традиційних видів навчальної діяльності, які задані державним замовленням, державними стандартами, гарантуються законодавством України тощо. *По-друге*, матеріально-технічна, ресурсна, інтелектуальна база закладів середньої освіти достатньо обмежена порівняно з вищою освітою. *По-третє*, існує великий «розрив» між закладами середньої освіти у можливостях реалізації внутрішньоорганізаційного підприємництва. Тобто за місцем розташування, кількістю учнів, кваліфікацією менеджерів та персоналу, зовнішнім оточенням тощо заклади освіти значно відрізняються один від одного.

Разом із тим, ми говоримо про те, що освітні організації мають право на «ломку» існуючих стереотипів щодо підходів до їхньої діяльності та розвитку, спираючись на досвід провідних країн та на вітчизняні дослідження відомих фахівців.

Західні фахівці (J. Hayton, D. Kelley [504], R. Cantaragiu, С. Păunescu, S. Nadad [488]) наголошують, що внутрішньоорганізаційне підприємництво обирається вченими та практиками як *законний шлях* до підвищення рівня організаційної продуктивності. А тому сфера внутрішньоорганізаційного підприємництва розширюється, оскільки організації, які традиційно не визнаються підприємницькими, тепер повинні бути орієнтовані на ринкову економіку, щоб вижити.

Так, зокрема, Л.М. Карамушка [136] вказує на те, що з погляду західних провідних фахівців, розуміння сутності організацій стосується всіх організацій, як комерційних, так і некомерційних, в тому числі і закладів середньої освіти. Автор наголошує, що в методологічному плані найважливішим є те, що загальні «стартові» підходи до розуміння сутності організацій правомірні й до аналізу освітніх закладів.

У контексті предмета нашого дослідження цікавим є те, що серед навчальних курсів, які використовуються під час підготовки європейських шкільних менеджерів, Л.М. Карамушка вказує такі, як «Фінансовий менеджмент», «Маркетинг та зв'язки з громадськістю», «Управління якістю» та ін. Авторка наголошує, що всі курси потребують спеціальної розробки та впровадження у вітчизняну практику підготовки освітніх менеджерів [136].

Окрім того, долаючи застарілий «неринковий» стереотип, що підприємництво в освіті – це негативне явище. Необхідно наголосити, що система внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях не обов'язково повинна приносити прибуток, в тому значенні цього поняття, який використовується в економіці, а передбачає впровадження нових напрямків діяльності, проектів, процесів, продуктів.

Тому одним із важливих завдань цієї роботи ми вбачаємо розкриття можливостей і напрямків реалізації внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, які дозволять розширити уявлення про цей феномен, подолати існуючі стереотипи.

О.П. Манчук вказує на те, що в період активного реформування навчальної системи актуалізується необхідність застосування принципово нових методів управління ринком освітніх послуг і найбільш прогресивних форм підприємництва. Авторка зазначає, що у сфері освітніх відносин важливе місце займає освітнє антрепренерство та інтрапренерство. Антрепренерство тут розглядається як некомерційне підприємництво в освіті, здатне забезпечити ефективне поєднання економічних ресурсів, оперативного та динамічного розвитку нових технологічних процесів. Воно являє собою спеціфічну високу ініціативну інноваційну діяльність, що здійснюється на альтернативній основі. При цьому слід підкреслити, що антрепренерство відрізняється від комерційної діяльності. Якщо метою комерційної діяльності є педагогічна організація, то це повинно бути доповненням, щоб цільове дослідження задовольняло освітні потреби громадян для досягнення навчальних цілей. Інтрапренерство представляє собою економічну категорію підприємницької діяльності, що забезпечують функціонування ринку освітніх послуг на основі ініціативи, новаторства, інтеграції потенційних можливостей всіх його учасників. В умовах переходу до освоєння нової світової стандартизації це є найбільш прогресивною і професійною формою підприємництва. У той же час, воно вимагає розробки першочергових напрямків державного регулювання, спрямованих на розвиток ефективного розвитку інтересів на ринку освітніх послуг [285].

M.S. Lavaroni, D.E. Leisey [525] наголошують, що для ефективного функціонування освітніх організацій, зокрема шкіл, необхідна «нова модель функціонування», здатна «випустити підприємницький дух вчителя». Це сприятиме розробці програм, продуктів, послуг та / або технологій, які безпосередньо «підходять» до цілей та структури державних шкіл. Причому автори наголошують, що це особлива модель, яка відрізняється від моделей комерційних та некомерційних організацій. Автори вводять поняття

«Edupreneurism» (внутрішньоорганізаційне підприємництво в освіті) та підкреслюють його значення для сфери освіти, яке полягає у підвищенні мотивації талановитих, ініціативних та активних вчителів залишатися в професії та вдосконалювати процес навчання [525].

В американській практиці використовуються поняття «Edupreneur» (educator «освітянин» + entrepreneur «підприємець») [524; 525] та «Teacherpreneur» (teacher «учитель» + entrepreneur «підприємець») [299; 525].

M.S. Lavaroni, D.E. Leisey визначають Edupreneur як «особу в державних школах, яка бере на себе відповідальність у створенні та розробці програми, продукту, послуги та / або технології для покращення навчання відповідно до заявлених цілей та підтримки цієї організації» [525].

Згідно з ресурсом Освітньої фундації Дж. Лукаса «Edutoria», Teacherpreneur (вчитель-підприємець) об'єднує імідж інноваційного вчителя класу з ризикованим та підприємницьким лідером [525].

Це педагоги – професіонали і професіоналки, які викладають у школах, але також мають час, сили і бажання для реалізації власних підприємницьких ідей. Хтось із них створює онлайн-курси або позашкільні програми і майстер-класи, хтось фокусується на громадській або бізнес-діяльності, використовуючи грантові можливості, інші розробляють нові освітні технологічні рішення, змінюють стандарти або працюють з батьківством. Талановиті педагоги, незадоволені застарілими книгами й іншими освітніми продуктами, демонструють надзвичайне бажання і здатність розвивати свій соціальний бізнес – і змінювати не тільки освітні технології, але і будь-який інший аспект життя [299; 525].

I. Міньковська [299] у своїй статті на офіційному сайті «Нової української школи» наводить аргументи, чому саме шкільні вчителі мають всі шанси ставати успішними підприємцями. Авторка говорить, що бути успішним освітянином настільки ж складно, як і бути успішним підприємцем. Адже ця професія вимагає такої ж комбінації якостей: відданості своїй справі, здатності імпровізувати й широти поглядів. Учителство так само має піклуватися не тільки про власний розвиток, але й про розвиток кожного зі своїх учнів і підприємства загалом – школи. I. Міньковська наводить такі тези: 1) як і успішні підприємці, успішні педагоги працюють не тільки задля фінансової стабільності, але й для того, щоб розв'язувати конкретні проблеми і впливати на те, куди і як рухається світ; 2) середньостатистичний учитель приймає 1 500 освітніх рішень за один шкільний день. Для багатьох дітей вчителі є медсестрами, нянями, кухарями і друзями одночасно. Звичайний український клас можна порівняти з корпоративним навчанням 30-ти нових співробітників. Відтак мультизадачність і вміння розставляти пріоритети є обов'язковими характеристиками як успішного бізнесмена, так і успішного педагога; 3) шкільні педагоги є природними фандрейзерами. Вони вчать залучати до своїх ініціатив батьківство, керівництво, місцеву владу й бізнес. Ніколи не бояться зробити запит і виголосити натхненну промову на підтримку свого

проекту; 4) вчительство завжди знає, коли потрібно відкинути план уроку і почати імпровізувати. Одне дитяче запитання може повести урок у зовсім іншому напрямку. Увага цілого класу може бути втрачена, якщо одній дитині в якийсь момент стало нудно. Діти з інвалідністю. Зміни стандартів. Перекроювання бюджетів. Нові підручники. Педагоги вміють адаптуватися і роблять це дуже швидко; 5) усі ці навички й таланти притаманні не тільки іноземному вчителю, а й українському – у багатьох випадках навіть більшою мірою. Наші педагоги – за всієї поваги до інших професій – часто є найосвіченішими, найпрогресивнішими людьми у своїх регіонах, особливо в маленьких містах і селах, де школа є центром життя [299].

Отже, на нашу думку, можемо говорити про те, що *сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва в загальноосвітніх закладах освіти* полягає в тому, що в навчальному закладі створюються умови для прояву підприємницької активності освітнього персоналу, за рахунок чого відбувається продукування інноваційних підприємницьких ідей, їх реалізація та створення нових освітніх продуктів/послуг/процесів та інших інновацій, з метою підвищення якості освіти, розвитку освітньої організації, підвищення ефективності її діяльності та конкурентоздатності, підвищення задоволеності працею та відданості персоналу освітньої організації.

Важливою специфічною особливістю внутрішньоорганізаційного підприємництва в загальноосвітніх закладах освіти, на наш погляд, є те, що вона охоплює всіх учасників освітнього простору закладу (адміністрація навчального закладу, персонал, учні, батьки).

Окрім того, на основі загальних функцій, нами виділено специфіку *функцій внутрішньоорганізаційного підприємництва в загальноосвітніх навчальних закладах*:

1. *Економічні*:

- інноваційна (надання нових освітніх послуг, виробництво товарів, пов'язаних з освітньою діяльністю, відкриття нових напрямків діяльності, розробка нових проектів);
- ринкова (охоплення більшої частки ринку освітніх послуг (товарів), швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку, на зміни в освітній сфері);
- прибуткова (отримання додаткових прибутків та інших матеріальних ресурсів, що дозволять підвищити якість освіти);
- ресурсна (ефективне використання всіх ресурсів освітньої організації).

2. *Економіко-психологічні*:

- розвивальна (підвищення якості освіти та виховання, забезпечення організаційного розвитку, професійно-особистісного розвитку персоналу, розвитку організаційної культури);
- управлінська (підвищення якості управління, зниження плінності персоналу);
- мотивуюча (створення додаткових мотиваційних стимулів для всіх учасників освітнього простору).

3. Психологічні:

- самореалізаційна (забезпечення самореалізації персоналу та учнів);
- інтеграційна (зближення управлінського, виконавчого персоналу, учнів та батьків);
- командна (сприяння розвитку командної роботи в організації із залученням всіх учасників освітнього простору);
- персональна (підвищення задоволеності роботою, сприяння підвищенню лояльності, відданості організації, розвиток підприємницьких компетенцій персоналу та учнів).

Особливого значення виділені функції набувають в умовах соціальної напруженості, в яких перебувають сучасні освітні організації [33; 50; 115; 155; 157; 169; 245; 255; 361; 374; 385; 419; 434; 446].

Отже, явище внутрішньоорганізаційного підприємництва виникло з використанням навчальними закладами підприємницьких принципів господарювання в процесі реалізації освітніх послуг, на перехресті освітньої та підприємницької діяльності освітніх організацій. Однак, якщо з освітньою діяльністю підприємництво об'єднує мета і сутність відносин – задоволення освітніх потреб населення, реалізація освітніх програм і підвищення освітнього рівня населення, то з підприємництвом таке явище об'єднує інноваційний характер дій, їх підприємницький дух, спрямованість дій не на просте, «традиційне» навчання, а на використання інноваційних методів і технологій організації освітнього процесу, на інтеграцію відносин освітньої організації в єдине освітнє середовище, впровадження новітніх педагогічних, інформаційних і телекомунікаційних технологій в освітній процес, економічне переосмислення ролі і статусу освітньої організації в освітній системі [386].

У зв'язку з цим вважаємо за необхідне побудувати класифікацію основних напрямків реалізації внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, навести приклади основних форм реалізації цих напрямків в загальноосвітніх навчальних закладах (рис. 1.6).

Отже, аналіз літератури [5; 6; 19; 20; 22; 101; 380; 411; 414], власний аналіз проблеми [189; 191; 209; 233; 234; 244; 250] та практичний досвід дозволили нам виділити основні напрямки внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, які можуть будуватись, на наш погляд, за таким основними критеріями:

1. За професійно-освітніми напрямками:

1.1. Додаткові освітні послуги, що надаються на платній основі.

Перелік даних послуг затверджений затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р № 796 (зі змінами і доповненнями, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2010 р. № 939, від 1 червня 2011 р. № 575). Важливо підкреслити, що платні освітні та інші послуги надаються понад обсяги, встановлені навчальними планами, та поза діяльністю, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевого бюджетів.

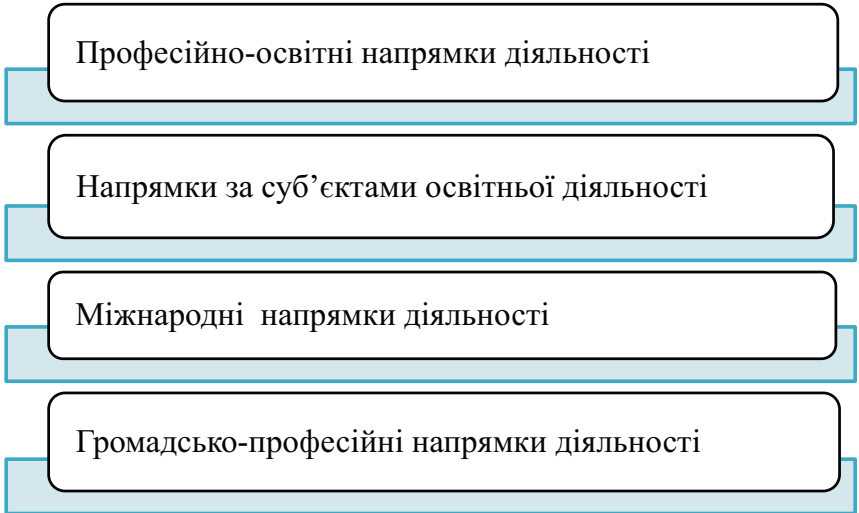


Рис. 1.6. Класифікація основних напрямків реалізації внутрішньоорганізаційного підприємництва

Серед найбільш поширених *форм* реалізації цього напрямку діяльності можна назвати:

- тренінги, семінари, практикуми, курси, гуртки, факультативи та інші заходи за науковим, технічним, художнім, туристичним, екологічним, спортивним, оздоровчим та гуманітарним напрямками (в тому числі у вихідні та святкові дні та канікули);
- підготовчі курси до вступу в школу, у ВНЗ тощо, заняття з вивчення іноземних мов, комп'ютерної підготовки, гри на музичних інструментах, хореографії, образотворчого мистецтва, стенографії, машинопису, крою та шиття, оздоблення приміщень, агротехніки, зоотехніки, туризму, табори відпочинку, підготовки водіїв тощо.

1.2. Додаткові напрямки діяльності персоналу та учнів з виробництва товарів чи надання послуг з можливістю їх реалізації.

Основними *формами* тут можуть бути, наприклад:

- розроблення, впровадження та супроводження електронних навчальних матеріалів, інтернет-продукти (сайти, інтернет-сторінки, відеоблоги тощо), курсів дистанційного навчання,
- вирощування власної аграрної продукції, тваринництво, ландшафтний дизайн,
- фото- та відеозйомка, виготовлення сувенірної продукції тощо,
- створення дитячого театру.

1.3. Інші види професійної діяльності, які можуть здійснюватись на громадських засадах, але сприяють формуванню іміджу, розвитку організації, підвищенню її конкурентоздатності.

Наприклад, такі *форми*, як:

- заохочення до безкоштовного додаткового навчання залучення талановитих учнів (стипендіальні програми),

- створення умов для стажування студентської молоді,
- супроводження сайтів, сторінок у соціальних мережах,
- видання власних газет, бюлетенів тощо (електронні видання),
- проведення благодійних ярмарків, аукціонів та ін.

2. За суб'єктами освітньої діяльності

2.1. Напрямки для менеджерів та персоналу освітньої організації.

Основними *формами* реалізації цього напрямку можуть бути:

- надання індивідуальних додаткових освітніх послуг,
- публікація у фахових виданнях,
- участь у індивідуальних проектах, грантах та ін.

2.2. Напрямки, до яких залучені персонал освітньої організації та учні або (та) їхні батьки.

Основними *формами* реалізації цього напрямку можуть бути:

- бізнес-школи, в рамках яких відбувається реалізація бізнес-проектів (планування, виробництво, реалізація на аукціонах, ярмарках),
- громадські організації (об'єднання учнів та батьків),
- додаткові освітні послуги вчителів та (або) батьків для батьків (психологічні семінари, тренінги, майстер-класи),
- волонтерство.

3. За міжнародною діяльністю

3.1. Напрямки міжнародної активності, що здійснюються в Україні.

Основними *формами* реалізації цього напрямку можуть бути:

- мовні табори,
- мовні волонтери,
- організація дитячих заходів за участю іноземних колег,
- прийом дітей з інших країн.

3.2. Напрямки міжнародної активності, що здійснюються за кордоном.

Основними *формами* реалізації цього напрямку можуть бути:

- участь у міжнародних об'єднаннях,
- стажування за кордоном,
- обмін школярами та вчителями,
- участь у міжнародних освітніх форумах.

4. Громадсько-професійні напрямки діяльності

Основними *формами* в цьому напрямку можуть бути:

- співробітництво з громадськими організаціями,

- співробітництво з адміністрацією (міста, району),
- співробітництво з депутатами, підприємцями,
- волонтерство,
- співробітництво з благодійними фондами.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропонована класифікація є лише основою для подальшої роботи в цьому напрямку. Вказані напрямки необхідно доповнювати та розширювати в контексті специфіки окремої освітньої організації, наявних умов та ресурсів. Адже сенс ефективного підприємництва – у новаторстві, створенні інноваційних ідей, яких ще ніколи не існувало.

Далі, підкреслюючи сьогоденну актуальність розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, проаналізуємо **роль внутрішньоорганізаційного підприємництва в реалізації Концепції «Нова українська школа»**.

Нагадаємо, що 17 серпня 2016 року Міністерство освіти і науки України оприлюднило для широкого обговорення першу версію «Концептуальних засад реформування середньої освіти». За результатами діалогу народилася доопрацьована версія «Концептуальних засад Нової української школи» (грудень 2016 року) [319].

Формула «Нової української школи» складається з дев'яти ключових компонентів:

1. Новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві.
2. Умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно.
3. Наскрізнний процес виховання, який формує цінності.
4. Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію.
5. Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками.
6. Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм.
7. Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя.
8. Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти.
9. Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу [319; 320].

Важливе значення в Концепції «Нова українська школа» відводиться формуванню компетентностей учнів. Адже дитині недостатньо дати лише знання. Ще важливо навчити користуватися ними. Знання та вміння, взаємопов'язані з ціннісними орієнтирами учня, формують його життєві

компетентності, потрібні для успішної самореалізації у житті, навчанні та праці [319].


«Компетентність – динамічна комбінація знань, способів мислення, поглядів, цінностей, навичок, умінь, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» (Проект нового базового Закону України «Про освіту», Стаття 1) [цит. за 319]. Ключові компетентності – ті, яких кожен потребує для особистої реалізації, розвитку, активної громадянської позиції, соціальної інклюзії та працевлаштування і які здатні забезпечити особисту реалізацію та життєвий успіх протягом усього життя [319]. Серед ключових компетентностей виділено: 1) спілкування державною (і рідною у разі відмінності) мовами; 2) спілкування іноземними мовами; 3) математична грамотність; 4) компетентності в природничих науках і технологіях; 5) інформаційно-цифрова компетентність; 6) уміння вчитися впродовж життя; 7) соціальні і громадянські компетентності; 8) підприємливість; 9) загальнокультурна грамотність; 10) екологічна грамотність і здорове життя.

З огляду на означені підходи до реформування української освіти, нами виділені ключові моменти, в яких, на наш погляд, внутрішньоорганізаційне підприємництво буде відігравати важливу роль (*табл. 1.1*) [159].

Розглянемо послідовно зазначені в табл. 1.1 аспекти.

1. Насамперед «Нова українська школа» забезпечує новий зміст освіти, заснований на формуванні *компетентностей*, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві. «Кожну із задекларованих компетенцій діти набувають під час вивчення різних предметів на всіх етапах освіти. Ключові компетентності й наскрізні вміння створюють «канву», яка є основою для успішної самореалізації учня – як особистості, громадянина і фахівця» [319, 12]. Внутрішньоорганізаційне підприємництво сприяє розширенню меж навчання, його інноваційності та покращенню, таким чином, оволодінню необхідними компетенціями. Наприклад, у рамках системи внутрішньоорганізаційного підприємництва ініціативна група (до якої можуть входити менеджери, вчителі-предметники та ін. зацікавлені працівники), проявивши високий рівень підприємницької активності, виграла проєкт на відкриття на базі школи сучасної екологічно орієнтованої теплиці. Проводячи уроки в такій теплиці, учні будуть засвоювати не тільки суто теоретичні знання, а й оволодівати практичними навичками, вміннями з таких предметів, як біологія, географія, зоологія, природознавство, трудове навчання, хімія, фізика тощо та формувати необхідні компетенції.

**Роль внутрішньоорганізаційного підприємництва в реалізації
Концепції «Нова українська школа»**

Положення Концепції «Нова українська школа»		Положення Концепції внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях
1. Новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві. 1.1. Підприємливість як одна із ключових компетентностей		1. Внутрішньоорганізаційне підприємництво сприяє розширенню меж навчання, його інноваційності та покращенню, таким чином, оволодіння необхідними компетенціями. 1.1. Внутрішньоорганізаційне підприємництво дозволяє розвивати підприємницькі компетенції як в учнів, так і в персоналу навчального закладу
2. Умотивований учитель. 2.1. Учитель має свободу творчості й розвивається професійно		2. Внутрішньоорганізаційне підприємництво сприяє підвищенню задоволеності працею вчителя. 2.1. Внутрішньоорганізаційне підприємництво сприяє розвитку незалежності, ініціативності, творчості та професійному розвитку учителя
3. Наскрізний процес виховання, який формує цінності		3. Розвиток підприємливості учнів повинно мати ціннісну основу
4. Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію		4. Внутрішньоорганізаційне підприємництво передбачає ефективну систему менеджменту, здатну здійснювати, в тому числі, незалежну, економічно ефективну управлінську діяльність
5. Партнерство між учнем, учителем і батьками		5. Персонал освітньої організації, учні та батьки виступають суб'єктами внутрішньоорганізаційного підприємництва
6. Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм		6. Внутрішньоорганізаційне підприємництво орієнтовано, насамперед, на інтереси дитини
7. Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя		7. Нова структура школи сприятиме «фокусуванню» напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва
8. Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти		8. Внутрішньоорганізаційне підприємництво забезпечує законне залучення додаткових коштів та іншого матеріального забезпечення

I, нарешті, серед компетентностей, які будуть формуватися під час навчання в «Новій українській школі», важливе місце відведено такій компетенції, як *підприємливість*, яка передбачає «уміння генерувати нові ідеї й ініціативи та втілювати їх у життя з метою підвищення як власного соціального статусу та добробуту, так і розвитку суспільства і держави. Вміння раціонально поводитися як споживач, ефективно використовувати індивідуальні заощадження, приймати доцільні рішення у сфері зайнятості, фінансів тощо» [319, 12]. Внутрішньоорганізаційне підприємництво дозволяє розвивати підприємницькі компетенції в учнів, насамперед, за рахунок їх залучення до різноманітних підприємницьких проєктів (бізнес-школи, ярмарки, інноваційні проєкти, волонтерство, міжнародна діяльність тощо). Окрім того, важливо також підкреслити, що в цьому контексті необхідною умовою є формування підприємницьких компетентностей у педагогічних працівників (учителів та керівників закладів загальної середньої освіти). В цьому напрямку внутрішньоорганізаційному підприємництву відводиться ключова роль.

2. Однією із важливих складових формули «Нової української школи» є позиція *умотивованого вчителя*. «Нова школа потребує нового вчителя, який зможе стати агентом змін. Реформою передбачено низку стимулів для особистого і професійного зростання, з метою залучення до професії найкращих. Українська школа буде успішна, якщо до неї прийде успішний учитель. Велику увагу буде зосереджено на матеріальному стимулюванні» [319, 16]. Внутрішньоорганізаційне підприємництво та, безпосередньо, підприємницька активність персоналу сприяють підвищенню мотивації праці, за рахунок, насамперед, задоволення потреб у самореалізації. Як наслідок, підвищується задоволеність роботою. Окрім того, впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва дозволяє залучити додаткові кошти і для матеріального стимулювання роботи освітнього персоналу.

Відтак учитель «Нової української школи» має *свободу творчості й розвивається професійно*. «Насамперед творчому та відповідальному вчителю, який постійно працює над собою, буде надано академічну свободу. Учитель зможе готувати власні авторські навчальні програми, власноруч обирати підручники, методи, стратегії, способи і засоби навчання; активно виражати власну фахову думку. Держава гарантуватиме йому свободу від втручання у професійну діяльність» [319, 16]. Відповідно до нашої концепції, підприємницька активність, як основна психологічна складова внутрішньоорганізаційного підприємництва, передбачає високий рівень розвитку незалежності, творчості, інноваційності, орієнтації на постійне навчання.

3. «Нова українська школа» базується на *вихованні загальнолюдських цінностей*, зокрема морально-етичних (гідність, чесність, справедливість, турбота, повага до життя, повага до себе та інших людей), соціально-

політичних (свобода, демократія, культурне різноманіття, повага до рідної мови і культури, патріотизм, шанобливе ставлення до довкілля, повага до закону, солідарність, відповідальність), виховання не лише відповідальності за себе, а й за розвиток і добробут країни та всього людства [319, 19]. В основі підприємництва завжди повинна лежати морально-етична складова. Тому виховання зазначених цінностей має визначальну основу щодо розвитку підприємливості учнів. Майбутні підприємці, менеджери, працівники організацій повинні відчувати відповідальність за свою діяльність перед суспільством. Важливим аспектом в цьому процесі є приклад учителя, базування його підприємницької активності на зазначених цінностях.

4. Наступна позиція: важливе місце в діяльності «Нової української школи» відводиться *децентралізації та ефективному управлінню, що надасть школі реальну автономію*. «Вільну людину може сформувати лише вільна особистість. Нова школа матиме широку автономію. Держава гарантує академічну, організаційну, кадрову та фінансову автономію закладів освіти. Автономія передбачає і вищий рівень відповідальності закладу освіти. Засновники школи контролюватимуть освітню та фінансово-господарську діяльність закладу освіти, призначатимуть на умовах контракту керівника школи. Наглядова рада школи здійснюватиме громадський нагляд, зокрема зможе брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти, аналізувати діяльність закладу освіти та його посадових осіб, контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти, сприяти залученню додаткових джерел фінансування» [319, 26]. Внутрішньоорганізаційне підприємництво передбачає ефективну систему менеджменту, здатну здійснювати, в тому числі, незалежну, економічно ефективну управлінську діяльність, орієнтовану на актуальні вимоги ринку освітніх послуг, забезпечення конкурентоздатності навчального закладу, впровадження інновацій не тільки в педагогічні, а й в організаційні процеси.

5. Діяльність «Нової української школи» побудована на принципах *партнерства між учнем, учителем і батьками*. «В основі педагогіки партнерства – спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками. Учні, батьки та вчителі, об'єднані спільними цілями та прагненнями, є добровільними та зацікавленими однодумцями, рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за результат. Школа має ініціювати нову, глибшу залученість родини до побудови освітньо-професійної траєкторії дитини. Нова школа допомагатиме батькам здобувати спеціальні знання про стадії розвитку дитини, ефективні способи виховання в дитині сильних сторін характеру і чеснот залежно від її індивідуальних особливостей» [319, 14]. Згідно із запропонованими нами напрямками внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, персонал освітньої організації, учні та батьки виступають

суб'єктами внутрішньоорганізаційного підприємництва. Наприклад, організація бізнес-шкіл, заснування громадських організацій (об'єднання учнів та батьків), додаткові освітні послуги вчителів та (або) батьків для батьків (психологічні семінари, тренінги, майстер-класи), волонтерство.

6. Нова українська школа буде працювати на засадах *особистісно-орієнтованої моделі освіти*. «У рамках цієї моделі школа максимально враховує права дитини, її здібності, потреби та інтереси, на практиці реалізуючи принцип дитиноцентризму» [319, 17]. Головною особливістю внутрішньоорганізаційного підприємництва в сфері освіти є його орієнтація на потреби дитини. Головна мета – підвищення ефективності діяльності освітньої організації – а отже, підвищення якості освітнього процесу та освітнього середовища в цілому.

7. Окрім того, реформа Нової української школи передбачає реорганізацію *структури школи*, яка сприятиме більш ефективному впровадженню внутрішньоорганізаційного підприємництва, виходячи з його напрямків. Відокремлення початкової, середньої, академічної та професійно-орієнтованої школи сприятиме «фокусуванню» напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва саме на тих, що максимально відповідають віковим особливостям та потребам учнів та специфіки того типу навчального закладу, де вони впроваджуватимуться.

8. Концепція «Нової української школи» передбачає *справедливий розподіл публічних коштів*, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти. «У «Новій українській школі» публічні фінанси будуть розподілятися прозоро. Буде запроваджено принцип «гроші ходять за дитиною», зокрема для забезпечення свободи вибору в освіті. Буде створено нові можливості для розширення державно-громадського партнерства у сфері освіти через нові підходи для співфінансування й управління навчальними закладами» [319, 27]. Внутрішньоорганізаційне підприємництво забезпечує законне залучення додаткових коштів та іншого матеріального забезпечення та, відповідно, сприятиме прозорості їх використанню. Завдяки чому буде скасовано імідж закладів, що здійснюють «фінансові побори» з батьків.

Отже, реформування освіти сьогодні є нагальною та необхідною умовою подальшого ефективного розвитку українського суспільства. «Нова українська школа» – це ключова реформа Міністерства освіти і науки. Головна мета – створити школу, у якій буде приємно навчатись, і яка даватиме учням не тільки знання, як це відбувається зараз, а й вміння застосовувати їх у житті. На наш погляд, розвиток системи внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях сприятиме реалізації Концепції «Нової української школи».

1.4. Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва: об'єкт, предмет, основні завдання та тенденції розвитку

Розкриття змісту та сутності психології внутрішньоорганізаційного підприємництва включає, на наш погляд, такі питання:

- *визначення психології внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *об'єкт та предмет психології внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *мета та завдання психології внутрішньоорганізаційного підприємництва.*

Розпочнемо з **визначення психології внутрішньоорганізаційного підприємництва**. Однією із головних характеристик особливостей внутрішньоорганізаційного підприємництва, на наш погляд, є його психологізація. Оскільки, як ми вже зазначали в підрозділі 1.1. однією із вагомих складових системи внутрішньоорганізаційного підприємництва є його психологічна складова, то адекватно, на наш погляд, говорити про психологію внутрішньоорганізаційного підприємництва як окремих міждисциплінарний науково-прикладний напрям.

Слід зазначити, що окремі психологічні аспекти внутрішньоорганізаційного підприємництва частково висвітлювались в літературі Ю.І. Авадені [9], Е.Е. Жернов [112], А.А. Карпунін [162], Е.Н. Качанов [163], Е.Е. Колчанова [175], В.В. Ларіонов [270], Е.В. Макаров [279], В.В. Негреєва [315], П.Ю. Тришин [420], Е.П. Трошина [421], Г.В. Широкова та ін. [460], М. Ебнер та ін. [469], D.J. Campbell [487], M.S. Lavaroni, D.E. Leisey [525], De Jong, S. K. Parker, S. Wenckers [498], M. Farrukh, C. Ying, S. Mansori [501], R.D. Hisrich [505], D.T. Holt, W.M. Rutherford, G.R. Chohessy [507], T. M. Kising'u [517] та ін. Разом із тим, наскільки нам відомо, психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва, як окремих напрямок психології, досі не виділений.

Що стосується українських досліджень, то, незважаючи на те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво розглядається здебільшого з позицій економічного підходу, деякі дослідники окреслюють низку психологічних аспектів внутрішньоорганізаційного підприємництва (М.В. Дубініна, С. В. Сирцева [105], О.В. Іванова [121], М.В. Маслак [288], О.В. Хмелевський [440], В.Г. Щербак [467] та ін.).

Так, М.В. Маслак наголошує на тому, що: «Інтрапренерство – внутрішньокорпоративне підприємництво, яке пов'язане з використанням власного досвіду, власних фондів, власних наукових розробок. Однак, сучасне використання цього терміна, на думку автора, потребує певного корегування та уточнення. На нашу думку, інтрапренерству, як сучасній формі внутрішньофірмового підприємництва, притаманні інтелектуально-інноваційні риси, широкі можливості практичного використання на

підприємстві творчого потенціалу його співробітників, результатів їх інноваційно-інтелектуальної діяльності» [288].

Аналіз досліджень внутрішньоорганізаційного підприємництва науковців у сфері економіки, менеджменту показав, що більшість авторів зазначають, що розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва є сьогодні визнаним чинником підвищення ефективності організації та забезпечення її конкурентоздатності. Значний потенціал в цьому напрямку міститься в модифікації системи управління організацією, створенні організаційних структур системи управління та застосування технологій, здатних розкрити підприємницькі можливості персоналу (А.А. Алетдинова [12], Е.А. Бубенок [46], А.П. Жабин, Е.А. Кандрашина, Е.П. Трошина [111], О.В. Чистякова [452], В. Antoncic, R. Hisrich [484], S. Parker [537]).

Однак, як зазначає Е.А. Бубенок [46], дослідження показали, що одних лише структурних перетворень недостатньо для розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва. По-новому організовані працівники без дотримання низки додаткових умов не зможуть реалізувати свій підприємницький потенціал для підвищення конкурентоспроможності компанії. У зв'язку з цим необхідно акцентувати увагу на методах розвитку та активізації людських ресурсів, які забезпечують вирішення даного завдання.

З соціально-психологічної точки зору внутрішньоорганізаційне підприємництво – це засіб реалізації потреб особистості в самовираженні, незалежності, поліпшення матеріального становища тощо [326].

Отже, на нашу думку, постає нагальна необхідність в активізації досліджень з психології внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Вважаємо, що, за нашим підходом, **психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва** – це інноваційний науково-прикладний напрямок психології, що вивчає закономірності психологічного забезпечення формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, психологічні особливості підприємницької активності персоналу організацій, визначає методи психологічної підготовки персоналу організацій до формування та розвитку підприємницької активності персоналу організацій.

Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва – міждисциплінарний напрямок, дотичний до багатьох наук та тісно пов'язаний з такими галузями психології, як організаційна та економічна психологія, психологія підприємницької діяльності, психологія менеджменту, психологія праці та ін. Окрім того, психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва тісно пов'язана з багатьма економічними науками: економіка організацій та підприємств, менеджмент, мікроекономіка, логістика, економіка праці та ін.

Об'єктом психології внутрішньоорганізаційного підприємництва є психологічне забезпечення внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Предметом психології внутрішньоорганізаційного підприємництва є зміст, структура та чинники підприємницької активності персоналу організацій.

Далі визначимо **мету та завдання психології внутрішньоорганізаційного підприємництва.**

Мета психології внутрішньоорганізаційного підприємництва – дослідження психологічних особливостей, закономірностей та технологій формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Базуючись на концепції психологічного забезпечення діяльності сучасних організацій Л.М. Карамушки [135-137; 140; 141], нами сформульовані **завдання психології внутрішньоорганізаційного підприємництва** (рис. 1.7).

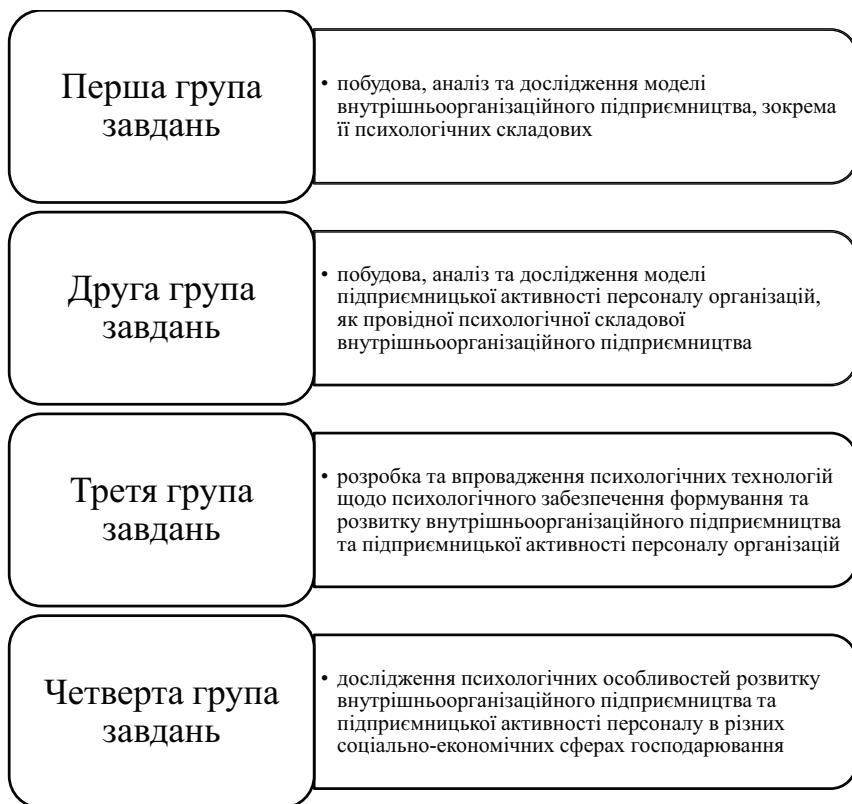


Рис. 1.7. Завдання психології внутрішньоорганізаційного підприємництва

Перша група завдань – побудова, аналіз та дослідження моделі внутрішньоорганізаційного підприємництва, зокрема її психологічних складових:

- визначення сутності та психологічних аспектів (складових) внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- аналіз та дослідження передумов розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- аналіз та дослідження умов внутрішньоорганізаційного підприємництва (інноваційних, мотиваційних, організаційних, психологічних);
- аналіз та дослідження ресурсів внутрішньоорганізаційного підприємництва (організаційних, фінансових, психологічних).

Друга група завдань – побудова, аналіз та дослідження моделі підприємницької активності персоналу організацій, як провідної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва:

- визначення сутності та складових підприємницької активності персоналу організацій;
- дослідження рівня розвитку підприємницької активності персоналу організацій;
- дослідження соціально-психологічних чинників розвитку підприємницької активності персоналу організацій;
- дослідження психологічних результатів вияву підприємницької активності персоналу організацій.

Третя група завдань – розробка та впровадження психологічних технологій щодо психологічного забезпечення формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу організацій:

- розробка та впровадження психологічних технологій підготовки менеджерів організацій до формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- розробка та впровадження психологічних технологій підготовки персоналу організацій до формування та розвитку підприємницької активності персоналу організацій;
- розробка та впровадження психологічних технологій підготовки організаційних психологів до психологічного забезпечення формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Четверта група завдань – дослідження психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу в різних соціально-економічних сферах господарювання:

- дослідження психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу в комерційних організаціях;

- дослідження психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу в некомерційних організаціях;
- дослідження психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу в освітніх організаціях;
- розробка та впровадження технологій психологічних технологій щодо психологічного забезпечення формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності персоналу організацій у різних соціально-економічних сферах з урахуванням визначених особливостей.

Використовуючи підходи сучасних науковців у сфері внутрішньоорганізаційного підприємництва (М.В. Дубініна та С.В. Сирцева [105], О.В. Чистякова [452], N. Bosmaa, E. Stama, S. Wennekers [483]), а також підходи, розроблені в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, зазначені завдання психології внутрішньоорганізаційного підприємництва реалізуються, на наш погляд, на трьох рівнях аналізу: макрорівень досліджень (психологічні умови, ресурси та чинники розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва на рівні суспільства), мезорівень досліджень (психологічні умови, ресурси та чинники розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва на рівні організації) та мікрорівень досліджень (психологічні умови, ресурси та чинники розвитку підприємницької активності персоналу організацій). Зазначені рівні аналізу представлені на *рис. 1.8*.

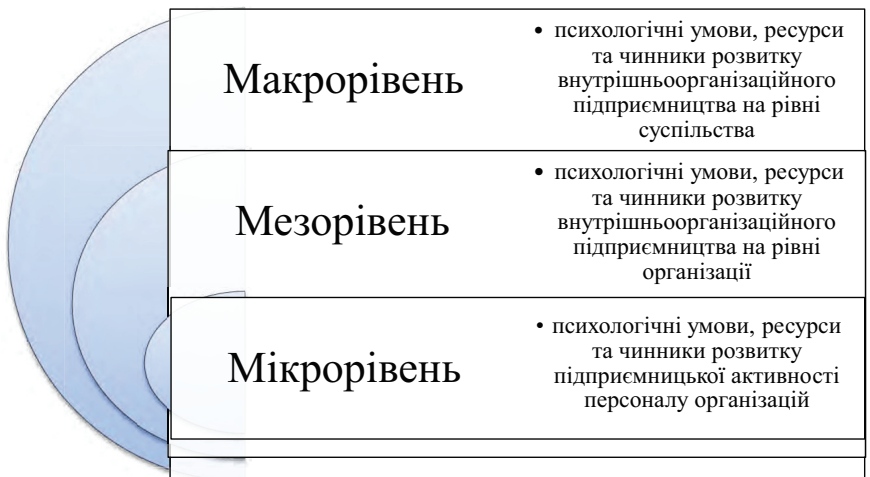


Рис. 1.8. Рівні досліджень у психології внутрішньоорганізаційного підприємництва

Отже, *психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва* – інноваційний напрям організаційної та економічної психології, вивчення якого буде корисно організаційним та економічним психологам у процесі проведення психологічної роботи з менеджерами та персоналом організацій щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва в їхніх організаціях, менеджерам та персоналу організацій для саморозвитку своєї підприємницької активності та розвитку своїх організацій, викладачам вищих навчальних закладів та інститутів післядипломної освіти – для підготовки майбутніх внутрішніх підприємців, науковцям у сфері організаційної та економічної психології, менеджменту, економіки тощо – для проведення подальших наукових досліджень.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1. У сучасних теоріях підприємництва виділяють два основних вектори: дослідження власне підприємницької діяльності та дослідження підприємництва всередині організації. У зв'язку з цим підприємництво як вид економічної діяльності можна розділити на два основних види: *підприємницька діяльність та внутрішньоорганізаційне підприємництво*.

2. *Підприємницька поведінка* – це особливий тип економічної поведінки людини, яка має ознаки ризикованості, інноваційності, незалежності, творчості, націленості на результат та може виявлятися у суб'єкта як власне в підприємницькій діяльності (ініціація, створення та ведення власної справи), так і в інших сферах людської діяльності (професійна, трудова, організаційна, побутова тощо). У разі якщо підприємницька поведінка виявляється в рамках організаційного середовища, то доцільно, на нашу думку, використовувати термін «підприємницька активність», яка є основною психологічною складовою внутрішньоорганізаційного підприємництва.

3. *Сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва* полягає в тому, що в існуючій організації створюються умови для прояву підприємницької активності персоналу, за рахунок чого відбувається продукування інноваційних підприємницьких ідей, їх реалізація та створення нових продуктів/послуг/процесів та інших інновацій з метою розвитку організації, підвищення ефективності її діяльності та конкурентоздатності.

4. Внутрішньоорганізаційне підприємництво складається з двох *структурних складових*: підприємницька активність персоналу організацій (психологічна складова) та відповідні організаційні ресурси й умови реалізації підприємницької активності (організаційно-менеджерська складова), які є взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними.

5. Концепт «внутрішньоорганізаційного підприємництва» в *закладах середньої освіти* є досить актуальним та таким, що відповідає завданням

«Нової української школи». Сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва в загальноосвітніх закладах освіти полягає в тому, що в навчальному закладі створюються умови для прояву підприємницької активності освітнього персоналу, за рахунок чого відбувається продукування інноваційних підприємницьких ідей, їх реалізація та створення нових освітніх продуктів/послуг/процесів та інших інновацій, з метою підвищення якості освіти, розвитку освітньої організації, підвищення ефективності її діяльності та конкурентоздатності, підвищення задоволеності працею та відданості персоналу освітньої організації.

6. *Основні напрямки внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях* можна класифікувати відповідно до чотирьох критеріїв: за професійно-освітніми напрямками, за суб'єктами освітньої діяльності, за міжнародною діяльністю, за громадсько-професійними напрямками діяльності.

7. *Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва* – це інноваційний науково-прикладний напрямок психології, що вивчає закономірності психологічного забезпечення формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, психологічні особливості підприємницької активності персоналу організацій, визначає методи психологічної підготовки персоналу організацій до формування та розвитку підприємницької активності персоналу організацій.

РОЗДІЛ 2

ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОСНОВНА ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У другому розділі монографії розглянуто сутність підприємницької активності персоналу освітніх організацій, її основні структурні характеристики. Проаналізовано психологічні чинники підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості (підприємницька самоефективність) та психологічні чинники підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації (управління організацією). Розглянуто основні психологічні результати підприємницької активності персоналу освітніх організацій на особистісному рівні (задоволеність працею) та психологічні результати підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації (організаційний розвиток та організаційна культура).

2.1. Психологічна модель підприємницької активності персоналу освітніх організацій

Аналіз психологічної моделі підприємницької активності персоналу освітніх організацій вважаємо доцільним виконувати з огляду на такі питання:

- *основні підходи до аналізу підприємницької активності в системі внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *психологічна модель підприємницької активності персоналу освітніх організацій у системі внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *сутність підприємницької активності персоналу освітніх організацій як основної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва;*
- *структура підприємницької активності персоналу освітніх організацій, аналіз основних структурних характеристик.*

У попередньому розділі ми розглянули концепт «внутрішньоорганізаційного підприємництва», його сутність, функції та структуру, виділили його психологічну складову, яка є предметом дослідження психології внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Наступним важливим кроком, на наш погляд, є теоретичний аналіз психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва,

побудова теоретичної моделі підприємницької активності персоналу, як головної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Насамперед, проаналізуємо основні підходи щодо аналізу підприємницької активності в системі внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Аналіз робіт, що присвячені дослідженню феномену «внутрішньоорганізаційне підприємництво» [9; 111; 125; 270; 279; 288; 314; 362; 418; 440; 452; 469; 481; 498; 501; 507; 523; 531; 540; 12; 105; 46; 478], показує, що, окрім економіко-організаційних аспектів дослідження, важливим є дослідження головного суб'єкта – «інтрапренера», або внутрішньоорганізаційного підприємця, тобто людини, яка в межах своєї діяльності в організації виявляє підприємницьку активність.

Як зазначалося в першому розділі, внутрішньоорганізаційне підприємництво базується на концепції підприємницької поведінки, яка, в свою чергу, в рамках організаційного середовища виявляється через підприємницьку активність та зосереджена на ініціативах персоналу організації, з метою розпочати або здійснити щось нове, хоча його і не просять це зробити (J. De Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wui [498]). За даними J. De Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wui [498], ключовими елементами підприємницької активності в існуючих організаціях є ініціативність, інноваційність, ризик, відданість, нові бізнесові заходи, пошук ресурсів та можливостей.

Розглядаючи особистість інтрапренера, дослідники по-різному інтерпретують його психологічні особливості, використовують різноманітні терміни та підходи.

Г. Пінчот наводить основні принципи діяльності внутрішньоорганізаційних підприємців, яких він називає новим класом – «інтрапренер»:

1. Для того щоб стати інтрапренером, людина повинна ризикнути чимось цінним для себе. Це може бути виключно час, необхідний для копіткої роботи над бізнес-планом і проведення низки попередніх досліджень, поряд з виконанням своїх повсякденних обов'язків. Ризик обумовлений декількома своїми функціями. Він перевіряє, а потім умотивовує переконання в раціональності підприємницького внутрішньоорганізаційного підходу і стає рушійною силою. Нарешті, він допомагає іншим співробітникам обумовити додаткову нагороду інтрапренерів.

2. Прибуток, отриманий у результаті успіху проекту інтрапренера, повинен бути розділений між організацією і ним самим за чіткою і справедливою схемою.

3. Організація надає інтрапренеру достатню свободу. Інтрапренери можуть бути вільними певною мірою від організаційної дисципліни, тим

самим символізуючи дух свободи в системі, що розроблена для творчості та процвітання.

Цікавою, на наш погляд, є теза автора про те, що коли система внутрішньоорганізаційного підприємництва доходить до піку у своєму розвитку, інтрапренери будуть всюди в межах організації, з ентузіазмом виконуючи безліч послуг, які на даний час здійснюються менш ефективно і натхненно. Нова неконтрольована енергія інтрапренерів може створювати деякі проблеми для централізованого управління, що вимагає розробки та впровадження нових стратегій і способів організації, але переваги переважають недоліки, і сьгоднішні управлінці можуть приймати це як виклик існуючій системі [540]. На наш погляд, неготовність менеджерів організації приймати такі виклики може виступати певним психологічним бар'єром на шляху введення системи внутрішньоорганізаційного підприємництва в організації та потребує додаткових досліджень.

Р. Вундерер [75], використовуючи термін «підприємницька активність», запропонував класифікацію працівників згідно з інтенсивністю їхньої підприємницької активності: 1) співпідприємці (висока інтенсивність підприємницької активності); 2) працівники, що орієнтуються на підприємництво (середня інтенсивність підприємницької активності); 3) працівники, що виконують свої професійні обов'язки (низька інтенсивність підприємницької активності).

Інтрапренер, на думку Р. Вундерера, – це найманий працівник, що проявляє ініціативу, має особливий дух підприємця, генерує нові ідеї, організовує свою професійну діяльність таким чином, щоб компанія отримувала прибуток [75].

О.В. Хмелевський та Л.В. Дрюкова [440] говорять про підприємницькі можливості особистості як про ключовий елемент у концепції внутрішньоорганізаційного підприємництва. Базуючись на ідеях К. Макконела та С. Брю, дослідники виділяють такі характеристики підприємницьких можливостей особистості. *По-перше*, внутрішній підприємець бере на себе ініціативу з'єднання ресурсів і праці в єдиний процес виробництва товару чи послуги; він одночасно є рушійною силою виробництва і посередником, поєднуючи ресурси для здійснення процесу, що обіцяє бути прибутковим. *По-друге*, внутрішній підприємець бере на себе ініціативу з прийняття основних рішень у процесі виробництва товарів, послуг, які визначають напрям діяльності підприємства. *По-третє*, внутрішній підприємець – це новатор, особа, яка прагне впроваджувати нові продукти, нові виробничі технології та нові форми організації підприємства. Нарешті, внутрішній підприємець – це людина, що йде на ризик. Він ризикує своїм часом, працею, діловою репутацією та іншими ресурсами [440].

Разом із тим, слід наголосити, що, розглядаючи механізми розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, О.В. Хмелевський та Л.В. Дрюкова [440] виділяють лише фінансово-економічну, організаційну,

ресурсну і мотиваційну складові, вже не беручи на цьому етапі до уваги підприємницькі можливості особистості.

Слід підкреслити, що такий підхід є досить поширеним серед інших науковців. Не заперечуючи значення людського фактора в даному питанні, більшість дослідників не приділяють психологічній складовій належної уваги. Цей факт, на наш погляд, логічно пояснюється тим, що більшість досліджень з цього напрямку – це здебільшого роботи фахівців економічно-менеджерського профілю. Саме тому, виходячи із очевидного дефіциту досліджень психологічної складової системи внутрішньоорганізаційного підприємництва, наше дослідження і присвячене цій проблемі.

Тим часом, Є.Є. Колчанова розглядає поняття «підприємницький потенціал персоналу організації». Авторка стверджує, що нині найбільш адекватною реалією економіки знань є категорія «підприємницький потенціал», що являє собою частину виробничого потенціалу організації. На її думку, це інтегральна характеристика рівня розвитку єдності актуалізованих і резервних якостей і здібностей працівників (фізіологічних, психологічних, інтелектуальних, адаптивних, комунікативних, соціальних, креативних). Підприємницький потенціал працівників Є.Є. Колчанова [175] схематично представляє у вигляді «піраміди» його складових. Основу піраміди становлять технологічна (умови праці) і психофізіологічна (дисципліна праці) складові підприємницького потенціалу персоналу. Економічна сутність створення нормальних умов праці полягає в тому, щоб зберегти підприємницький потенціал працівників, забезпечити максимальну ефективність і тривалість його використання. Дисципліну праці утворюють технологічна дисципліна і трудова дисципліна працівників. Технологічна дисципліна характеризує ступінь дотримання працівниками технологічних вимог. Основну частину підприємницького потенціалу персоналу становить професійно-кваліфікаційна складова. Автором виділено такі фактори професійно-кваліфікаційної складової підприємницького потенціалу персоналу: а) кількість працівників, що мають вищі тарифні розряди; б) кількість керівників і фахівців, які мають спеціальну профільну освіту; в) кількість працівників, які пройшли навчання в різних формах. Вершину піраміди утворює креативна складова, яка, на думку автора, визначається творчою активністю. Творча активність впливає на зростання продуктивності праці кількістю винаходів і рацпропозицій [175].

Отже, авторка, розглядаючи підприємницький потенціал персоналу в цілому в організації, вказує тільки на креативність персоналу, не беручи до уваги інших можливих психологічних характеристик.

Натомість, Е.Е. Жернов [112] вказує на те, що інтрапренер – людина, яка йде на ризик при впровадженні нової підприємницької ідеї, продукту або послуги в рамках діючих цілей фірми, очолюючи її підрозділ як менеджер. До соціальних передумов розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, на його думку, належать, перш за все, зростання рівня загальної та професійної освіти і самосвідомості найманих працівників.

Небезпека їхнього виходу з компанії, що зумовлена пошуками нових можностей для творчості і самореалізації, а не прагненням подолати вузькі рамки внутрішньоорганізаційного адміністрування і компенсувати недоліки командних відносин привнесенням у соціосистему елементів ринкових відносин [88, 301], змушує власників вводити інститут «внутрішньофірмового підприємництва» [112].

Цікавим із погляду психології внутрішньоорганізаційного підприємництва у сфері освіти є дослідження малайзійських вчених щодо впливу особистісних характеристик працівників вищих навчальних закладів на їхню підприємницьку активність (M. Farukh, C. Ying, S. Mansori [501]). Досліджуючи підприємницьку активність персоналу, автори відносять своє дослідження до мікрорівня внутрішньоорганізаційного підприємництва, що достатньою мірою збігається з нашою концепцією дослідження. В дослідженні малайзійців взяло участь понад 500 працівників вищих навчальних закладів. Результати дослідження виявили позитивну кореляцію екстраверсії, відкритості до досвіду та емоційної стійкості з підприємницькою активністю викладачів. Автори підкреслюють значення результатів свого дослідження у контексті діяльності закладів вищої освіти: для розвитку підприємницької активності у закладах вищої освіти керівництво установ має вживати позитивних заходів для забезпечення того, щоб працівники розвивали якості особистості, які виявили значний вплив на підприємницьку активність в цьому дослідженні. Зокрема, під час підбору персоналу перевагу слід віддавати кандидатам з більш високим рівнем екстраверсії, відкритості до досвіду та емоційної стабільності, що зможе, на їхню думку, підвищити продуктивність закладів вищої освіти. Підсумовуючи, науковці роблять висновки про певні обмеження та перспективи свого дослідження, говорячи про те, що в дослідженні не враховано вплив чинників організаційного середовища, а це є також важливим [501].

З огляду на це, наголосимо, що в нашому дослідженні саме в сфері освіти ми робимо акцент як на особистісних чинниках, так і на організаційному контексті, що є, на наш погляд, теоретично та емпірично цілком обґрунтованим.

Також цікавими, на наш погляд, є підходи Ю.І. Грудзевича [91], Є.Н. Качанова та К.І. Сафонові [163], М.В. Маслака [288], які виділяють передумови виникнення та наслідки використання внутрішньоорганізаційного підприємництва. Так, дослідники усі передумови виникнення та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва класифікують у дві основні групи: 1) соціально-психологічні, зумовлені зростаючим рівнем освіти, професійним ростом, бажанням персоналу організації самовдосконалюватися, прагненням реалізувати себе в межах організації як самостійну творчу особистість; 2) економічні, зумовлені необхідністю зміни організаційної структури, швидкими темпами науково-технічного прогресу, зростаючою конкуренцією.

Що стосується наслідків реалізації внутрішньоорганізаційного підприємництва, то тут автори, дотримуючись вказаної концепції, також виділяють дві групи наслідків: 1) організаційно-психологічні, які полягають у перетворенні власника творчої ідеї, інноватора на партнера, розвитку ініціативи та творчої активності співробітників, розвитку інноваційного потенціалу організації тощо; 2) організаційно-економічні, які полягають у розвитку організації, підвищенні рівня інформаційно-економічної безпеки організації, зростанні ефективності використання ресурсів організації тощо.

Отже, базуючись на особливостях діяльності освітніх організацій, використовуючи наявні в літературі підходи, виходячи з власного теоретичного аналізу проблеми та практичного досвіду роботи, нами була побудована **психологічна модель підприємницької активності персоналу в системі внутрішньоорганізаційного підприємництва** (див. *рис. 2.1*). Розглядаючи концепт внутрішньоорганізаційного підприємництва та, зокрема, підприємницької активності персоналу з точки зору психології персоналу та психології організацій, нами було виділено психологічні чинники та результати підприємницької активності.

Насамперед наголосимо на тому, що, виходячи з позицій психологічного підходу, з концепції психологічного забезпечення діяльності освітніх організацій (Л.М. Карамушка [135]), інтегруючи поведінковий підхід в психології підприємництва та концепт внутрішньоорганізаційного підприємництва, які було детально подані в першому розділі цієї роботи, головною психологічною складовою системи внутрішньоорганізаційного підприємництва є, на наш погляд, підприємницька активність персоналу.

Окрім того, з метою підкреслити організаційний та психологічний контекст розвитку підприємницької активності персоналу організацій, у запропонованій моделі нами було виділено два рівні: рівень організації та рівень особистості.

Як видно з *рис. 2.1*, на підприємницьку активність персоналу впливають такі групи психологічних чинників:

- на рівні організації - психологічні складові системи управління організацією;

- на рівні особистості - підприємницька самоефективність.

Окрім того, згідно з нашим підходом, підприємницька активність виступає детермінантою (сприяє розвитку) таких груп показників:

- на рівні організації - організаційний розвиток, організаційна культура;

- на рівні особистості - рівень задоволеності працею.

Через останні показники фактично реалізуються основні психологічні функції внутрішньоорганізаційного підприємництва, тому ми будемо говорити про них як про результати підприємницької активності.

ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

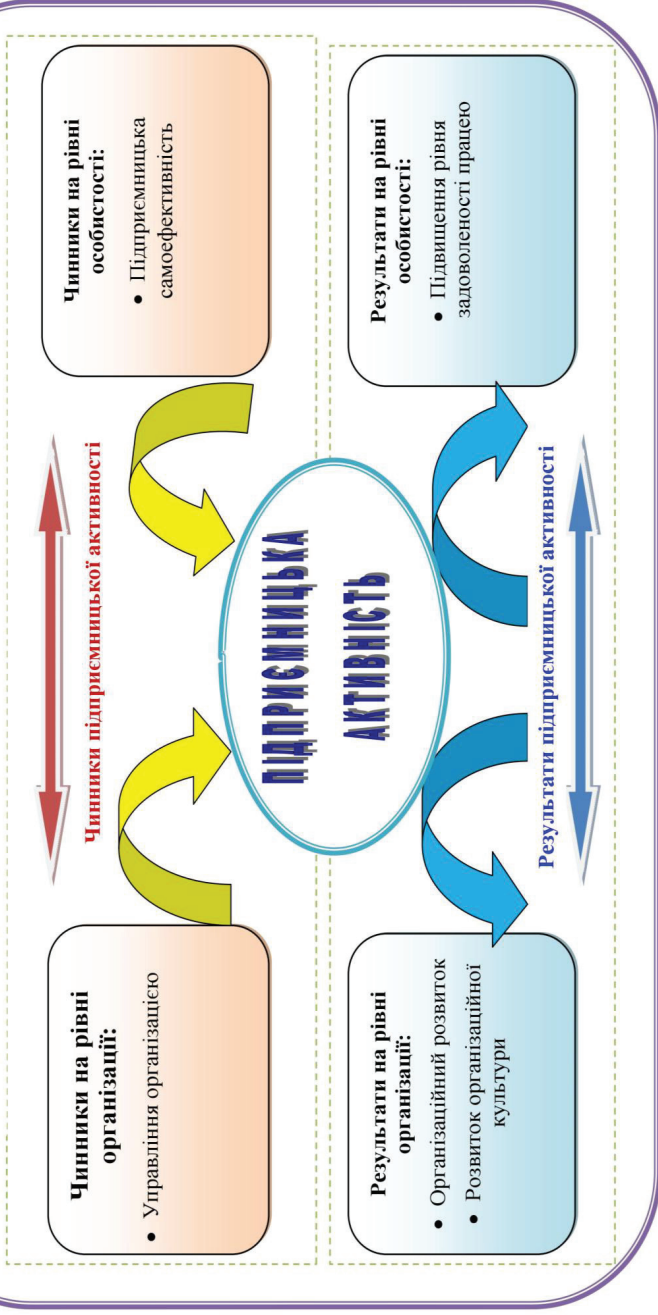


Рис. 2.1. Психологічна модель підприємницької активності персоналу освітніх організацій в системі внутрішньоорганізаційного підприємництва

Детально про вказані групи чинників та результати підприємницької активності ми будемо говорити у підрозділах 2.2. та 2.3.

Далі розглянемо **сутність підприємницької активності персоналу освітніх організацій**.

Насамперед зазначимо, що феномен підприємницької активності, на наш погляд, можна представити у вигляді двох складових: психологічної та процесуальної (рис. 2.2). Психологічна складова включає насамперед особистісні характеристики персоналу, а процесуальна складова передбачає вирішення конкретних завдань.

У нашому дослідженні ми зосередимо свою увагу на психологічній складовій підприємницької активності персоналу організацій, а саме на особистісних характеристиках, на яких базується підприємницька активність.

Методологічним аргументом для реалізації такого підходу слугують погляди одного із засновників психології особистості, видатного американського психолога Г. Олпорта. Згідно з його концепцією риси особистості є рушійним чи принаймні визначальним елементом поведінки людини. Вчений визначає риси особистості як «узагальнені прагнення до дій» [324]. Г. Олпорт стверджує, що риси не сплять в очікуванні зовнішніх стимулів, здатних їх розбудити. Вони швидше спонукають людей до такої поведінки, за якої дані риси особистості якнайповніше виявляться. Наприклад, студентка коледжу наділена такою рисою, як «товариськість», не сидить просто так в очікуванні вечірок, щоб поспілкуватися. Вона їх активно шукає і таким чином проявляє свою товариськість. Отже, риси особистості «вибудовують» дії індивідуума [324].

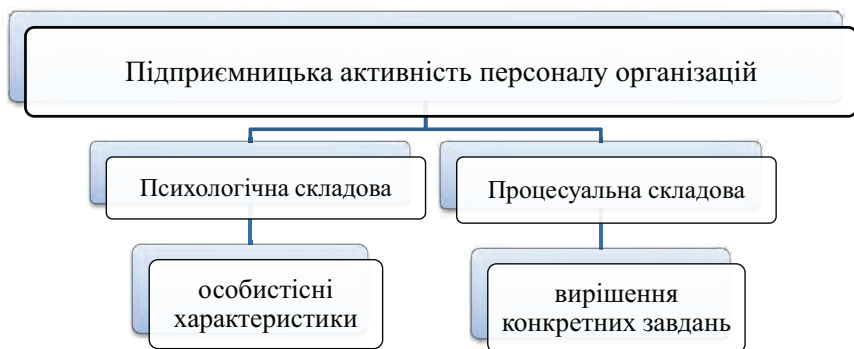


Рис. 2.2. Основні складові підприємницької активності персоналу

Тому вважаємо за можливе в своєму дослідженні зупинитись переважно на аналізі особистісних характеристик підприємницької активності персоналу організацій.

Слід зауважити, що наші думки в цьому питанні близькі до поглядів таких зарубіжних науковців, як M. Farrukh, C. Ying, S. Mansori [501], P.S. Lim, L. Y. Melissa [529] та ін.

Щодо структури підприємницької активності персоналу освітніх організацій, то аналіз сучасних досліджень демонструє досить різноманітні погляди на цю проблему.

Наприклад, американський словник визначає внутрішнього підприємця як особу в межах компанії, яка бере на себе безпосередню відповідальність за перетворення ідеї на прибутковий готовий продукт завдяки готовності ризикувати і здатності до інновацій [477].

Т.М. Kising'у [517] у своєму дослідженні щодо психологічних детермінант розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в приватних школах Кенії наводить перелік багатьох західних та американських досліджень, де до основних характеристик підприємницької поведінки в рамках організації належать такі характеристики, як активність, інноваційність, ризик, пошук можливостей та ін. (J. Allen, J.G. Covin, D.F. Kuratko, M.H. Morris, J. Parker, M. Schindehutte) [517].

Серед вітчизняних науковців подібною є думка К.О. Бужимської [47], яка наголошує на тому, що впровадження системи внутрішнього підприємництва передбачає наявність двох складових: цілеспрямовану організацію мотиваційного механізму внутрішнього підприємництва та наявність у колективі співробітників з підприємницькими якостями. Авторка наводить тезу Д. Кембела, що за відсутності чіткої корпоративної стратегії розвитку внутрішнього підприємництва підприємницькі здібності працівників не можуть бути реалізовані, і навпаки, за відсутності в колективі співробітників з такими якостями будь-які цілеспрямовані зусилля щодо стимулювання ініціативи будуть даремні. Тому кінцевою метою заходів щодо стимулювання підприємницької активності співробітників має бути постійний прояв ними власної ініціативи [47].

В.І. Захарченко [117] більш широко підходить до визначення якостей інтрапренерів. Автор вказує на те, що сутність діяльності інтрапренера полягає в тому, що він не чекає будь-яких змін у діяльності організації, а реагує на них відповідним чином, змушуючи відбуватися вигідним для комерційної організації змінам, тобто перебудовувати звичайний процес в підприємницький, інноваційно-інтрапренерський.

В.І. Захарченко виділяє дві групи якостей внутрішньоорганізаційного підприємця: соціально-психологічні (розвинена уява, цілеспрямованість, гнучкість, лідерство, комунікабельність, творчі здібності) та професійні (хороші професійні знання в своїй сфері, професійний світогляд, вміння організувати роботу команди, знання, необхідні для управління своїм колективом, прагнення до інновацій) [117].

Подібно до В.І. Захарченка, такий підхід використовує й Ю.І. Грудзевич [92], який також виділяє соціально-психологічні та професійні якості внутрішньоорганізаційного підприємця, дещо

розширюючи їхній перелік. До соціально-психологічних якостей автор відносить: цілеспрямованість, упевненість, гнучкість, здатність творчо мислити, лідерство, наполегливість, комунікабельність, відповідальність, підприємливість, здатність ризикувати. До професійних: ґрунтовні знання та широкий професійний кругозір, здатність розробляти альтернативні управлінські рішення, уміння організовувати роботу команди, соціальну, ситуативну та часову компетентності. Автор наголошує на тому, що сукупність указаних рис інтрапренера сприятиме генерації нових ідей, рішень та підходів, реалізації своєї ідеї шляхом створення інтрапренерської одиниці, ефективному управлінню. Інтрапренер повинен орієнтуватися в ситуації, мати розвинуту уяву, здатність розробляти альтернативні підходи до розв'язання проблеми, співпрацювати зі спеціалістами різних професій, стимулювати та підтримувати відкриту дискусію, бути цілеспрямованим. Ю.І. Грудзевич зазначає, що інтрапренера від самостійного підприємця чи керівника (власника) бізнесу відрізняє відсутність права власності на виробничі ресурси. Інтрапренер шляхом використання наданих йому матеріальних благ поєднує їх з особливим ресурсом – своїми професійними та соціально-психологічними якостями, а в разі позитивного завершення проєкту отримує додаткові матеріальні та нематеріальні вигоди [92].

А.А. Алетдінова, Г.І. Курчєєва [12] під підприємницькою здатністю розуміють набір якостей, умінь, здібностей людини, що дозволяють їй знаходити і використовувати найкраще поєднання ресурсів для виробництва, реалізації товарів, робіт і послуг, приймати нестандартні, але раціональні рішення навіть в умовах невизначеності, створювати умови для розробки інновацій та здійснювати їх самому, доводити до реалізації нововведення, йти на допустимий, але виправданий ризик. Дослідники, базуючись на підходах Й. Шумпетера [466], Г. Пінчота [540], виділяють такі якості, як схильність до ризику, креативність, цілеспрямованість.

Слід зазначити, що А.В. Корицький, А.А. Алетдінова, Г.І. Курчєєва проводили емпіричне дослідження в організаціях, діагностуючи персонал на предмет зазначених підприємницьких якостей. Авторами представлено комплекс методик для дослідження інноваційного потенціалу персоналу підприємств – внутрішніх підприємців, основними якостями яких, на думку авторів, повинні бути креативність, схильність до ризику, мотивація досягнення [179]. За допомогою методик «Ступінь готовності до ризику» Г. Шуберта, методики Ю.М. Орлова та тесту «Креативність» Н.Ф. Кочеткової було досліджено здібності до діяльності, що пов'язана з ризиком, потреба в досягненні поставлених цілей та творчий потенціал у персоналу організацій, менеджерів середнього та нижчого рівнів. Отримані дані використовувались під час відбору персоналу на відповідні посади [179].

Отже, теоретичний аналіз літератури з проблеми, а також власний аналітичний та практичний досвід дозволили нам визначити, що під *підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій* слід розуміти особливий тип ділової активності особистості, що здійснюється в

рамках організації задля її інтересів та інтересів її клієнтів і характеризується наявністю в її суб'єкта таких психологічних ознак: *базових* (ризикованість, інноваційність); *операційних* (творчість, незалежність); *результативних* (орієнтація на досягнення, цілеспрямованість, прагнення до саморозвитку).

Структура характеристик підприємницької активності представлена на *рис. 2.3*.

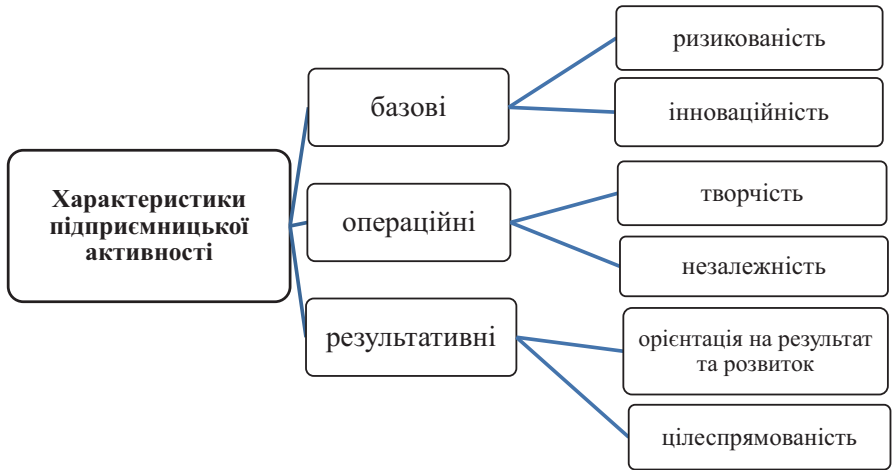


Рис. 2.3. Структура основних характеристик підприємницької активності персоналу освітніх організацій

Розглянемо послідовно сутність наведених характеристик.

Виходячи із моделі підприємницької активності, однією із важливих, базових психологічних характеристик її суб'єкта є **«ризикованість» (готовність ризику)** [190; 194; 195].

Насамперед, проаналізуємо сутність *поняття «ризик»*.

У словнику сучасної української мови ризик тлумачиться як: усвідомлена можливість небезпеки; сміливий ініціативний вчинок; дія із сподіванням щастя, успіху, позитивного результату [59].

І.С. Задорожнюк та А.В. Зазулок слово «ризик» в новому його значенні визначають як схильність до винагороди або готовність до невдачі, в першу чергу, у сфері комерції – з'явилося в Італії на початку XVII століття, згодом воно поширилося у Франції та Англії [114].

Отже, ризик, насамперед, пов'язаний з підприємницькою діяльністю та підприємницькою поведінкою. Вже наприкінці XVII століття – в середині XVIII століття дослідники (Р. Кантільон [134] та Ж.-Б. Сей [376]) виділили одну із основних специфічних ознак підприємництва – *ризикованість*.

Категорія «ризик» активно вивчалась в XIX столітті в галузі права. В цей же час почали активно досліджувати категорію «ризик» і економісти.

Так, Ю.Ф. Пачковський [334] розкриває позицію Й. фон Тютена, що підприємницький дохід або його частина в тій чи іншій формі є платою за ризик. Він вказував на те, що не існує такої страхової компанії, яка застрахує від будь-якого ризику, пов'язаного з підприємництвом; завжди частину ризику повинен брати на себе підприємець. Окрім того, Ю.Ф. Пачковський вказує на те, що найповніше ризик як функція підприємництва отримав пояснення в американського економіста Ф. Найта. Згідно з його поглядами, ризик – це об'єктивна вірогідність того, що та чи інша подія відбудеться, і може бути представлена кількісно у вигляді математично формалізованого імовірнісного розподілу доходів. За Ф. Найтом, підприємець – це людина, що не боїться ризикувати в умовах невизначеності [334].

Ю.Ф. Пачковський також зазначає, що після 60-х років дослідники майже всіх галузей науки, в тому числі і психологи, розпочали «масові» дослідження категорії «ризик» (А.П. Альгин, С. Бергстрем, М. Валлах, А. Етціоні, Т. Леві, В. Роллер, А. Себерг, В.А. Петровський) [334].

Отже, аналіз літератури показує, що *підприємництво та ризик – це глибинно пов'язані між собою феномени.*

Ринкова система господарювання базується на економічній свободі організацій. Регулювання її діяльності відбувається шляхом встановлення норм її здійснення, дією системи оподаткування. Все інше визначається інтересами виробників та споживачів, дією ринкових конкурентних сил. Але конкурентно-ринкове середовище обмежує свободу багатьох учасників підприємницької діяльності. За таких умов вигода для одних може обернутися збитками для інших. Це означає, що менеджери та персонал організацій постійно стикаються з невизначеністю, неповнотою інформації, а отже, з підвищеним ризиком.

Отже, на нашу думку, *ризик* – це невід'ємна складова підприємницької активності, професійна активність менеджерів та персоналу організацій в умовах ринкової конкуренції, невизначеності, яка націлена на результат, але завжди усвідомлено супроводжується можливістю втрати ресурсів (грошових, матеріальних, часових, психологічних) її суб'єктів.

Тому серед базових характеристик суб'єкта підприємницької активності ми виділяємо ризикованість як психологічну характеристику особистості, або *«готовність до ризику»*.

У сучасній психологічній літературі існує багато підходів до дослідження «готовності до ризику» особистості [104; 196; 205].

Так, Т.В. Корнілова розглядає готовність до ризику як властивість особистої саморегуляції, що проявляється людиною під час прийняття рішень та вибору стратегій дій в умовах невизначеності [180].

Американський психолог Дж. Ронен вважає, що підприємець володіє специфічною «ризиковою» евристикою, вмінням, подібно справжньому науковцю, нестандартно вирішувати завдання. Він опирається тиску обставин міцніше, бо вміє змінювати позиції бачення стану справ та своїх можливостей; одні рішення (зазвичай, ті, що сприяють успіху) здійснює

швидше, а інші (нейтральні або ж ті, що містять небезпеку) дещо повільніше. Найважливіша особливість евристики ризику – вміння швидко знайти підходящу для ситуації дію та її темп, гнучко змінювати стратегію поведінки при досягненні мети, відшуковуючи підходящі ідеї та цінну інформацію [114, с. 36].

Ю.Ф. Пачковський вказує на те, що рисами, які тісно корелюють зі схильністю до ризику, виступають: імпульсивність, незалежність, прагнення до успіху, схильність до лідерства та домінування [334].

Серед зарубіжних емпіричних досліджень найбільш змістовним та цікавим є дослідження Р. Брокхауза [485]. Піддослідним пропонувався ряд ситуацій, в яких вони повинні були зробити вибір між менш ризикованими, але менш привабливими та більш ризикованими, але і більш привабливими. Аналіз отриманих результатів Р. Брокхауза показав, що більш успішні підприємці віддають перевагу помірному ступеню ризику. Цікавим також є те, що в результаті його дослідження не було виявлено значущих відмінностей щодо ризику між менеджерами та підприємцями. Однак, у порівнянні з середніми значеннями, обидві групи показали більш високу схильність до ризику.

Відомий американський психолог М. Левінсон досліджував схильність до ризику у скелелазів, злочинців, пожежників та поліцейських. У результаті вчений вивів чотири типи людей, схильних до ризику. Перший тип – це люди зі сформованим морально-етичним комплексом. Вони впевнені в собі, мужні та незалежні, здатні співчувати іншим людям. Ризикуючи, люди цього типу прораховують можливі варіанти дій та готові нести відповідальність за прийняте рішення. Слід наголосити, що саме до цього типу М. Левінсон відносить хороших підприємців. Другий тип дещо схожий на перший своєю ініціативністю та активністю. Люди цього типу не такі емоційно стійкі. Їх вирізняє наявність потреби в гострих почуттях, в ризику. Якщо ця потреба не реалізується в професійній сфері, то це може відбуватися у вільний час, людина обирає хобі, пов'язане з ризиком, або обирає інші шляхи отримати необхідне. Автор вказує, що люди цього типу також можуть бути успішними підприємцями, якщо в них добре розвинута інтуїція та вони все добре обмірковують. Третій тип – люди, які відчувають потребу в пригодах, нових відчуттях, ризикованих діях. Люблять непередбачені ситуації, зустрічі з новими людьми, а небезпечні ситуації приносять їм справжню насолоду. Четвертий тип – ризикують не стільки заради задоволення, скільки для досягнення власної мети, готові заради неї піти на все [527].

А.Н. Занковський зазначає, що схильність до ризику – якість особистості, що виражається в постійному прагненні використовувати нові можливості. Автор стверджує, що, за даними емпіричних досліджень, схильність до ризику тісно пов'язана з особливостями прийняття рішень в організації. Так, менеджери з високими показниками схильності до ризику витрачають менш часу та використовують незначну кількість інформації. Але цікаво, що нестача інформації та часу не позначається на якості цих рішень:

їхня точність та обґрунтованість перебувають на тому ж рівні, що і в менеджерів, які довго обмірковують свої дії [116].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що **«ризикованість» (готовність до ризику)** – це характеристика підприємницької активності особистості, яка дозволяє ефективно, саморегульовано приймати рішення та діяти в умовах невизначеності, непередбачуваності результатів, неповноти інформації тощо, а також в умовах настання непередбачуваних результатів.

Ще однією базовою характеристикою підприємницької активності персоналу освітніх організацій, згідно з нашою моделлю, є **«інноваційність»**.

Інновації слугують специфічним інструментом підприємництва, причому не інновації самі по собі, а цілеспрямований, організований пошук нововведень, постійна націленість на них підприємницьких структур. Як зазначає П.Ф. Друкер, підприємців вирізняє інноваційний тип мислення, а інноваційна діяльність являє собою особливий інструмент підприємництва [103].

Тому, виходячи із нашої моделі підприємницької активності, однією із базових психологічних характеристик її суб'єкта є його інноваційність. Слід зазначити, що в літературі можна зустріти декілька термінів щодо інноваційності особистості, наприклад, готовність або схильність до інновацій, перетворень, інноваційний потенціал особистості тощо. Залежно від контексту досліджень, певні автори синонімізують або розрізняють ці поняття [66]. В нашому дослідженні, враховуючи те, що інноваційність особистості розглядається як одна із складових характеристик підприємницької активності особистості, вважаємо за можливе використовувати ці терміни – «інноваційність» та «готовність до інновацій» – як синонімічні поняття.

Проведений нами теоретичний та емпіричний аналіз проблеми [190; 203; 208; 210; 212; 214] дозволяє говорити про те, що підприємницька активність менеджерів та персоналу організацій повинні бути *інноваційною*, оскільки це є рушійною силою розвитку організації. Адже, за визначенням Л.М. Карамушки, організаційний розвиток передбачає, насамперед, постановку перед освітніми організаціями нових, інноваційних завдань, що відповідають соціально-економічним змінам, які відбуваються в суспільстві, прогнозування інноваційних змін та створення відповідних організаційно-психологічних умов для їхнього упровадження [140; 145].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що під *інноваційною підприємницькою активністю* менеджерів та персоналу освітніх організацій ми розуміємо таку модель поведінки, яка пов'язана з новаторством, тобто зі створенням і продуктивним використанням нововведень (нових ідей, продукції тощо) за допомогою традиційних, але повному скомбінованих, або нових засобів праці, ресурсів, які дозволяють організації виконувати та ставити принципово нові (інноваційні) завдання.

Працівник з інноваційною підприємницькою активністю, на наш погляд, – це професіонал, який постійно прагне вдосконалювати свою діяльність та діяльність своєї організації, він генерує нові ідеї і впроваджує їх. Впроваджуючи інновації, він прагне запобігти стереотипізації в діяльності, задовольнити свої потреби в самореалізації, самовдосконаленні, забезпечити конкурентоздатність своїй організації на ринку. Для нього головним принципом діяльності є такий принцип, як «якщо бажаєш досягти успіху, треба на один крок бути попереду».

У процесі організаційного розвитку менеджери та персонал організацій з розвинуеною готовністю до інновацій усвідомлено приймають рішення щодо створення та впровадження нових ідей, послуг, товарів тощо, мають високу мотивацію, достатньо знань, вмінь та навичок, набір певних особистісних характеристик, які забезпечуватимуть ефективне виконання інноваційного процесу.

Готовність до інновацій менеджерів та персоналу організацій є важливою передумовою ефективного підприємництва. Оскільки саме ця риса, насамперед, не дозволяє працівникам «тупцювати» на місці, а спонукає їх просуватися вперед, постійно впроваджуючи в свою діяльність численні інновації.

Ю.Ф. Пачковський, розглядаючи інноваційність як одну із важливих психологічних ознак підприємницької діяльності, аналізує інноваційну поведінку підприємця [334]. Він вказує на те, що особливістю інноваційної поведінки є її відкритість перед об'єктивною реальністю, необмежена можливість розвитку нових способів взаємодії з нею. Набуття цієї активності пов'язане з виникненням і розвитком знарядь і засобів впливу людини на навколишню дійсність. Важливою ознакою інноваційної поведінки, на думку Ю.Ф. Пачковського, є її попередня продуманість. Після того як мету визначено, людина аналізує ситуацію, в якій їй доведеться діяти, і вибирає засоби досягнення мети, визначає послідовність своїх майбутніх дій. Так утворюється ідеальна схема діяльності, яка зумовлена, з одного боку, метою, а з іншого – ситуацією, в якій перебуває суб'єкт діяльності [334, с. 82].

Слід зазначити, що психологічним дослідженням певних аспектів готовності до інновацій, зокрема на матеріалі освітніх організацій, присвячені роботи ряду вітчизняних психологів (В.Й. Бочелюк [44], В.М. Івкін [126], Л.М. Карамушка [358], А. Сологуб [394], Н.М. Хмель [441] та ін.). Разом із тим, аналізу готовності до інновацій, як однієї із важливих характеристик підприємницької активності персоналу освітніх організацій, приділено, на наш погляд, недостатньо уваги.

Слід зазначити, що в більшості робіт, присвячених готовності до інновацій, мова йде про ставлення до інновацій, їх сприйняття. Тобто аналіз інновацій відбувається поза суб'єктом їх творення. В контексті розвитку підприємницької активності персоналу організацій важливо підкреслити те, що ми говоримо про самогенерацію інноваційних ідей у внутрішніх підприємців.

У контексті внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницького потенціалу організації в літературі розглядається також таке поняття, як «інноваційний потенціал організації».

Наприклад, А.Г. Мокроносов та І.Н. Мавріна, досліджуючи підприємницький потенціал розвитку автономного університету, розглядають поняття «інноваційний потенціал підприємництва» у вузькому та широкому сенсі залежно від тлумачення самого поняття «інновація». Автори дотримуються точки зору, згідно з якою поняття «інновації» набагато ширше і застосовується в найрізноманітніших галузях діяльності. Інноваційний потенціал підприємництва, на їхню думку, характеризує процес систематичного впровадження нововведень, в тому числі і в управлінні [301].

Слід зазначити, що в літературі зустрічається застосування феномену «інноваційний потенціал персоналу» в більш широкому економічному контексті, в ході аналізу діяльності організацій в цілому (М. В. Адаменко [10], Ю.О. Власенко [66], В.Я. Горфинкель [86], А.А. Полозов [345], В.А. Скурська [383], Н.Р. Хадасевич [435] та ін.).

Так, Н.Р. Хадасевич у своїй роботі вказує на те, що інноваційний потенціал персоналу слід розуміти як сукупність здібностей, можливостей, запасів ресурсів окремого індивіда, колективу для здійснення інноваційної діяльності в організації, які реалізуються або можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку і управління організацією [435].

Разом із тим, М.В. Адаменко [10] розглядає це поняття дещо ширше та визначає «інноваційний потенціал персоналу» як здатність персоналу використовувати сукупність існуючих інноваційних здібностей та можливостей, які дозволяють активно продукувати, сприймати, впроваджувати і використовувати інновації у трудовій діяльності та в діяльності підприємства; як сукупність інноваційних потенціалів працівників підприємства.

Підсумовуючи, зазначимо, що в контексті нашого дослідження ми будемо розглядати *інноваційність* як характеристику підприємницької активності, тобто більш звужено, фокусуючи увагу саме на контексті внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Отже, на наш погляд, *«інноваційність» (готовність до інновацій)* – це інтегративна психологічна характеристика підприємницької активності особистості, яка виражає здатність людини генерувати та впроваджувати в життя нововведення з вираженням «ефектом корисності» як для особистості, так і для організації та суспільства в цілому.

Далі перейдемо до аналізу *процесуальних характеристик підприємницької активності персоналу освітніх організацій: «творчість» та «незалежність»*.

Розглянемо, насамперед, характеристику *«творчість»*.

Слід зазначити, що іноді дослідники, досліджуючи підприємництво, ототожнюють характеристики інноваційності та творчості (О.Б. Михайлова [296]). На наш погляд, ці поняття суттєво відрізняються, а тому нами

розглядаються як окремі характеристики. Цю точку зору поділяють й інші автори (М.В. Владика [64; 65], Д.Х. Кроупли, А.Дж. Кроупли [263], А.Г. Мокроносів та І.Н. Мавріна [301], А.Є. Новожилов [321]; О.М. Ткачук [409] та ін.).

Класики теорії підприємництва відносять творчість до вагомих його характеристик.

Так, наприклад, Р. Хізріч і М. Пітерс розглядають інтрапренерство як управлінську практику, пов'язану з культивуванням підприємницького духу в рамках компанії, стимулюванням творчої активності працівників [439].

Тим часом Й. Шумпетер наголошує, що підприємництво – це творчість. Воно починається тоді, коли раптом закінчується заведений порядок, тобто коли необхідно діяти по-новому. Підприємливість – це особливий дар та особлива функція, носій якої не належить до певного класу. Типовий підприємець ніколи не переймається, чи принесе йому кожне докладене ним зусилля достатню компенсацію у вигляді «приросту насолод». На думку Й. Шумпетера, економічний розвиток завжди має переривчастий і нерівномірний характер. Він постійно зазнає на своєму шляху труднощів. Тому стан ринкової рівноваги – це лише теоретична конструкція, оскільки конкуренція являє собою постійний процес «творчого руйнування», за якого нові та якісно кращі технології та вироблені за їх допомогою технології/товари/послуги витісняють застарілі технології/товари/послуги. [466].

В.Г. Шубаєва розглядає таке поняття, як творчий потенціал підприємницьких структур, відводячи на перший план свого дослідження саме особистість підприємця. При розробці теоретичних основ формування та управління розвитком творчої потенціалу підприємницьких структур дослідниця виходить з того, що творчий потенціал є не тільки інтегруючою властивістю особистості підприємця, що опосередковує ступінь можливостей актуалізації його творчих сил в даний момент часу і в конкретних умовах, але також і властивістю як підприємницької команди, об'єднаної єдиною метою, так і підприємницької структури в цілому [464].

Авторка виділяє три рівні творчого потенціалу підприємницької структури: 1) творчий потенціал підприємця; 2) творчий потенціал підприємницької команди; 3) творчий потенціал всієї підприємницької структури. Особливість її підходу до дослідження питань формування та управління розвитком творчої потенціалу підприємницьких структур полягає в тому, що особистість підприємця висувається на одне з центральних планів дослідження. Саме підприємець виступає рушійною силою запуску організаційно-економічного механізму управління розвитком творчого потенціалу підприємницької структури, що визначає центральний системоутворюючий компонент діяльності всього підприємства – його цілі. Постановка підприємцем мети являє собою самостійне творче завдання, оскільки цей процес передбачає спрямування співробітників підприємницької структури на досягнення цієї мети, тобто перетворення

людей з окремих функціональних одиниць в учасників творчого процесу, яким притаманна самостійність та зацікавленість у результаті. Творчий потенціал підприємця, на думку автора, виражається в сукупності його особистих якостей, здібностей та набутого досвіду, в умінні інтегрувати ці якості в процес активізації та здійснення творчого процесу, що веде до досягнення підприємницьких цілей, а також до самореалізації та саморозвитку [465].

Нам імпонує підхід В.Г. Шубаєвої. І хоча мова йде про підприємницькі структури та особистість підприємця, концептуальні підходи авторки вдало екстраполюються в наше дослідження, згідно з яким можна розглядати творчий потенціал всіх суб'єктів внутрішньоорганізаційного підприємництва. Окрім того, в цьому контексті відкриваються і перспективи дослідження, пов'язані з розвитком творчого потенціалу команд та організації, як суб'єктів внутрішньоорганізаційного підприємництва.

А.Г. Мокроносів та І.Н. Мавріна, аналізуючи творчий потенціал підприємницького вищого навчального закладу, говорять про те, що він відображає переведення загального потоку інформації в нові знання, процес їх освоєння та освоєння. Під творчим потенціалом підприємництва в вищому навчальному закладі автори розуміють здатність до виробництва нових ідей, знань, представлень у вигляді корисних для суспільства блага. Творчий потенціал підприємництва накопичує творчі здібності підприємців як дослідників, першопрохідців. Творчий потенціал підприємництва являє собою самостійну і самодостатню компоненту і виступає як загальна, але необхідна умова для новаторської діяльності [301].

Подібно до вищезазначених авторів, Е.Н. Качанов та К.І. Сафонова [163] визначають, що у широкому (концептуальному) сенсі під внутрішньофірмовим підприємництвом доцільно розуміти стимулювання творчого мислення та ініціативи працівників. Дослідники акцентують увагу на тому, що здатність підприємства генерувати інновації безпосередньо залежить від наявності творчого мислення у його співробітників, підкріпленого відповідними матеріальними і моральними стимулами [163].

Підкреслюючи значення творчості в структурі підприємницької активності, В.І. Захарченко [117] наголошує: для того щоб орієнтуватися в обстановці, інтрапренер повинен бути творчою особистістю. Творчі здібності у великій організації розвиваються меншою мірою. А для того щоб підприємство, засноване на інтрапренерстві, стало успішним, необхідні: творчий підхід, глибоке знання внутрішніх і зовнішніх обставин, професійний кругозір. Інтрапренер повинен проявляти гнучкість і бути здатним розробляти альтернативні управлінські рішення. Він не відкидає апробовані варіанти рішень, але схильний до гри, ініціативний і непередбачуваний. Роблячи виклик засадам і принципам корпорації, інтрапренер має шанс створити щось нове [117].

Отже, підсумовуючи, визначимо *«творчість»* як характеристику підприємницької активності. Творчість розглядається насамперед як

здатність проявляти нестандартний, неочікуваний, нетрадиційний підхід у професійній діяльності, можливість продукувати креативні ідеї та шукати шляхи вирішення професійних питань.

Далі проаналізуємо наступну *процесуальну характеристику* – *«незалежність»*

Слід зазначити, що в літературі зустрічаються декілька синонімічних в цьому контексті понять: незалежність, самостійність, автономність.

«Незалежність» розглядається нами як важлива процесуальна характеристика підприємницької активності персоналу організацій. Адже саме незалежність сприяє розвитку відповідальності у персоналу організацій за прийняті рішення та здійснену діяльність.

У цьому випадку незалежність не розуміється спрощено. Звичайно, абсолютної незалежності в рамках діяльності організації досягнути неможливо. Сутність даної характеристики полягає у тому, що менеджери та персонал організацій виявляють активність за власною ініціативою, бажанням, не під тиском наказів, не під впливом групи. Менеджери та персонал організації здатні, за потреби, самостійно приймати рішення та відповідати за них. У цьому контексті така поведінка є підприємницькою, адже за своїм характером подібна до поведінки «офіційно працюючих» підприємців, які, не маючи, наприклад, «вказівок згори», повинні вести свою справу, розвивати її, виходячи зі ступеня власної активності та ініціативності.

Наші підходи збігаються з поглядами зарубіжних дослідників, наприклад, J.P. Jong, S.K. Parker, S. Wennekers, C. Wu вказують на те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво базується на підприємницькій поведінці співробітників організацій і зосереджене на їхніх ініціативах розпочати або прийняти щось нове, хоча їх і не просять це зробити [498].

Сучасний американський економіст Д. Лавой запроваджує в науковий обіг поняття «малої демократії» як типу поведінки учасників діалогу: що більше спілкування між людьми орієнтоване на взаєморозуміння, то демократичнішою є група, де цей діалог відбувається. Будь-яка організація, в якій люди спілкуються один з одним (фірма, науковий колектив, редколегія, бригада, торговий ринок, правління банку, рада директорів корпорації тощо), можуть бути прикладами прояву «малої демократії». Її ознаками є відкритість, незавершеність, автономія, публічність [15].

Л. фон Мізес і Ф. А. фон Хайек поширюють на економіку цінності, характерні для «малої демократії». Так, вони доходять розуміння системи вільного ринку в контексті демократії. Відкритості в мовному діалозі відповідає в царині економіки принцип вільного виходу на ринок; незавершеності будь-якого діалогу відповідає відносна незавершеність будь-якої економічної діяльності; право недоторканності приватної власності спрямовано на захист автономії суб'єктів ринкового процесу; публічність необхідна для виконання ринком комунікативної функції. Якщо ми хочемо поширити принципи «малої демократії» на економіку, то повинні визнати свободу будь-яких добровільних економічних контактів. «Економічна

демократія» не тільки запозичила фундаментальні цінності демократії в «малій демократії», а й застосувала їх в обміні як на словах, так і діями [15].

Джерелом інтелектуального розвитку є свобода слова, а джерелом економічного розвитку є свобода економічної дії. Як наука і мистецтво найкращі результати дають в умовах вільного розвитку, так само й економіка найбільш ефективна в умовах вільного ринку. Обмеження свободи слова, як і обмеження свободи ринку, заважає процесу адекватного навчання і самонавчання суспільства. Тому в умовах обмеження свободи слова і ринку люди отримують неадекватну інформацію, яка приводить їх до неадекватних дій [15].

Здійснюючи безпосередньо практичне впровадження концепції внутрішньоорганізаційного підприємництва в компанії, E. Jensen [509] надає такі рекомендації. Корпорації отримають максимум прибутку від внутрішніх підприємницьких програм, якщо не будуть займатися мікрореджментом. Внутрішні підприємці за своєю природою творчі і самостійні. Дозвольте їм злетіти, забезпечте ресурсами, а потім відійдіть з їхнього шляху – дайте хорошим ідеям шанс розквітнути. Успіху внутрішнього підприємництва може ненавмисно перешкодити бажання компанії регулювати все і вся. Успішні організації розв'язують командам руки, даючи їм простір для створення нового. Звичайно, тут є деякі обмеження, але почуття власності і залучення в процес, зрештою, сприятиме автономії, яка дасть внутрішнім підприємцям розкритися на повну силу [509].

Більш того, характеристика «незалежності» застосовується в цілому до концепту внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Так, наприклад, А. Канагата, аналізуючи підприємницький університет, визначає його провідну характеристику: свобода-автономність, яка полягає у свободі академічній: вибір предметів, часу; свободі вибору викладачем вектора розвитку кар'єри: напрямків діяльності, особистісного росту і професійного розвитку; свободі вибору студентом предметів і викладачів [132].

Отже, в контексті нашого дослідження, під *«незалежністю»*, як характеристикою підприємницької активності, ми розуміємо здатність персоналу організації самостійно, без тиску приймати відповідні рішення та брати на себе відповідальність.

Серед результативних характеристик підприємницької активності нами були виділені *«орієнтація на результат та розвиток»*, *«цілеспрямованість»*. Внутрішньоорганізаційне підприємництво, як і власне підприємницька діяльність, завжди повинне мати певний результат. Результати можуть бути і тактичними, і стратегічними. Тому наявність у персоналу організації таких характеристик є, на наш погляд, необхідними та такими, що забезпечують кінцеве досягнення мети та реалізацію функцій внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Наші погляди збігаються з поглядами багатьох фахівців у сфері психології підприємництва.

В.І. Захарченко [117] вказує на те, що для інтрапренера цілеспрямованість є дуже важливою. Тільки завдяки цілеспрямованості інтрапренера можливо подолати перешкоди, які стоять на шляху створення підприємства підприємницького типу, і домогтися комерційного успіху.

Психологічна енциклопедія визначає цілеспрямованість як позитивну вольову якість, що виявляється в здатності людини керуватися у своїх діях і вчинках загальними і стійкими цілями, обумовленими її потребами і переконаннями. Цілеспрямовані люди мають чітко спрогнозовану поведінку, спрямовану на досягнення поставленої мети. Вони діють твердо і рішуче. Виходячи із загальних цілей, які поставлені перед ними, ці люди підпорядковують їм власні конкретні, ближні цілі. Протилежна якість – недостатня цілеспрямованість – є ознакою слабкої волі, яка проявляється в схильності людини легко піддаватися випадковим спонуканням, обирати у своїй діяльності лише ближні цілі [355, 387].

Якщо спроектувати дане визначення на концепт підприємницької активності персоналу організації, то бачимо цілком відповідну її характеристику. Маючи загальні цілі розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, працівник з високим рівнем цілеспрямованості буде, підпорядковує їм свої ближні цілі та прагне до їхньої реалізації.

Що стосується «прагнення до постійного розвитку», то дослідники вказують, що це одна із провідних характеристик сучасного фахівця взагалі.

О.І. Бондарчук [36], розглядаючи значення особистісного розвитку для успішної професійної діяльності, відзначає, що взаємозв'язок успішності професійної діяльності та особистісного розвитку чітко представлений у межах суб'єктного підходу. Дослідниця наводить визначення К.О. Абульханової-Славської, яка зазначає, що людина не може просто жити і виконувати свою роботу, вона повинна знайти мету, з якою співвідносяться робота і професія, а головне – її дії в професії повинні зайняти чільне місце в системі життєвих смислів, бути органічно вбудованими у загальну систему життєвих планів і цілей. Це забезпечить задоволеність власним життям і самоактуалізацію людини [36].

Г.О. Балл, розглядає розвиток особистості в контексті гуманізації загальної та професійної освіти [24], що знайшло відображення і в нашому дослідженні.

Отже, підприємницька активність персоналу організацій повинна бути *цілеспрямованою, орієнтуватися на результат та розвиток*. Це важливі результативні характеристики, які забезпечують реалізацію циклічності внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Отже, в даному підрозділі ми розглянули сутність підприємницької активності персоналу освітніх організацій, її основні складові. Щодо чинників та результатів вияву підприємницької активності, згідно з нашою моделлю (рис. 2.1), то ми проаналізуємо їх в підрозділах 2.2 та 2.3.

2.2. Психологічні чинники розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій

2.2.1. Підприємницька самоефективність як важливий психологічний чинник розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості. Згідно із запропонованою моделлю підприємницької активності персоналу організацій, важливим психологічним чинником підприємницької активності персоналу організацій (на рівні особистості) є підприємницька самоефективність.

Аналіз проблеми підприємницької самоефективності включає такі аспекти:

- *історія виникнення феномену самоефективності особистості;*
- *сутність понять «самоефективність особистості» та «підприємницька самоефективність»;*
- *особливості підприємницької самоефективності персоналу організацій.*

Розпочнемо з історії виникнення феномену самоефективності особистості.

Концепція самоефективності вперше була запропонована А. Бандурою ще в кінці 1970-х років і активно досліджувалася ним протягом двадцяти років. А. Бандура вважає, що привабливість результату і віра в позитивний результат недостатні для запуску мотивації суб'єкта. Необхідна також віра в свої здібності впоратися з даним видом діяльності. Самоефективність полягає в тому, наскільки компетентною почувається людина, виконуючи ту чи іншу справу. А. Бандура вважає, що самоефективність – центральна і найважливіша детермінанта людської поведінки. Згідно з даними, отриманими Бандурою і його колегами, люди з високою самоефективністю більш наполегливі, краще вчаться, а також володіють великою самоповагою, менш тривожні і менш схильні до депресій [480].

А. Бандура описує джерела, механізми самоефективності, її вплив на мотиваційні, когнітивні й емоційні процеси, а також на успішність діяльності. Згідно з теорією А. Бандури, існує *чотири джерела самоефективності*: досвід власних успіхів, спостереження за чужими досягненнями, вербальні переконання і сприйнятий емоційний стан [26].

Дослідник описує ці джерела самоефективності таким чином. Найбільшим впливом на самоефективність є власний досвід успіхів та невдач в спробі досягти бажаних результатів. Цей успіх слугує кращим засобом терапії недостатньої самоефективності. На його думку, менеджер повинен викликати у пам'яті своїх підлеглих спогади колишніх успіхів і прив'язувати їх до виконання поставленого завдання, тим самим збільшуючи ефективність праці. Для цього рекомендується використовувати «метод якорів» Е. Еріксона. Самоефективність зростає також, коли люди спостерігають, як інші успішно справляються з вирішенням різних завдань.

Наприклад, працівники, які бояться ставити питання у великій групі, можуть змінити прогноз ефективності з «я не можу зробити це» на «можливо, я зможу», якщо вони були свідками того, як їхні колеги ставили питання без катастрофічних наслідків для себе. У той же час, якщо людина спостерігає за тим, як інші, настільки ж компетентні люди, неодноразово зазнають невдачі, незважаючи на наполегливі спроби, це може призвести до гіршого прогнозу власної здатності виконати подібні дії. На думку автора, менеджер зобов'язаний створювати для своїх підлеглих лише позитивні спостереження, що підвищує їхню самоефективність. Третій спосіб, за допомогою якого може бути досягнуто відчуття ефективності, полягає в тому, щоб переконати людину, що вона володіє здібностями, необхідними для досягнення мети. Однак менеджер повинен пам'ятати, що спроби вербального впливу найчастіше дають лише короткочасний ефект у плані зміни самоефективності. Тож сила вербального переконання обмежується також усвідомленими статусом і авторитетом переконуючого. І нарешті, сприйняті індивідом власні емоційні і фізіологічні стани також можуть впливати на самоефективність як позитивним (якщо сприймається підйом і жага діяльності, а також спокій), так і негативним (якщо сприймається тривога, скутість, страх і загальмованість) чином. Люди з більшою ймовірністю домагаються успіху, якщо вони не напружені і емоційно спокійні. Оскільки люди судять про свою ефективність також за рівнем емоційного напруження, яке вони переживають у стресових або загрозливих ситуаціях, то будь-який спосіб, що знижує напругу, підвищить прогноз ефективності [26].

Отже, ми дотримуємось підходу до визначення самоефективності, який визначається рядом авторів [77; 223; 262]. А саме, самоефективність – це система суб'єктивних уявлень про здатність успішно діяти в конкретних ситуаціях, яка має оцінний характер і забезпечує регуляцію дій, спрямованих на досягнення певних цілей, за рахунок формування суджень про свою здатність успішно вирішити поставлені завдання.

Останніми роками проблема самоефективності стала досить інтенсивно досліджуватись українськими психологами. Зокрема, розглядаються загальні проблеми самоефективності особистості (Т.О. Гальцева [79], Н.Ф. Ліпінська [276], В.С. Михайличенко, Н.В. Полякова [295], Д.О. Шапошник [455] та ін.), самоефективність студентів різних спеціальностей у контексті їх професійного становлення (О.М. Вовк [69], М.В. Канівець [133], О.О. Музика [307], І.І. Сняданко [389; 393] та ін.), самоефективність у процесі професійної діяльності фахівців різних професійних категорій (О.І. Бондарчук [34; 39], Н.В. Пророк [349]).

Що стосується **самоефективності у підприємстві**, то аналіз сучасних досліджень показує, що концепція самоефективності є провідною проблемою у теорії підприємництва [516], адже ця характеристика є одним із головних стимулів для розвитку цілеспрямованої поведінки та формування підприємницьких намірів. Окрім того, самоефективність є необхідною

умовою переходу від підприємницьких намірів до реальних підприємницьких дій [461].

Проблеми підприємницької самоефективності висвітлені в роботах багатьох зарубіжних (J. Kickul, N.F. Krueger [516], A. De Noble [499], R. Wood, A. Bandura [548], та ін.) та вітчизняних (І.Б. Абдуллаєва [7], О.В. Креденцер [229; 246], О.М. Паламарчук [331], О.О. Романовський [368] та ін.) учених. Разом із тим, дослідження самоефективності як чинника підприємницької активності персоналу освітніх організацій достатньою мірою не розкриті.

Самоефективність особистості заснована на оцінці її власних компетенцій, пов'язаних зі здібностями до самомотивації, мобілізації когнітивних ресурсів і реалізації дій, спрямованих на встановлення контролю над ситуацією [548].

Стосовно підприємців такі компетенції означають здатність успішно діяти в напрямі створення і розвитку свого бізнесу, використовуючи особисті якості, навички і знання, які, в свою чергу, формуються під впливом сім'ї, попереднього досвіду, отриманої освіти [461].

Емпірично встановлено, що освіта в галузі підприємництва може сформувати позитивне ставлення до даного виду діяльності і підвищити підприємницьку самоефективність [461].

Отже, за нашим підходом, підприємницька самоефективність являє собою міру переконаності особистості у власній здатності виконувати необхідну роботу, вирішувати завдання, у володінні необхідними практиками для успішного досягнення мети підприємницької діяльності [7; 200; 229; 246].

На наш погляд, підприємницька самоефективність є одним із вагомих чинників підприємницької активності персоналу організацій, певною «рушійною силою» розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва [238].

У цьому контексті цікавими є розробки Р.Л. Кричевського щодо самоефективності та лідерства: самоефективність може розглядатися як один із факторів лідерства в малій групі, адже демонстрація впевненості і компетентності як зовнішніх ознак самоефективності відповідає прототипам неформального лідерства, які існують у послідовників; самоефективність лідерів малих груп позитивно впливає на рівень встановлюваних ними цілей і збереження цілей при зіткненні з особливо складними завданнями [262].

У свою чергу, В.А. Гасановим та М.Ю. Чипігою під керівництвом Р.Л. Кричевського було проведено ще одне дослідження серед менеджерів організацій, яке показало цікаві результати. Рівень самоефективності менеджерів визначає характер їхньої відповідальності: для відповідальності менеджерів з низькою самоефективністю характерні направленість на об'єкт та націленість на минуле, а для відповідальності менеджерів з високою самоефективністю – направленість на суб'єкт і ситуацію та націленість на майбутнє. Зі збільшенням самоефективності менеджери частіше долають

труднощі під час вирішення професійних завдань за допомогою: усвідомленої саморегуляції своїх почуттів і дій; активного пошуку інформаційної, дієвої та емоційної підтримки; усвідомленої зміни ситуації на основі аналітичного підходу до проблеми; переосмислення ситуації як можливості для особистісного і професійного зростання [262].

А. De Noble та ін. [499] визначають підприємницьку самоефективність як конструкцію, яка вимірює віру людини в свої здібності виконувати різні дії, в наявність навичок, необхідних для реалізації нової можливості в бізнесі. Підприємницька самоефективність, за концепцією А. De Noble, включає шість складових: 1) розробка нових продуктів і ринкових можливостей, що передбачає переконання людини в тому, щоб мати можливість створювати нові продукти і знаходити можливості, щоб мати міцну основу для реалізації підприємницьких ідей; 2) створення інноваційного середовища, що передбачає переконання людини, щоб спонукати інших або його / її команду створити нову ідею або застосувати новаторські дії; 3) створення інвесторських відносин, яке передбачає переконання людини в тому, що вона може знайти джерела фінансування для реалізації своєї підприємницької ідеї; 4) визначення основної мети, яке передбачає переконання людини в тому, що вона чітко усвідомлює свої цілі, може їх сформулювати та донести своїй команді та інвесторам; 5) подолання неочікуваних труднощів, яке пов'язане з переконанням людини в тому, що вона може впоратися з усіма труднощами, працювати в умовах невизначеності; 6) створення важливих людських ресурсів, що включає переконання людини в тому, що вона має можливість знайти та утримувати важливих і талановитих людей в якості членів своєї команди.

Вказані структурні компоненти були покладені в основу розробки методики для діагностики підприємницької самоефективності А. De Noble та ін. [499]. Методика була нами адаптована (О.В. Креденцер, І.Б. Абдуллаєва [200]) та застосована в емпіричному дослідженні (розділ 4).

2.2.2. Система управління як важливий психологічний чинник розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації. Основним психологічним чинником підприємницької активності персоналу освітніх організацій (на рівні організації), за нашим підходом, є ефективна *система управління організацією*, зокрема її психологічні складові.

Аналіз проблеми психологічних складових системи управління організацією як чинника підприємницької активності включає, на наш погляд, такі аспекти:

- *аналіз поняття управління організацією в цілому;*
- *основні психологічні складові системи управління освітніми організаціями;*

- *роль ефективної системи управління в розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та вплив на підприємницьку активність персоналу освітніх організацій.*

Проаналізуємо послідовно визначені питання.

Що стосується **поняття управління**, то сучасна література нараховує безліч підходів до визначення поняття управління з точки зору міждисциплінарності, різноманітних концепцій, рівня аналізу, широти вживання тощо.

У широкому значенні управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту. Управління проектом/об'єктом-системою, її компонентами та процесами з метою підвищення ефективності функціонування систем відбувається ще на етапі системного проектування, створення/утворення, формування, розвитку, становлення, функціонування/життя системи. Ефективність управління визначається адекватністю дій управління щодо об'єкта управління [425].

Управління, як процес цілеспрямованого впливу на систему (механічну, технологічну, біологічну, соціальну), в результаті якого досягається її впорядкованість, розвиток відповідно до поставлених цілей, розглядають більшість фахівців у сфері менеджменту, психології управління тощо [43; 136; 164; 259; 291; 322; 353; 443; 277 та ін.].

Дослідники вказують на те, що основними ознаками управління є: обов'язкова якість цілісної організованої системи; наявність обов'язкових елементів: суб'єкта управління та об'єкта управління; певна спрямованість, досягнення поставленої мети (управлінського результату); слугування інтересам взаємодії основних елементів; забезпечення системою певних засобів. Вони виділяють такі види управління: механічне, технологічне, біологічне, соціальне [43; 80; 136; 164; 259; 277; 291; 322; 353; 443 та ін.].

Що стосується соціального управління, то під ним розуміють вид управління, процес впливу на суспільство, соціальні групи, окремих індивідів з метою впорядкування їхньої діяльності, підвищення рівня організованості соціальної системи [309; 396].

Загальні риси соціального управління: 1) існує там, де має місце спільна діяльність людей і їхніх спільнот; 2) забезпечує впорядкований вплив на учасників спільної діяльності; 3) спрямоване на досягнення певної управлінської мети; 4) характеризується наявністю суб'єкта та об'єкта управління; 5) суб'єкт управління наділяється певним владним ресурсом; 6) об'єкт управління є підвладним суб'єктом, свідомо-вольова поведінка якого має змінюватися відповідно до вказівок суб'єкта; 7) реалізується в рамках певного механізму.

Елементи соціального управління: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінські зв'язки (прямі зв'язки і зворотні зв'язки). Суб'єкт

управління може бути індивідуальним або колективним. Виділяються такі об'єкти управління, як людина (індивід), колективи (соціальні групи), держава (суспільство в цілому) [309; 396].

Одним із видів соціального управління є управління організаціями [136].

Аналіз літератури показав, що поняття управління організаціями також має безліч тлумачень [43; 107; 136; 164; 259; 277; 291; 322; 353; 443 та ін.]. Однак, на наш погляд, можна виділити спільне визначення, яке полягає в тому, що управління організаціями розглядається як процес ефективного використання ресурсів організації для досягнення її цілей та завдань.

Що стосується *психології управління освітніми організаціями*, то цей напрямок інтенсивно розробляється вітчизняними психологами. Розроблені концепції психологічного забезпечення управління освітніми організаціями в цілому (Л.І. Даниленко [328], Л.М. Карамушка [135], Н.Л. Коломінський [174], Т.В. Рогова [365]), психологічного забезпечення управління педагогічними працівниками в освітніх округах (А.В. Вознюк [71; 72]), особистісного та професійного розвитку менеджерів освіти (О.І. Бондарчук [36]; В.М. Вакуленко [49]; Д.Б. Рождественська [366]; В.А. Сергеева [379]; Г.В. Соломіна [395]; Я.І. Шкурко [463]), мотивації професійного вдосконалення (В.М. Сич [382]), професійної толерантності працівників закладів середньої освіти (О.В. Брюховецька [45], К.В. Терещенко [405]), психологічні основи управління організаційним розвитком та змінами в освітніх організаціях (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [358], В.М. Івкін [126], О.С. Толков [416]), психологічні засади розвитку організаційної культури в освітніх організаціях (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко та ін. [357], Я. Стемковська [399], Г. Тимошко [402], К.В. Терещенко [405], А.М. Шевченко [457; 458]) та ін.

Однак **значення управління у розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва** достатньо широко висвітлене в літературі здебільшого економічного характеру (Ю.І. Авадені [9]; С.Н. Арьков [16]; К.О. Бужимська [47]; В.В. Ларіонов [270]; П.Ю. Трішин [420]; С.Ф. Чурюмова [453] та ін.). Розглядається дана проблема переважно в контексті формування підприємницького стилю управління, тобто як підприємницький стиль управління впливає на розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва. Разом із тим, досліджень того, як управління впливає на розвиток підприємницької активності персоналу організацій, достатньо мало.

На думку D.F. Kuratko, R.D. Ireland, J.G. Covin, J.S. Hornsby [523], підтримка менеджменту означає готовність керівників вищого рівня сприяти підприємницькій активності персоналу організацій, включаючи відстоювання ідей та забезпечення ресурсів, необхідних людям для здійснення підприємницьких заходів.

У дослідженні D.T. Holt, W.M. Rutherford, G.R. Chohessy виявлено, що лідери, які підтримують внутрішньоорганізаційне підприємництво, впливатимуть на працівників «підприємницького мислення» [507].

D.T. Holt, W.M. Rutherford, G.R. Chohessy [507] встановили, що підтримка управління суттєво корелює з розвитком підприємницької активності персоналу організацій. Такого ж висновку дійшов і Т. М. Kising'u, досліджуючи вплив менеджменту на розвиток підприємницької активності персоналу загальноосвітніх шкіл. Згідно з його результатами дослідження, існує позитивний і дуже значущий зв'язок між підтримкою менеджменту та рівнем внутрішньоорганізаційного підприємництва [517].

К.О. Бужимська говорить про те, що ефективне використання підприємницьких здібностей персоналу стає новою специфічною функцією підходу до управління як персоналом, так і підприємством в цілому. Модернізація управління підприємством відіграє подвійну роль: з одного боку – це окремих напрямом процесу модернізації на підприємстві, а з іншого – всі інші напрямки модернізаційного процесу (технічний, технологічний, інноваційний, соціальний тощо) можуть відбуватися тільки через нові підприємницькі управлінські рішення. Авторка наводить думку Е. Пенроуз, згідно з якою підприємницькі функції менеджменту полягають у формуванні та прийнятті підприємством нових ідей (стосовно продукції, географії діяльності, наймання нового або навчання власного управлінського персоналу, зміни організаційної структури підприємства, залучення капіталу тощо); управлінські функції зводяться до реалізації підприємницьких ідей та забезпечення поточних операцій. Підприємницька орієнтація управління підприємством найбільш яскраво проявляється в ситуації вибору одного з альтернативних рішень: залишити все як є (не ремонтувати те, що не зламано) або спрямувати зусилля та ресурси на вивчення потенційних можливостей, у перспективах яких на даний момент часу немає впевненості. Прийняття проактивного рішення на користь розширення потенційно доступного підприємству набору стратегічних альтернатив не тільки робить більш інноваційним розвиток підприємства, але й забезпечує стійкість створених конкурентних переваг [47].

М.В. Дубініна та С.В. Сирцева [105] говорять про те, що інтрапренерство також можна розглядати як спосіб децентралізації управління підприємством. Для його впровадження необхідна перебудова формального механізму комунікацій, а також зміцнення самостійності новостворюваних господарських одиниць. У той же час, якщо інтрапренерів не контролювати, вони навряд чи зможуть мати ринковий успіх, навіть якщо створять дослідний зразок. Лише можливості підприємства дозволять вивести зразок в дослідну партію, потім у пробні продажі, покрити всі витрати. Автори зазначають, що для сучасної перебудови управління характерне посилення уваги на соціально-кадрову складову господарської діяльності підприємства. Менеджмент дедалі наполегливіше шукає шляхи підвищення творчого потенціалу працівників. Саме в пошуковій активності персоналу сучасне управління вбачає основне джерело успішного функціонування підприємства. При створенні інтрапренерського підприємства, на їхню думку, слід звертати увагу на так звані

«інтрапренерські труднощі», серед яких варто виділити недостатньо стійку політику менеджерів у впровадженні інновацій або необізнаність працівників про можливу підтримку інтрапренерських ідей керівництвом, а також відсутність винагороди інтрапренерів і їхніх команд. Серед організаційних бар'єрів науковці вказують на наявність на підприємстві жорсткої централізації прийняття управлінських рішень і високого рівня формальності інтрапренерського процесу; відсутність спеціального бюджету та доступу до ресурсів, необхідних для здійснення творчих та інноваційних планів; відсутність практичного інструменту оцінки результатів інтрапренерства, можливостей їхнього аналізу і прогнозування; відсутність необхідних знань у працівників і керівництва в напрямі інтрапренерства, а також складність процесу надання та реалізації інтрапренерських пропозицій, або й цілковита відсутність даної процедури на підприємстві [105].

У нашому дослідженні ми розглядаємо такі психологічні складові управління організацією: урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації; рівень професіоналізму керівників організації; наявність партнерської взаємодії керівників та персоналу в організації; особливості групової взаємодії та групової динаміки в організації.

Емпіричне дослідження психологічних складових управління освітніми організаціями та їхній вплив на розвиток підприємницької активності персоналу освітніх організацій буде висвітлено в підрозділі 4.2.

2.3. Психологічні результати розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій

2.3.1. Задоволеність працею як важливий психологічний результат розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості. За нашим підходом, основним психологічним результатом підприємницької активності персоналу освітніх організацій на особистісному рівні є *підвищення рівня задоволеності працею*.

Проблему задоволеності працею, на наш погляд, необхідно розглядати в таких аспектах:

- *сутність поняття «задоволеність працею»;*
- *роль підприємницької активності в підвищенні рівня задоволеності працею персоналу.*

Розглянемо послідовно зазначені аспекти.

Задоволеність працею є однією із провідних категорій сучасної організаційної психології та психології праці [60; 122; 247; 248; 269; 278; 290]. Попри те, що проведено чимало досліджень з цієї проблеми, розроблено низку концепцій, багато аспектів, пов'язаних із задоволеністю працею,

залишаються недостатньо вивченими. Задоволеність працею є одним із критеріїв професійної адаптації суб'єкта, досягнення ним високих показників у виконуваний діяльності.

Задоволеність виникає спершу як психологічний результат трудової активності, а в подальшому виступає як чинник, що стимулює розвиток особистості у професійній діяльності (Л.Г. Петрова [338]). У дослідженні Л.Г. Петрової, за результатами кореляційного аналізу, визначено індивідуально-психологічні особливості менеджерів із персоналу, які впливають на рівень задоволеності професійною діяльністю, серед них: творчість; підприємництво; орієнтація на результат; орієнтація на гроші; прагнення до розвитку; виклик; орієнтація на владу [338]. Отже, можна говорити про те, що особистісні якості, що визначають і підприємницьку активність, тісно пов'язані із задоволеністю працею.

Б.А. Ясько та М.Г. Остроушко [475] зазначають, що досягнення задоволеності працею як сприятливого душевного стану суб'єкта діяльності, має як внутрішні (особистісні), так і зовнішні (організаційно-психологічні) предиктори. Якщо внутрішнім передумовам досягнення задоволеності обраним трудовим шляхом традиційно приділяється значна увага в психології праці, організаційній психології, психології управління та психології особистості, то проблема оптимізації зовнішніх, організаційно-психологічних умов, що забезпечують ефективність праці, адаптованість персоналу і, як результат, досягнення задоволеності працею, залишається надзвичайно актуальною і потребує різноманітного вивчення. Це обумовлюється стрімкістю змін, що відбуваються в сучасних організаційних структурах і виробничих процесах. Колишні схеми системи менеджменту перестають бути ефективними.

Розглянемо далі **роль підприємницької активності в підвищенні рівня задоволеності працею персоналу.**

Б.А. Ясько та М.Г. Остроушко базуючись на наукових працях К. Роджерса, обґрунтовують ідею про нерозривний зв'язок самореалізації і задоволеності, а також вказано, що для людини особливо важливою є самореалізація у професійній діяльності й особистому житті [475]. Ця теза є важливою в контексті нашого дослідження, адже система внутрішньоорганізаційного підприємництва через вияв підприємницької активності сприяє реалізації підприємницького потенціалу особистості, а тому, виходячи із положень К. Роджерса, підвищує задоволеність працею.

У контексті нашого дослідження цікавою є також одна із відомих концепцій трудової мотивації Ф. Герцберга [438]. Вчений виділяє дві групи факторів задоволеності працею: мотиваційні та гігієнічні. Перша група чинників визначається ставленням суб'єкта до змісту праці, досягненнями в роботі, визнанням з боку оточуючих, можливостями професійного зростання і самореалізації. Друга група («гігієнічні» чинники) включає умови праці, рівень заробітної плати, ставлення керівництва, психологічний клімат у

колективі, тобто ті зовнішні умови праці, які є специфічними «каталізаторами» формування задоволеності працею.

Система внутрішньоорганізаційного підприємництва, на нашу думку, здатна «задовольнити» обидві групи факторів: і мотиваційні, і гігієнічні.

Окрім того, Ф. Герцбергом була розроблена модель збагачення змісту роботи, в якій пропонуються варіанти розширення участі персоналу в плануванні, виконанні та оцінці роботи, спрямовані на те, щоб співробітники могли найбільш повно задовольнити свої потреби, пов'язані із задоволеністю працею. Модель Герцберга містить такі шляхи покращення роботи: 1) позбавлення працівників зайвого контролю з боку менеджменту, надання їм більшої автономності та самостійності, що дозволить їм брати на себе більшу відповідальність за результати своєї праці і підвищить їхній авторитет як у власних очах, так і в очах оточуючих; 2) надання працівникам можливості створювати завершені продукти, а не окремі деталі, якщо технологічний процес дозволяє це. Можливість створення цілісного продукту сприяє тому, що працівники усвідомлюють місце своєї праці в загальному продуктивному процесі, що позитивно позначається на їхній самооцінці; 3) працівників необхідно забезпечити регулярним зворотним зв'язком про продуктивність їхньої праці і якості їхньої роботи. При цьому рекомендується давати зворотний зв'язок безпосередньо самому працівникові, а не передавати його через супервізорів; 4) працівників важливо налаштовувати на виконання нових, нестандартних завдань, а також на професійне зростання в рамках їхньої спеціалізації. Слідування цим рекомендаціям, на думку Ф. Герцберга [438], стимулюватиме більш активний розвиток особистості та задоволення потреб людини в досягненнях, відповідальності та визнанні.

Як бачимо, вказана модель майже по всіх позиціях «вписується» в систему внутрішньоорганізаційного підприємництва. До основних показників задоволеності працею, згідно з обраною концепцією, віднесено такі: інтерес до праці; задоволеність досягненнями в роботі; задоволеність взаємостунками з колегами; задоволеність взаємостунками з керівництвом; рівень домагань у професійній діяльності; надання переваги виконанню роботи, ніж високому заробітку, задоволеність умовами праці; професійна відповідальність.

Що стосується ролі підприємницької активності в підвищенні рівня задоволеності працею персоналу, то, на думку Ю.І. Грудзевич [91], виникнення інтрапренерства було зумовлене об'єктивними тенденціями соціально-економічного розвитку суспільства, коли домінуючими є саме соціальні аспекти мотивації людини. Автор зазначає, що працівники в межах корпорації прагнуть самостійної діяльності, реалізації власної творчої ідеї на своєму підприємстві в рамках його організаційної структури. У разі якщо така свобода їм не надається, розвивається незадоволеність організацією, що призводить до зниження ефективності праці та звільнення з підприємства

здібних, високопрофесійних, перспективних працівників з метою започаткування власного бізнесу.

Такої ж думки дотримується й В.І. Захарченко [117], говорячи про те, що працівники, які вірять в свій талант, дедалі більше прагнуть до самостійної діяльності в рамках організаційної структури. І, знову ж таки, якщо ж така свобода їм не забезпечується, то в них, як правило, розвивається незадоволеність працею, а це може призвести до звільнення в пошуках умов для самореалізації.

Отже, інструментом, призначеним розв'язати цю проблему, є саме внутрішньоорганізаційне підприємництво, що сприятиме вияву такими працівниками підприємницької активності.

Таким чином, задоволеність працею є важливим психологічним результатом вияву підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Результати емпіричного дослідження задоволеності працею персоналу освітніх організацій та її зв'язок з підприємницькою активністю буде представлено в підрозділі 5.1 монографії.

2.3.2. Організаційний розвиток та організаційна культура як важливі психологічні результати розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації. За нашим підходом, основними психологічними результатами вияву підприємницької активності персоналу організацій на рівні організації є *організаційний розвиток та розвиток організаційної культури*.

Розглянемо послідовно зазначені аспекти.

2.3.2.1. Організаційний розвиток як важливий психологічний результат розвитку підприємницької активності. Проблему організаційного розвитку необхідно, на наш погляд, розглядати в таких аспектах:

- *сутність організаційного розвитку;*
- *причини організаційного розвитку;*
- *зв'язок організаційного розвитку та підприємницької активності персоналу освітніх організацій.*

Розглянемо детальніше зазначені питання.

Що стосується організаційного розвитку, то, насамперед, слід зазначити, що дослідження психологічних особливостей організаційного розвитку є однією із особливо *актуальних сьогодні проблем організаційної психології* [40; 53; 62; 100; 140,145,141; 165; 170; 193; 219; 267; 294; 359; 364; 404; 406; 429; 433; 486; 491; 500; 536; 532; 539], адже будь-яка організація функціонує в динамічному, невизначеному середовищі. Неперервний розвиток організації дедалі більше стає необхідною умовою не тільки її ефективної діяльності, але і виживання в мінливому світі. Наприклад, ще на початку ХХ століття Г. Форд з успіхом міг 19 років випускати один і той

самий «Форд-Т», то сьогодні для ефективної діяльності (а іноді і для виживання) менеджерам автобудівної компанії необхідно змінювати кожні кілька років не тільки колір, оснащення тощо, а й повністю модель автомобіля (а іноді і весь модельний ряд), значно модифікуючи всі його технічні характеристики [116, 410].

Щодо основних **причин організаційного розвитку**, то, на думку А.Н. Занковського, вони можуть бути такими: незадовільне функціонування організації, зміна середовища її функціонування, зміна масштабу та форми діяльності, злиття або роздроблення, зміна технології виробничих ресурсів, зміна керівництва, відсутність сприятливих перспектив [116].

Представимо організацію у вигляді двох складових – людських ресурсів організації (підприємці, менеджери, працівники) та технологічних ресурсів (виробничі потужності, фінансовий капітал тощо), які в свою чергу перебувають під впливом зовнішнього середовища (рис. 2.4).

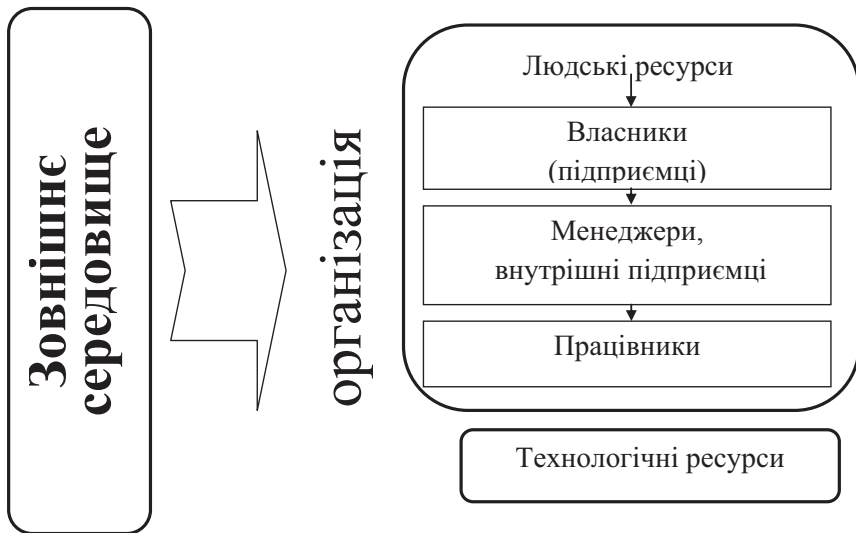


Рис. 2.4. Основні складові організації, зміни яких можуть виступати причинами організаційного розвитку

В умовах постійних соціально-економічних змін усі зазначені на схемі компоненти можуть бути динамічними, тобто періодично змінюватися. Отже, базуючись на підході М.А. Іванова та Д.М. Шустермана [121], на нашу думку, основні причини організаційного розвитку, або його рушійні сили, можна об'єднати в чотири основні групи:

- зміни в групі підприємців та менеджерів (зміни у складі цієї групи, відносин всередині неї, цілей, мотивів, потреб власників та менеджерів тощо);
- зміни в групі працівників (зміни цілей, потреб, мотивів, ставлення, структури тощо);
- зміни в технологічних ресурсах (зміни технологічного циклу, масштабу, оснащення, а також зміни в фінансових ресурсах організації тощо);
- зміни в зовнішньому середовищі (зміни на ринку, в країні тощо).

Якщо проаналізувати діяльність будь-якої організації відповідно до даної моделі, то доходимо висновку, що статичним процес функціонування організації не буває. Отже, завжди є причини для розвитку організації.

Х. Левітт виділяє чотири організаційні підсистеми, які є *об'єктом організаційного розвитку*: організаційна структура, технологія, трудовий процес, персонал [116; 526].

Щодо структурного підходу, то тут зміни здійснюються відносно організаційних структур, процедур, правил. Технологічний підхід орієнтований на реорганізацію виробничого процесу. Реорганізація трудового процесу направлена на зміни у виконанні індивідуальних робочих завдань. Зміни в роботі з персоналом, насамперед, направлені на розробку нових програм професійного навчання персоналу організації. Загальний розвиток організації означає розвиток усіх чотирьох підсистем (рис. 2.5).

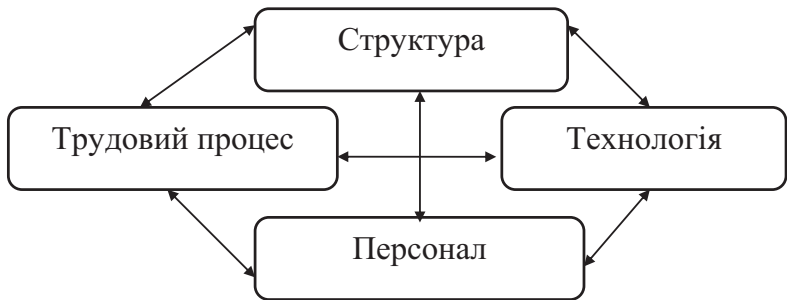


Рис. 2.5. Взаємозв'язки між об'єктами організаційного розвитку [116; 526]

Виділяють декілька *типів організаційного розвитку*: розвиток, що планується заздалегідь та спонтанно; структурований та неструктурований розвиток; директивний та сумісний розвиток; індивідуалізований та неіндивідуалізований; революційний та еволюційний [116].

Основними *етапами розробки та впровадження розвитку організації*, на наш погляд, є: 1-й етап – підготовчий етап (аналіз діяльності організації, визначення та усвідомлення кола проблем та причин для організаційного

розвитку); 2-й етап – аналітично-інформаційний етап (визначення основних потреб персоналу та клієнтів організації, аналіз наявних ресурсів для забезпечення організаційного розвитку тощо); 3-й етап – проектувальний етап (розробка та проектування технології впровадження організаційного розвитку); 4-й етап – трансформаційний етап (реалізація технології організаційного розвитку); 5-й етап – перевіряючий етап (аналіз результатів впроваджених перетворень, отримання зворотного зв'язку тощо).

Що стосується **зв'язку організаційного розвитку та підприємницької активності персоналу освітніх організацій**, то, як уже зазначалось раніше, згідно з нашою концепцією, *організаційний розвиток є важливим результатом підприємницької активності* персоналу освітніх організацій.

У цьому контексті, на нашу думку, можна говорити про те, що виявлення підприємницької активності персоналом освітніх організацій – це процес, який, з одного боку, обумовлюється об'єктивною необхідністю здійснення організаційного розвитку та швидкою та ефективною реалізацією інновацій. З іншого боку, виявлення підприємницької активності обумовлюється суб'єктивними потребами працівників освітніх організацій виявляти інноваційність, прагнути до саморозвитку та професійних досягнень, потребою в незалежній та творчій професійній діяльності.

Цікавим, з цієї точки зору, є підхід, запропонований Е.Н. Смельяновим, С.Е. Поварнициним [109], які розробили «криву організаційного розвитку», давши назви окремим етапам її життєвого циклу. Згідно з розробленою авторами моделлю, можна виділити чотири етапи життя організації в бізнесі. У довільній термінології ці етапи можна позначити як «тусовка», «механізація», «внутрішнє підприємництво» та «управління якістю». Слід сказати, що феноменологія, яка лягла в основу такої «періодизації», спочатку спостерігалася авторами виключно в зарубіжних бізнес-структурах. Однак згодом виявилось, що приблизно через ті самі якісні зміни проходить будь-яка компанія, причому головна відмінність розвитку цивілізованого західного або східного бізнесу полягає в тому, що він одразу може починатися з етапу «механізації», минаючи «тусовку», таку характерну для нашої країни в епоху зародження ринкових відносин.

Важливо зауважити, що певні відповідності цим етапам можна виявити також в історії розвитку бізнесу. Так, стадії «тусовки» відповідає довгий період розвитку раннях форм бізнесу і підприємництва аж до рубежу XIX–XX ст., коли однією з основних особливостей цієї діяльності був її переважно сімейний або артільний характер. Етап «механізації» ознаменувався появою і впровадженням в життя концепцій управління Ф.У. Тейлора і його послідовників, які наголошували на гранично можливій «конвеєризації» і впорядкуванні діяльності організації. Етап «внутрішнього підприємництва» був багато в чому стимульований працями у сфері людських відносин, що був наповнений ідеями партиципації, участі виконавців в управлінні, і в

одному з найбільш завершених варіантів він втілювався в ідеях «управління по проєктах», що активно впроваджувалися вже в 60–70 х рр. ХХ століття [109].

Спираючись на аналіз наукової літератури з проблематики організаційного розвитку [53; 140; 142; 165; 497] та на власний теоретичний аналіз проблеми [214; 215; 217; 254], нами була побудована поетапна модель організаційного розвитку, в якій відображена роль та місце підприємницької активності персоналу організацій (рис. 2.6).

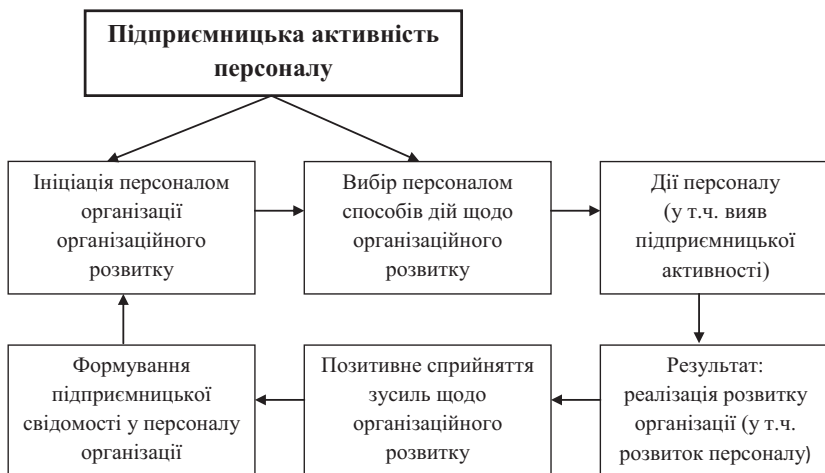


Рис. 2.6. Роль підприємницької активності персоналу в організаційному розвитку

Як видно із рис. 2.6, підприємницька активність є, на нашу думку, *по-перше, важливим чинником*, що сприяє організаційному розвитку на стадіях його ініціації та вибору способів його реалізації. *По-друге*, вияв персоналом організації підприємницької активності є важливим *психологічним засобом* реалізації організаційного розвитку. *По-третє*, формування підприємницької активності персоналу організації є одним із *результатів* організаційного розвитку. І, як наслідок, через позитивне сприйняття зусиль щодо організаційного розвитку, важливим результатом організаційного розвитку є формування *підприємницької свідомості* у персоналу організації.

2.3.2.2. Розвиток організаційної культури як важливий психологічний результат розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Питання організаційної культури необхідно, на нашу думку, розглядати в контексті таких позицій:

- *сутність організаційної культури;*
- *підприємницький тип організаційної культури;*

- *зв'язок підприємницького типу організаційної культури та підприємницької активності персоналу освітніх організацій.*

Розглянемо послідовно зазначені аспекти.

Насамперед, **проаналізуємо сутність організаційної культури.** Теоретичний аналіз економіко-психологічної літератури з проблем організаційної культури показав, що на сьогодні відомо більше тридцять методологічних підходів щодо виділення різних типів організаційних культур. Слід наголосити на тому, що деякі з них є досить відомими, частина достатньо схожі за своєю суттю, а деякі мають принципові відмінності в підходах до виділення критеріїв типологізації. Разом із тим, усі розглянуті концепції мають свої особливості та оригінальні підходи та представляють певний інтерес на шляху аналізу феномену «організаційна культура».

Багатьма дослідниками в сфері психології, економіки та менеджменту доведено, що організаційна культура є вагомим чинником підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. Тому дослідження проблем, пов'язаних зі змістом, структурою, детермінантами розвитку організаційної культури, тривалий час залишаються досить актуальними в сучасній науці.

Серед найвідоміших концепцій організаційної культури, розроблених *зарубіжними* фахівцями, можна назвати праці І. Ансоффа [14], Т. Дейла [302], К. Камерона, Р. Куїнна [131], У. Оучи [330], Т. Рюттінгера [375], С. Ханді [397], Г. Хофстеде [144; 398; 506], Е. Шейна [459], М. Елвессон [471] та ін.

Значну увагу проблемам формування та розвитку організаційної культури приділено й *українськими* дослідниками (П.К. Власов [68], Т.О. Дяченко, Л.І. Скібіцька [327] О.В. Ішук [154], Л.М. Карамушка [144], А.О. Овчаренко [323], П. Прокоп'єва [348], Ж.В. Серкіс [381], І.І. Сняданко [144] та ін.).

Разом із тим, попри досить велику кількість досліджень організаційної культури, залишається нерозкритою проблема цілісності підходів до аналізу організаційної культури, їхня дискусійність як у теоретичній, так і в емпіричній площинах.

Організаційну культуру можна спостерігати в будь-якій організації, але вона скрізь різна. Будь-яка типологія організаційної культури виділяє деякі ідеальні типи, що виражають лише провідні тенденції в діяльності тих або інших організацій. У реальному ж житті в «чистому» вигляді вони трапляються досить рідко. Проте з метою діагностики стану організації та рівня їхньої культури варто проводити типологічний аналіз організаційної культури. При цьому можливі різні критерії, отже, і різні класифікації, типології.

Аналіз сучасної літератури з даної проблеми [14; 17; 302; 375; 397; 398; 410; 417; 424; 459; 471 та ін.] та наші попередні теоретичні дослідження [218; 221; 224–227; 230; 240; 252] показали, що значна кількість дослідників

типологій організаційної культури на основі різних критерій класифікації виділяє **підприємницький тип організаційної культури**.

Аналізуючи типології організаційних культур, до яких входить підприємницький тип організаційної культури [14; 17; 397; 398; 417; 424; 459; 495 та ін.], ми дійшли висновку, що основними критеріями класифікацій, за якими розрізняють різні типи організаційних культур, є *критерії, які стосуються особливостей управління організацією, та критерії орієнтації на людей або на інші цінності організації*. Відповідно до цього, нами було виділено дві основні групи типологій організаційної культури.

Проаналізуємо їх послідовно.

До *першої групи типологій за критеріями, які стосуються особливостей управління організацією*, належить типологія Р. Акоффа та типологія американських компаній В. Томілова та Н.В. Тесакової.

Розглянемо насамперед *типологію організаційної культури Р. Акоффа* [14].

Р. Акофф (класик теорії менеджменту) аналізував культуру організацій як відносини влади в групі або організації в цілому. Для дослідження він виділив два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації та ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння даних параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади: 1. *Корпоративний тип культури* передбачає низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають характер автократії (традиційне управління організації із централізованою структурою); 2. *Консультативний тип культури* має високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають характер «лікар – пацієнт». Зазвичай характерний для організацій, які надають соціальні та інші послуги, лікувальні та навчальні заклади тощо; 3. *«Партизанський» тип культури* визначається низьким ступенем залучення працівників до встановлення цілей та високим ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають автономний характер; 4. *Підприємницький тип культури* має високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини влади мають демократичний характер. Групи та організація в цілому мають управління «за цілями» або «за результатами» та ієрархічну структуру за типом «переверненої піраміди» [14].

В. Томілов та Н.В. Тесакова [417] розглядають типи організаційних культур, що характерні для компаній США. Основним критерієм класифікації в даному випадку є ступінь та особливості участі працівників в управлінні компанією. На основі даного критерію дослідники виділяють:

1. «*Феодальну*» культуру, яка підкреслює різницю між вищим керівництвом та іншим персоналом організації. Участь найманого персоналу у власності підприємства розглядається як аналог традиційної системи заробітної плати. Адміністрація строго контролює активність працівників-власників, надання частки власності є своєрідним засобом платежу. Розмір частки власності найманого персоналу визначається інтересами керівництва підприємства. Партнерські відносини між персоналом і адміністрацією не розвинені. Права працівників-акціонерів не захищені юридично; 2. Керівництво організації з «*інвесторською*» культурою прагне видавати персоналу відчутну частку зарплати у вигляді акцій, причому розмір зарплати встановлюється залежно від економічних результатів діяльності компанії. Працівник-акціонер розглядається лише в статусі власника акцій, що істотно обмежує його інвесторську активність; 3. «*Культура участі*» побудована на активному залученні найманого персоналу в процес управління з одночасною участю працівників у власності. Акціонерні права працівників ототожнюються з їхніми службовими обов'язками. Участь працівників в інвестиційній діяльності компанії є логічним і практичним способом визнання їхніх акціонерних прав. Основний недолік даної культури полягає в тому, що в ній ігнорується юридичний захист прав працівників-акціонерів, хоча реальна участь у керуванні сприяє росту інформованості й відповідальності персоналу й відповідає його інтересам як акціонерів; 4. Основною особливістю й головним принципом «*акціонерної*» культури вважається визнання працівників-акціонерів компанії в якості великого колективного власника, здатного та такого, що має право істотно впливати на управління організацією. Для співробітників передбачається можливість мати своїх представників у раді директорів і через них брати участь у вирішенні найважливіших питань життєдіяльності акціонерних товариств; 5. «*Підприємницька*» культура характерна для організацій, які розглядають свою культуру як частину загального процесу перетворення компанії на найбільш конкурентоздатну в даній галузі й привабливу для інвесторів. Власність персоналу розглядається як особлива інвестиція, що дозволяє сформувати менталітет працівника як економічно активного співробітника й зацікавленого, вимогливого акціонера. Головний акцент робиться не на тому, щоб працівники одержали прибуток як акціонери, а на тому, щоб вони брали на себе більше відповідальності й були готові піти на ризик [417].

Наступною групою типологій, що виділяє підприємницький тип організаційної культури, можна назвати типології, в основі яких лежать **критерії, що стосуються орієнтації на певні цінності (на людей або на інші цінності організації)**. До цієї групи належать наведені нижче типології.

Типологія, в основі якої лежать критерії, по-перше, орієнтації організації на людей або на матеріальні цінності, а, по-друге, відкритість або закритість організації. У відповідності до цих критеріїв виділяють такі типи організаційної культури [398]: 1. *Бюрократична культура* характеризується регулюванням діяльності організації на основі документів, чітких правил,

процедур. Оцінка діяльності персоналу відбувається за формальними принципами та критеріями. Джерелом влади є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, рятує від конфліктів; 2. *Опікунська культура* проявляється в сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах і цінностях, неформальному статусі співробітників, їхній особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток, участь у справах організації; 3. *«Праксіологічна» культура* ґрунтується на порядку, раціональності, планах, ретельному контролі, оцінці діяльності персоналу «за результатами». Влада керівника базується на посадових повноваженнях і глибоких знаннях. Допускається незначне залучення працівників до управління; 4. *Підприємницька культура* підтримує дії, спрямовані зовні організації й на перспективу, новаторство й творчу активність персоналу, гарантує задоволення потреб працівників у розвитку. Управління базується на вірі в керівника, його знаннях та досвіді.

Ще однією типологією в цій групі є *типологія Д. Коула* [495], в основі якої лежать такі критерії, як орієнтація на завдання, орієнтація на стосунки та орієнтація на якість. Слід зазначити, що ця типологія пізніше була доповнена та модифікована російськими дослідниками Т.Ю. Базаровим та П.В. Малиновським [424]. Отже, виділяються чотири типи організаційної культури: 1) бюрократична; 2) органічна; 3) підприємницька; 4) партиципативна.

Розглянемо детальніше зазначені типи організаційної культури.

1. *Органічна організаційна культура*. Діяльність членів цієї організації будується на принципі згоди із загальновизначеною ідеєю та метою. Найчастіше, структура такої організації побудована чітко, ієрархія визначена й майже не змінюється, тому повсякденна робота йде ніби за інерцією, на перший погляд, майже без втручання в неї ззовні. Функції й відповідальність членів групи теж визначені чітко й виконуються з точністю. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються й мають значення тільки в разі їхньої погодженості з метою організації. Комунікації з керівництвом і між членами групи обмежені й несуттєві, тому що схеми й моделі поведіння й реагування чітко прописані. Панує колективна форма управління, що базується на авторитеті лідера;

2. *Підприємницька організаційна культура*. Діяльність у такій організації організується за допомогою вільних ініціатив персоналу. Персонал в таких організаціях здатний приймати рішення, виходячи з декількох можливих варіантів, здатний брати на себе відповідальність за результати цих рішень, підходити до розв'язання поточних проблем творчо в кожному окремому випадку. Лідерство в такій групі засновано на неформальному авторитеті, визнанні. Керівництво делегує частину повноважень підлеглим, при цьому даючи їм можливість вирішувати завдання так, як вони вважають за потрібне. Ця культура скоріше індивідуалістична – інтереси окремої

особистості важливіше інтересів колективу. Разом із тим, задовольняючи потреби персоналу, організація має співробітників, які самореалізуються в межах даної структури, і при цьому приносять їй прибуток. Часто між підрозділами можуть виникати відносини за типом товарно-грошових. Це означає, що співробітник відділу «А» може замовити відділу «Б» виконати певну роботу, продукт якої буде використатися в роботі відділу «А»;

3. *Бюрократична організаційна культура.* Діяльність у такій організації визначається й спрямовується сильним керівництвом. Лідерство ґрунтується на формальній владі, закріпленій за певною посадою, офіційним становищем і статусом. Сильний керівник визначає лідерів і шляхи можливого розвитку. Повсякденна робота співробітників залежить від чіткості, сталості цілей, активного контролю керівника. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а з проблемами, й шукати шляхи розв'язання самостійно. При цьому функції й відповідальність членів колективу пропонуються й закріплюються за посадою. Інтереси колективу первинні, його діяльність будується за принципом «організація – це механізм, потрібно, щоб він працював, а деталі, тобто конкретних співробітників, завжди можна змінити». Спілкування, комунікативні зв'язки формальні й підпорядковані правилам і приписам. Що стосується службової інформації, то доступ до неї обмежений. Щоб мати можливість працювати з певними даними, потрібні або спеціальний дозвіл керівництва, або певний статус;

4. *Партиципативна організаційна культура.* Діяльність визначається всебічним обговоренням питань, пов'язаних із процесом і результатом діяльності. Проблеми відкрито обговорюються, колеги взаємодіють та співпрацюють, можуть застосовуватись «мозкові штурми» для спільного пошуку шляхів розв'язання проблеми. Функції кожного розподіляються й легко змінюються за необхідності або через зміну умов. Співробітник відповідає за свою ділянку роботи, за стан певної ланки в технологічному ланцюзі. Роль керівництва – координація групової взаємодії, напрямок процесів відповідно до узгодженого напрямку. В таких організаціях працюють співробітники, здатні діяти в команді, орієнтовані на співробітництво, здатні працювати на результат, виконуючи не все завдання цілком, а тільки свою частину роботи.

Ще однією типологією організаційних культур, яка має значно ширший перелік критеріїв класифікації, а тому й не ввійшла до розглянутих груп, є *типологія К. Камерона та Р. Куїна* [131]. Дана типологія є частиною загальної концепції організаційної культури К. Камерона та Р. Куїна й достатньо відома у вітчизняній науці.

Отже, в основу класифікації організаційної культури покладені такі критерії, як гнучкість та дискретність, стабільність, внутрішній локус контролю та інтеграція, зовнішній локус та диференціація.

На основі цих критеріїв було виділено чотири типи організаційної культури: 1) кланова організаційна культура; 2) адхократична організаційна

культура; 3) ієрархічна організаційна культура; 4) ринкова організаційна культура. Зміст та характеристика виділених типів широко представлена у вітчизняній літературі [131; 144; 381; 398 та ін.], тому ми лише коротко їх охарактеризуємо.

1. *Кланова організаційна культура*: дуже дружнє місце роботи. Організації (підрозділи) схожі на великі родини. Лідери сприймаються як вихователі або навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традицій; 2. *Адхократична організаційна культура*: динамічне підприємницьке та творче місце роботи. Лідери вважаються новаторами та людьми, готовими ризикувати. Підкреслюється необхідність діяльності «на передньому рубежі». Успіх означає виробництво/надання унікальних і нових продуктів і/або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість і волю; 3. *Ієрархічна організаційна культура*: дуже формалізована та структурована організація. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика; 4. *Ринкова організаційна культура*. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати.

Слід зауважити, що особливістю даної класифікації є те, що безпосередньо підприємницького типу вона не виділяє. Разом із тим, на нашу думку, за змістом підприємницькому типу в цій класифікації відповідає адхократичний тип організаційної культури.

Отже, аналіз наведених типологій дозволяє нам визначити узагальнюючі **ознаки, характерні для підприємницького типу організаційної культури**:

1. Менеджери та персонал організації проявляють в роботі *ініціативність та активність*;

2. Менеджери та персонал організації здатні іти на *ризик* та брати на себе *відповідальність* за прийняті рішення;

3. При вирішенні виробничих завдань та проблем панує *інноваційність* (новаторство) та *творчий підхід*;

4. Менеджери та персонал організації орієнтуються на *розвиток* та *самореалізацію*;

5. Організація в цілому орієнтується на *стратегічний розвиток, підвищення ефективності діяльності та конкурентоздатність*.

Як бачимо, ознаки, що характерні для підприємницького типу організаційної культури, певним чином збігаються з характеристиками підприємницької активності. Тому, на нашу думку, ми можемо говорити про те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво та підприємницька активність персоналу організацій сприятимуть розвитку підприємницького типу організаційного розвитку.

Аналіз літератури показав, що наші думки тотожні підходам інших авторів. Так, наприклад, В.І. Захарченко [117], виділяючи два типи

підприємств (традиційне підприємство, яке працює в стійкому режимі, сталих управлінських і виробничих структурах і консервативно ставиться до всіх можливих змін, та підприємство підприємницького типу, яке працює на принципах інтрапренерства, тобто активно йде на реалізацію всіх можливих підприємницьких ідей), вказує на суттєву різницю у корпоративних культурах обох типів.

Автор зазначає, що традиційний корпоративний клімат істотно відрізняється від клімату інтрапренерства. В традиційній корпорації провідними принципами є: безпомилкове дотримання інструкцій «згори»; обов'язкове виконання завдання; дотримання інструкцій без ініціативи; дотримання посадових рамок і забезпечення тилу. Ця стримуюча атмосфера, звісно, не сприяє творчості, гнучкості, незалежності і прийняттю рішень з високим ступенем ризику, тобто тому, чим рясніє практика інтрапренерів [117].

Атмосфера ж інтрапренерства створюється на діаметрально протилежних принципах: розробка підходів, завдань і планів дій; винагорода за підприємницькі дії; висування пропозицій, пошук нових рішень і експериментування; творчість і розвиток незалежно від сфери діяльності; готовність до відповідальності і перетворення на співвласника підприємства. Така атмосфера, на думку автора, заохочує індивідів в їхньому прагненні створити щось нове. Окрім відмінностей в кліматі, які існують всередині підприємства, існують відмінності у цінностях і нормах, які поділяються цими видами культур. Традиційна корпорація являє собою ієрархічну структуру зі встановленим порядком діяльності, системою звітності, рівнями підпорядкованості та відповідальності, набором інструкцій, вказівок, нормованими годинами роботи підприємства і механізмами контролю. Результатом є корпоративний клімат, який перешкоджає створенню нових форм і сфер діяльності. Культура підприємства, в якому переважає дух інтрапренерства, різко контрастує з традиційною. Замість ієрархічної структури з усіма супутніми їй проблемами інтрапренерство має в своїй основі горизонтальну, але надзвичайно розгалужену структуру, передбачає роботу в єдиній команді, наявність великої кількості спонсорів і наставників [117].

Значення організаційної культури в контексті розвитку підприємництва підкреслює в своїй роботі й В.В. Томілов [325].

Думку В.І. Захарченко [117] цілком підтримує і Ю.І. Грудзевич [92], визначаючи організаційну культуру інтрапренерства, як тип організаційної культури, що характеризується формуванням сприятливого для творчості середовища, пошуком нових ідей, експериментування, усвідомленням та взяттям на себе відповідальності за ризик, спрямований на створення інновацій. Автор також зазначає, що організаційна культура підприємства інтрапренерського типу суттєво відрізняється від культури традиційного підприємства. Останній притаманні сприятливий клімат та система

винагород за працю, які заохочують та підтримують високий рівень консерватизму у сфері прийняття рішень. Будь-які ризикові рішення, що не відповідають стратегії підприємства, не приймаються без детального вивчення та погодження всіма ланками ієрархічної структури. Реалізація масштабних інноваційних проектів потребує великої кількості погоджень та дозволів. На традиційному підприємстві основними принципами, якими керуються працівники, є чітке дотримання інструкцій, обов'язкове виконання завдань без помилок та особистого підходу, прийняття рішень згідно з установленим лімітом повноважень, заборона ініціативи. Така атмосфера стримування не сприяє творчості, гнучкості, незалежності та прийняттю рішень із високим ступенем ризику. Традиційні підприємства мають, як правило, жорстку ієрархічну вертикальну структуру управління, чітке підпорядкування, громіздку систему звітності, великий перелік нормативних документів, систему контролю відхилень та порушень установлених порядків та покарань за вказані порушення. Результатом такої діяльності є середовище, яке перешкоджає розвитку нових форм та сфер діяльності [92]. На підприємствах інтрапренерського типу керівництвом заохочуються творчість, висунення ідей, пропозицій, пошук нових рішень та експериментування незалежно від основної сфери діяльності підприємства. Створюється атмосфера пошуку, готовності взяття на себе ризику і можливості перетворення штатного працівника, який вносить пропозицію, на керівника інтрапренерського підрозділу і, можливо, на партнера. Така атмосфера стимулює у працівників індивідуальність, заохочує прагнення створити новий продукт чи технологію. На відміну від жорсткої ієрархічної структури традиційного підприємства, підприємство інтрапренерського типу має розгалужену горизонтальну структуру, яка передбачає роботу в команді, налагодження тісних виробничих зв'язків, загальні принципи співпраці між підрозділами, можливість приділяти певну частину робочого часу розробленню нових ідей.

Підкреслює суттєву різницю між традиційною організаційною культурою та підприємницькою і Н.Н. Яркіна [474]. Авторка зазначає, що у першому випадку керівники підприємства всіх рівнів в своїй діяльності суворо дотримуються ієрархічної підпорядкованості, уникають ризикованих рішень і орієнтуються, головним чином, на досягнення короткострокових результатів. Розвиток ж інтрапренерства на підприємстві включає заохочення таких аспектів діяльності, як: висунення нових ідей; спроби і помилки; зняття обмежень на сфері діяльності підрозділів; командна праця; орієнтація на досягнення результатів у довгостроковій перспективі; добровільне залучення інтрапренерства.

Результати емпіричного дослідження організаційної культури як результату підприємницької активності персоналу освітніх організацій будуть відображені в підрозділі 5.2 монографії.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

1. *Підприємницька активність персоналу освітніх організацій* – це особливий тип ділової активності особистості, що здійснюється в межах організації задля її інтересів та інтересів її клієнтів і характеризується наявністю у її суб'єкта таких психологічних ознак: *базових* (ризикованість, інноваційність); *операційних* (творчість, незалежність); *результативних* (орієнтація на досягнення, цілеспрямованість, прагнення до саморозвитку).

2. На підприємницьку активність персоналу впливають такі групи психологічних чинників:

- на рівні організації - психологічні складові системи управління організацією;

- на рівні особистості – підприємницька самоефективність.

3. *Результатами* підприємницької активності є:

- на рівні організації - організаційний розвиток, організаційна культура;

- на рівні особистості - рівень задоволеності працею.

4. *Підприємницька самоефективність* є одним із чинників підприємницької активності (на рівні особистості) та являє собою міру переконаності особистості у власній здатності виконувати необхідну роботу, вирішувати завдання, у володінні необхідними практиками для успішного досягнення мети внутрішньоорганізаційного підприємництва.

5. *Система управління освітньою організацією* є одним із чинників підприємницької активності (на рівні організації), яка включає такі складові: урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації; рівень професіоналізму керівників організації; наявність партнерської взаємодії керівників та персоналу в організації; особливості групової взаємодії та групової динаміки в організації.

6. *Задоволеність працею* є важливим психологічним наслідком вияву підприємницької активності персоналом організацій. Додаткові шляхи самореалізації, самоактуалізації, посилена мотивація діяльності, які забезпечує підприємницька активність, сприяють підвищенню задоволеності працею.

7. *Підприємницька активність* є, *по-перше*, важливим чинником, що сприяє організаційному розвитку на стадіях його ініціації та вибору способів його реалізації. *По-друге*, вияв персоналом організації підприємницької активності є важливим психологічним засобом реалізації організаційного розвитку. *По-третє*, формування підприємницької активності персоналу організації є одним із результатів організаційного розвитку в контексті загального розвитку персоналу. І, як наслідок, через позитивне сприйняття зусиль щодо організаційного розвитку, важливим результатом організаційного розвитку є формування підприємницької свідомості у персоналу організації.

8. Підприємницький тип організаційної культури має спільні ознаки з підприємницькою активністю персоналу організацій (менеджери та персонал організації проявляють в роботі *ініціативність* та *активність*; менеджери та персонал організації здатні іти на *ризик* та брати на себе *відповідальність* за прийняті рішення; у вирішенні виробничих завдань та проблем панує *інноваційність* (новаторство) та *творчий підхід*; менеджери та персонал організації орієнтуються на розвиток та самореалізацію; організація в цілому орієнтується на *стратегічний розвиток, підвищення ефективності діяльності та конкурентоздатність*).

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У третьому розділі монографії представлено мету, завдання, методика та організацію дослідження підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Подано результати емпіричного дослідження щодо аналізу психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях. Досліджено рівень розвитку структурних характеристик та інтегрального показника в цілому підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Проаналізовано особливості оцінки значущості вияву підприємницької активності персоналу освітніх організацій у процесі введення змін.

3.1. Мета, завдання, методика та організація емпіричного дослідження підприємницької активності персоналу освітніх організацій

Відповідно до загального плану дослідження, другий його етап полягав у проведенні *емпіричного дослідження*.

Мета емпіричного дослідження: здійснити аналіз підприємницької активності персоналу освітніх організацій, дослідити основні чинники та результати підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Гіпотеза емпіричного дослідження містить такі припущення:

1. Існує зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та такими чинниками: а) на рівні організації (система управління організацією); б) на рівні особистості (підприємницька самоефективність персоналу освітніх організацій);

2. Існує зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та такими результатами: а) на рівні організації (організаційний розвиток, розвиток організаційної культури); б) на рівні особистості (підвищення задоволеності працею персоналу організацій).

Відповідно до поставленої мети та висунутої гіпотези дослідження, було визначено **основні завдання емпіричного дослідження**:

1. Проаналізувати психологічні особливості розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях.

2. Дослідити особливості розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

3. Проаналізувати зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та такими чинниками: а) на рівні

організації (система управління організацією); б) на рівні особистості (підприємницька самоефективність).

4. Проаналізувати зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та такими результатами: а) на рівні організації (організаційний розвиток, розвиток організаційної культури); б) на рівні особистості (підвищення задоволеності працею персоналу організації).

5. Дослідити вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик освітніх організацій на рівень розвитку їхньої підприємницької активності та рівень розвитку її чинників та результатів її вияву.

Відповідно до мети і завдань емпіричного дослідження, воно проводилось у чотири етапи.

Кожен із етапів дослідження передбачав використання своєї системи методів дослідження. У табл. 3.1. наведено опис етапів, підетапів, методів та методик емпіричного дослідження.

Таблиця 3.1

Етапи, підетапи, методи та методики емпіричного дослідження

Етапи	Підетапи	Методики та методи
I етап: Аналіз психологічних особливостей розвитку внутрішньо-організаційного підприємництва в освітніх організаціях	- Дослідження форм внутрішньоорганізаційного підприємництва; - Аналіз ресурсів та умов внутрішньоорганізаційного підприємства; - Визначення труднощів та потреби у розвитку внутрішньоорганізаційного підприємства	- Анкета «Внутрішньоорганізаційне підприємство в освітніх організаціях: напрямки, ресурси, умови розвитку» (О.В. Креденцер); - Методи математичної статистики (описові статистики), пакет статистичних програм SPSS (версія 22)
II етап: Дослідження особливостей розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій	I підетап: Дослідження рівня розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій (структурних характеристик та інтегрального показника в цілому); вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик організації	- «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [334]; «Шкала самооцінки інновативних якостей особистості (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [271; 272]; - «Анкета-паспортичка» (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер); - Методи математичної статистики (описові статистики, кореляційний, дисперсійний аналізи), пакет статистичних програм SPSS (версія 22)

	<p><i>II підетан:</i> Дослідження особливостей оцінки значущості підприємницької активності персоналу освітніх організацій у процесі введення змін; вплив соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик персоналу</p>	<p>- Анкета «Значущість вияву підприємницької активності у персоналу освітніх організацій у процесі введення змін» (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер) [189] - «Анкета-паспортичка» (Л.М.Карамушка, О.В. Креденцер); - Методи математичної статистики (описові статистики, кореляційний, факторний, кластерний аналізи), пакет статистичних програм SPSS (версія 13)</p>
<p>III етап: Аналіз зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та чинниками на рівні організації та особистості</p>	<p><i>I підетан:</i> Дослідження зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку підприємницької самоєфективності; вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик організації</p>	<p>- Шкала підприємницької самоєфективності (А. De Noble, адаптація О.В. Креденцер, І.Б. Абдуллаєвої) [7; 200]; - «Анкета-паспортичка» (Л.М.Карамушка, О.В. Креденцер); - Методи математичної статистики (описові статистики, спряжені таблиці, кореляційний аналіз та однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA)), пакет статистичних програм SPSS (версія 22)</p>
	<p><i>II підетан:</i> Дослідження зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та психологічними складовими системи управління організацією; вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик організації</p>	<p>- Методика «Оцінка конкурентоздатності організації» (В.А. Розанов) [367], модифікація Л.М. Карамушки, О.В. Креденцер [150; 151; 153]; - «Анкета-паспортичка» (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер); - Методи математичної статистики (описові статистики, кореляційний аналіз), пакет статистичних програм SPSS (версія 22)</p>

<p>IV етап: Аналіз зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та результатами на рівні організації та особистості</p>	<p>I підетап: Дослідження зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку; вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик організації</p>	<ul style="list-style-type: none"> • опитувальник О.В. Вдовіченко «Схильність до ризику в різних сферах діяльності» [56] – для дослідження ризикованості; • опитувальник «Менеджер та перетворення» [422] – для дослідження інноваційності; • методика самооцінки творчого потенціалу особистості [431] – для дослідження творчості; • методика діагностики реалізації потреб в саморозвитку [431] – для діагностики потреб до саморозвитку; • шкала оцінки потреб в досягненнях [351] – для дослідження орієнтації на досягнення, цілеспрямованості; • опитувальник для діагностики самоактуалізації особистості (А.В. Лазукін в адаптації Н.Ф. Каліна) [351] – для діагностики автономності та гнучкості; • опитувальник «Як розвивається Ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг) у модифікації Л.М. Карамушки [358] – для визначення рівня організаційного розвитку. • - «Анкета-паспортичка» (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер) - Методи математичної статистики (описові статистики, спряжені таблиці, кореляційний аналіз та однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA)), пакет статистичних програм SPSS (версія 13)
---	--	--

	<p><i>II підетан:</i> Дослідження зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем організаційної культури; вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик організації</p>	<p>- «Оцінка рівня організаційної культури» І. Ладанова [268; 357]; - «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула [268; 357; 495]; - «Анкета-паспортичка» (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер) - Методи математичної статистики (описові статистики, спряжені таблиці, кореляційний аналіз та однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA)), пакет статистичних програм SPSS (версія 13)</p>
	<p><i>III підетан:</i> Дослідження зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем його задоволеності працею; вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик організації</p>	<p>- методика «Інтегральна задоволеність працею» (А.В. Батаршева [251; 431]); - «Анкета-паспортичка» (Л.М.Карамушка, О.В. Креденцер); - Методи математичної статистики (описові статистики, спряжені таблиці, кореляційний аналіз та однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA)), пакет статистичних програм SPSS (версія 22)</p>

Охарактеризуємо зміст та особливості основних етапів емпіричного дослідження, методів та методик, які використовувалися на кожному із них.

Що стосується вибірки дослідження, то *в цілому емпіричне дослідження проводилося серед 1215 працівників освітніх організацій* різного типу, з різних регіонів України. На кожному етапі дослідження були свої особливості вибірки, тому будемо давати характеристику вибірки дослідження на кожному із етапів.

Розпочнемо із опису **I етапу** нашого дослідження, **суть якого полягала в аналізі психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях**. На цьому етапі нами була використана авторська анкета *«Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях: напрямки, ресурси, умови розвитку»* (О.В. Креденцер) [250] (Додаток 1).

Дана анкета складається із 16 питань, які об'єднані в декілька змістовно-смыслових блоків. Більшість питань в анкеті є закритими, тобто такими, на які надаються готові відповіді, але з можливістю дати свій варіант відповіді. Пропонуються питання, на які можна обрати одну або декілька варіантів відповідей.

Отже, перший блок анкети присвячений аналізу основних напрямків та форм внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях. Питання подані згідно з розробленою нами класифікацією відповідних напрямків (підрозділ 1.3). Тому до питання № 1 включені форми внутрішньоорганізаційного підприємництва, класифіковані за професійно-освітніми напрямками, до питань № 2, 3 та 6 – форми за суб'єктами освітньої діяльності (викладачі, батьки, учні), питання № 4 та № 5 розкривають форми за міжнародним напрямком та громадсько-професійним напрямком, відповідно.

Наступний блок анкети спрямований на визначення розуміння персоналом освітніх організацій сутності внутрішньоорганізаційного підприємництва (питання № 7), міри представленості внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітній організації (питання № 8). Окрім того, питання № 9 висвітлює можливих ініціаторів розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва: керівні органи, керівник організації, керівництво організації (керівник та його заступники), окремі працівники, батьки учнів, учні. Питання № 10 дає можливість оцінити наявність основних ресурсів розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва освітньої організації (організаційні, правові, фінансові, психологічні). Для цього пропонується шкала від 1 (представлено найменшою мірою) до 10 (представлено найбільшою мірою). Аналогічним чином питання № 11 оцінює умови розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва освітньої організації (організаційні, інноваційні, мотиваційні, психологічні), які оцінюються за тією ж шкалою. Питання № 12 дає можливість діагностувати перелік труднощів, що виникають при впровадженні внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітній організації. І, нарешті, питання № 13 спрямоване на аналіз психологічних чинників, що впливають на розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях.

Третій блок анкети містить питання щодо розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Так, питання № 14 дає можливість визначити основні ознаки підприємницької активності, а питання № 15 оцінює рівень розвитку власної підприємницької активності у персоналу освітніх організацій (за допомогою шкали від 1 до 10).

І, насамкінець, питання № 16 запропонованої анкети спрямоване на визначення мотивації персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємства.

Усі відповіді на питання піддавались статистичній обробці методами описової статистики за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22) [48; 311; 312].

Вибірка дослідження на I етапі складала 281 педагогічний працівник загальноосвітніх навчальних закладів Києва та Київської області. В дослідженні взяло участь 18,7% респондентів віком до 30 років, 25,6% респондентів віком від 31 до 40 років, 38% респондентів віком від 41 до 50 років, 17,7% респондентів віком понад 50 років. За статтю респонденти розподілилися таким чином: чоловіків – 5,7%, жінок – 94,3%.

II етап полягав у дослідженні особливостей розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та склався з двох підетапів.

На першому підетапі здійснювався аналіз рівня розвитку структурних характеристик підприємницької активності та інтегрального показника в цілому персоналу освітніх організацій та досліджувався вплив соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик персоналу.

Вивчення особливостей підприємницької активності персоналу освітніх організацій здійснювалось за допомогою таких опитувальників: «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [334] та «Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості» (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [271; 272].

Так, «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [334] дає можливість визначити рівень розвитку таких підприємницьких особистісних характеристик: а) потреба в досягненнях (подальшому розвитку; б) потреба в незалежності/автономії; в) схильність до творчості (творчі здібності/нахили); уміння йти на розумний (зважений) ризик.

Кожна із зазначених характеристик має комплексний характер, тобто розкривається через системи якостей, які дають можливість проаналізувати їх детально. Наведемо основні із них.

Потреба в досягненнях (подальшому розвитку) розкривається за допомогою такої системи якостей: завбачливість; самодостатність; оптимізм; енергійність; наполегливість та рішучість; зорієнтованість на результат (завдання); ретельність; самовпевненість та ін.

Потреба в незалежності/автономії характеризується: нетрадиційним підходом при виконанні діяльності; індивідуалістичним типом діяльності; протистоянням тиску групи та наказів; впертістю та цілеспрямованістю; самостійним прийняттям рішень.

Схильність до творчості (творчі здібності/нахили) проявляється через виявлення схильності до нового, невідомого; мрійливість; догадливість та розвинуту інтуїцію; очікування виклику, змагання; розмаїття ідей; допитливість.

Уміння йти на розумний (зважений) ризик розкривається за допомогою таких якостей: адекватна оцінка власних можливостей; оцінка потенційної

вигоди, ніж можливостей поразки; діяльність в умовах обмеженої інформації; прийняття складних цілей, але яких можна досягнути.

Цілеспрямованість та рішучість характеризується: схильністю до зіставлення результатів з прикладеними зусиллями; здатності контролювати свою долю; впевненістю в собі і у своїх діях; творення власного успіху своїми руками; використання всіх можливостей; проявом значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

Методика включала 54 твердження, на які респонденти давали такі відповіді: «так» (погоджуюсь з даним твердженням) або «ні» (не погоджуюсь з даним твердженням). Результати тестування оброблялись за допомогою шкал-секцій. Було виділено три рівні розвитку даних якостей: високий; середній; низький. Ці рівні узгоджувались з максимально можливими та середніми балами, які можна було отримати за кожною шкалою.

«Шкала самооцінки інноваційних якостей особистості» (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [271; 272] діагностує такі якості особистості: а) креативність; б) ризик заради успіху; в) орієнтація на майбутнє; г) загальний індекс інноваційності особистості.

Автори методики зазначають, що методика може застосовуватись в організаційному контексті, оскільки пройшла перевірку на валідність та узгодженість шкал у міжнародній компанії [272].

Високий рівень креативності показує готовність прийняття і створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення, а також здатності розв'язувати проблеми, що виникають всередині статичних систем.

Середній рівень схильності до ризику заради досягнення успіху засвідчує готовність вкладати психологічні та матеріальні ресурси в інновації, здатність почувати себе комфортно в нестабільному середовищі.

Високий рівень орієнтації на майбутнє, переконаності, що зміни показує схильність активно шукати нові можливості, відсутність страху робити помилки і конструктивно реагувати на них.

Підвищений інтегральний індекс інноваційності – це внутрішня готовність до сприйняття нового, що дозволяє подолати природний опір нововведенням [272].

Окрім того, на цьому етапі здійснювався аналіз впливу соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик персоналу освітніх організацій.

Група соціально-демографічних характеристик включає такі показники:

- 1) вік (вікові групи: до 30 років, від 31 до 40 років, від 41 до 50 років і понад 50 років);
- 2) стать (чоловіки, жінки);
- 3) сімейний стан (неодружені, розлучені, одружені).

Група організаційно-професійних характеристик включала посадово-кваліфікаційні та освітньо-стажеві підгрупи [25; 26].

Посадово-кваліфікаційні характеристики включали такі підгрупи: а) посада (педагогічні працівники початкової школи; педагогічні працівники середньої школи; педагогічні працівники старшої школи; управлінський склад освітніх організацій); б) кваліфікаційна категорія (спеціаліст; спеціаліст I або II категорії; спеціаліст вищої категорії); в) педагогічне звання (відсутність звання; старший учитель або викладач; методист).

До освітньо-стажових характеристик було віднесено: а) рівень освіти (загальна середня, середня спеціальна та незакінчена вища освіта; вища освіта); б) тип освіти (гуманітарна освіта; технічно-економічна освіта; природнича освіта); в) загальний трудовий стаж та стаж роботи на посаді (до 5 років; від 6 до 15 років; від 16 до 25 років; від 26 до 35 років; від 36 до 50 років).

Отримані дані підлягали статистичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22) та методів математичної статистики (описові статистики, кореляційний, дисперсійний аналізи) [48; 311; 312].

На цьому етапі у дослідженні взяли участь керівники та педагогічні працівники традиційних та інноваційних загальноосвітніх навчальних закладів різних регіонів України, які проходили курси підвищення кваліфікації в Центральному інституті післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України та в інших інститутах післядипломної освіти. Усього дослідженням було охоплено 475 керівників та педагогічних працівників.

За віком вибірка складалась таким чином: до 30 років – 14,3%, від 31 до 40 років – 24,1%, від 41 до 50 років – 32,6% і понад 50 років – 29,0%.

За статтю респонденти утворили такі групи: жінки – 91,7%, чоловіки – 8,3%.

Щодо сімейного стану, то опитувані мали такі характеристики: неодружені – 14,3%, розлучені – 12,9%, одружені – 72,8%.

За посадою опитувані характеризувалися таким чином: 24,0% опитуваних були працівниками початкової школи, 19,6% – працівниками середньої школи і 41,1% – працівниками старшої школи. 15,3% опитуваних відносились до управлінського складу.

Стосовно рівня освіти, то тут було утворено такі групи: 92,5% опитуваних мали вищу освіту, а 7,5% мали загальну середню, середню спеціальну та незакінчену вищу освіту. За типом освіти 73,5% мали гуманітарну освіту, 13,2% – технічно-економічну і 13,2% – природничу освіту).

За загальним трудовим стажем опитувані розподілялись таким чином: 8,6% мали загальний стаж роботи до 5 років, 18,3% – від 6 до 15 років, 33,8% – від 16 до 25 років, 25,5% – від 26 до 35 років і 13,7% – від 36 до 50 років).

На другому підетаті досліджувались особливості оцінки значущості вияву підприємницької активності персоналом освітніх організацій в процесі введення змін та вплив соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик персоналу.

На цьому етапі дослідження проводилось за допомогою комплексної анкети «*Психологічні особливості діяльності організації в умовах соціально-економічних змін*» (Л.М. Карамушка), яка складалась із декількох змістовно-сміслових блоків. Зокрема одним із блоків питань анкети був блок «*Значущість підприємницької активності персоналу освітніх організацій в процесі введення змін*» (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер) [189] (Додаток 2).

В основу цієї анкети була покладена модель підприємницької активності, яка включала такі характеристики: потреба в досягненні (подальшому розвитку); потреба в незалежності (автономії); схильність до творчості (творчі здібності); уміння йти на розумний (зважений) ризик; цілеспрямованість та рішучість.

Питання № 1 та 2 направлені на оцінку значущості виявлення керівниками (питання № 1) та працівниками (питання № 2) досліджуваної організації виділених характеристик підприємницької активності в процесі введення змін.

Питання № 3 спрямоване на визначення основних типів змін, для яких, на думку досліджуваних, необхідно проявляти визначені характеристики підприємницької активності.

Отримані дані підлягали статистичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13) та методів математичної статистики (описові статистики, кореляційний, факторний та кластерний аналізи) [48; 311; 312].

Дослідження проводилось в ряді освітніх організацій системи середньої та вищої освіти *трьох регіонів* України – Центрального (м. Київ та Київська обл.), Східного (м. Полтава та Полтавська обл.), Західного (м. Кам'янець-Подільський та Хмельницька обл.). Окрім того, в дослідженні брали участь і представники деяких інших регіонів, які навчались на курсах в Університеті менеджменту освіти НАПН України. Окрім названого інституту, в дослідженні брали участь слухачі підвищення кваліфікації Київського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів (м. Біла Церква), Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти), працівники Національного технічного університету України «КПІ» та Кам'янець-Подільського державного університету, а також ряду шкіл традиційного та інноваційного типів м. Києва.

Усього на цьому етапі в дослідженні взяло участь 359 працівників освітніх організацій. Опитувані представляли *дві основні сфери освіти*: середню (66,7%) та вищу (34,3%). За *посадою* опитувані утворили дві основні: 31,1% склали керівники освітніх організацій, 68,9% – працівники освітніх організацій.

За *статтю* учасники дослідження були розподілені таким чином: 29,1% склали чоловіки, 70,9% – жінки. За *віком* опитувані утворили такі основні п'ять груп: до 30 років – 28,3%; від 31 до 40 років – 26,9%; від 41 до 50 років – 26,7%; від 51 до 60 років – 13,1% та більше 60 років – 5,1%.

За рівнем освіти опитувані були розподілені таким чином: 84,0 % мали вищу освіту; 11,2% мали науковий ступінь (кандидата і доктора наук), 4,8% мали незакінчену вищу або середньо-спеціальну або середню освіту.

III етап дослідження полягав у аналізі зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та чинниками на рівні організації та особистості. Цей етап в свою чергу складався з двох підетапів.

На *першому підетапі* третього етапу емпіричного дослідження здійснювався аналіз зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку підприємницької самоефективності.

На цьому підетапі досліджувався, насамперед, рівень розвитку підприємницької самоефективності та зв'язок рівня розвитку підприємницької самоефективності з соціально-демографічними та організаційно-професійними характеристиками персоналу освітніх організацій (детальний опис груп цих характеристик див. вище). Далі був з'ясований зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності та рівнем розвитку підприємницької самоефективності.

Для дослідження підприємницької активності використовувались ті ж самі методики, що і на першому підетапі другого етапу дослідження. А для аналізу підприємницької самоефективності використовувалась методика «Шкала підприємницької самоефективності» (А. De Noble), в адаптації О.В. Креденцер та І.Б. Абдуллаєвої [7; 200].

Методика «Шкала підприємницької самоефективності» дає можливість аналізувати такі показники *підприємницької самоефективності* керівників та працівників освітніх організацій: а) розробка нових освітніх продуктів з урахуванням ринкових можливостей (для задоволення потреб як організації, так і клієнтів); б) створення інноваційного середовища в організації (для створення працівниками чогось нового та забезпечення самокерованості їх роботи); в) створення інвесторських відносин (з метою пошуку та забезпечення фінансових ресурсів); г) визначення ключової мети та цінності організації; д) подолання неочікуваних труднощів (в умовах тривалого стресу, тиску та конфліктів); е) створення важливих людських ресурсів (набирати працівників, формувати команди, робити заміну працівників тощо).

Респонденту пропонується оцінити наведені твердження за шкалою від 1 до 5, де 1 – повністю незгодний, 5 – повністю згодний. У результаті можна отримати середній бал за кожною субшкалою і за підприємницькою самоефективністю в цілому.

Отримані дані підлягали статистичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22) та методів математичної статистики (описові статистики, кореляційний, дисперсійний аналізи) [48; 311; 312].

Другий підетап третього етапу полягав у дослідженні зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та психологічними складовими системи управління організацією.

На цьому підетапі досліджувалися, насамперед, психологічні складові управлінської системи освітніх організацій та її зв'язок із соціально-демографічними та організаційно-професійними характеристиками персоналу освітніх організацій (детальний опис груп цих характеристик див. вище). Далі був з'ясований зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності та рівнем розвитку психологічних складових системи управління.

Для вивчення такого показника використовується *методика «Оцінка конкурентоздатності організації»* (В.А. Розанов) [367], модифікація Л.М. Карамушки, О.В. Креденцер [150; 151; 153].

У первинному варіанті методика передбачає дослідження рівня конкурентоздатності організації через оцінку основних факторів, які сприяють (не сприяють) конкурентоздатності.

Методика містить 30 полюсних тверджень, які необхідно оцінити від 1 до 7.

Модифікація методики полягає в тому, що, на думку авторів проведеної модифікації, йдеться фактично про складові системи управління організації, які можуть бути об'єднані в такі чотири групи:

- урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації: цілеспрямоване вивчення ринку; усебічне вивчення конкурентів; велика увага до нової інформації у сфері розробки товарів, послуг, ідей; намагання впроваджувати інновації; намагання впроваджувати зміни в організації; використання нових методів управління;

- високий рівень професіоналізму керівників організації: високий рівень компетентності керівників усіх рівнів управління; наявність позитивної мотивації в діяльності керівників; використання ефективних стратегій у вирішенні управлінських завдань; урахування внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності організації; проведення правильної кадрової політики в організації (свочасне оновлення персоналу); участь керівників низового рівня і працівників у прийнятті рішень; використання демократичних методів управління керівниками всіх рівнів; здатність керівників до ризику; прояв організаційної культури у керівників; соціальна відповідальність керівників за прийняті рішення та їх реалізацію;

- наявність партнерської взаємодії керівників та персоналу в організації: надання надійної інформації керівником своїм працівникам; уміння керівників правильно спілкуватися з працівниками; наявність атмосфери довіри між керівником та працівниками; наявність нормального психологічного клімату в окремих групах та організації в цілому; позитивне мотивування керівником працівників; урахування та активізація людського фактора; врахування індивідуально-психологічних та особистісних характеристик працівників; надання можливості творчості всім працівникам

організації; можливість самореалізації та прояву інтелектуального потенціалу для всіх працівників організації; високий рівень професіоналізму спеціалістів і персоналу;

- особливості групової взаємодії та групової динаміки в організації; позитивний вплив формального лідера на робочі групи з урахуванням групової динаміки; наявність авторитету формального лідера в робочих групах; наявність та використання групової єдності керівниками підрозділів в організації; наявність групової єдності в робочих групах.

На основі аналізу рівня розвитку зазначених складових системи управління організації визначаються такі рівні розвитку управлінської системи організації: дуже високий рівень розвитку управлінської системи організації; високий рівень розвитку управлінської системи організації, є можливість піднятися ще на більш високий щабель розвитку управлінської системи; середній рівень розвитку управлінської системи організації, є шанси при додатковому вкладанні капіталу та відмінній менеджерській роботі підвищити ефективність роботи організації; нижче за середній рівень розвитку управлінської системи організації, організація потребує перебудови; низький рівень розвитку управлінської системи організації, організацію потрібно повністю оновлювати; дуже низький рівень розвитку управлінської системи організації, шансів вийти із кризи практично немає (стан справ «поганий»); дуже-дуже низький рівень розвитку управлінської системи організації, організація знаходиться на межі зникнення, у катастрофічному стані, у неї практично немає шансів «піднятися» та вийти із кризи (стан справ «дуже погані»).

Отримані дані підлягали статистичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22) та методів математичної статистики (описові статистики, кореляційний, дисперсійний аналізи) [48; 311; 312].

Вибірка респондентів, що брали участь у третьому етапі дослідження, була така ж сама, як на першому підетапі другого етапу дослідження (див. вище детальний опис).

Останній IV етап дослідження мав на меті аналіз зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та результатами на рівні організації та особистості. Цей етап включав три підетапи.

На першому підетані четвертого етапу дослідження здійснювався аналіз зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку.

Слід зазначити, що на цьому підетапі дослідження для аналізу рівня розвитку підприємницької активності використовувався більш широкий перелік методик: опитувальник О.В. Вдовіченко «Схильність до ризику в різних сферах діяльності» [56] – для дослідження ризикованості; опитувальник «Менеджер та перетворення» [422] – для дослідження інноваційності; методика самооцінки творчого потенціалу особистості [431] – для дослідження творчості; методика діагностики реалізації потреб в

саморозвитку [431] – для діагностики прагнення до саморозвитку; шкала оцінки потреб в досягненнях [351] – для дослідження орієнтації на досягнення; опитувальник для діагностики самоактуалізації особистості (А.В. Лазукін в адаптації Н.Ф. Каліна) [351] – для діагностики автономності та гнучкості.

Згодом аналіз даних показав доцільність використання для дослідження підприємницької активності лише двох вище зазначених методик. Тому не будемо детально зупинятись на описі інших методик.

Що стосується організаційного розвитку, то для проведення дослідження нами було використано опитувальник «*Як розвивається Ваше підприємство?*» В. Зігерта, Л. Ланга [27; 119], модифікований Л.М. Карамушкою та названий у більш сучасному форматі «*Як розвивається Ваша організація?*» [358].

Тест дає можливість дослідити такі показники: 1) «Організаційна зрілість» (як показник організаційного розвитку); 2) «Проблемність організаційного розвитку» (як показник організаційного розвитку); 3) «Рівень організаційного розвитку» (виділяється на основі аналізу двох показників організаційного розвитку).

Що стосується «організаційної зрілості», то на основі питань, які представлені в опитувальнику, та здійсненого Л.М. Карамушкою [143; 358] аналізу, під організаційною зрілістю розуміється такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні такі характеристики: працівники чітко знають цілі своєї організації; працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації; вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів; можуть проявляти свої здібності; проявляють ентузіазм в роботі та ін. Усе це базується на тому, що в організації: створені сприятливі умови праці; переважає демократичний стиль управління; налагоджене ефективне ділове спілкування; спостерігається чітке виконання функцій; розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками та ін.

Для обрахування цього показника підраховується кількість «+», які вказує досліджуваний у першій колонці (відповідь «ні») та в другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», автором модифікації виділено такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;

б) *середній рівень* (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені вияви організаційної зрілості;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

Щодо «проблемності організаційного розвитку», то на основі питань, які представлено в опитувальнику, та здійсненого Л.М. Карамушкою [143; 358] аналізу, під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні такі характеристики: немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам; співробітники не беруть участі у прийнятті рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них; працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів; багато працівників не можуть показати, на що вони здатні; працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін. Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації: не створені сприятливі умови для роботи; переважає авторитарний стиль управління; доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями; спостерігається неефективне виконання функцій; оцінка роботи частіше за все відбувається на основі емоцій або поверхових спостережень та ін.

Для обрахування цього показника підраховується кількість «+», які вказує досліджуваний у третій колонці (відповідь «скоріше так») та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та показник «проблемність в організаційному розвитку», виділяється такі його рівні:

а) *низький рівень* (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;

б) *середній рівень* (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку і потребує організаційних змін;

в) *високий рівень* (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

Стосовно *рівнів організаційного розвитку*, то тут було два «крайні» рівні та «проміжний». До двох «крайніх» рівнів віднесено:

а) *«конструктивний» рівень* – це такий рівень організаційного розвитку, за якого спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» (від 15 до 21 бала) та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 1 до 9 балів);

б) *«кризовий рівень»* – це такий рівень організаційного розвитку, за якого спостерігається низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 1 до 7 балів) та високий рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 15 до 21 бала).

«Проміжне» місце між ними займає *«проблемний» рівень* – такий рівень організаційного розвитку, за якого спостерігаються низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) та середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 10 до 14 балів).

Математична обробка даних здійснювались за допомогою комп'ютерного пакета статистичних програм SPSS (версія 13). Для статистичної обробки та аналізу даних використовувались методи описової статистики, спряжених таблиць, кореляційний аналіз [48; 311; 312].

У дослідженні на першому етапі четвертого підетапу взяло участь 100 осіб (менеджери та працівники із кадрового резерву освітніх організацій з багатьох регіонів України).

За статтю учасники дослідження були розподілені таким чином: 16,7% склали чоловіки, 83,3% – жінки. За віком опитувані утворили такі основні п'ять груп: до 30 років – 6,7%; від 31 до 40 років – 58,9%; від 41 до 50 років – 28,9%; від 51 до 60 років – 5,6%.

За рівнем освіти опитувані були розподілені таким чином: 96,7% мали вищу освіту; 3,3% мали незакінчену вищу або середньо-спеціальну або середню освіту.

За стажем роботи респонденти утворили такі групи: до 10 років – 14,4%; від 11 до 15 років – 18,9%; від 16 до 25 років – 53,3%; від 26 до 35 років – 13,3% опитаних.

Другий підетан четвертого етапу дослідження був присвячений аналізу зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем організаційної культури.

Для вивчення особливостей розвитку організаційної культури були використані такі опитувальники: «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова [149; 268; 357] та «Опитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула [268; 357; 495].

Опитувальник «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова [268; 357] дає можливість аналізувати *основні компоненти* організаційної культури: а) «робота» (ставлення учасників навчально-виховного процесу до роботи і робочого середовища); б) «комунікації» (якість внутрішньоорганізаційних комунікацій); в) «управління» (стан управлінської культури); г) «мотивація і мораль» (домінуюча мотивація і мораль).

Проаналізуємо більш детально вказані компоненти.

Так, такий компонент, як «робота», передбачає розкриття потенціалу працівників організації й удосконалення їхнього професійного рівня. Цей компонент спрямований на: аналіз розвитку творчих здібностей працівників організації; систематичне підвищення кваліфікації педагогічних працівників; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; упровадження системи лідерства; використання методів управління, що забезпечують задоволеність роботою працівників; підтримку особистої ініціативи працівників організації; дотримання чесності й довіри в ділових стосунках; розвиток прагнень до інноваційної діяльності; орієнтацію на перспективний розвиток організації; дотримання загальнолюдських цінностей і відповідальності тощо.

Компонент організаційної культури «комунікації» дає можливість проаналізувати такі особливості педагогічних працівників, як-от: орієнтація в різноманітних ситуаціях спілкування, які базуються на знаннях і життєвому

досвіді працівників; здатність ефективно взаємодіяти з оточенням у результаті адекватного розуміння себе й інших (при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин і умов соціального середовища); готовність і вміння контактувати з колегами; забезпечення привабливості (атрактивності) у спілкуванні; виявлення емпатії (співпереживання емоційному стану співрозмовника та проблеми, яку він обговорює); володіння знаннями, уміннями і навичками конструктивного спілкування; уміння встановлювати психологічний контакт з учасниками спілкування та ін.

Аналіз «управління» як компонента організаційної культури дає можливість проаналізувати такі аспекти діяльності організації, як-от: чіткість і деталізованість організації праці працівників; упровадження системи професійної оцінки діяльності працівників; аналіз і вирішення конфліктних ситуацій; застосування дисциплінарних заходів; ефективність прийняття своєчасних і ефективних рішень; участь працівників організації в прийнятті рішень у межах своєї компетенції; спрямованість діяльності організації на інноваційний тип розвитку та ін.

Аналізуючи такий компонент організаційної культури, як «мотивація і мораль», слід звертати увагу на такі особливості: рівень заробітної плати; нагородження дипломами, грамотами різних рівнів; можливість професійного зростання та розвитку професійних якостей; винагорода за якість успішної роботи; заохочення творчості й ініціативності працівників; підтримка позитивних взаємовідносин; прояв уваги до індивідуальних відмінностей і потреб працівників тощо.

«Отитувальник на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула [268; 357; 495] досліджує чотири типи організаційної культури: 1) «органічну»; 2) «підприємницьку»; 3) «бюрократичну»; 4) «партиципативну». Типологія на основі, яка основана на типах управління, була запропонована Д. Коулом та модифікована Т.Ю. Базаровим і П.В. Малиновським. Детальний опис виділених типів організаційної культури було наведено в п. 2.3.

Отримані дані підлягали статистичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22) та методів математичної статистики (описові статистики, кореляційний, дисперсійний аналізи) [48; 311; 312].

Вибірка респондентів, що брали участь у другому підетапі четвертого етапу дослідження, була така ж сама, як на першому підетапі другого етапу дослідження (див. вище детальний опис).

На третьому підетані четвертого етапу дослідження було проаналізовано зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем його задоволеності працею.

Передусім, нами був досліджений рівень розвитку задоволеності працею персоналу освітніх організацій та вплив соціально-демографічних та організаційно-професійних характеристик персоналу.

Дослідження рівня розвитку задоволеності працею персоналу освітніх організацій здійснювалося за допомогою методики *«Інтегральна задоволеність працею»* (А.В. Батаршева) [251; 431].

Методика містить 18 питань, на які треба дати відповідь а, б чи в. Методика дозволяє дослідити рівень задоволеності працею за загальним показником та за її складовими (інтерес до праці, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність взаємостосунками з колегами, задоволеність взаємостосунками з керівництвом, рівень домагань в професійній діяльності, надання переваги виконанню роботи, а не високому заробітку, задоволеність умовами праці, професійна відповідальність).

Далі нами був проаналізований зв'язок рівня розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівня його задоволеності працею.

Отримані дані підлягали статистичній обробці за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 22) та методів математичної статистики (описові статистики, кореляційний, дисперсійний аналізи) [48; 311; 312].

Вибірка респондентів, що брали участь у третьому підетапі четвертого етапу дослідження, була така ж сама, як на першому етапі дослідження (див. вище детальний опис).

Отже, підсумовуючи, слід зазначити, що використання комплексу взаємодоповнюючих методів, адекватних об'єкту та предмету, меті та завданням дослідження, використання кількісного та якісного аналізу емпіричного матеріалу, репрезентативність вибірки забезпечили надійність та вірогідність результатів дослідження.

Аналіз отриманих результатів дослідження, проведеного на основі наведених вище методичних підходів, буде здійснено в наступних розділах монографії.

3.2. Психологічні особливості розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях

Згідно із загальним планом емпіричного дослідження, першим етапом дослідження визначено аналіз психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях.

Отже, на цьому етапі були поставлені такі **підзавдання**:

1. Визначити представленість проблеми внутрішньоорганізаційного розвитку в освітніх організаціях;

2. Дослідити основні напрямки та форми здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях;

3. Визначити ініціаторів здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях;

4. Визначити основні ресурси та умови здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях;

5. Проаналізувати основні труднощі у здійсненні внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях.

Як уже зазначалось, на цьому етапі дослідження нами була використана авторська анкета «Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях: напрямки, ресурси, умови розвитку» (О.В. Креденцер).

Проаналізуємо послідовно отримані результати.

Що стосується *представленості проблеми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях*, то аналіз отриманих даних говорить про те, що в освітніх організаціях, *по-перше*, цій проблемі приділяється недостатня увага, а, *по-друге*, освітяни мають певні ускладнення щодо ідентифікації зазначеної проблеми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Міра представленості проблеми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях
(у % від загальної кількості опитаних)

Міра представленості проблеми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях	%
Приділяється значною мірою	27,4
Скоріше приділяється, ніж не приділяється	21,2
Скоріше не приділяється, ніж приділяється	17,8
Зовсім не приділяється	2,7
Важко відповісти	30,9

Так, дані табл. 3.2 показують, що лише близько чверті опитаних освітян вказали, що проблемі розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в їхніх організаціях приділяється значна увага (27,9%). В той же час близько 20% опитаних зазначили, що в їхніх організаціях майже не приділяється увага або зовсім не приділяється зазначеній проблемі. Звертає на себе значну увагу й той факт, що близько третини опитаних працівників освіти мали ускладнення з відповіддю (30,9%). На наш погляд, це пояснюється низьким рівнем обізнаності щодо поняття внутрішньоорганізаційного підприємництва, можливостями його розвитку в освітніх організаціях та існуючими стереотипами, про які йшлося раніше.

Окрім того, запропонована анкета містила питання щодо наявності у персоналу освітніх організацій власних додаткових напрямків професійної діяльності, що приносять додатковий дохід або сприяють професійному розвитку та самореалізації, або участь у проектній команді з такого напрямку, а також питання щодо наявності бажання мати такі напрямки. Результати опитування показали, що 72% освітян не мають власних напрямків, і лише 28% вказали на їхню наявність. Разом із тим, із тих, хто не має таких напрямків, більше половини опитаних виявили бажання мати додаткові напрямки професійної діяльності (21,3% зазначили, що дуже б хотіли, а 39,6% – скоріше хотіли б, ніж ні). І 28,7% опитаних не виявили

особливого бажання мати власні напрямки внутрішньоорганізаційного підприємництва (19,5% зазначили, що скоріше хочуть, ніж не хочуть, і лише 9,2% – зовсім не хочуть) (рис. 3.1).

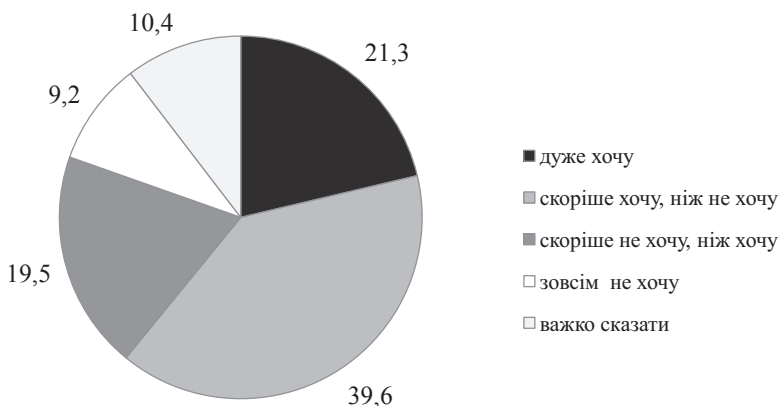


Рис. 3.1. Потреба персоналу освітніх організацій мати додаткові напрямки професійної діяльності

Отже, на наш погляд, можна говорити про те, що, з одного боку, внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях розвивається досить повільно та недостатньою мірою, а з іншого боку, у персоналу освітніх організацій існує потреба в такому розвитку. Отже, дослідження підтверджує тезу про те, що проблема розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях є актуальною та затребуваною.

Перейдемо до аналізу основних **напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва**, що представлені в освітніх організаціях.

Розглянемо, насамперед, відповідно до нашої класифікації, результати дослідження щодо представлення *професійно-освітніх напрямків та форм внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях* (табл. 3.3).

Як свідчать наведені дані, найбільше в освітніх організаціях представлені «традиційні» освітні послуги, що надаються поза навчальним планом. Серед них найбільш поширеними є гуртки (65,3%), тренінгові заняття для учнів (53,4%) та семінарські заняття для учнів (39,9%). З іншого боку, можна констатувати певні обмеження щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва навіть за «традиційними» напрямками, адже, як мінімум, одна третина освітніх організацій їх взагалі не мають.

**Професійно-освітні напрямки та форми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях
(у % від загальної кількості опитаних)**

Напрямки та форми	%
<i>1. Додаткові освітні послуги, що надаються поза навчальним планом</i>	
гуртки	65,3
тренінгові заняття для учнів	53,4
семінарські заняття для учнів	39,9
практикуми для учнів	35,1
підготовчі курси для вступу в школу	21,4
курси іноземних мов	20,2
підготовчі курси для вступу у заклади вищої освіти	12,7
інші курси	6,5
<i>2. Додаткові напрямки діяльності персоналу та учнів з виробництва товарів чи надання послуг з можливістю їхньої реалізації</i>	
розробка та супроводження інтернет-продуктів Вашої організації (сайти, інтернет-сторінки у соціальних мережах, відео-блоги тощо)	34,7
шкільний театр	31,5
розробка та супроводження інтернет-продуктів для інших організацій (сайти, інтернет-сторінки у соціальних мережах, відео-блоги тощо)	28,0
розроблення, впровадження та супроводження електронних навчальних матеріалів для інших організацій	17,6
виготовлення власної сувенірної продукції	14,2
ландшафтний дизайн	13,4
тваринництво	6,9
виращування власної аграрної продукції	5,3
<i>3. Інші види професійно-освітньої діяльності</i>	
проведення благодійних ярмарків, аукціонів	39,7
видання власних газет, бюлетенів, журналів (у т.ч. електронні видання)	26,7
створення умов для стажування студентів	18,3
заохочення до безкоштовного додаткового навчання, залучення талановитих учнів (стипендіальні програми)	14,1

Серед додаткових напрямків з виробництва товарів чи надання послуг найбільш представленими є такі напрямки, як розробка та супроводження інтернет-продуктів організації (сайти, інтернет-сторінки у соціальних мережах, відео-блоги тощо) (34,7%), шкільний театр (31,5%) та розробка та супроводження інтернет-продуктів для інших організацій (сайти, інтернет-сторінки у соціальних мережах, відео-блоги тощо) (28,0%). Окрім того, майже 40% освітян вказали на такий напрямок, як проведення благодійних

ярмарків, аукціонів. До резервів розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва можна віднести такі напрямки, як курси іноземних мов, підготовчі курси для вступу у заклади вищої освіти, розроблення, впровадження та супроводження електронних навчальних матеріалів для інших організацій, виготовлення власної сувенірної продукції, ландшафтний дизайн, вирощування власної аграрної продукції, стипендіальні програми. Вказані напрямки відмітила не більше ніж п'ята частина персоналу освітніх організацій.

Що стосується напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва за суб'єктами освітньої діяльності, то дослідження показало такі результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрямки та форми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях за основними суб'єктами освітньої діяльності (у % від загальної кількості опитаних)

Напрямки та форми	%
<i>1. За участю персоналу освітніх організацій</i>	
публікація у фахових виданнях	81,5
видання власної навчально-методичної продукції	54,9
участь в індивідуальних проектах, грантах	44,9
надання індивідуальних додаткових освітніх послуг	38,7
<i>2. За участю батьків учнів освітніх організацій</i>	
волонтерські рухи за участю батьків	54,2
курси, семінари, тренінги, майстер-класи для батьків	51,9
громадські організації, які створені на базі навчального закладу (об'єднання учнів та батьків)	42,3

Як свідчать отримані дані, найбільш представленими є напрямки за участю персоналу освітніх організацій, що є цілком логічним фактом. Так, значна частина опитаних освітян відмітили такі напрямки: публікація у фахових виданнях (81,5%), видання власної навчально-методичної продукції (54,9%), участь в індивідуальних проектах, грантах (44,9%). Напрямки за участю батьків та учнів освітніх організацій є менш представленими порівняно з попередніми, але достатньо виражені. Зокрема, волонтерські рухи за участю батьків (54,2%), курси, семінари, тренінги, майстер-класи для батьків (51,9%), громадські організації, які створені на базі навчального закладу (об'єднання учнів та батьків) (42,3%). Отримані дані свідчать про наявний високий особистісний «потенціал» щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях. Тому можна припустити, на наш погляд, що одним із гальмуючих чинників може бути саме організаційне середовище. Але це припущення потребує емпіричних доказів.

Окрему увагу в рамках цього напрямку було приділено аналізу представленості в діяльності освітніх організацій підготовки учнів до здійснення підприємницької діяльності.

Так, 56,9% опитаних освітян вказали на те, що в їхніх організаціях здійснюється така підготовка.

Серед основних форм підготовки учнів до здійснення підприємницької діяльності були зазначені такі: факультативні заняття (38,4%), курси або гуртки (32,5%), бізнес-школа (17,5%), реалізація бізнес-проектів (планування, виробництво, реалізація на аукціонах, ярмарках) (8,1%). На наш погляд, такі дані демонструють приділення недостатньої уваги підготовці учнів до підприємницької діяльності. І в цьому ми також вбачаємо суттєві резерви розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях. Нагадаємо, що, за концепцією «Нової української школи», однією із ключових компетенцій, якою має оволодіти випускник нової української школи, є «підприємливість», під якою розуміється уміння генерувати ідеї та втілювати їх у життя для підвищення добробуту в суспільстві та власного соціального статусу, приймати доцільні рішення у сфері фінансів та зайнятості, раціонально поводитись як споживач. Випускник «Нової української школи» характеризується як інноватор, здатний змінювати навколишній світ, розвивати економіку за принципами сталого розвитку, конкурувати на ринку праці, учитися впродовж життя [318; 319]. Вказані характеристики, як ми вже зазначали, цілком співвідносяться з нашою концепцією особистості внутрішньоорганізаційного підприємця та його підприємницької активності [238]. У зв'язку з цим, переконані, що розвиток в освітніх організаціях внутрішньоорганізаційного підприємництва, до основних форм реалізації якого будуть задіяні і учні, сприятиме успішній реалізації завдань «Нової української школи» через прикладну демонстрацію імплементації підприємницької компетенції в реальному житті.

Далі проаналізуємо дані, що стосуються міжнародних напрямків та форм внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях (табл. 3.5).

Дослідження показало, що найменш представленими в освітніх організаціях є міжнародні напрямки внутрішньоорганізаційного підприємництва. Менш ніж у третини опитаних працівників в освітніх організаціях здійснюються напрямки міжнародної активності, що здійснюються в Україні, через такі форми міжнародної активності: організація мовних таборів (31,4%), організація дитячих заходів за участю іноземних колег (26,6%), отримання міжнародних грантів, проектів (24,9%).

Ще менше вираженості отримали напрямки міжнародної активності, що здійснюються за кордоном, зокрема такі форми, як участь у міжнародних освітніх форумах (24,1%), участь у міжнародних об'єднаннях (22,9%), обмін школярами та вчителями (18,9%). Отримані дані, на наш погляд, пояснюються, насамперед певною «закритістю» багатьох вчителів до

міжнародної спільноти, низьким рівнем володіння англійською мовою, низьким економічним рівнем тощо.

Таблиця 3.5

**Міжнародні напрямки та форми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях
(у % від загальної кількості опитаних)**

Напрямки та форми	%
<i>1. Напрямки міжнародної активності, що здійснюються в Україні</i>	
організація мовних таборів	31,4
організація дитячих заходів за участю іноземних колег	26,6
отримання міжнародних грантів, проектів	24,9
діяльність мовних волонтерів	21,0
прийом дітей з інших країн	17,5
<i>2. Напрямки міжнародної активності, що здійснюються за кордоном</i>	
участь у міжнародних освітніх форумах	24,1
участь у міжнародних об'єднаннях	22,8
обмін школярами та вчителями	18,9
стажування за кордоном	13,6

Нарешті перейдемо до аналізу даних щодо представлення *громадсько-професійних напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях* (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Громадсько-професійні напрямки та форми внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях
(у % від загальної кількості опитаних)**

Напрямки та форми	%
<i>1. Власна громадська активність освітньої організації</i>	
волонтерська діяльність працівників	55,2
<i>2. Громадська діяльність в рамках співробітництва з іншими організаціями</i>	
співробітництво з громадськими організаціями	55,8
співробітництво з адміністрацією міста, району	52,9
співробітництво з благодійними фондами	44,8
співробітництво з депутатами, підприємцями	44,4

У цьому напрямку ситуація дещо неоднозначна. З одного боку, приблизно половина опитаних освітян зазначили громадсько-професійні напрямки діяльності. А з іншого боку, в сьогоденних реаліях існування освітнього закладу відсутність громадсько-професійних напрямків активності свідчить про наявність суттєвої проблеми в ефективності

діяльності такої організації, про її певну соціальну «ізоляваність», відсутність націленості на пошук громадської підтримки тощо. І це, на нашу думку, також є одним із резервів розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях.

Далі проаналізуємо результати дослідження щодо *ініціаторів здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва* в освітніх організаціях (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Основні ініціатори внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях (у % від загальної кількості опитаних)

Основні ініціатори	%
Керівництво організації (керівник та його заступники)	48,1
Керівні органи	33,7
Окремі працівники	28,3
Керівник організації	26,7
Батьки учнів	12,0
Учні	7,1

Дані табл. 3.7 показують, що найчастіше ініціатором здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва є керівництво освітньої організації, а саме керівник та його заступники (48,1%). Третина опитаних вказали на те, що ініціатором здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва є керівні органи (33,7%). Далі йдуть окремі працівники (28,3%) та безпосередньо керівник освітньої організації (26,7%). Найменша кількість опитаних вказали на те, що ініціаторами здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва є батьки учнів та самі учні (12% та 7,1% відповідно).

Отримані дані свідчать, на нашу думку, про певні позитивні аспекти щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях.

Зокрема, це проявляється у тому, що, *по-перше*, ініціатором виступає колективний суб'єкт управління – управлінська команда. На наш погляд, такий факт суттєво може впливати на ефективність здійснення внутрішньоорганізаційного підприємства. Адже, як зазначалось нами в теоретичному розділі, вагомим чинником ефективного внутрішньоорганізаційного підприємства є саме підприємницьке управління.

По-друге, позитивним є той факт, що, поряд з керівництвом освітньої організації, достатньо активну участь у розвитку зазначеної проблеми беруть і працівники освітніх організацій.

Разом із тим, отримані результати вказують і на певні проблемні тенденції у розвитку внутрішньоорганізаційного підприємства.

По-перше, це проявляється в тому, що зазначена проблема не розв'язується безпосередньо всередині освітньої організації, а досить часто ініціюється «ззовні», керівними органами (районні, міські відділи освіти, МОН України тощо). Це свідчить, на наш погляд, про відсутність певної автономії освітніх організацій та певні «звички» підпорядкування, недостатні можливості щодо самостійності прийняття рішень тощо.

По-друге, резервним фактором є досить низький показник ініціації та участі у розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва основних клієнтів освітніх організацій – батьків та учнів. Як уже зазначалось, в контексті концепції «Нової української школи», участь у внутрішньоорганізаційному підприємстві батьків, а головне, учнів освітніх організацій є важливим напрямком розвитку освітніх організацій.

Що стосується *основних ресурсів та умов здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва* в освітніх організаціях, то дослідження показало такі результати (рис. 3.2).

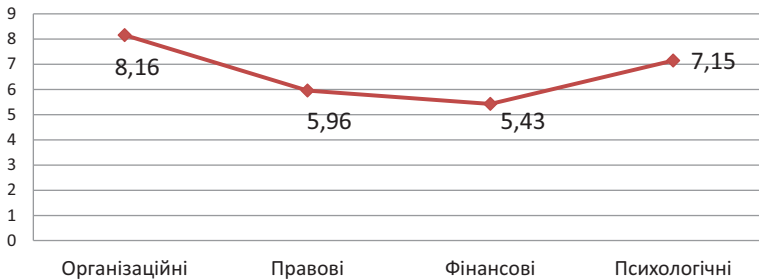


Рис. 3.2. Оцінка розвитку основних ресурсів внутрішньоорганізаційного підприємництва

Нагадаємо, що основні ресурси та умови внутрішньоорганізаційного підприємництва були оцінені за 10-бальною шкалою (від 1 до 10). Підрахунок здійснювався за середніми показниками.

Отже, як показують отримані дані, найбільшої оцінки отримали організаційні ресурси (наявність відповідних організаційних можливостей): 8,16 із 10 можливих. Психологічні ресурси (високий рівень розвитку підприємницької активності персоналу організацій) були оцінені в 7,15 бала, що є, на наш погляд, достатньо хорошим показником. Найменш були оцінені правові та фінансові ресурси (5,96 та 5,43 бала відповідно). Отримані дані, підтверджують наші висновки про те, що проблема внутрішньоорганізаційного підприємництва є комплексною та системною і не може розвиватися тільки за одним напрямком.

Таким же чином були проаналізовані і умови розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, які, згідно з нашим підходом,

розподілені на чотири групи (організаційні, інноваційні, мотиваційні та психологічні), кожна з яких включає декілька можливих умов [238].

Так, із *табл. 3.8* бачимо, що в найбільшу кількість балів були оцінені інноваційні умови (7,3). І хоча суттєвих розбіжностей всередині групи не спостерігається, слід зауважити, що найбільше оцінені «орієнтація персоналу на впровадження інновацій» (7,67), а найменше – «швидка реалізація інновацій в організації, подолання опору змінам» (7,03).

Таблиця 3.8

Оцінка основних умов розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, (М)

Умови розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва		М
Інноваційні	- орієнтація персоналу на впровадження інновацій	7,67
	- розробка інноваційних підходів управління	7,30
	- розвиток організації та персоналу	7,21
	- швидка реалізація інновацій в організації, подолання опору змінам	7,03
	<i>В цілому інноваційні умови</i>	7,3
Мотиваційні	- заохочення пропозицій та ідей	7,03
	- побудова відповідної системи мотивації персоналу, що дозволяє заохочувати та мотивувати підприємницьку активність персоналу організацій	6,51
	- врахування потреб персоналу у забезпеченні їх мотивації	6,48
	<i>В цілому мотиваційні умови</i>	6,7
Організаційні	- організація заходів, спрямованих на генерування нових ідей	7,04
	- формування відповідної системи управління персоналом	6,9
	- створення нових структурних одиниць (проектних команд)	5,61
	<i>В цілому організаційні умови</i>	6,51
Психологічні	- сприяння самореалізації персоналу	7,07
	- розвиток підприємницької організаційної культури (атмосфери «пошуку», ініціативності, залученості тощо)	6,54
	- наявність у персоналу підприємницьких якостей	6,30
	- організація психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій до впровадження системи внутрішньоорганізаційного підприємництва	5,75
	<i>В цілому психологічні умови</i>	6,4

Мотиваційні умови були оцінені освітянами в 6,7 бала. При цьому такі умови, як «заохочення пропозицій та ідей», оцінені в 7,03 бала, «побудова відповідної системи мотивації персоналу, що дозволяє заохочувати та мотивувати підприємницьку активність персоналу організацій», – 6,51 бала, «врахування потреб персоналу у забезпеченні їх мотивації» – 6,48 бала.

Наступна група умов – організаційні – оцінені в 6,51 бала, зокрема «організація заходів, спрямованих на генерування нових ідей» (7,04), «формування відповідної системи управління персоналом» (6,9), «створення нових структурних одиниць (проектних команд)» (5,61).

Найменшу оцінку отримали психологічні умови – 6,4 бала. При цьому така умова, як «сприяння самореалізації персоналу», оцінена в 7,07 бала, «розвиток підприємницької організаційної культури (атмосфери «пошуку», ініціативності, залученості тощо) – в 6,54 бала, «наявність у персоналу підприємницьких якостей» – в 6,30 бала, «організація психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій до впровадження системи внутрішньоорганізаційного підприємництва» – в 5,75 бала.

Нарешті, розглянемо також аналіз *основних труднощів* у здійсненні внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні труднощі у здійсненні внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях
(у % від загальної кількості опитаних)

Труднощі внутрішньоорганізаційного підприємництва	%
Незнання правової основи впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва	51,8
Відсутність необхідних консультантів щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва	47,3
Низька мотивація (або її відсутність) керівників та персоналу у додатковій самореалізації	45,5
Неготовність персоналу брати додаткові форми роботи	45,1
Незнання сутності та функцій внутрішньоорганізаційного підприємництва	41,6
Відсутність психологічної допомоги в процесі впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва	39,2
Низький рівень розвитку підприємницьких якостей у персоналу організації	32,7
Непідготовленість керівників освітнього закладу до впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва	19,0
Відсутність комунікацій з іншими організаціями з цієї проблеми	8,2

Як свідчать отримані дані (табл. 3.9), більше половини опитаних (51,8%) вказали на наявність юридичних труднощів на шляху впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва («незнання правової основи впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва»). Окрім того, 47,3% відзначили «відсутність необхідних консультантів щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва». Отже, низький рівень економіко-правової грамотності керівників і працівників освітніх організацій, застарілі стереотипи щодо діяльності освітніх організацій, відсутність необхідної консалтингової підтримки з боку держави, насамперед, стоять на шляху впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Наступну групу труднощів склали психолого-управлінські труднощі: «низька мотивація (або її відсутність) керівників та персоналу у додатковій самореалізації» (45,5%) та «неготовність персоналу брати додаткові форми роботи» (45,1%). За нашою концепцією, важливими умовами ефективного впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва є актуалізація потреби персоналу освітніх організацій у самореалізації через суміжні напрямки діяльності, сприяння їх розвитку, підвищення мотивації через розкриття бачення їх реальних можливостей та здобутків від участі у внутрішньоорганізаційному підприємстві.

Ще однією значущою групою труднощів є труднощі, пов'язані власне з сутністю внутрішньоорганізаційного підприємництва та безпосередньо з його психологічною складовою: «незнання сутності та функцій внутрішньоорганізаційного підприємництва» (41,6%), «відсутність психологічної допомоги в процесі впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва» (39,2%), «низький рівень розвитку підприємницьких якостей у персоналу організації» (32,7%). Отримані дані підтверджують, на наш погляд, тезу про те, що психологічні умови внутрішньоорганізаційного підприємництва є значущими.

І, нарешті, незначна кількість опитаних вказала на певні організаційні труднощі: «непідготовленість керівників освітнього закладу до впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва» (19,0%), «відсутність комунікацій з іншими організаціями з цієї проблеми» (8,2%).

Отже, можна зробити висновок про те, що персонал освітніх організацій потребує спеціальної підготовки щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва. На наш погляд, така підготовка повинна відбуватись комплексно, з урахуванням виявлених особливостей та проблем, та містити такі складові: економіко-правові засади здійснення внутрішньоорганізаційного підприємництва, організаційно-менеджерські основи впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва, психологічні умови підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва.

3.3. Аналіз підприємницької активності персоналу освітніх організацій як основної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва освітніх організацій

Згідно із загальним планом емпіричного дослідження, другим етапом дослідження було визначено аналіз підприємницької активності персоналу освітніх організацій як основної психологічної складової внутрішньоорганізаційного підприємництва освітніх організацій.

Отже, на цьому підетапі нашого дослідження нами були виділені наступні *підзавдання*:

1. *Дослідити рівень розвитку таких характеристик підприємницької активності у персоналу освітніх організацій, як інноваційність, ризикованість, творчість, незалежність, потреба в досягненнях (подальшому розвитку), цілеспрямованість та рішучість;*

2. *Проаналізувати вплив соціально-демографічних, організаційно-професійних характеристик персоналу та характеристик освітніх організацій.*

Розглянемо послідовно рівень розвитку характеристик підприємницької активності, отриманих за допомогою «Тесту на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» [334] та «Шкали самооцінки інновативних якостей особистості (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [271; 272].

Що стосується окремих характеристик підприємницької активності, то, як свідчать дані *табл. 3.10*, в цілому спостерігається недостатній рівень розвитку як окремих характеристик, так і загального показника підприємницької активності, хоча за певними показниками й існує позитивна тенденція. Так, найбільший рівень розвитку мають такі характеристики, як інноваційність (33,9% опитаних мають високий рівень розвитку) та цілеспрямованість та рішучість (46,6% опитаних мають високий рівень розвитку). Отже, третина працівників освітніх організацій мають високий рівень інноваційності (інновативних якостей особистості).

Окрім того, майже половина опитаних освітян мають високий рівень розвитку цілеспрямованості та рішучості (46,6%). На наш погляд, можна припустити, що отримані дані, окрім індивідуальних особливостей, детерміновані певними соціальними факторами та загальносуспільними тенденціями: бажанням і більшою, ніж раніше, рішучістю до інновацій та змін у суспільстві в цілому та в освітній галузі зокрема.

Інші характеристики отримали зовсім невеликі показники високого рівня розвитку: потреба в досягненнях (подальшому розвитку) (0,3%), незалежність (3,1%), ризикованість (3,4%), творчість (4,8%). Отже, із отриманих даних можна побачити певну проблему щодо рівня розвитку цих «ключових» характеристик підприємницької активності, а, відповідно, можливе ускладнення в розвитку внутрішнього підприємництва в освітніх організаціях.

Рівень розвитку окремих характеристик та інтегрального показника підприємницької активності персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості)

Характеристики	Рівні розвитку		
	Високий	Середній	Низький
Інноваційність	33,9	61,6	4,5
Ризикованість	3,4	47,5	49,2
Творчість	4,8	57,6	37,6
Незалежність	3,1	47,3	49,6
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,3	29,4	70,3
Цілеспрямованість та рішучість	46,6	41,8	11,6
Підприємницька активність (інтегральний показник)	21,8	48,2	30,0

Якщо порівнювати наведені дані з даними, отриманими в попередніх наших дослідженнях [220; 520], то в цілому можна говорити про те, що загальна «проблемна картина» майже не змінилась.

Отже, в цілому можна зробити висновок про те, що за більшістю характеристик підприємницької активності працівники освітніх організацій мають низький рівень розвитку.

Що стосується *інтегрального показника підприємницької активності* в цілому, то результати дослідження показали, що у третини (30,0%) працівників освітніх організацій підприємницька активність розвинута на низькому рівні. На середньому рівні розвитку підприємницька активність спостерігається у 48,2% опитаних. І лише у 21,8% опитаних освітян підприємницька активність має високий рівень розвитку. Тобто можна зробити висновок, що основна частина працівників освітніх організацій мають також недостатній рівень розвитку підприємницької активності.

Для виконання *другого підзавдання* дослідження нами був проаналізований кореляційний зв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та *організаційно-професійними* (посадово-кваліфікаційними та освітньо-стажевими), *соціально-демографічними* характеристиками персоналу та *характеристиками освітніх організацій*.

Розглянемо, насамперед, вплив *посадово-кваліфікаційних характеристик* персоналу освітніх організацій на рівень розвитку показників його підприємницької активності. Так, результати дослідження показали (табл. 3.11), що педагогічне звання персоналу освітніх організацій на рівні статистичної значущості впливає на такі показники підприємницької активності, як ризикованість ($r_s=0,106$; $p<0,05$), незалежність ($r_s=0,143$; $p<0,05$), потреба в досягненнях (подальшому розвитку) ($r_s=0,172$; $p<0,05$),

цілеспрямованість та рішучість ($r_s=0,117$; $p<0,05$) та в цілому на рівень розвитку підприємницької активності ($r_s=0,112$; $p<0,05$). Це проявляється в тому, що у методистів рівень розвитку ризикованості, незалежності, потреби в досягненнях (подальшому розвитку), цілеспрямованості та рішучості та рівень розвитку підприємницької активності в цілому вищий, ніж у старшого вчителя, викладача. На наш погляд, це може бути обумовлено більшою регламентованістю роботи викладачів, ніж методистів, а тому вони більш вільно, творчо та ініціативно можуть працювати та розроблювати нові проекти.

Таблиця 3.11

Зв'язок між організаційно-професійними характеристиками персоналу освітніх організацій (посадово-кваліфікаційними) та його характеристиками підприємницької активності, (r_s)

Характеристики підприємницької активності	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Інноваційність	-0,071	0,031	0,063
Ризикованість	0,054	0,094	0,106*
Творчість	-0,031	-0,139*	0,089
Незалежність	0,040	0,042	0,143*
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	-0,041	-0,001	0,172*
Цілеспрямованість та рішучість	0,045	0,030	0,117*
Підприємницька активність (інтегральний показник)	-0,029	-0,071	0,112*

* $p<0,05$

Окрім того, аналіз отриманих даних показав зворотний статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку творчості та кваліфікаційною категорією ($r_s=-0,139$; $p<0,05$). Тобто із підвищенням кваліфікаційної категорії персоналу освітніх організацій зменшується рівень розвитку творчості.

Що стосується *освітньо-стажєвих характеристик* персоналу освітніх організацій, то тут результати дослідження показують також низку цікавих, на наш погляд, тенденцій. Так, дані *табл. 3.12* говорять про наявність статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку потреби в досягненнях (подальшому розвитку) та типом освіти персоналу освітніх організацій ($r_s=0,159$; $p<0,05$). Мова йде про те, що в освітан з гуманітарною освітою цей показник демонструє менший рівень розвитку, ніж у тих, хто має технічно-економічну та природничу освіту. На наш погляд, це можна пояснити тим, що гуманітарні науки можливо більше націлені на сам процес виконання, ніж на конкретний результат, на відміну від «точних» природничих та економічних наук. Разом із тим, орієнтація на досягнення конкретного

результату є, на наш погляд, важливою умовою успішного виконання будь-якого завдання, та, зокрема, реалізації підприємницької активності. Тому в процесі діяльності менеджерам організацій варто особливо акцентувати на цьому увагу.

Таблиця 3.12

Зв'язок між організаційно-професійними характеристиками персоналу освітніх організацій (освітньо-стажєвими) та його характеристиками підприємницької активності, (r_s)

Характеристики підприємницької активності	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж роботи	Стаж роботи на посаді
Інноваційність	0,056	0,072	0,022	0,029
Ризикованість	-0,002	0,080	0,033	-0,102
Творчість	0,027	0,024	-0,170*	-0,118*
Незалежність	-0,006	0,085	0,026	-0,048
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,006	0,159*	0,014	-0,068
Цілеспрямованість та рішучість	0,039	0,053	-0,070	-0,098
Підприємницька активність (інтегральний показник)	0,042	0,090	-0,056	-0,132*

* $p < 0,05$

Також дослідження показало «негативний» вплив загального стажу роботи та стажу роботи на посаді на рівень розвитку творчості ($r_s = -0,170$; $p < 0,05$ та $r_s = 0,118$; $p < 0,05$ відповідно). Тобто зі збільшенням стажу роботи в цілому і на конкретній посаді персоналу освітніх організацій зменшується рівень розвитку його творчості.

Окрім того, стаж роботи на посаді «негативно» впливає і на рівень розвитку підприємницької активності в цілому ($r_s = -0,132$; $p < 0,05$). Спостерігається найбільший рівень розвитку цього показника у працівників, які тільки прийшли на посаду (до 3 років). Отже, можна говорити про наявність певної професійної деформації у персоналу освітніх організацій, які досить довго працюють на одній і тій самій посаді. Людина «звикає» до неї та перестає впроваджувати нові проекти, інновації, виявляти ініціативу та творчість, працює по «накатаній» стежці, прикриваючись при цьому високим професіоналізмом та великим досвідом роботи. З іншого боку, з часом людина, що довго працює на одній і тій самій посаді, може втрачати можливість у подальшій самореалізації, що також може негативно впливати на її професійну активність. Тому, на нашу думку, цей факт повинні враховувати менеджери освітніх організацій та, *по-перше*, більш критично ставитись до аналізу своєї професійної діяльності (особливо у випадку

наявності великого стажу роботи), а, *по-друге*, приділяти більшу увагу працівникам своєї організації, які дуже довго працюють на одній і тій самій посаді (здійснювати ротацию, сприяти кар'єрному розвитку, ставити більш інноваційні завдання тощо).

Щодо *соціально-демографічних характеристик персоналу* освітніх організацій, то тут спостерігається аналогічна ситуація. Існує зворотний статистично значущий зв'язок ($r_s = -0,176$; $p < 0,01$) між рівнем розвитку творчості та віку, тобто з віком рівень розвитку творчості також зменшується (див. *табл. 3.13*).

Таблиця 3.13

Зв'язок між соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій та його характеристиками підприємницької активності (r_s)

Характеристики підприємницької активності	Вік	Стать	Сімейний стан
Інноваційність	0,009	0,102	0,026
Ризикованість	-0,027	-0,033	-0,038
Творчість	-0,176**	0,082	-0,021
Незалежність	0,037	-0,089	-0,009
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,011	-0,062	0,021
Цілеспрямованість та рішучість	-0,063	-0,008	0,058
Підприємницька активність (інтегральний показник)	-0,058	-0,018	-0,007

** $p < 0,01$

Звернувшись до представлених вище результатів зв'язку рівня розвитку творчості в персоналу освітніх організацій з такими характеристиками, як кваліфікаційна категорія, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді та вік, та об'єднавши ці результати, доходимо певних висновків. Найвищий рівень творчості виявляють молоді працівники освітніх організацій з меншою кваліфікаційною категорією та з маленьким стажем роботи, а також ті, які недавно працюють на займаній посаді. Отже, в системі внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях для реалізації інноваційних проектів необхідно залучати перш за все саме таких працівників. Водночас, особливої уваги слід надавати розвитку такої характеристики у всіх вікових категоріях, особливо у старших.

Слід зазначити, що отримані дані збігаються з даними Л.М. Карамушки та О.А. Філь щодо вияву творчості у персоналу освітніх організацій [137]. Автори також вказують на те, що найбільші вияви творчості спостерігаються у працівників освітніх організацій віком до 25 років та стажем роботи до 1 року.

Разом із тим, зарубіжний дослідник S.C. Parker у своєму емпіричному дослідженні щодо особистісних факторів розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва показав, що найбільш перспективними інтрапренерами є персонал наймолодшого та найстаршого віку [537].

Перейдемо до аналізу зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та *організаційними характеристиками (кількість осіб, які працюють в організації, час існування організації, місце її розташування, тип освітньої організації)*.

Дані *табл. 3.14* свідчать про те, що існує зворотний статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку цілеспрямованості та рішучості ($r_s = -0,123$; $p < 0,05$), підприємницькою активністю ($r_s = -0,108$; $p < 0,05$) та кількістю осіб, які працюють в організації. Тобто в організаціях з меншою кількістю працівників більш розвинута цілеспрямованість та підприємницька активність.

Таблиця 3.14

Зв'язок між типами організаційних характеристик та характеристиками підприємницької активності персоналу освітніх організацій, (r_s)

Характеристики підприємницької активності	Кількість осіб, які працюють в організації	Час існування організації	Місце розташування організації	Тип організації
Інноваційність	-0,086	-0,032	-0,051	0,061
Ризикованість	-0,058	0,040	0,024	0,188**
Творчість	-0,057	0,053	-0,101	0,077
Незалежність	-0,040	0,011	0,020	0,061
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	-0,025	-0,060	0,093	0,069
Цілеспрямованість та рішучість	-0,123*	0,014	0,130*	0,120*
Підприємницька активність (інтегральний показник)	-0,108*	0,003	0,037	0,158**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Окрім того, на вияв цілеспрямованості та рішучості впливає і місце розташування освітньої організації ($r_s = 0,130$; $p < 0,05$). Так, у персоналу освітніх організацій, які розташовані у містах, рівень розвитку цієї

характеристики вищий, ніж у персоналу освітніх організацій, які розташовані у селах.

Також результати дослідження показали (табл. 3.14), що на рівень розвитку ризикованості, цілеспрямованості та рішучості та загального показника підприємницької активності на рівні статистичної значущості впливає тип освітньої організації. В інноваційних організаціях рівень розвитку зазначених показників вищий, ніж у традиційних.

Отже, можна зробити висновок про те, що в цілому спостерігається недостатній рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій як за окремими характеристиками, так і за інтегральним показником в цілому. На рівень розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик впливають організаційно-професійні (посадово-кваліфікаційні та освітньо-стажеві), соціально-демографічні характеристики персоналу та характеристики освітніх організацій.

Для більш якісного та рельєфного аналізу складових підприємницької активності нами були досліджені окремі основні базові характеристики підприємницької активності у менеджерів освітніх організацій.

З цією метою нами було досліджено *рівень розвитку готовності до ризику в менеджерів освітніх організацій* за допомогою опитувальника О.В. Вдовіченко «Схильність до ризику в різних сферах діяльності» [56].

Як свідчать дані *табл. 3.15*, у більшості менеджерів освітніх організацій рівень розвитку готовності до ризику є низьким (8,9%) та нижче за середній (52,2%). Лише у незначній кількості менеджерів освітніх організацій рівень розвитку готовності до ризику на високому рівні (4,4 %) та на рівні вище за середній (8,9%). Разом із тим, приблизно чверть опитаних менеджерів освітніх організацій (25,6%) мають середній рівень розвитку готовності до ризику.

Таблиця 3.15

**Рівень розвитку готовності до ризику в менеджерів освітніх організацій
(у % від загальної кількості)**

Рівень	Загальна готовність до ризику
Низький рівень	8,9
Рівень нижче за середній	52,2
Середній рівень	25,6
Рівень вище за середній	8,9
Високий рівень	4,4

Виходячи із інтерпретації даних за опитувальником О.В. Вдовіченко, низький рівень розвитку готовності до ризику говорить про те, що людина з такими даними занадто песимістично дивиться на наслідки своїх дій (на подальшу долю). Рівень розвитку нижче за середній говорить про те, що людина обережна, уникає ризику, не прагне вносити особливих змін у життя. Люди із середнім рівнем розвитку належать до людей, що обирають «золоту

середину». Вони намагаються не робити необдуманих вчинків, але одночасно дивляться в майбутнє, продумуючи нові шляхи рішення для реалізації своїх життєвих планів. Рівень розвитку вище за середній свідчить про те, що людина ризик стимулює додає сили. Високий рівень розвитку готовності до ризику говорить про те, що людина вміє холоднокривно виплутатися з небезпечної ситуації [56].

Отже, згідно з інтерпретацією даних опитувальника, на нашу думку, для менеджерів освітніх організацій найбільш оптимальним рівнем розвитку готовності до ризику є рівень вище за середній.

Тобто в цілому рівень розвитку готовності до ризику в менеджерів освітніх організацій потребує, на наш погляд, певного розвитку.

Отже, на наш погляд, можна говорити про те, що більшість менеджерів освітніх організацій в умовах невизначеності, непередбачуваності результатів, неповноти інформації тощо, а також в умовах настання непередбачуваних результатів не готові ефективно, саморегульовано приймати рішення та діяти в умовах соціально-економічних змін. Вони не готові повною мірою впроваджувати нові інноваційні заходи, реалізовувати ризиковані освітні проекти тощо.

Враховуючи те, що готовність до ризику є однією із провідних характеристик підприємницької активності менеджерів освітніх організацій, на нашу думку, можна робити висновок про те, що виявлені показники не можуть не впливати на загальний рівень прояву їх підприємницької активності.

Отримані дані дещо співзвучні з даними раніше проведених нами досліджень щодо рівня розвитку готовності до ризику у персоналі комерційних організацій [249]. Виявлено, що персонал комерційних організацій в цілому також має досить низький рівень розвитку готовності до ризику. Тобто виявлена тенденція спостерігається в різних соціальних сферах, зокрема в освітніх та комерційних структурах.

Окрім того, нами було визначено наявність *зв'язку між рівнем розвитку готовності до ризику в менеджерів освітніх організацій та їх статтю*.

Аналіз даних показав наявність статистично значущого зв'язку (на рівні $p < 0,05$) між рівнем розвитку готовності до ризику в менеджерів освітніх організацій та їх статтю (див. *рис. 3.3*).

Так, отримані дані говорять про те, що на високому рівні готовність до ризику виявляють однакова кількість і чоловіків, і жінок (по 50% в кожній статевій групі). Разом із тим, зі зниженням рівня розвитку готовності до ризику знижується кількість чоловіків і, відповідно, збільшується кількість жінок. Так, на низькому рівні готовність до ризику виявляють 87,5% жінок і лише 12,5% чоловіків. Отже, ми можемо констатувати факт значно меншої готовності жінок-менеджерів до ризику, ніж чоловіків-менеджерів освітніх організацій.

Слід зазначити, що отримані дані відрізняються від даних, отриманих в раніше проведених нами дослідженнях, які стосувались рівня розвитку

готовності до ризику в жінок та чоловіків підприємців-представників сфери малого торговельного бізнесу [249]. Так, проведене дослідження показало відсутність взаємозв'язку між рівнем розвитку готовності до ризику у підприємців різної статі, а також більш високий рівень розвитку цієї характеристики за вибіркою в цілому.

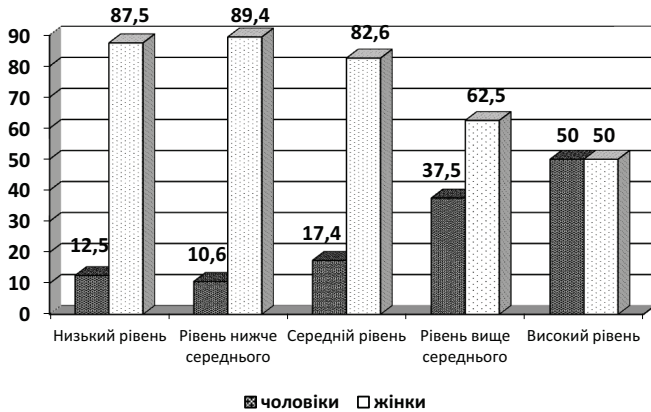


Рис. 3.3. Зв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику в менеджерів освітніх організацій та статтю (у % від загальної кількості)

Цей факт, на наш погляд, можна пояснити тим, що менеджери освітніх організацій – це переважно вчителі-жінки з педагогічною освітою. Відомо, що під час отримання педагогічної освіти таким проблемам, як формування підприємницької активності, зокрема готовності до ризику, не приділяється достатня увага. У закладах вищої освіти економічного, технічного або юридичного профілів, випускниками яких є більшість досліджуваних підприємців (особливо підприємці молодого покоління), наскільки нам відомо, зазначені проблеми частково вирішуються. Окрім того, на нашу думку, більш високому рівню розвитку схильності до ризику сприяє і професійне оточення. Адже, за існуючими в суспільстві стереотипами, схильність до ризику більшою мірою проявляється в підприємницькій діяльності, ніж в управлінні освітою.

Отже, отримані результати доводять необхідність приділення більшої уваги проблемам розвитку схильності до ризику в менеджерів освітніх організацій з урахуванням їхньої статі.

Окрім того, нами було досліджено *готовність до інновацій у менеджерів освітніх організацій*.

Як свідчать дані *табл. 3.16*, більше ніж у половини менеджерів освітніх організацій рівень розвитку готовності до інновацій є низьким (55,6%). Середній рівень розвитку цієї характеристики представлений у 42,2% освітан. І лише 2,2% опитаних менеджерів освітніх організацій мають

високий рівень розвитку готовності до інновацій. Отримані дані виявились для нас достатньо несподіваними. Адже можна говорити про те, що переважна більшість керівників освіти не мають достатнього рівня готовності генерувати та впроваджувати інновації в своїй професійній діяльності.

Таблиця 3.16

Рівень розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій (у % від загальної кількості)

Рівень	Загальна готовність до інновацій
Низький	55,6
Середній	42,2
Високий	2,2

Якщо проаналізувати зміст питань застосованої нами методики окремо, то отримані дані можна інтерпретувати, як, *по-перше*, негативне ставлення у більшості менеджерів закладів освіти до змін в їх організаціях та, як наслідок, відсутність високої мотивації до їх провадження. *По-друге*, відсутність у більшості респондентів високого рівня знань, умінь та навичок щодо технологій впровадження інноваційних перетворень в організації та чинників, що впливають на їхню ефективність.

Виявлені в дослідженні тенденції є, на наш погляд, досить невтішними. Адже, як уже зазначалось, система освіти перебуває на шляху суцільного реформування, і, звичайно, першими повинні бути готовими до цих реформ керівники. На жаль, отримані дані говорять про протилежну тенденцію, і це становить, на нашу думку, певну проблему в діяльності освітніх організацій.

Порівнюючи отримані дані з даними щодо рівня розвитку інноваційності у персоналу освітніх організацій в цілому, зазначимо, що рівень розвитку інноваційності серед менеджерів освітніх організацій значно «гірший». Так, високий рівень розвитку інноваційності спостерігається лише у 2,2% опитаних менеджерів освітніх організацій порівняно з 33,9% – у персоналу освітніх організацій. Тобто бачимо, що, окрім менеджерів освітніх організацій, інші працівники більшою мірою орієнтовані на інновації.

У рамках виконання першого завдання нашого дослідження нами була визначена наявність зв'язку між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та їх статтю.

Так, аналіз даних показав наявність статистично значущого взаємозв'язку (на рівні $p < 0,01$) між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та їх статтю (див. рис. 3.4).

Це засвідчує, що на високому рівні рівень розвитку готовності до інновацій представлений у 100% жінок-менеджерів порівняно з чоловіками-

менеджерами. Іншими словами, жінки більшою мірою, ніж чоловіки, готові впроваджувати інноваційні зміни в свою професійну діяльність.

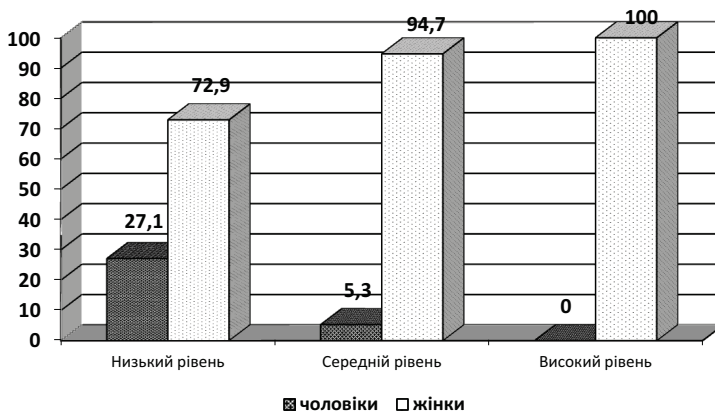


Рис. 3.4. Зв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та статтю (у % від загальної кількості)

Отримані дані дещо перегукуються із даними, отриманими в дослідженні мотивації менеджерів освіти до управління змінами В.М. Івкіна [126]. За даними автора, жінки-менеджери в цілому випереджають чоловіків-менеджерів щодо вияву «організаційних» мотивів до управління змінами в освітніх організаціях. Особливо значущої різниці цей факт набуває у віковій групі від 51 до 60 років.

Окрім того, нами було визначено наявність зв'язку між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та їхнім віком і стажем діяльності.

Насамперед слід зазначити, що дослідження не виявило наявності статистично значущого зв'язку між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та їх віком.

Разом із тим, отримані дані говорять про те, що існує зворотний зв'язок (на рівні $p < 0,05$) між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та стажем їх діяльності (див. рис. 3.5).

Так, дослідження виявило, на наш погляд, достатньо цікаві результати: зі збільшенням стажу професійної діяльності менеджерів освітніх організацій зменшується рівень їх готовності до інновацій. Так, високий рівень розвитку готовності до інновацій найбільшою мірою представлений у менеджерів освітніх організацій зі стажем роботи до 10 років та від 10 до 15 років (75% та 25% респондентів у кожній групі відповідно). Жоден із опитаних менеджерів-освітян зі стажем роботи більше ніж 15 років не отримав високих показників досліджуваної характеристики. Що стосується низького рівня

розвитку готовності до інновацій, то тут найбільшою мірою представлена група освітан зі стажем роботи від 15 до 25 років (54,2%).

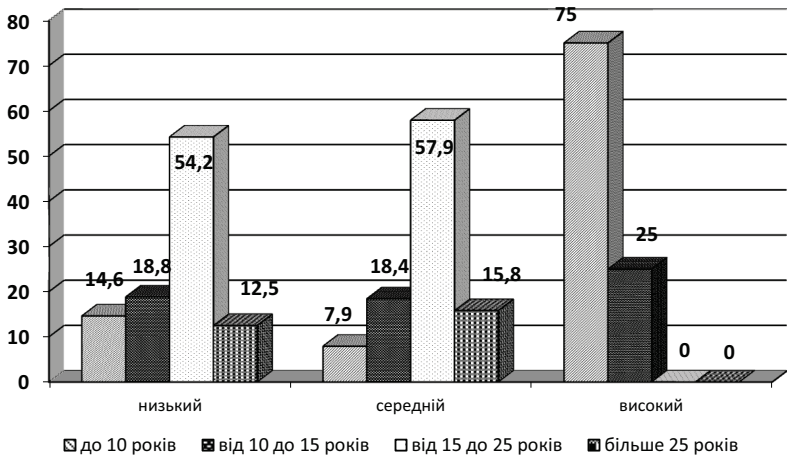


Рис. 3.5. Зв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та стажем їх діяльності (у % від загальної кількості)

Отже, отримані результати доводять необхідність приділення більшої уваги проблемам розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій з урахуванням їх статі та стажу роботи.

3.4. Особливості оцінки значущості підприємницької активності персоналу освітніх організацій у процесі введення змін

Дослідження особливостей оцінки значущості підприємницької активності персоналу освітніх організацій у процесі введення змін здійснювалося за допомогою вирішення наступних **підзавдань**:

- 1. Проаналізувати характеристики підприємницької активності, необхідні для керівників та працівників у процесі введення змін в освітніх організаціях;*
- 2. Проаналізувати види змін в освітніх організаціях, для яких необхідно виявляти підприємницьку активність; виділити типи працівників освітніх організацій щодо необхідності вияву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін;*
- 3. З'ясувати зв'язок між типами працівників освітніх організацій щодо необхідності вияву підприємницької активності в процесі введення різних*

видів змін та їх організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками.

Нижче наведено аналіз результатів дослідження, отриманих при вирішенні названих підзавдань.

3.4.1. Характеристики підприємницької активності, необхідні для керівників та працівників у процесі введення змін в освітніх організаціях. Дослідження особливостей оцінки значущості вияву підприємницької активності у персоналу освітніх організацій в процесі введення змін передбачало, насамперед, аналіз характеристик підприємницької активності, необхідних для керівників в процесі введення змін в освітніх організаціях. Учасників дослідження просили відповідати на запитання: «Які, на Ваш погляд, характеристики підприємницької активності необхідні для керівників Вашої організації в процесі введення змін?». Пропонувалось вибрати кілька варіантів відповідей: «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)», «потреба в незалежності (автономії)», «схильність до творчості (творчі здібності)», «вміння іти на розумний (зважений) ризик», «цілеспрямованість та рішучість».

Аналіз отриманих даних (по масиву в цілому) дав можливість об'єднати характеристики підприємницької активності в декілька змістовно-смыслових груп (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Характеристики підприємницької активності, необхідні для керівників у процесі введення змін в освітніх організаціях (у % від загальної кількості опитаних)

Характеристики підприємницької активності	По масиву в цілому		Середня освіта		Вища освіта	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Цілеспрямованість та рішучість	52,4	47,6	52,9	47,1	52,0	48,0
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	50,4	49,6	48,2	51,8	54,5	45,5
Схильність до творчості (творчі здібності)	39,0	69,0	43,4*	56,6*	30,9*	69,1*
Вміння іти на розумний (зважений) ризик	36,6	63,6	31,7*	68,3*	45,5*	54,5*
Потреба в незалежності (автономії)	19,2	80,8	16,7	83,3	23,6	76,4

* $p < 0,05$

Першу групи утворили характеристики підприємницької активності, які посіли *перше та друге* місця: «цілеспрямованість та рішучість» та «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)». Як видно із табл. 3.17,

52,4% та 50,4% опитаних вважають, що саме ці характеристики найбільшою мірою потрібні керівникам у процесі введення змін в освітніх організаціях. Тобто на думку персоналу освітніх організацій, для того щоб здійснювати зміни в освітніх організаціях, керівники повинні не покладатися на долю або випадок, а проявляти наполегливість при досягненні поставленої мети, використовуючи при цьому всі надані можливості та зіставляти результати з докладеними зусиллями. Окрім того, вони мають бути самодостатніми, зорієнтованими на результат (завдання), наполегливими, енергійними.

Третє та четверте місяця посіли такі характеристики підприємницької активності, як «схильність до творчості (творчі здібності)» та «вміння іти на розумний (зважений) ризик» (39,0% та 36,6% опитаних вважають, що ці характеристики підприємницької активності потрібні керівникам у процесі введення змін в освітніх організаціях). Отже, можна констатувати той факт, що опитані працівники освітніх організацій недооцінюють значення цих характеристик. У процесі введення змін керівникам освітніх організацій, на думку опитаних, значно меншою мірою необхідно виявляти схильність до творчості, вміння діяти в умовах неповної інформації, ризикувати, приймати складні, але досяжні цілі.

Останнє, *п'яте місяце*, посіла така характеристика, як «потреба в незалежності (автономії)». Лише 19,2% опитуваних зазначили, що керівникам у процесі введення змін в освітніх організаціях необхідно бути певною мірою незалежним, тобто вміння самостійно вирішувати складні питання, не схилитися під тиском групи, не піддаватися тиску наказів тощо.

Порівняння отриманих даних, що стосуються *системи середньої та вищої освіти*, дало можливість встановити статистично значущі відмінності (на рівні $p < 0,05$) щодо необхідності вияву у керівників в процесі введення змін в освітніх організаціях таких характеристик, як «схильність до творчості (творчі здібності)» та «вміння іти на розумний (зважений) ризик». Так, 43,4% працівників – в середній освіті проти 30,9% – у вищій освіті вважають «схильність до творчості (творчі здібності)» необхідною характеристикою керівників в процесі введення змін. Зворотна тенденція спостерігається з характеристикою «вміння іти на розумний (зважений) ризик» – 31,7% працівників в середній освіті проти 45,5% – у вищій освіті вважають цю характеристику необхідною для керівників у процесі введення змін.

Далі проаналізуємо характеристики підприємницької активності, необхідні *для працівників* у процесі введення змін в освітніх організаціях. Учасників дослідження просили відповісти на запитання: «Які, на Ваш погляд, характеристики підприємницької активності необхідні для працівників Вашої організації в процесі введення змін?» Також пропонувалось вибрати кілька варіантів відповіді: «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)», «потреба в незалежності (автономії)», «схильність до творчості (творчі здібності)», «вміння іти на розумний (зважений) ризик», «цілеспрямованість та рішучість».

Як свідчать дані *табл. 3.18 (по масиву в цілому)*, характеристики підприємницької активності, необхідні працівникам освітніх організацій у процесі введення змін, можна об'єднати у дві змістовно-сміслові групи.

До першої групи увійшли характеристики, що посіли *перше, друге та третє* місця: «цілеспрямованість та рішучість», «схильність до творчості (творчі здібності)» та «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)». Майже половина опитаних (50,3%, 50,0% та 49,7% відповідно) вважає, що в процесі введення змін працівникам освітніх організацій необхідно не покладатися на долю або випадок, а проявляти наполегливість при досягненні поставленої мети, використовуючи при цьому всі надані можливості, бути самодостатніми, зорієнтованими на результат (завдання), наполегливими, енергійними. Несподіваним виявився той факт, що, на думку значної кількості опитаних, працівникам освітніх організацій, на відміну від їхніх керівників, необхідно проявляти творчі здібності, використовувати нетрадиційні підходи, бути інноваційними.

Таблиця 3.18

Характеристики підприємницької активності, необхідні для працівників у процесі введення змін в освітніх організаціях (у % від загальної кількості опитаних)

Характеристики підприємницької активності	По масиву в цілому		Середня освіта		Вища освіта	
	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>
Цілеспрямованість та рішучість	50,3	49,7	49,8	50,2	51,2	48,8
Схильність до творчості (творчі здібності)	50,0	49,7	51,1	48,9	48,0	52,0
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	49,7	50,3	45,2*	54,8*	57,7*	42,3*
Вміння іти на розумний (зважений) ризик	23,8	76,2	23,5	76,5	24,4	75,6
Потреба в незалежності (автономії)	18,3	81,7	20,4	79,6	14,6	85,4

* $p < 0,05$

Другу групу утворили характеристики, що посіли *четверте та п'яте* місця: «вміння іти на розумний (зважений) ризик» та «потреба в незалежності (автономії)». Лише 23,8% та 18,3% ,відповідно, вважають, що працівникам у процесі введення змін необхідно ризикувати, вміти діяти в умовах неповної інформації, приймати складні, але досяжні цілі, а також бути незалежними в професійній діяльності, не піддаватися тиску групи.

Що стосується особливостей вияву характеристик підприємницької активності в процесі введення змін у працівників освітніх організацій *в системі середньої і вищої освіти*, то тут був виявлений статистично значущий взаємозв'язок (на рівні $p < 0,05$) із такою характеристикою, як

«потреба в досягненнях (подальшому розвитку)». Так, працівники середньої освіти, порівняно з працівниками вищої освіти, меншою мірою оцінюють значення потреби в досягненнях, розвитку, самоактуалізації (45,2% та 57,7% відповідно) в процесі введення змін.

Отже, можна зробити висновок про те, що персонал освітніх організацій значно недооцінює значення вияву в процесі введення змін таких характеристик підприємницької активності, як «потреба в незалежності (автономії)», «схильність до творчості (творчі здібності)», «вміння іти на розумний (зважений) ризик». А також недостатньо оцінює значення вияву в процесі введення змін таких характеристик підприємницької активності, як «цілеспрямованість та рішучість» та «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)». Це, на наш погляд, може певною мірою негативно вплинути на ефективність введення змін в освітніх організаціях. Навчально-просвітницька та тренінгова робота з боку організаційних та економічних психологів щодо розкриття сутності та значущості підприємницької активності в процесі введення змін в освітніх організаціях може допомогти, на нашу думку, в профілактиці неефективності введення змін в освітніх організаціях.

3.4.2. Види змін в освітніх організаціях, для яких необхідна підприємницька активність. Основні типи працівників освітніх організацій щодо необхідності вияву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін. Що стосується видів змін в освітніх організаціях, для яких необхідно виявляти підприємницьку активність, то тут учасників дослідження просили відповідати на питання: «Для яких видів змін в організації необхідні, на Ваш погляд, характеристики підприємницької активності?». Серед відповідей наводились такі види змін: «зміни, які пов'язані зі створенням нових видів продукції»; «зміни, які пов'язані з виникненням нових сервісних послуг»; «зміни, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації»; «зміни, які стосуються режиму діяльності»; «зміни, які стосуються зміни структури організації»; «зміни, які стосуються зміни керівництва».

На основі *факторного аналізу* отриманих даних було виділено (по загальному масиву) **3 фактори** (охоплюють 72,2% загальної дисперсії), які, на думку опитаних, відображають основні види змін в освітніх організаціях, для яких необхідно виявляти підприємницьку активність (*табл. 3.19*):

- *1-й фактор* – «зміни, які пов'язані зі створенням нових видів продукції» (0,787), «зміни, які пов'язані з виникненням нових сервісних послуг» (0,775). Фактор охоплює 21,8% загальної дисперсії.

- *2-й фактор* – «зміни, які стосуються режиму діяльності» (0,846), «зміни, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації» (– 0,717). Фактор охоплює 20,8% загальної дисперсії.

- *3-й фактор* – «зміни, які стосуються зміни структури організації» (0,704), «зміни, які стосуються зміни керівництва» (0,712). Фактор охоплює 19,6% загальної дисперсії.

**Види змін, для яких необхідно, на думку персоналу освітніх організацій,
виявляти підприємницьку активність
(за результатами факторного аналізу)**

Види змін	Фактори		
	1	2	3
Зміни, які пов'язані зі створенням нових видів продукції	0,787		
Зміни, які пов'язані з виникненням нових сервісних послуг	0,775		
Зміни, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації		-0,717	
Зміни, які стосуються режиму діяльності		0,846	
Зміни, які стосуються зміни структури організації			0,704
Зміни, які стосуються зміни керівництва			0,712

Щодо змісту даних факторів, то, на нашу думку, можна говорити про те, що 1-й фактор включає зміни, що стосуються перспективного розвитку діяльності освітньої організації, а 2-й та 3-й фактор – зміни, що стосуються здебільшого адміністративно-організаційних аспектів діяльності освітньої організації.

Слід зауважити, що 2-й фактор є двополюсним. На одному полюсі цього фактора перебуває такий вид змін, як «зміни, які стосуються режиму діяльності», а на другому полюсі – такий вид змін, як «зміни, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації».

Аналіз кількісної вираженості складових (*по масиву в цілому*), які стосуються кожного із факторів, показав, що найбільша частина працівників освітніх організацій (62,0%) вважають, що підприємницька активність потрібна при введенні змін, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації (див. *табл. 3.20*). Введення інших видів змін, які стосуються режиму діяльності, змін, які пов'язані зі створенням нових видів продукції, змін, які стосуються зміни структури організації, змін, які пов'язані з виникненням нових сервісних послуг, та змін, які стосуються зміни керівництва, на думку незначної кількості працівників освітніх організацій (21,1%, 19,9%, 18,1%, 17,9% та 12,5% відповідно), потребує вияву підприємницької активності. Тому можна говорити про те, що ефективність введення таких видів змін в освітніх організаціях буде меншою. Цікавим, на наш погляд, фактом є те, що на думку найменшої частки опитаних (12,5%) підприємницьку активність потрібно проявляти при введенні змін, які стосуються зміни керівництва. Тобто можна припустити, що такий вид змін здебільшого не залежить від виявлення підприємницької активності працівників освітньої організації.

Таблиця 3.20

Види змін, для яких необхідно, на думку персоналу освітніх організацій, виявляти підприємницьку активність (у % від загальної кількості опитаних)

Види змін	По масиву в цілому		Середня освіта		Вища освіта	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
1-й фактор						
Зміни, які пов'язані із створенням нових видів продукції	19,9	80,1	12,6***	87,4***	32,8***	67,2***
Зміни, які пов'язані із виникненням нових сервісних послуг	17,9	82,1	13,6**	86,4**	25,4**	74,6**
2-й фактор						
Зміни, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації	62,0	38,0	60,9	39,1	63,9	36,1
Зміни, які стосуються режиму діяльності	21,1	78,9	22,8	77,2	18,0	82,0
3-й фактор						
Зміни, які стосуються зміни структури організації	18,1	81,9	14,9*	85,1*	23,8*	76,2*
Зміни, які стосуються зміни керівництва	12,5	87,5	13,5	86,5	10,7	89,3

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Порівняння отриманих даних середньої та вищої освіти (табл. 3.20) показало наявність статистично значущого зв'язку за складовими 1-го фактора: зміни, які пов'язані зі створенням нових видів продукції (12,6% – в середній освіті та 32,8% – у вищій) (на рівні $p < 0,001$), зміни, які пов'язані з виникненням нових сервісних послуг (13,6% – в середній освіті та 25,4% – у вищій) (на рівні $p < 0,01$). Також дослідження виявило взаємозв'язок (на рівні $p < 0,05$) за однією зі складових 3-го фактора: зміни, які стосуються зміни структури організації (14,9% – в середній освіті та 23,8% – у вищій). Отже, працівники середньої освіти майже вдвічі менше проявляють підприємницьку активність при введенні змін, що стосуються нових видів продукції та послуг, а також структури організації. Це, на нашу думку, можна пояснити тим, що вища освіта, працюючи в умовах більш жорсткої конкуренції, відповідно до вимог ринку має постійно змінювати та

оновлювати сферу своїх послуг, виробництво товарів тощо, створювати відповідні нові структурні підрозділи.

На основі результатів факторного аналізу нами був проведений кластерний аналіз, що дозволило виділити *4 типи освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін* (див. табл. 3.21).

Перший тип освітян – це працівники, що належать до 1-го фактора і, частково, до 3-го фактора. Тобто це працівники, які вважають за необхідне виявляти підприємницьку активність для того, щоб почати надавати нові освітні послуги, розширити сферу їх надання тощо. А також, частково, для того, щоб створити (або ініціювати створення) нові підрозділи, відділи, групи в організації та змінити керівництво. На нашу думку, можна опосередковано припустити, що працівники даного типу будуть намагатися проявляти підприємницьку активність при введенні такого виду змін. Тому освітяни даного типу, вважаємо, можуть ефективно працювати в проектних командах, які займаються розробкою та створенням нових видів освітніх послуг (надання послуг із вивчення іноземних мов, відкриття комп'ютерних курсів тощо); над впровадженням виробництва нових товарів (видання книжок, журналів та іншої друкарської продукції тощо). Також працівники даного типу можуть ефективно працювати в маркетингових відділах освітньої організації.

Таблиця 3.21

**Типи освітян щодо необхідності вияву підприємницької активності
у процесі введення різних видів змін
(на основі кластерного аналізу)**

Фактори	Кластери			
	1	2	3	4
<i>1-й фактор</i> (зміни, які пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг)	<u>2,22300</u>	0,12360	-0,37906	-0,44348
<i>2-й фактор</i> (зміни, які стосуються режиму діяльності та пов'язані з виникненням нових напрямів діяльності організації)	-0,28501	<u>1,32760</u>	-0,71041	-0,07715
<i>3-й фактор</i> (зміни, які стосуються зміни структури організації та її керівництва)	0,25607	-0,39991	-0,54828	<u>1,69823</u>

Другий тип освітян – це працівники, що належать до 2-го фактора і, частково, до 1-го фактора. Тобто це працівники, які вважають за необхідне

виявляти підприємницьку активність для того, щоб змінити режим діяльності в організації.

Третій тип освітян – це працівники, які не ввійшли до жодного з означених факторів. Тобто це освітяни, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно виявляти для введення жодного з означених видів змін.

І *четвертий тип освітян* – це працівники, що належать до 3-го фактора. Тобто це освітяни, які вважають за необхідне виявляти підприємницьку активність для того, щоб змінювати (або ініціювати зміни) організаційну структуру освітньої організації та її керівництво.

Аналіз кількісних даних показав, що найбільш представленим типом серед освітян є третій тип (працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін) (див. *рис. 3.6*).

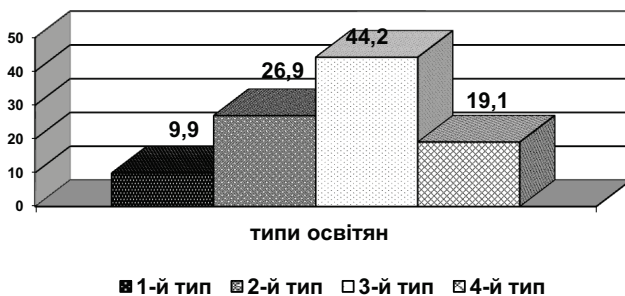


Рис. 3.6. Розподіл освітян за типами щодо необхідності прояву підприємницької активності в процесі введення різних типів змін (у % від загальної кількості)

Отримані дані свідчать, на наш погляд, про певні проблеми у розумінні освітянами значення прояву підприємницької активності в процесі введення змін в освітніх організаціях. Те, що майже половина працівників освітніх організацій належать до третього типу, тобто вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін, може суттєво впливати на ефективність введення змін в освітніх організаціях.

3.4.3. Зв'язок між типами працівників освітніх організацій за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін та їх організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками. Для вирішення третьої групи завдань нами було виявлено зв'язок між типами освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін та їх організаційно-професійними (сфера освіти, посада) та соціально-демографічними (вік та стать) характеристиками.

Дослідження виявило наявність статистично значущих відмінностей (на рівні $p < 0,001$) між типами освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін та *сферою освіти*, де вони працюють (табл. 3.22).

Як видно із табл. 3.22, частка освітян, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг в системі вищої освіти, майже в сім разів більша, ніж у системі середньої освіти (3,3% в середній освіті проти 21,3% у вищій освіті). Даний факт ще раз підтверджує, що середня освіта, порівняно з вищою, є більш «консервативною» і менш гнучкою та адаптивною до сучасних умов ринку освітніх послуг.

Таблиця 3.22

Зв'язок між типами освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін та сферою освіти, де вони працюють (у % від загальної кількості опитаних)***

Типи освітян	Сфера освіти	
	Середня освіта	Вища освіта
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг	3,3	21,3
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності	30,5	20,5
Працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін	45,5	41,8
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, які стосуються змін структури організації та її керівництва	20,7	16,4

*** $p < 0,001$

Разом із тим, частка освітян, що вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі зміною режиму діяльності та організаційної структури, в системі середньої освіти, порівняно з вищою освітою, дещо переважає (30,5% в середній освіті проти 20,5% у вищій освіті та 20,7% в середній освіті проти 16,4% у вищій освіті відповідно).

На рівні даної вибірки також можна говорити про те, що спостерігається певний вплив *посади* персоналу освітніх організацій:

керівники та працівники освітніх організацій дещо по-різному оцінюють значущість виявлення підприємницької активності в процесі введення різного типу змін. Так, наприклад, частка керівників, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг (перший тип), становить 14,7%, а частка працівників – 8,2%. Тобто керівники при введенні, так би мовити, «стратегічних» змін (створення нових видів продукції та послуг) здебільшого орієнтовані виявляти підприємницьку активність, ніж працівники. В той же час цікавим, на нашу думку, виявився той факт, що частка керівників, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін (третій тип), дещо більша, ніж частка працівників (46,3% проти 42,9%).

Також дослідження виявило наявність статистично значущого зв'язку (на рівні $p < 0,05$) між типами освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін та їх віком (див. *табл. 3.23*).

Як свідчать дані *табл. 3.23*, з віком кількість працівників, що належать до першої групи, тобто таких працівників, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг (перший тип), значно зменшується (від 18,3% – у віці до 30 років до 4,9% – у віці від 51 до 60 років). Слід наголосити при цьому, що серед працівників віком більше 60 років дослідження не зафіксувало жодного працівника, що належить до першого типу.

Дані щодо зв'язку між типами освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін та їх віком окремо в системі середньої та вищої освіти свідчать, що в системі вищої освіти спостерігається аналогічна тенденція, як і по масиву в цілому. В той же час в системі середньої освіти дослідження не зафіксувало жодного працівника, що належить до першого типу, як віком більше 60 років, так і віком від 51 до 60 років. Тобто молоді освітяни, порівняно з працівниками освіти старшого віку, переважно націлені на вияви підприємницької активності при введенні змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг.

Дещо інша ситуація спостерігається серед працівників різного віку, що належать до другого типу (працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності). Найбільша кількість працівників цього типу спостерігається у віці старше 60 років (44,4%). Звертає на себе увагу той факт, що серед працівників різного віку, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін, приблизно половину складають працівники віком від 31 до 40 років, від 41 до 50 років та від 51 до 60 років (50,0%, 45,0%, 56,1% відповідно в кожній віковій групі). Тоді як у віці до 30 років та більше 60 років кількість працівників цього типу дещо менша (33,7% та 38,9% відповідно).

Таблиця 3.23

Зв'язок між типами освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін та їх віком (у % від загальної кількості опитаних)*

Типи освітян	Вік				
	до 30 років	31–40 років	41–50 років	51–60 років	більше 60 років
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг	18,3	5,6	8,8	4,9	0,0
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності	30,8	23,3	28,8	14,6	44,4
Працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін	33,7	50,0	45,0	56,1	38,9
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, які стосуються змін структури організації та її керівництва	17,3	21,1	17,5	24,4	16,7

* $p < 0,05$

Що стосується впливу *статі* на тип освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін, то тут дослідження виявило наявність таких зв'язків (на рівні $p < 0,05$) (див. *табл. 3.24*).

Кількість чоловіків, порівняно з жінками, переважає у першому (16,0% – чоловіки та 7,1% – жінки) та третьому (47,2% – чоловіки та 42,5% – жінки) типах працівників освітніх організацій за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін. Тобто чоловіки більшою мірою, ніж жінки, орієнтуються на необхідність проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг. Разом із тим, чоловіки також більшою мірою, ніж жінки,

вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін.

У другому та четвертому типах освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін переважає кількість жінок порівняно з чоловіками (31,0% – жінки, 18,9% – чоловіки та 19,5% – жінки, 17,9% – чоловіки відповідно). Отже, жінки більшою мірою, ніж чоловіки, орієнтуються на необхідність проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності, та які стосуються змін структури організації та її керівництва.

Таблиця 3.24

Зв'язок між типами освітян за ставленням до підприємницької активності в процесі введення різних типів змін та їх статтю (у % від загальної кількості опитаних)*

Типи освітян	Стать	
	чоловік	жінка
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг	16,0	7,1
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності	18,9	31,0
Працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін	47,2	42,5
Працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, які стосуються змін структури організації та її керівництва	17,9	19,5

* $p < 0,05$

На наш погляд, врахування визначених у дослідженні особливостей типів освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін дозволить підвищити ефективність введення змін в освітніх організаціях. Окрім того, виявлені закономірності слід враховувати, на наш погляд, у процесі психологічної підготовки персоналу освітніх організацій щодо розвитку підприємницької активності.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

1. Для проведення *емпіричного дослідження* нами було розроблено дизайн дослідження, що включає чотири етапи та відповідні підетапи. До кожного етапу було підбрано відповідний набір методів та методик.

2. Результати першого етапу емпіричного дослідження показали, що *внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях розвивається досить повільно та недостатньою мірою.*

3. Найбільш представленим є *професійно-освітній напрямок*, який проявляється через такі класичні форми, як гуртки, тренінгові заняття для учнів та семінарські заняття для учнів. Найменш представленим є міжнародний напрямок внутрішньоорганізаційного підприємництва.

4. Результати першого підетапу другого етапу емпіричного дослідження показали, що більша частина працівників освітніх організацій мають *недостатній рівень розвитку підприємницької активності в цілому та окремих її характеристик.*

5. Кореляційний аналіз даних показав наявність зв'язку між *рівнем розвитку підприємницької активності й окремих її характеристик та організаційно-професійними (посадово-кваліфікаційними та освітньо-стажевими), соціально-демографічними характеристиками персоналу та характеристиками освітніх організацій*, який проявляється у наступному:

- у методистів рівень розвитку ризикованості, незалежності, потреби в досягненнях (подальшому розвитку), цілеспрямованості й рішучості та рівень розвитку підприємницької активності в цілому вищий, ніж у старшого вчителя, викладача;

- зі збільшенням кваліфікаційної категорії персоналу освітніх організацій зменшується рівень розвитку творчості;

- в освітян з гуманітарною освітою рівень розвитку потреби в досягненнях (подальшому розвитку) менший, ніж у тих, хто має технічно-економічну та природничу освіту;

- найвищий рівень творчості виявляють молоді працівники освітніх організацій з меншою кваліфікаційною категорією та з маленьким стажем роботи, а також ті, які недавно працюють на займаній посаді;

- стаж роботи на посаді «негативно» впливає на рівень розвитку підприємницької активності в цілому;

- в організаціях з меншою кількістю працівників більш розвинута цілеспрямованість та підприємницька активність;

- в інноваційних організаціях рівень розвитку ризикованості, цілеспрямованості й рішучості та загального показника підприємницької поведінки вищий, ніж у традиційних.

6. Результати другого підетапу другого етапу емпіричного дослідження показали, що в цілому персонал освітніх організацій *недооцінює значення вияву в процесі введення змін таких характеристик підприємницької активності, як «потреба в незалежності (автономії)», «схильність до*

творчості (творчі здібності)», «вміння іти на розумний (зважений) ризик». А також недостатньо оцінюють значення вияву в процесі введення змін таких характеристик підприємницької активності, як «цілеспрямованість та рішучість» та «потреба в досягненнях (подальшому розвитку)». Це, на наш погляд, може певною мірою негативно вплинути на ефективність введення змін в освітніх організаціях. Навчально-просвітницька робота з боку організаційних та економічних психологів щодо розкриття сутності та значущості підприємницької активності в процесі введення змін в освітніх організаціях може допомогти, на нашу думку, в профілактиці неефективності введення змін в освітніх організаціях.

7. Встановлено статистично значущі відмінності в системі середньої та вищої освіти щодо необхідності вияву у керівників у процесі введення змін в освітніх організаціях таких характеристик, як «схильність до творчості (творчі здібності)» (в середній освіті більше, ніж у вищій) та «вміння іти на розумний (зважений) ризик» (у вищій освіті більше, ніж у середній). Працівники середньої освіти, порівняно з працівниками вищої освіти, меншою мірою оцінюють значення в процесі введення змін «потреби в досягненнях (розвитку)».

8. На основі факторного та кластерного аналізів було виділено чотири типи освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін:

- перший тип освітян – це працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг;

- другий тип освітян – це працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності;

- третій тип освітян – це працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін;

- четвертий тип освітян – це працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, які стосуються змін.

9. Найбільш представленим типом серед освітян є третій тип (працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін).

10. Отримані дані свідчать, на наш погляд, про певні проблеми у розумінні освітянами значення прояву підприємницької активності в процесі введення змін в освітніх організаціях. Те, що майже половина освітян належать до третього типу, тобто вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін, може суттєво впливати на ефективність введення змін в освітніх організаціях.

11. Виявлено взаємозв'язок між типами освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін та їх організаційно-професійними (сфера освіти, посада) та соціально-

демографічними (вік та стать) характеристиками, який полягає в наступному:

- частка освітян, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг в системі вищої освіти, майже в сім разів більша, ніж у системі середньої освіти;

- частка працівників, що вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі зміною режиму діяльності та організаційної структури, в системі середньої освіти, порівняно з вищою освітою, дещо переважає;

- з віком кількість працівників, що належать до першої групи, тобто таких працівників, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, пов'язаних зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг (перший тип), значно зменшується; серед працівників віком більше 60 років дослідження не зафіксувало жодного працівника, що належить до першого типу;

- чоловіки більшою мірою, ніж жінки, орієнтуються на необхідність проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг. Разом із тим, чоловіки також більшою мірою, ніж жінки, вважають, що підприємницьку поведінку не потрібно проявляти для жодного з типів змін; жінки більшою мірою, ніж чоловіки, орієнтуються на необхідність проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності, та які стосуються змін структури організації та її керівництва.

12. На наш погляд, врахування визначених у дослідженні особливостей типів освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін дозволить підвищити ефективність введення змін в освітніх організаціях.

РОЗДІЛ 4

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У четвертому розділі монографії представлено результати емпіричного дослідження психологічних чинників розвитку підприємницької активності на рівні особистості (особливості розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з рівнем розвитку підприємницької активності). Крім того, здійснено аналіз психологічних чинників розвитку підприємницької активності на рівні організації (рівень розвитку основних психологічних складових управління освітніми організаціями та їх взаємозв'язок з рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій).

4.1. Аналіз підприємницької самоефективності як важливого психологічного чинника розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості

Відповідно до дизайну емпіричного етапу дослідження, наступний, третій етап полягав у дослідженні психологічних чинників розвитку підприємницької активності на рівні особистості (перший підетап) та на рівні організації (другий підетап).

Отже, в цьому підрозділі представлено результати аналізу даних, отриманих на першому підетапі третього етапу емпіричного дослідження, тобто дослідження психологічних чинників розвитку підприємницької активності на рівні особистості.

Згідно з нашою моделлю дослідження, серед психологічних чинників, що впливають на рівень підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні персоналу, ми виділили, насамперед, підприємницьку самоефективність.

Нагадаємо, що підприємницька самоефективність являє собою міру переконаності особистості у власній здатності виконувати необхідну роботу, вирішувати завдання, у володінні необхідними практиками для успішного досягнення мети підприємницької діяльності [7; 201; 246; 480]. Детальніше теоретичний огляд концепції самоефективності особистості було розглянуто в підрозділі 2.2.

Отже, на цьому етапі ми здійснили емпіричний аналіз підприємницької самоефективності як вагомого психологічного чинника розвитку підприємницької активності на рівні особистості.

Відповідно до цього нами були поставлені такі **підзавдання**:

1. Проаналізувати рівень розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій.

2. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій.

3. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та характеристиками освітніх організацій.

4. Встановити взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку його підприємницької активності.

Розглянемо послідовно отримані результати за поставленими завданнями.

4.1.1. Рівень розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій. На виконання *першого підзавдання* нами було досліджено *рівень підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій*.

Для дослідження підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій нами була використана методика «Шкала підприємницької самоефективності» (А. De Noble, адаптація О.В. Креденцер, І.Б. Абдуллаєвої) [7; 200]. Як уже зазначалось, за цією методикою підприємницька самоефективність містить такі показники:

- рівень розробки нових продуктів та ринкових можливостей підприємцями;
- рівень створення інноваційного середовища;
- рівень створення інвесторських відносин;
- рівень визначення ключової мети;
- рівень подолання неочікуваних труднощів;
- рівень створення важливих людських ресурсів;
- рівень загальної підприємницької самоефективності.

Аналіз результатів дослідження показав (*табл. 4.1*), що найбільший рівень розвитку має показник «визначення ключової мети» (43% респондентів мають високий рівень, а 48,7% та 8,3% – середній та низький рівень відповідно). Достатньо високий рівень розвитку має також показник «створення важливих людських ресурсів». Так, високий рівень розвитку цього показника мають 27,1% освітян, середній – 51%, а низький – 21,9%. Отже, персонал освітніх організацій має достатню впевненість у можливості визначити важливі цілі діяльності та підібрати необхідні людські ресурси для їх досягнення.

Рівень розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)

Показники підприємницької самоефективності	Рівні підприємницької самоефективності		
	Високий	Середній	Низький
Розробка нових продуктів та ринкових можливостей	8,6	66,1	25,1
Створення інноваційного середовища	15,2	71,0	13,8
Створення інвесторських відносин	5,7	46,6	47,7
Визначення ключової мети	43,0	48,7	8,3
Подолання неочікуваних труднощів	19,8	57,3	19,8
Створення важливих людських ресурсів	27,1	51,0	21,9
Загальна підприємницька самоефективність	8,6	84,0	7,4

Достатньо низький рівень розвитку отримали показники «розробка нових продуктів та ринкових можливостей» та «створення інвесторських відносин» (лише 8,6% та 5,7% респондентів, відповідно, вказали на високий рівень розвитку цих показників). Отримані дані є цілком логічними, адже підтверджують той факт, що такі «нетрадиційні» для вітчизняної освіти напрямки діяльності мають недостатній рівень розвитку.

Що стосується загального показника підприємницької самоефективності, то тут результати дослідження показали, що лише 8,6% опитаних мають високий рівень розвитку, 84% мають середній рівень, а 7,4% – низький. Тобто загалом рівень розвитку підприємницької самоефективності представлений на середньому рівні і потребує, на наш погляд, подальшого розвитку.

Окрім того, для більш «рельєфного» аналізу підприємницької самоефективності нами також були визначені середні показники її розвитку. Отримані результати, безсумнівно, підтверджують описану нами вище тенденцію щодо рівня розвитку самоефективності у відсотковому співвідношенні (рис. 4.1).

Так, середнє значення показників «створення важливих людських ресурсів» та «подолання неочікуваних труднощів» дорівнює 10,2 бала при максимумі в 15, що відповідає середньому рівню розвитку. Показник «визначення ключової мети» має вищий рівень – 11,8 бала також при максимумі в 15 балів. Найменший рівень визначено за показником «створення інвесторських відносин» – 8,5 бала. Показник «створення

інноваційного середовища» отримав 13,4 бала з 20 можливих, що відповідає середньому рівню. І, нарешті, середнє значення загальної підприємницької самоефективності за вибіркою становить 67,7 бала з можливих 115, що, на нашу думку, можна також віднести до середнього рівня.



Рис. 4.1. Середні значення підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій, (М)

Отже, отримані дані свідчать, на наш погляд, про дещо нерівномірний розвиток складових підприємницької самоефективності. Так, у персоналу освітніх організацій спостерігається більш висока впевненість у визначенні мети внутрішньоорганізаційного підприємництва, здатність побудувати і виконати план нових напрямків діяльності та підібрати для цього необхідний персонал, заохотити його, створити команду тощо. Також досить високою є переконаність у можливості долати труднощі, готовність до роботи в умовах невизначеності, стресу та несприятливих змін, що пов'язані з внутрішньоорганізаційним підприємництвом.

Разом із тим, спостерігається низький рівень готовності до створення і впровадження інновацій у додаткових напрямках роботи освітніх організацій, тобто персонал освітніх організацій не може повною мірою створювати таке середовище, де можна реалізовувати нові напрямки діяльності закладів освіти. А також існує недостатня впевненість у власній ефективності щодо пошуку джерел фінансування і встановлення контактів з інвесторами.

Звертаючись до подібних досліджень підприємницької самоефективності серед власне підприємців сфери торгівлі (І.Б. Абдуллаєва [7]), бачимо, що за загальною тенденцією щодо рівня розвитку

підприємницької самоефективності, як за загальним показником, так і за його складовими, отримані дані є подібними.

Дослідження І.Б. Абдуллаєвої [7] показало, що, наприклад, такий показник, як «розробка ринкових можливостей», має середнє значення по вибірці 22,37 бала при максимальних 35, тобто не перевищує середній рівень. Середнє значення показника «інноваційність середовища» складає 12,18 бала при максимумі 20 балів, що відповідає нижній межі середнього рівня. Що стосується показника «інвесторські відносини», то його середнє значення складає 9,39 бала з максимальних 15, подібний результат демонструє і показник «підбір персоналу» 9,36 бала з можливих 15, тобто перебуває на середньому рівні. Щодо показників «усвідомлення ключової мети» та «стресостійкість», то їх середні значення становлять 10,11 та 10,56 бала, відповідно, з максимальних 15. Порівняно з попередніми показниками, вони мають вищі значення, хоча і в рамках середнього рівня. І, нарешті, середнє значення загальної підприємницької самоефективності за вибіркою становить 70,26 бала з можливих 115, що, на нашу думку, можна також віднести до середнього рівня [7].

Таким чином, зіставлення засвідчує та підтверджує нашу думку про те, що підприємницьку поведінку може виявляти будь-яка людина, а внутрішньоорганізаційне підприємництво та підприємницька активність може розвиватися в майже усіх соціально-економічних сферах.

У контексті обговорення отриманих результатів у нашому дослідженні, звернемось і до зарубіжних досліджень. Як вже зазначалось у підрозділі 2.2, проблема підприємницької самоефективності знайшла досить широке відображення в зарубіжних дослідженнях, як для власне підприємців-засновників організацій, так і для внутрішніх підприємців-співробітників уже існуючих організацій.

У контексті нашого дослідження досить цікавим є дослідження індонезійського науковця J.L. Setiawan [542], який вивчав (також за допомогою методики А. De Noble) підприємницьку самоефективність студентів, що пройшли навчання за підприємницькими курсами. Результати його дослідження показали в цілому вищий рівень розвитку підприємницької самоефективності, ніж у нашому дослідженні. Майже 60% студентів мали високий або дуже високий рівень підприємницької самоефективності. 38,69% студентів були в помірній категорії, і тільки 2,01% студентів отримали низьку оцінку підприємницької самоефективності. Хоча автор пояснює цей факт саме проведенням навчання з курсу підприємництва [542].

Разом із тим, подібно й до наших результатів, найбільший рівень розвитку отримав показник «визначення ключової мети». А суттєвих відмінностей зазнали результати щодо показників «створення інвесторських відносин» (значно більший рівень розвитку) та «подолання неочікуваних труднощів» (значно менший рівень розвитку). Тобто студенти більш впевнені в можливостях співпраці з інвесторами з метою знайти додаткові джерела фінансування, ніж персонал освітніх організацій в Україні.

Переконані, що цей факт спостерігається також унаслідок пройденого спеціального підприємницького навчання. В той же час, персонал освітніх організацій в Україні значно більшою мірою впевнений в тому, що він здатний впоратися з невизначеністю, стресовими ситуаціями, долати труднощі. Очевидним є припущення про те, що українські освітяни більшою мірою адаптовані до невизначених ситуацій. А з іншого боку, сам автор дослідження J.L. Setiawan [542] пояснює низький рівень цього показника відсутністю психологічної підготовки з цього питання. Дослідник зазначає, якщо поглянути на цей вимір детальніше, виявляється, що він більше пов'язаний з психологічним станом студентів, а не з підприємницькими навичками. Таким чином, на його думку, можна стверджувати, що допомогти студентам розвинути свої підприємницькі навички, такі як бізнес-планування, фінанси та управління, недостатньо. Ці результати підтверджуються і в роботах E. Shell, в яких підкреслюється, що освіта в галузі підприємництва також має бути зосереджена на психологічному аспекті підприємництва. Результати цього дослідження показують, що студентам потрібна додаткова психологічна підтримка, особливо за появи стресу. Студенти повинні дізнатися про управління стресом і про те, як впоратися зі стресом. Вони потребують допомоги для подолання цього несприятливого фактора [542, 242].

Вочевидь, на наш погляд, це підтверджує необхідність розвитку психології підприємництва та внутрішньоорганізаційного підприємництва, як важливих галузей психології.

Отже, підсумовуючи, слід зазначити, що визначені проблеми у рівні розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій потребують подальшого дослідження та розробки спеціальних технологій щодо її розвитку.

4.1.2. Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій. Для виконання наступного підзавдання нами був проаналізований зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій.

Так, аналіз отриманих даних (табл. 4.2) показав, що посада працівників освітніх організацій не впливає на рівень розвитку їхньої підприємницької самоефективності. Це підтверджує наше припущення про те, що високий рівень підприємницької самоефективності можуть мати як менеджери, так і персонал освітніх організацій.

Разом із тим, дослідження виявило наявність статистично значущого зв'язку між кваліфікаційною категорією та такими показниками підприємницької самоефективності, як «визначення ключової мети» ($r_s=0,113$; $p<0,05$) та «створення важливих людських ресурсів» ($r_s=0,110$;

$p < 0,05$). Тобто працівники освітніх організацій з вищою кваліфікаційною категорією більше впевнені в здатності формулювати цілі діяльності, підбирати для цього персонал, працювати з людьми, формувати команду тощо.

Таблиця 4.2

Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними (посадово-кваліфікаційними) характеристиками персоналу освітніх організацій, (r_s)

Показники підприємницької самоефективності	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Розробка нових продуктів та ринкових можливостей	0,092	0,106	0,140**
Створення інноваційного середовища	0,002	0,016	0,119*
Створення інвесторських відносин	-0,025	-0,052	0,040
Визначення ключової мети	0,090	0,113*	0,122*
Подолання неочікуваних труднощів	0,029	0,058	0,047
Створення важливих людських ресурсів	0,065	0,110*	0,163**
Підприємницька самоефективність	0,059	0,081	0,136*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Найбільш «чутливим» до розвитку підприємницької самоефективності виявилось «педагогічне звання» персоналу освітніх організацій. Так, дослідження виявило наявність статистичного значущого зв'язку між самоефективністю, як-от: «розробка нових продуктів та ринкових можливостей» ($r_s = 0,140$; $p < 0,01$), «створення інноваційного середовища» ($r_s = 0,119$; $p < 0,05$), «визначення ключової мети» ($r_s = 0,122$; $p < 0,05$), «створення важливих людських ресурсів» ($r_s = 0,163$; $p < 0,01$), та в цілому за показником підприємницької самоефективності ($r_s = 0,136$; $p < 0,05$). Суть цього зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням педагогічного звання та кваліфікаційної категорії збільшується підприємницька самоефективність. Отже, на нашу думку, можна говорити про те, що рівень розвитку впевненості освітянина в його здатності виявляти підприємницьку активність меншою мірою залежить від формальних вертикальних змінних (в даному випадку посада), а більшою мірою залежить від кваліфікаційних якостей та характеристик.

Щодо освітньо-стажєвих характеристик персоналу (табл. 4.3), то тут аналіз даних показав лише одну залежність між типом освіти та таким показником підприємницької самоефективності, як «розробка нових продуктів та ринкових можливостей» ($r_s = 0,126$; $p < 0,05$). Отже, працівники

освітніх організацій з вищим рівнем освіти більше ефективні в розробці нових продуктів та ринкових можливостей.

Таблиця 4.3

Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними (освітньо-стажевими) характеристиками персоналу освітніх організацій, (r)

Показники підприємницької самоефективності	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж трудової діяльності	Стаж на посаді
Розробка нових продуктів та ринкових можливостей	0,064	0,126*	0,009	0,012
Створення інноваційного середовища	0,002	0,028	-0,035	-0,096
Створення інвесторських відносин	-0,030	0,010	-0,069	-0,057
Визначення ключової мети	0,047	-0,005	0,010	-0,046
Подолання неочікуваних труднощів	0,000	-0,030	0,032	-0,035
Створення важливих людських ресурсів	0,036	0,052	0,056	-0,001
Підприємницька самоефективність	0,031	0,053	0,003	-0,039

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) ($p < 0,01$) показав, що у освітян з гуманітарною освітою найменшою мірою впевнені в можливостях створювати нові продукти, розробляти інноваційні напрямки діяльності освітніх організацій (рис. 4.2). У респондентів з технічно-економічною освітою цей показник зростає, і максимального значення він набуває у персоналу освітніх організацій з природничою освітою. На нашу думку, причиною такого є більша «стереотипізованість» гуманітаріїв, менша здатність побачити нові можливості сучасної української школи.

Щодо рівня освіти та стажу роботи, то дослідження не виявило статистично значущих зв'язків з рівнем розвитку підприємницької самоефективності (табл. 4.3).

Слід зазначити, що ми аналізували чинник «освіта» в контексті типу та напрямку освіти, адже вітчизняні педагоги мають здебільшого педагогічну освіту, яка традиційно включає лише педагогічні курси за відповідними спеціальностями. Разом із тим, аналіз зарубіжних досліджень говорить про те, що наявність відповідної підприємницької освіти та бізнес-програм у навчанні значно підвищують рівень підприємницької самоефективності

(F. Wilson, J. Kickul, D. Marlino [546], T. Karlsson, K. Moberg [515], A. Maritz, C. Brown [533] та ін.).

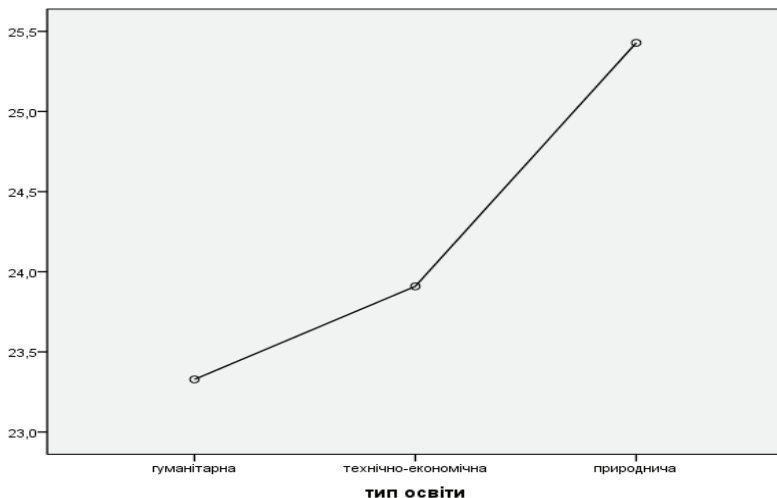


Рис. 4.2. Зв'язок між типом освіти та таким показником підприємницької самоєфективності, як «розробка нових продуктів та ринкових можливостей»

Тому, на нашу думку, в педагогічну освіту та на курсах підвищення кваліфікації необхідним є включення відповідних курсів щодо розвитку підприємництва в освіті. Це допоможе розвивати, *по-перше*, підприємницьку самоєфективність, а *по-друге*, в цілому, підприємницькі компетенції, які є одними із провідних згідно з концепцією «Нової української школи».

Між підприємницькою самоєфективністю та соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій (вік, стать, сімейний стан) не виявлено статистично значущих зв'язків.

У цьому контексті відмітимо, що австралійські вчені A. Newman, M. Obschonkab, S. Schwarz, M. Cohena, I. Nielsena [535] у своєму ґрунтовному аналізі та огляді досліджень щодо підприємницької самоєфективності говорять про те, що стать – це чинник, який отримав найбільше поширення серед досліджень підприємницької самоєфективності. Хоча, як зазначають науковці, посилаючись на відомих науковців, дослідження зазвичай вказують на те, що жінки в середньому мають більш низький рівень підприємницької самоєфективності, ніж чоловіки (D. Dempsey, J. Jennings, M. Díaz-García, J. Jiménez-Moreno, F. Wilson, J. Kickul, D. Marlino, S. Barbosa, M. Griths) [535], і це може бути пов'язано з меншим рівнем підприємницького досвіду і більш низьким рівнем впливу на підприємництво. Водночас деякі дослідження показують

протилежне (S. Coleman, D. Kariv) [535]. Інші дослідження не виявили значущих гендерних відмінностей у рівні розвитку підприємницької самоефективності (S. Mueller, M. Dato-On, H. Zhao) [535, 6].

Тому, на наш погляд, можна говорити про те, що стать персоналу освітніх організацій в даному випадку на рівні даної вибірки не впливає на рівень його підприємницької самоефективності.

4.1.3. Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності та характеристиками освітніх організацій. У рамках нашого дослідження нами було проаналізовано також зв'язок між *рівнем розвитку підприємницької самоефективності та характеристиками освітніх організацій*. Так, кореляційний аналіз показав наявність зворотної статистичної залежності між кількістю осіб в організації та підприємницькою самоефективністю в цілому ($r_s = -0,292$; $p < 0,01$) (табл. 4.4). А також між окремими показниками підприємницької самоефективності та кількістю осіб в організації: «розробка нових продуктів та ринкових можливостей» ($r_s = -0,273$; $p < 0,01$), «створення інноваційного середовища» ($r_s = -0,292$; $p < 0,01$), «створення інвесторських відносин» ($r_s = -0,117$; $p < 0,05$), «визначення ключової мети» ($r_s = -0,268$; $p < 0,01$), «подолання неочікуваних труднощів» ($r_s = -0,255$; $p < 0,01$), «створення важливих людських ресурсів» ($r_s = -0,184$; $p < 0,01$).

Таблиця 4.4

Зв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективністю та характеристиками освітніх організацій, (r_s)

Показники підприємницької самоефективності	Кількість осіб в організації	Вік організації	Місце розташування організації
Розробка нових продуктів та ринкових можливостей	-0,273**	-0,082	-0,033
Створення інноваційного середовища	-0,292**	-0,074	-0,064
Створення інвесторських відносин	-0,117*	-0,098	-0,082
Визначення ключової мети	-0,268**	-0,088	0,123*
Подолання неочікуваних труднощів	-0,255**	-0,084	-0,007
Створення важливих людських ресурсів	-0,184**	-0,132*	0,066
Підприємницька самоефективність	-0,292**	-0,113*	-0,005

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Отже, що менша освітня організація за кількістю осіб, то вищі показники підприємницької самоефективності, тобто персонал невеликих

освітніх організацій більш впевнений у своїх можливостях щодо вияву підприємницької самоефективності. На наш погляд, можливо, це можна пояснити наявністю певних страхів у великих організаціях щодо «неприйняття» ініціатив співробітників на всіх рівнях, наявністю конкуренції, більш бюрократизованою системою управління. Тому важливим, у цьому аспекті, є врахування цього факту менеджерами у великих освітніх організаціях та налагодження відповідних комунікацій, дотримання демократичного стилю управління, прийняття колективних управлінських рішень тощо.

Аналіз даних показав наявність зворотного статистично значущого зв'язку між віком організації та показником «створення важливих людських ресурсів» ($r_s = -0,132$; $p < 0,05$) та загальним показником підприємницької самоефективності ($r_s = -0,113$; $p < 0,05$). Тобто персонал в «молодших» освітніх організаціях має більш високий рівень розвитку підприємницької самоефективності. На наш погляд, причиною цього є більший консерватизм «старих» шкіл з історією, певним іміджем і т.д., більшою, знову ж таки, «стереотипізованістю» працівників в таких школах. І це заважає їм бачити інноваційні напрямки розвитку освітніх організацій, їхні нові можливості та нову роль у розвитку економіки країни.

Окрім того, дослідження показало вплив місця розташування навчального закладу на рівень розвитку показника «визначення ключової мети» ($r_s = 0,123$; $p < 0,05$). Тобто у персоналу освітніх організацій у великих містах більш висока впевненість у визначенні мети внутрішньоорганізаційного підприємництва, ніж у персоналу освітніх організацій маленьких містечок та сіл. Очевидно, що такий факт є цілком логічним, адже у школах великих міст, особливо Києва, більше можливостей для розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, більша обізнаність у цих питаннях тощо.

Також за допомогою кореляційного аналізу нами був проаналізований взаємозв'язок між рівнем розвитку показників підприємницької самоефективності та типом освітньої організації (традиційні та інноваційні) (табл. 4.5).

Дослідження показало наявність статистично значущого взаємозв'язку ($p < 0,01$) між більшістю показниками підприємницької самоефективності та типом освітньої організації (традиційні та інноваційні). Встановлено, що у інноваційних організаціях показники самоефективності вище, ніж у традиційних. І це підтверджує той факт, що одним із чинників самоефективності є позитивний попередній досвід, адже очевидним є те, що в інноваційних школах ставилися та успішно вирішувалися інноваційні підприємницькі завдання, і це позитивно вплинуло на самоефективність.

На *рис. 4.3* ми бачимо, як зростає рівень підприємницької самоефективності в інноваційних освітніх організаціях порівняно з традиційними (результати однофакторного дисперсійного аналізу ANOVA).

Взаємозв'язок між рівнем розвитку показників підприємницької самоефективності та типом освітньої організації, (r_s)

Показники підприємницької самоефективності	Тип освітньої організації (традиційні та інноваційні)
Розробка нових продуктів та ринкових можливостей	0,192**
Створення інноваційного середовища	0,144**
Створення інвесторських відносин	0,001
Визначення ключової мети	0,257**
Подолання неочікуваних труднощів	0,168**
Створення важливих людських ресурсів	0,216**
Загальна підприємницька самоефективність	0,206**

** $p < 0,01$

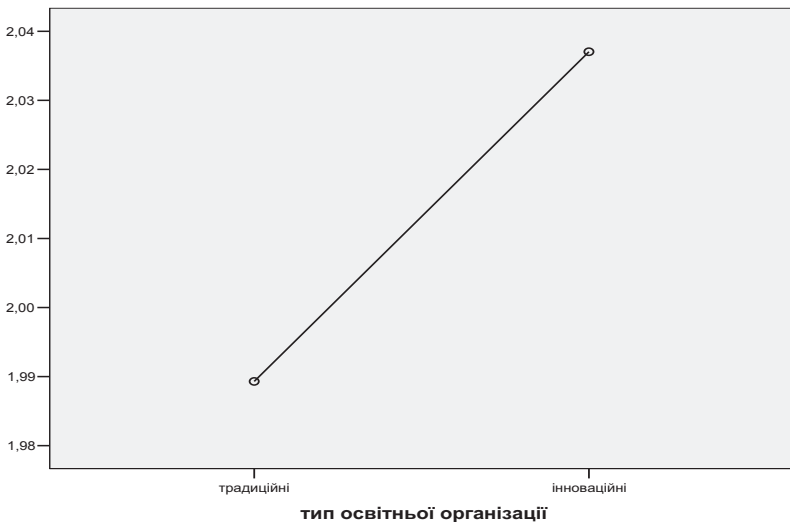


Рис. 4.3. Рівень розвитку підприємницької самоефективності в традиційних та інноваційних освітніх організаціях

Лише за показником «створення інвесторських відносин» не виявлено статистично значущого зв'язку. Враховуючи низький рівень розвитку цього показника в загальній вибірці, можна припустити, що в персоналі і традиційних, і інноваційних освітніх організацій не вистачає навичок пошуку необхідних інвестицій.

Аналіз зарубіжних досліджень показав, що організаційні чинники підприємницької самоефективності досить широко представлені в емпіричних дослідженнях. Так, наприклад, D. Cooper, W. Peake, W. Watson, [496] виявили, що стратегічний тип управління організацією та підприємницька організаційна культура позитивно пов'язані з підприємницькою самоефективністю її співробітників та їхньою інноваційністю [496].

Отже, на нашу думку, в процесі розвитку підприємницької самоефективності практичним організаційним психологам необхідно враховувати як індивідуальні, так і організаційні чинники, що значно впливають на її розвиток.

4.1.4. Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку його підприємницької активності. Для виконання *третього завдання* за допомогою кореляційного аналізу (кореляційної матриці) нами було проаналізовано *взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку його підприємницької активності*.

Дані *табл. 4.6* вказують на те, що існує статистично значущий взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку його підприємницької активності.

Дослідження встановило статистично значущий взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницьких якостей персоналу освітніх організацій та рівнем його підприємницької самоефективності: потреба в досягненнях ($r_s=0,285$; $p<0,001$), потреба в незалежності ($r_s=0,151$; $p<0,01$), схильність до творчості ($r_s=0,180$; $p<0,001$), вміння йти на зважений ризик ($r_s=0,232$; $p<0,001$), цілеспрямованість та рішучість ($r_s=0,189$; $p<0,001$), інноваційність ($r_s=0,371$; $p<0,001$).

Окрім того, встановлено статистично значущий взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницьких якостей персоналу освітніх організацій та рівнем його підприємницької самоефективності за окремими показниками: «створення важливих людських ресурсів», «створення інноваційного середовища», «подолання неочікуваних труднощів», «розробка нових продуктів та ринкових можливостей».

Так, дослідження встановило низку цікавих емпіричних тенденцій. Наприклад, найбільш потужний зв'язок визначено між характеристикою «інноваційність» та усіма складовими підприємницької самоефективності (r_s =від 0,267 до 0,326; $p<0,001$). Тобто не викликає жодних сумнівів, що чим вище у людини розвинута впевненість у своїх можливостях щодо створення нового підприємницького напрямку, тим вище в неї схильність до інновацій.

Взаємозв'язок між характеристиками підприємницької активності та показниками підприємницької самоефективності, (r_s)

Показники самоефективності - Характеристики підприємн. активності	Інноваційність	Ризикованість	Творчість	Незалежність	Потреба в досягненнях	Цілеспрямованість та рішучість	Підприємницька активність
Розробка нових продуктів та ринкових можливостей	<i>0,315**</i>	<i>0,180**</i>	<i>0,161**</i>	0,074	<i>0,231**</i>	<i>0,149**</i>	<i>0,264**</i>
Створення інноваційного середовища	<i>0,300**</i>	<i>0,204**</i>	<i>0,151**</i>	<i>0,147**</i>	<i>0,242**</i>	<i>0,149**</i>	<i>0,283**</i>
Створення інвесторських відносин	<i>0,267**</i>	0,030	<i>0,122*</i>	0,062	<i>0,119*</i>	<i>0,217**</i>	<i>0,118*</i>
Визначення ключової мети	<i>0,307**</i>	<i>0,228**</i>	<i>0,131*</i>	<i>0,141*</i>	<i>0,238**</i>	<i>0,238**</i>	<i>0,329**</i>
Подолання неочікуваних труднощів	<i>0,279**</i>	<i>0,224**</i>	<i>0,126*</i>	<i>0,187**</i>	<i>0,288**</i>	<i>0,162**</i>	<i>0,313**</i>
Створення важливих людських ресурсів	<i>0,326**</i>	<i>0,254**</i>	<i>0,168**</i>	<i>0,158**</i>	<i>0,263**</i>	<i>0,204**</i>	<i>0,344**</i>
Загальна підприємницька самоефективність	<i>0,371**</i>	<i>0,232**</i>	<i>0,180**</i>	<i>0,151**</i>	<i>0,285**</i>	<i>0,189**</i>	<i>0,339**</i>

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Окрім того, найменші зв'язки виявились між характеристикою «незалежність» та складовими підприємницької самоефективності. Водночас за такими складовими, як «розробка нових продуктів та ринкових можливостей» та «створення інвесторських відносин», взагалі не встановлено статистично значущих зв'язків. Отже, на нашу думку, можна говорити про те, що схильність до незалежності відчутно впливає на впевненість людини у своїх можливостях щодо створення нового

підприємницького напрямку. Тобто навіть якщо людина перебуває в організаційному середовищі, в підпорядкуванні керівництва, це їй не завадить виявляти високий рівень підприємницької самоефективності.

Аналіз даних за допомогою спряжених таблиць та критерію Хі-квадрат показав, що 65,4% респондентів з низьким рівнем підприємницької самоефективності мають низький рівень розвитку підприємницької активності (рис. 4.4). Водночас, 73,3% респондентів з високим рівнем підприємницької самоефективності мають середній рівень розвитку підприємницької активності ($p < 0,01$).

Отже, цілком закономірним є твердження про те, що впевненість персоналу освітніх організацій у власних можливостях щодо вияву підприємницької активності сприяє розвитку самої підприємницької активності.

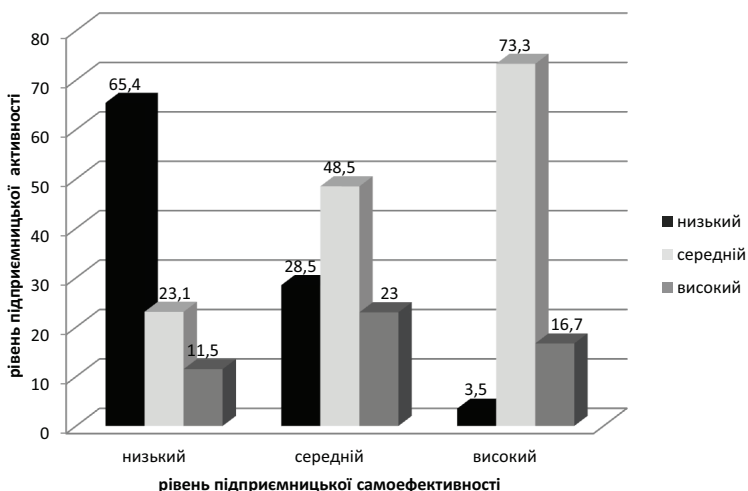


Рис. 4.4. Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності та рівнем розвитку підприємницької самоефективності

Підсумовуючи, слід наголосити, що підприємницька самоефективність є вагомим чинником розвитку підприємницької активності та потребує розробки спеціальних тренінгових програм щодо її розвитку з урахуванням встановлених закономірностей.

4.2. Аналіз системи управління як важливого психологічного чинника розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації

Згідно з нашою моделлю дослідження, серед психологічних чинників, що впливають на рівень підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації, ми виділили, насамперед, психологічні складові системи управління освітньою організацією.

Нагадаємо, що серед основних психологічних складових системи управління освітньої організації нами було виокремлено такі:

- урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації;
- рівень професіоналізму керівників організації;
- наявність партнерської взаємодії керівників та персоналу в організації;
- особливості групової взаємодії та групової динаміки в організації.

Отже, виходячи із загального дизайну емпіричного дослідження, наступний етап полягав у аналізі психологічних складових системи управління освітніми організаціями, як вагомого психологічного чинника розвитку підприємницької активності на рівні організації.

Відповідно до цього нами були поставлені такі *підзавдання*:

1. *Проаналізувати рівень розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями.*

2. *Дослідити зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій.*

3. *Дослідити зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та характеристиками освітніх організацій.*

4. *Встановити взаємозв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та рівнем розвитку підприємницької активності персоналу.*

Розглянемо послідовно отримані результати за вказаними завданнями.

4.2.1. Рівень розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями. Для виконання першого підзавдання нами було здійснено дослідження рівня розвитку основних психологічних складових системи управління освітньою організацією за допомогою методики «Оцінка конкурентоздатності організації» (В.А. Розанов) [367], модифікація Л.М. Карамушки, О.В. Креденцер [150; 151; 153].

Отримані дані наведено в *табл. 4.7.*

Рівень розвитку основних психологічних складових управління освітньою організацією (у % від загальної кількості опитаних)

Психологічні складові системи управління	Рівень розвитку		
	Високий	Середній	Низький
Урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку	25,8	47,1	27,1
Рівень професіоналізму керівників	36,3	49,0	14,7
Наявність партнерської взаємодії	42,4	48,3	9,3
Лідерський потенціал та групова єдність	31,8	59,4	8,8

Так, аналіз показує, що рівень розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями представлений таким чином: високий рівень «урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації» складає 25,8%, середній – 47,1%, низький – 27,1%; високий рівень «професіоналізму керівників організації» відмітили 36,3% респондентів, середній – 49,0%, низький – 14,7%; високий рівень «партнерської взаємодії керівників та персоналу в організації» сягає 42,4%, середній – 48,3%, низький – 9,3%; високий рівень складової «лідерський потенціал та групова єдність» сягає 31,8%, середній – 59,4%, низький – 8,8%.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що найменший рівень розвитку має така складова, як «урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації». Це говорить про те, що керівники не орієнтуються на розвиток кон'юнктури ринку освітніх послуг, не повною мірою враховують вплив ринкового середовища на діяльність освітньої організації.

У контексті розвитку підприємницької активності цей факт є достатньо важливим, адже саме за умов врахування сучасних тенденцій розвитку ринку освітніх послуг, бачення перспективи його розвитку, його інноваційних змін можливо будувати ефективну систему внутрішньоорганізаційного підприємництва в освіті. Тому, на нашу думку, важливим постає завдання щодо організації відповідної психологічної підготовки персоналу освітніх організацій і, зокрема, їхніх керівників до такого напрямку діяльності.

Що стосується забезпечення інноваційного розвитку освітніх організацій, то на важливості цього питання наголошують багато науковців (Л.М. Ващенко [55], Л.І. Даниленко [97], Л.М. Карамушка [135; 136], В.І. Маслов [289], С.М. Ніколаєнко [317], І. Найдьонов [310], та ін.). Разом із тим, попри численні праці в цьому напрямку, проблема психологічного забезпечення впровадження інновацій в освітніх організаціях залишається досить актуальною.

Недостатній рівень розвитку встановлений і за складовою «лідерський потенціал та групова єдність», тобто, на думку персоналу освітніх організацій, керівники освітніх організацій недостатньо мірою мають розвинуті лідерські якості та здатність забезпечити єдність колективу.

Тому вважаємо за необхідне звернути увагу і на проблему лідерського менеджменту освітніх організацій, що підтверджується й іншими вітчизняними дослідженнями (О.І. Бондарчук [36; 42], Л.І. Даниленко [96], С.А. Калашнікова [129; 130], Л.М. Карамушка, Т.Г. Фелькель [158], О.О. Нежинська [42] та ін.).

4.2.2. Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій. Наступним завданням на цьому етапі нашого дослідження є аналіз зв'язку між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій.

Так, аналіз отриманих даних, представлених в *табл. 4.8* показав, що існує статистично значущий зв'язок між кваліфікаційною категорією персоналу освітніх організацій та їх оцінкою рівня розвитку таких складових системи управління, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» ($r_s=0,155$; $p<0,01$), «рівень професіоналізму керівників» ($r_s=0,119$; $p<0,05$), «наявність партнерської взаємодії» ($r_s=0,150$; $p<0,01$).

Таблиця 4.8

Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними (посадово-кваліфікаційними) характеристиками персоналу освітніх організацій, (r_s)

Психологічні складові системи управління	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку	-0,020	0,155**	-0,022
Рівень професіоналізму керівників	-,036	0,119*	0,004
Наявність партнерської взаємодії	-,022	0,150**	0,025
Лідерський потенціал та групова єдність	-,009	0,98	-0,002

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Отже, можна говорити про те, спеціалісти більш високої категорії більш високо оцінюють рівень розвитку, ступінь урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку, рівень розвитку професіоналізму керівників та наявність партнерської взаємодії.

Що стосується освітньо-стажових характеристик, то отримані дані свідчать про наявність зворотного статистично значущого зв'язку між стажем на посаді персоналу освітніх організацій та їх оцінку рівня розвитку таких складових системи управління, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» ($r_s = -0,218$; $p < 0,01$), «лідерський потенціал та групова єдність» ($r_s = -0,107$; $p < 0,05$) (табл. 4.9). Тобто що менший стаж на посаді у працівників освітніх організацій, то вище вони оцінюють рівень орієнтації керівників на ринок та їхній лідерський потенціал.

Таблиця 4.9

Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними (освітньо-стажовими) характеристиками персоналу освітніх організацій, (r)

Психологічні складові системи управління	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж трудової діяльності	Стаж на посаді
Урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку	0,057	-0,012	-0,028	-0,218**
Рівень професіоналізму керівників	0,017	-0,029	-0,061	-0,073
Наявність партнерської взаємодії	0,013	-0,044	-0,019	-0,020
Лідерський потенціал та групова єдність	0,025	-0,086	-0,096	-0,107*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Між психологічними складовими системи управління та соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій (вік, стать, сімейний стан) не виявлено статистично значущих зв'язків.

4.2.3. Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та характеристиками освітніх організацій. Окрім того, нами було досліджено зв'язок основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та характеристиками освітніх організацій (кількість осіб в організації, вік організації, місце розташування, тип організації – традиційні, інноваційні) (табл. 4.10).

Зв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та характеристиками освітніх організацій, (r_s)

Психологічні складові системи управління	Кількість осіб в організації	Вік організації	Місце розташування організації	Тип організації
Урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку	-0,107*	-0,017	-0,089	0,182**
Рівень професіоналізму керівників	-0,118*	-0,016	-0,041	0,106*
Наявність партнерської взаємодії	-0,148**	-0,011	-0,034	0,103
Лідерський потенціал та групова єдність	-0,088	-0,023	-0,066	0,022

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Так, дослідження показало, що існує зворотний статистично значущий зв'язок між кількістю осіб в організації та рівнем розвитку таких складових системи управління, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» ($r_s = -0,107$; $p < 0,05$), «рівень професіоналізму керівників» ($r_s = -0,118$; $p < 0,05$), «наявність партнерської взаємодії» ($r_s = -0,148$; $p < 0,01$).

Окрім того, існує позитивний зв'язок між типом освітньої організації та рівнем розвитку таких складових системи управління, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» ($r_s = 0,182$; $p < 0,01$), «рівень професіоналізму керівників» ($r_s = 0,106$; $p < 0,05$).

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) показали, що в інноваційних організаціях більше ніж в традиційних враховуються особливості розвитку ринку та інноваційні зміни (рис. 4.5) ($p < 0,01$). Тобто в інноваційних освітніх організаціях більше приділяється уваги потребам клієнтів, сучасним тенденціям розвитку освітніх послуг, генеруванню та впровадженню інновацій.

Окрім того, в інноваційних організаціях рівень розвитку професіоналізму керівників також більше, ніж в традиційних (рис. 4.6) ($p < 0,01$).

Отже, на наш погляд, можна зробити висновок про те, що організаційно-професійні характеристики персоналу та характеристики освітніх організацій необхідно враховувати в процесі розвитку управлінської системи освітніх організацій, зокрема, в контексті розвитку підприємницької активності їх персоналу.

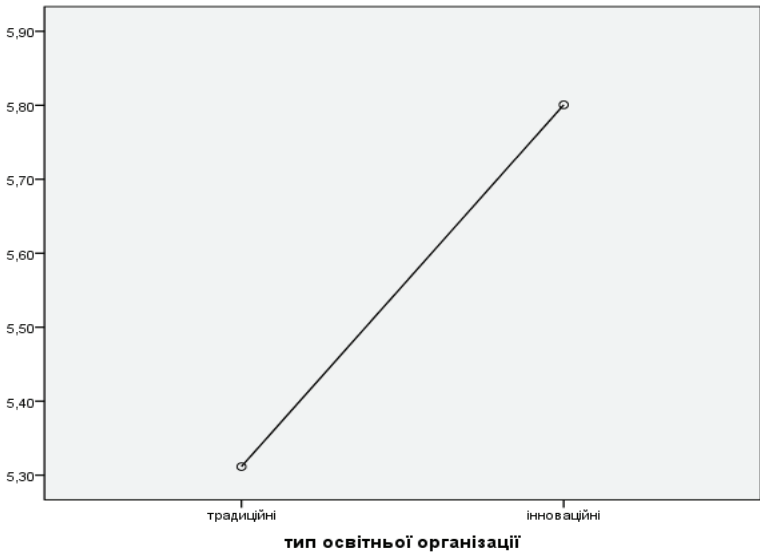


Рис. 4.5. Рівень розвитку показника «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» в інноваційних та традиційних освітніх організаціях

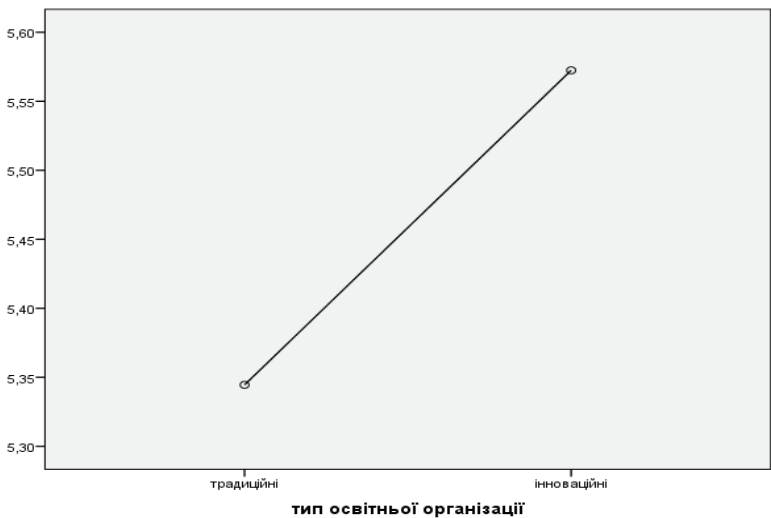


Рис. 4.6. Рівень розвитку показника «професіоналізму керівників» в інноваційних та традиційних освітніх організаціях

4.2.4. Взаємозв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та рівнем розвитку їх підприємницької активності. Наступним підетапом цього етапу дослідження було встановлення зв'язку за допомогою кореляційного аналізу між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та рівнем розвитку їх підприємницької активності за окремими характеристиками та за показником в цілому (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

Взаємозв'язок між рівнем розвитку основних психологічних складових системи управління освітніми організаціями та рівнем розвитку їх підприємницької активності, (r)

Психологічні складові системи управління	Інноваційність	Ризикованість	Творчість	Незалежність	Потреба в досягненнях	Цілеспрямованість та рішучість	Підприємницька активність
Урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку	0,280***	0,067	0,124*	0,069	0,054	0,044	0,198**
Рівень професіоналізму керівників	0,253***	0,014	0,053	0,028	0,046	0,053	0,058
Наявність партнерської взаємодії	0,229***	-0,027	0,050	0,011	0,050	0,060	0,052
Лідерський потенціал та групова єдність	0,283***	-0,028	0,087	0,005	0,072	0,044	0,083

*p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Так, отримані дані показують, що існує позитивний статистично значущий зв'язок між інноваційністю персоналу освітніх організацій та всіма складовими системи управління освітніми організаціями: «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» ($r_s=0,280$; $p<0,001$), «рівень професіоналізму керівників» ($r_s=0,253$; $p<0,001$), «наявність партнерської взаємодії» ($r_s=0,229$; $p<0,001$), «лідерський потенціал та групова єдність» ($r_s=0,283$; $p<0,001$). Отже, можна говорити про те, що чим вище рівень розвитку складових системи управління освітніми організаціями, тим вище рівень розвитку інноваційності в освітан.

Окрім того, встановлено, що рівень творчості працівників пов'язаний з рівнем «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» ($r_s=0,124$; $p<0,05$).

Щодо загального показника підприємницької активності, то дані показали, що рівень розвитку підприємницької активності статистично пов'язаний з рівнем урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку ($r_s=0,198$; $p<0,01$).

Аналіз даних методом спряжених таблиць (критерій Хі-квадрат), показує (рис. 4.7), що рівно половина (50%) працівників освітніх організацій, які оцінили «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» на низькому рівні, мають низький рівень розвитку підприємницької активності ($p<0,05$).

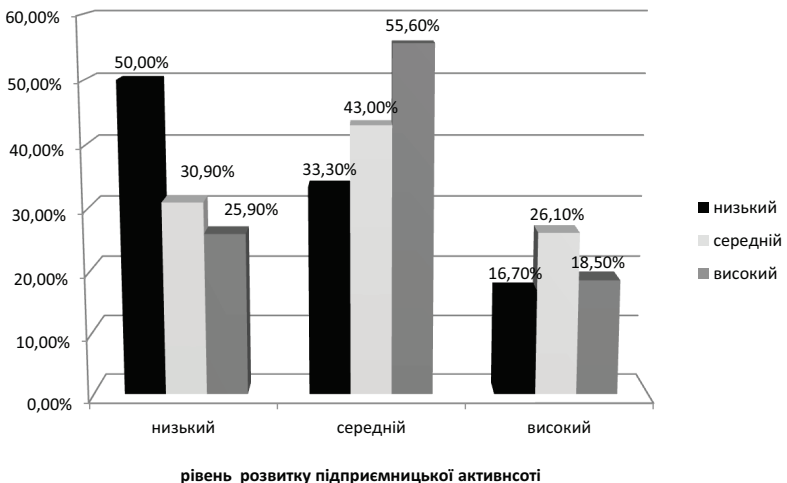


Рис. 4.7. Взаємозв'язок між рівнем розвитку «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» та рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій

Отже, узагальнюючи, слід зазначити, що психологічні складові системи управління освітніми організаціями мають достатній вплив на рівень розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та повинні бути враховані в процесі його психологічної підготовки щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності.

ВИСНОВКИ ДО ЧЕТВЕРТОГО РОЗДІЛУ

1. Дослідження встановило, що *рівень розвитку підприємницької самоефективності персоналу освітніх організацій* представлений на середньому рівні. За складовими підприємницької самоефективності спостерігається дещо нерівномірний розвиток окремих характеристик.

2. Встановлено статистично значущий зв'язок між *рівнем розвитку підприємницької самоефективності та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій*, який проявляється в наступному:

- підвищення кваліфікаційної категорії сприяє підвищенню таких складових підприємницької самоефективності, як «визначення ключової мети» та «створення важливих людських ресурсів»;
- збільшення педагогічного звання сприяє розвитку майже всіх складових та показника в цілому підприємницької самоефективності (окрім «створення інвесторських відносин» та «подолання неочікуваних труднощів»);
- розробка нових продуктів та ринкових можливостей напряму пов'язана з типом освіти персоналу освітніх організацій.

3. Встановлено статистично значущий зв'язок між *рівнем розвитку підприємницької самоефективності та характеристиками освітніх організацій*, який проявляється в наступному:

- збільшення кількості осіб в освітній організації сприяє зменшенню рівня розвитку всіх складових та показника в цілому підприємницької самоефективності;
- чим менший вік освітніх організацій, тим більший рівень розвитку показника «створення важливих людських ресурсів» та загального показника підприємницької самоефективності;
- місце розташування освітньої організації позитивно впливає на рівень розвитку складової «визначення ключової мети»;

- в інноваційних освітніх організаціях спостерігається більший рівень розвитку складових та показника в цілому підприємницької самоефективності.

4. Доведено, що підвищення рівня розвитку підприємницької самоефективності як за окремими складовими, так і за показником в цілому, сприяє підвищенню рівня розвитку підприємницької активності як за окремими характеристиками, так і за показником в цілому.

5. Серед виділених психологічних складових системи управління освітньою організацією найменший рівень розвитку має така складова, як «урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації», недостатній рівень розвитку встановлений і за складовою «лідерський потенціал та групова єдність», а найбільший – за складовою «наявність партнерської взаємодії».

6. Встановлений статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку психологічних складових системи управління освітніми організаціями та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій, який проявляється в наступному:

- кваліфікаційна категорія позитивно пов'язана з такими складовими, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку», «рівень професіоналізму керівників», «наявність партнерської взаємодії»;

- зі збільшенням стажу на посаді зменшується рівень розвитку «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» та «лідерський потенціал та групова єдність».

7. Встановлено статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку психологічних складових системи управління освітніми організаціями та характеристиками освітніх організацій, який проявляється в наступному:

- зі збільшенням кількості осіб в освітній організації зменшується рівень розвитку «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку», «рівень професіоналізму керівників», «наявність партнерської взаємодії»;

- в інноваційних освітніх організаціях спостерігається більший рівень розвитку «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку» та «рівень професіоналізму керівників».

8. Рівень розвитку психологічних складових системи управління освітніми організаціями впливає на рівень розвитку підприємницької активності, особливо на характеристику «інноваційність». А така складова, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку», має безпосередній вплив на рівень розвитку «інноваційності», «творчості» та загального показника підприємницької активності.

9. Результати емпіричного дослідження підтверджують наше припущення про те, що вагомими психологічними чинниками розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій є *підприємницька самоефективність* та *управлінська система*. Це доводить необхідність розробки *спеціальних психологічних програм розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності з урахуванням визначених закономірностей*.

РОЗДІЛ 5

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У п'ятому розділі монографії представлено результати емпіричного дослідження психологічних результатів розвитку підприємницької активності на рівні особистості (особливості рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій та її основних показників, вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівень задоволеності працею). Окрім того, висвітлено результати дослідження психологічних результатів розвитку підприємницької активності на рівні організації (вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на організаційний розвиток, аналіз типів організаційної культури освітніх організацій та вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на розвиток організаційної культури).

5.1. Аналіз задоволеності працею як важливого психологічного результату розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні персоналу

За нашою моделлю дослідження, до основних психологічних результатів вияву підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні персоналу освітньої організації нами віднесено, насамперед, задоволеність працею персоналу освітніх організацій.

Нагадаємо, що до основних показників задоволеності працею, згідно з обраною концепцією, віднесено такі:

- інтерес до праці,
- задоволеність досягненнями в роботі,
- задоволеність взаємостосунками з колегами,
- задоволеність взаємостосунками з керівництвом,
- рівень домагань у професійній діяльності,
- надання переваги виконанню роботи, а не високому заробітку,
- задоволеність умовами праці,
- професійна відповідальність.

Отже, виходячи із загального дизайну констатувального етапу дослідження, наступний етап полягав у аналізі задоволеності працею персоналу освітніх організацій, як важливого психологічного результату вияву підприємницької активності на рівні персоналу.

Відповідно до цього, нами було поставлено такі **підзавдання**:

1. Проаналізувати рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій.

2. Дослідити зв'язок між рівнем задоволеності працею персоналу освітніх організацій та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій.

3. Дослідити зв'язок між рівнем задоволеності працею персоналу освітніх організацій та характеристиками освітніх організацій.

4. Встановити взаємозв'язок між рівнем задоволеності працею персоналу освітніх організацій та рівнем розвитку його підприємницької активності.

Розглянемо послідовно отримані результати за вказаними завданнями.

5.1.1. Рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій.

На даному етапі за допомогою методики «Інтегральна задоволеність працею» (А.В. Батаршева [27]) було проаналізовано *рівень задоволеності працею за загальним показником та за її складовими* (інтерес до праці, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність взаємостосунками з колегами, задоволеність взаємостосунками з керівництвом, рівень домагань в професійній діяльності, надання переваги виконанню роботи, а не високому заробітку, задоволеність умовами праці, професійна відповідальність).

Насамперед проаналізуємо результати дослідження *рівня задоволеності працею персоналом освітніх організацій за загальним показником та за її складовими* (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Рівень задоволеності працею персоналом освітніх організацій (у % від загальної кількості опитаних)

Складові задоволеності працею	Рівні задоволеності працею		
	Високий	Середній	Низький
Інтерес до праці	10,6	86,7	2,7
Задоволеність досягненнями в роботі	91,7	4,5	3,8
Задоволеність взаємостосунками колегами	75,8	22,0	2,3
Задоволеність взаємостосунками з керівництвом	43,8	44,6	11,5
Рівень домагань в професійній діяльності	24,2	39,8	36,0
Надання переваги виконанню роботи, а не високому заробітку	36,2	43,0	20,8
Задоволеність умовами праці	71,3	21,1	7,5
Професійна відповідальність	12,1	55,5	32,5
Загальна задоволеність працею	28,6	67,6	3,9

Отримані дані показали, що найвищий показник задоволеності працею виявлено за складовою «задоволеність досягненнями в роботі». Так, майже всі працівники досліджених освітніх організацій (91,7%) задоволені своїми досягненнями в роботі. З одного боку, це достатньо позитивна тенденція, адже цей показник значно впливає на загальну задоволеність працею, а з іншого, такі результати можуть свідчити про те, що освітяни не прагнуть до виконання більш складних професійних завдань та не ставлять перед собою інноваційні професійні цілі.

Достатньо високі показники також отримали такі складові задоволеності працею, як «задоволеність взаємостосунками з колегами» та «задоволеність умовами праці»: 75,8 % та 71,3% опитаних респондентів мають високий рівень цих складових. Дійсно, в більшості освітніх організацій в Києві та Київській області створено належні умови праці, які, звісно, здебільшого задовольняють педагогів. Окрім того, можна говорити про те, що в педагогічних колективах склалися хороші взаємостосунки, мінімізовано конфлікти, існує сприятливий клімат тощо.

Найбільш «проблемними» виявились такі складові задоволеності працею.

По-перше, за показником «інтерес до праці» високий рівень виявлений лише у 10,6%, в той час як основна кількість респондентів (86,7%) має середній рівень задоволеності за цією складовою. Тобто переважна більшість освітян виявляє зацікавленість своєю роботою на середньому рівні.

По-друге, високий рівень задоволеності взаємостосунками з керівництвом спостерігається у 43,8% опитаних освітян, 11,5% освітян показали низький рівень задоволеності за цим компонентом. Отже, на наш погляд, можна стверджувати, що майже в половині працівників освітніх організацій існує певне напруження в стосунках з їхніми керівниками.

По-третє, за показником «надання переваги роботі, що виконується, а не високому заробітку» високий рівень встановлено у 36,2%, а низький – у 20,8%. Це свідчить, на нашу думку, про те, що педагоги мають не тільки матеріальні мотиви праці, а й «змістовні». Проте це може бути пов'язано і з соціально-економічними чинниками, у зв'язку з імовірним усвідомленням певного «знецінення» педагогічної діяльності в нашій країні.

І, нарешті, найбільшої уваги, на наш погляд, потребують результати дослідження за показниками «професійна відповідальність» та «рівень домагань у професійній діяльності». Так, високий рівень професійної відповідальності спостерігається лише у 12,1% опитаних освітян, а низький – майже у третини опитаних (32,5%). На наш погляд, такий результат можна пояснити, насамперед, несприятливими соціальними, економічними й психологічними умовами розвитку особистості, що склалися в нашій країні, в тому числі і соціальним напруженням, пов'язаним із перманентними освітніми реформами, та усталеним у суспільстві стереотипом, що «від вчителя в таких умовах нічого не залежить».

Щодо «рівня домагань у професії», то тут високий рівень виявлено у 24,2%, а низький – у 36% працівників освітніх організацій. Такий результат може слугувати підтвердженням нашого припущення щодо небажання виконувати більш складні професійні завдання та ставити перед собою інноваційні професійні цілі.

Що стосується *загального показника задоволеності працею*, то отримані дані демонструють нам, що високий рівень задоволеності спостерігається у 28,6%, середній – у 67,6%, а низький – у 3,9% опитаних респондентів. Тобто в цілому можна говорити про недостатній рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій. Отже, це питання потребує, на наш погляд, окремої уваги дослідників та практиків у сфері організаційної психології.

Звертаючись до аналізу результатів інших досліджень задоволеності працею персоналу вітчизняних організацій, слід зазначити, що задоволеність працею досліджувалась серед менеджерів з персоналу (Л.Г. Петрова [336–338]), держслужбовців, зокрема, працівників Міністерства надзвичайних ситуацій України (Ю.В. Губарева [94]), медиків (Т.А. Вежновець [58]).

Отже, зіставлення результатів нашого дослідження з дослідженнями на інших категоріях працівників показало, що спостерігається приблизно подібна тенденція щодо рівня задоволеності роботою серед держслужбовців, зокрема, працівників Міністерства надзвичайних ситуацій. Так, дослідження Ю.В. Губаревої показали, що низький рівень задоволеності роботою спостерігається у 12% працівників МНС, середній рівень задоволеності роботою спостерігається у 65% працівників МНС, а високий рівень задоволеності роботою – у 23% працівників МНС [94].

Дещо «кращі» тенденції спостерігаються серед менеджерів персоналу, що працюють у комерційних організаціях. За даними Л.Г. Петрової, за шкалою «загальна задоволеність працею» 56,2% опитаних продемонстрували середній рівень задоволеності професійною діяльністю, і 43,8% опитаних – високий рівень. Низького рівня задоволеності (незадоволеності) професійною діяльністю не продемонстрував жоден менеджер з персоналу [336; 337].

Отже, на нашу думку, можна говорити про те, що соціально-економічна сфера, що належить до державної форми власності, залишається найменш привабливим місцем роботи. Це, на наш погляд, підтверджує правильність нашого підходу щодо пошуку інноваційних детермінант підвищення рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій.

5.1.2. Зв'язок рівня задоволеності працею із організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій. Наступним завданням цього підетапу дослідження є аналіз зв'язку рівня задоволеності працею із організаційно-

професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій.

Аналіз отриманих даних показав, що існує статистично значущий зв'язок між показниками задоволеності працею персоналу освітніх організацій та такими їх *посадово-організаційними характеристиками*, як посада та кваліфікаційна категорія (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Зв'язок рівня задоволеності працею та посадово-кваліфікаційних характеристик персоналу освітніх організацій, (r_s)

Складові задоволеності працею	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Інтерес до роботи	0,089	0,054	-0,033
Задоволеність досягненнями в роботі	0,057	0,050	0,011
Задоволеність взаємостосунками зі співробітниками	-0,031	0,001	-0,030
Задоволеність взаємостосунками з керівництвом	-0,088	0,065	0,035
Рівень домагань до професійної діяльності	-0,066	-0,022	0,120
Надання переваги роботі, а не високому заробітку	-0,190**	0,122	0,103
Задоволеність умовами праці	-0,052	0,201**	-0,040
Професійна відповідальність	-0,037	-0,094	0,031
Загальна задоволеність працею	-0,073	0,081	0,065

** $p < 0,01$

Так, визначено, що існує негативний зв'язок між посадою та показником «надання переваги роботі, а не високому заробітку» ($r_s = -0,190$; $p < 0,01$). Тобто працівники освітніх організацій більшою мірою, ніж керівники, віддають перевагу роботі, а не високому заробітку.

Окрім того, встановлено, що кваліфікаційна категорія позитивно корелює із задоволеністю умовами праці ($r_s = 0,201$; $p < 0,01$). Тобто працівники освітніх організацій, що мають вищу кваліфікаційну категорію, більшою мірою задоволені умовами праці.

Не встановлено статистично значущих зв'язків між рівнем задоволеності працею та педагогічним званням персоналу освітніх організацій.

Що стосується *освітньо-стажєвих характеристик* персоналу освітніх організацій, то, як бачимо із табл. 5.3, існує позитивний помірний статистично значущий зв'язок між рівнем освіти та такими показниками задоволеності працею, як «задоволеність взаємостосунками зі

співробітниками» ($r_s=0,131$; $p<0,05$), «задоволеність умовами праці» ($r=0,166$; $p<0,01$). Це говорить про те, що освітяни з вищим рівнем освіти більше задоволені взаємостосунками зі співробітниками та умовами своєї праці. Окрім того, з рівнем задоволеності взаємостосунками зі співробітниками також корелює і тип освіти респондентів ($r_s=0,124$; $p<0,05$). Дисперсійний однофакторний аналіз (ANOVA) ($p<0,05$) показав, що найменш задоволені працівники з технічною освітою, а найбільше – працівники з природничою та гуманітарною освітою. Це є, на нашу думку, цілком логічним, адже люди з природничою та гуманітарною спрямованістю здебільшого емпатійні, комунікабельні, товариські тощо.

Таблиця 5.3

Зв'язок рівня задоволеності працею та освітньо-стажових характеристик персоналу освітніх організацій, (r_s)

Складові задоволеності працею	Рівень освіти	Тип освіти	Стаж загальний	Стаж на посаді
Інтерес до роботи	0,069	0,001	0,183**	0,133*
Задоволеність досягненнями в роботі	0,071	0,110	0,235**	0,205**
Задоволеність взаємостосунками зі співробітниками	0,131*	0,124*	0,031	0,045
Задоволеність взаємостосунками з керівництвом	0,108	0,027	-0,017	-0,048
Рівень домагань до професійної діяльності	-0,102	0,031	-0,064	-0,041
Надання переваги роботі, а не високому заробітку	0,064	-0,004	0,164**	0,140*
Задоволеність умовами праці	0,166**	0,095	0,130*	0,099
Професійна відповідальність	-0,048	-0,018	-0,064	-0,054
Загальна задоволеність працею	0,104	0,117	0,140*	0,129*

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

Далі було встановлено позитивний статистично значущий зв'язок між загальним стажем, стажем на посаді та такими показниками задоволеності працею, як «інтерес до роботи» ($r_s=0,183$; $p<0,01$ та $r_s=0,133$; $p<0,05$, відповідно), «задоволеність досягненнями в роботі» ($r_s=0,235$; $p<0,01$ та $r_s=0,205$; $p<0,01$, відповідно), «надання переваги роботі, а не високому заробітку» ($r_s=0,164$; $p<0,01$ та $r_s=0,140$; $p<0,05$, відповідно), «задоволеність умовами праці» ($r_s=0,130$; $p<0,05$) та «загальна задоволеність працею» ($r_s=0,140$; $p<0,05$ та $r_s=0,129$; $p<0,05$, відповідно). Тобто зі збільшенням стажу роботи, як загального, так і на конкретній посаді, збільшується інтерес до роботи, задоволеність її досягненнями, орієнтація на зміст роботи, а не на

високий заробіток, задоволеність умовами праці, а в цілому більший стаж роботи сприяє підвищенню задоволеності працею.

Метод спряжених таблиць (критерій Хі-квадрат) показав, що найбільша кількість працівників освітніх організацій з високим рівнем задоволеності працею мають стаж роботи від 15 до 25 років та від 25 до 35 років (41,9% та 27%, відповідно). Працівники з малим стажем роботи та працівники пенсійного віку мають нижчий рівень задоволеності працею (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Зв'язок між рівнем загальної задоволеності працею та загальним стажем роботи персоналу освітніх організацій (у % від загальної кількості)*

Рівні загальної задоволеності працею	Загальний стаж, років						
	до 5	від 6 до 10	від 10–15	від 15 до 25	від 25 до 35	від 35 до 45	більше 45
Низький	20,0	0,0	40,0	30,0	10,0	0,0	0,0
Середній	13,2	10,9	11,5	28,7	17,8	13,8	4,0
Високий	9,5	6,8	2,7	41,9	27,0	12,2	0,0

* $p < 0,05$

Ці дані певною мірою зіставляються з даними, що отримані Л.Г. Петровою [336–338], згідно з якими найвищий рівень загальної задоволеності професійною діяльністю демонструють менеджери з персоналу, які працюють на посаді від 6 до 10 років (67,1% опитаних цієї групи), далі йдуть менеджери з персоналу, які працюють на посаді до 5 років (57,4% опитаних цієї групи), найнижчий показник демонструють менеджери з персоналу, які працюють на посаді понад 10 років (46,2% опитаних цієї групи).

Щодо соціально-демографічних характеристик персоналу, то результати дослідження демонструють такі тенденції (табл. 5.5).

З віком збільшується рівень задоволеності досягненнями в роботі ($r_s = 0,228$; $p < 0,01$), умовами праці ($r_s = 0,184$; $p < 0,01$) та загальна задоволеність працею ($r_s = 0,140$; $p < 0,05$).

Стать персоналу освітніх організацій має статистично значущий зв'язок лише з рівнем задоволеності умовами праці ($r_s = -0,154$; $p < 0,05$). Однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA) ($p < 0,05$) показав, що жінки-освітяни значно менш задоволені умовами праці, ніж чоловіки (рис. 5.1). На нашу думку, це пояснюється специфікою «чоловічих» посад у загальноосвітніх навчальних закладах та меншою вибагливістю чоловіків.

Зв'язок рівня задоволеності працею та соціально-демографічних характеристик персоналу освітніх організацій, (r,)

Складові задоволеності працею	Вік	Стать	Сімейний стан
Інтерес до роботи	0,101	0,066	0,054
Задоволеність досягненнями в роботі	0,228**	0,051	0,095
Задоволеність взаємостосунками зі співробітниками	0,118	-0,027	0,019
Задоволеність взаємостосунками з керівництвом	0,044	-0,021	0,041
Рівень домагань до професійної діяльності	-0,082	0,015	-0,026
Надання переваги роботі, а не високому заробітку	0,103	-0,044	0,005
Задоволеність умовами праці	0,184**	-0,154*	0,025
Професійна відповідальність	-0,107	0,024	-0,019
Загальна задоволеність працею	0,140*	0,004	0,040

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

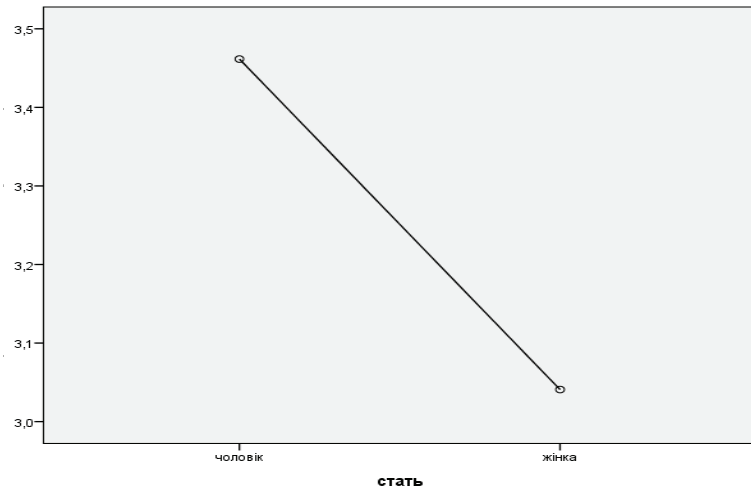


Рис. 5.1. Рівень розвитку задоволеності умовами праці в персоналі освітніх організацій різної статі

Дослідження не виявило статистично значущих зв'язків між рівнем задоволеності працею персоналу освітніх організацій та їхнім сімейним станом.

Повертаючись до результатів досліджень Л.Г. Петрової [336–338], зазначимо, що, за її даними, аналіз соціально-демографічних чинників, які корелюють із загальним рівнем задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу, виявив: жінки більшою мірою задоволені власною професійною діяльністю, ніж чоловіки. Менеджери з персоналу більш молодого віку мають вищий рівень задоволеності професійною діяльністю, на відміну від менеджерів з персоналу середньої та старшої вікових груп [336–338].

5.1.3. Зв'язок рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій та характеристиками освітніх організацій. У рамках третього завдання цього підетапу дослідження нами було досліджено зв'язок рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій та характеристиками освітніх організацій (кількість осіб в організації, вік організації, місце розташування організації) (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Зв'язок рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій та характеристиками освітніх організацій, (r_s)

Складові задоволеності працею	Кількість осіб в організації	Вік організації	Місце розташування організації
Інтерес до роботи	-0,002	0,011	-0,068
Задоволеність досягненнями в роботі	-0,049	0,142*	-0,051
Задоволеність взаємостосунками зі співробітниками	-0,097	0,153*	0,018
Задоволеність взаємостосунками з керівництвом	-0,146*	-0,072	-0,207**
Рівень домагань до професійної діяльності	0,170**	-0,023	0,005
Надання переваги роботі, а не високому заробітку	-0,038	0,013	0,077
Задоволеність умовами праці	-0,039	0,036	-0,067
Професійна відповідальність	-0,085	-0,104	-0,136*
Загальна задоволеність працею	-0,046	0,104	-0,081

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Як видно із табл. 5.6, існує негативний статистично значущий зв'язок між «задоволеністю взаємостосунками з керівництвом» та кількістю осіб в

організації ($r_s = -0,146$; $p < 0,05$). Суть такого зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням кількості працівників в освітніх організаціях зменшується рівень задоволеності взаємостосунками з керівниками цих організацій. Це логічно пояснюється тим, що в маленьких організаціях переважно спостерігається більш сприятливий соціально-психологічний клімат, більш щільна організаційна культура, більш тісні комунікації тощо.

Потужніший статистично значущий зв'язок спостерігається також і між рівнем домагань до професійної діяльності та кількістю осіб в організації ($r_s = 0,170$; $p < 0,01$). Тобто у великих освітніх організаціях збільшується рівень домагань до професійної діяльності, збільшується бажання виконувати більш складні професійні завдання та ставити перед собою інноваційні професійні цілі. Цей факт підтверджує нашу тезу про те, що у великих освітніх організаціях існують більш сприятливі передумови щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва. З іншого боку, невеликі за чисельністю освітні організації можуть також досить успішно сприяти розвитку підприємницької активності персоналу за рахунок тісних стосунків, краще налагоджених комунікацій, більш вираженого взаєморозуміння тощо.

Далі, що стосується віку організації, то тут дослідження показало наявність позитивного помірною зв'язку з задоволеністю досягненнями в роботі ($r_s = 0,142$; $p < 0,05$) та задоволеністю взаємостосунками зі співробітниками ($r_s = 0,153$; $p < 0,05$). Суть такого зв'язку полягає в тому, що в більш «дорослих» освітніх організаціях персонал більшою мірою задоволений своїми досягненнями та взаємостосунками зі співробітниками.

Нарешті, така характеристика освітньої організації, як місце розташування, негативно корелює (на рівні статистичної значущості) з задоволеністю взаємостосунками з керівництвом ($r_s = -0,207$; $p < 0,01$) та професійною відповідальністю ($r_s = -0,136$; $p < 0,05$). Тобто можна говорити про те, що, по-перше, в великих містах персонал освітніх організацій менш задоволений взаємостосунками з керівниками. Це пояснюється, на наш погляд, більш високим соціально-економічним статусом менеджерів загальноосвітніх закладів у великих містах, ніж, наприклад, в селах та районних центрах, і, як наслідок, наявністю більшої «дистанції» та складнішої комунікації між керівником та працівником. По-друге, на нашу думку, в маленьких містах та селах професійна відповідальність працівників шкіл вища за рахунок більш точного «сканування» результатів їхньої викладацької діяльності серед освітянської спільноти, місцевих мешканців тощо.

Отже, підсумовуючи, можна говорити про те, що організаційні характеристики освітніх організацій є досить «чутливими» до рівня розвитку показників задоволеності працею персоналу освітніх організацій та повинні бути враховані при розробці психологічних програм щодо підвищення рівня задоволеності працею персоналу освітніх організацій.

5.1.4. Вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівень задоволеності працею. На наступному етапі був досліджений власне *взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем задоволеності працею.*

Проаналізуємо насамперед результати дослідження щодо взаємозв'язку між рівнем розвитку характеристик підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем задоволеності працею (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Взаємозв'язок між рівнем розвитку характеристик підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем задоволеності працею, (r)

Складові задоволеності працею Характеристики підприємницької активності	Інноваційність	Ризикованість	Творчість	Незалежність	Потреба в досягненнях	Цілеспрямованість
Інтерес до роботи	0,109	-0,012	0,096	-0,020	0,116	-0,033
Задоволеність досягненнями в роботі	0,224***	-0,043	0,003	0,037	0,133*	0,065
Задоволеність взаємостосунками зі співробітниками	0,098	-0,061	0,006	-0,089	0,076	0,029
Задоволеність взаємостосунками з керівництвом	0,041	-,0026	-0,033	-0,028	0,120	0,035
Рівень домагань до професійної діяльності	-0,088	0,094	-0,013	0,101	-0,114	0,035
Надання переваги роботі, а не високому заробітку	-0,012	0,091	-0,068	0,110	-0,046	0,012
Задоволеність умовами праці	0,062	0,002	-0,122	-0,143*	0,129*	-0,057
Професійна відповідальність	-0,075	0,037	-0,157*	-0,090	0,006	0,055
Загальна задоволеність працею	0,068	0,041	-0,049	-0,003	0,059	0,032

*p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

Аналіз даних показав, що існує потужний статистично значущий взаємозв'язок між рівнем розвитку інноваційності та рівнем задоволеності професійними досягненнями в роботі персоналу освітніх організацій ($r_s=0,224$; $p<0,001$). Тобто освітяни, що орієнтуються на інноваційний розвиток, на впровадження інноваційних змін у своїй діяльності більшою мірою задоволені своїми професійними досягненнями.

Окрім того, рівень задоволеності професійними досягненнями в роботі позитивно корелює і з такою характеристикою підприємницької активності, як потреба в досягненнях ($r_s=0,133$; $p<0,05$). Отже, працівники, що ставлять перед собою конкретні результати, націлені на досягнення і т.д., більш задоволені результатами своєї роботи.

Також дослідження показало наявність статистично значущого взаємозв'язку між задоволеністю умовами праці та такими характеристиками підприємницької активності, як незалежність ($r_s=-0,143$; $p<0,05$) та потреба в досягненнях ($r_s=0,129$; $p<0,05$). Суть такого зв'язку полягає в тому, що, по-перше, чим більше виражена незалежність у персоналу освітніх організацій, тим менше задоволеність умовами праці. А, по-друге, збільшення рівня розвитку потреби в досягненнях сприяє збільшенню рівня задоволеності умовами праці.

І, нарешті, творчість негативно корелює з професійною відповідальністю ($r_s=-0,157$; $p<0,05$). Тобто більш творчі працівники освіти меншою мірою професійно відповідальні.

Проаналізуємо також результати дослідження щодо взаємозв'язку між рівнем розвитку власне підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем задоволеності працею.

Як свідчать отримані дані (*табл. 5.8*), існує позитивний статистично значущий зв'язок між показником підприємницької активності та рівнем задоволеності працею персоналу освітніх організацій.

Зокрема, виявлено позитивний зв'язок між підприємницькою активністю та таким показником задоволеності працею, як «задоволеність досягненнями в роботі» ($r_s=0,143$; $p<0,05$). Тобто можна говорити, на наш погляд, про те, що, виявляючи підприємницьку активність, персонал освітніх організацій має більш широкий «спектр» результатів своєї роботи. Окрім того, ці результати можуть бути значно помітнішими, а отже, і рівень задоволеності цими результатами буде збільшуватися.

Аналізуючи отримані дані, спостерігаємо також досить міцний позитивний зв'язок між показником підприємницької активності та «задоволеністю взаємостосунками з колегами» ($r_s=0,199$; $p<0,01$) та «задоволеністю взаємостосунками з керівництвом» ($r_s=0,217$; $p<0,01$). Іншими словами, що вище рівень підприємницької активності, то вище рівень задоволеності взаємостосунками з колегами та з керівництвом. На наш погляд, цей факт слугує досить переконливим доказом того, що система внутрішньоорганізаційного підприємництва, яка детермінує вияв

підприємницької активності персоналу, виконує низку важливих психологічних функцій: зближення управлінського та виконавчого персоналу, сприяння розвитку командної роботи в організації, зміцнення організаційної культури тощо.

Таблиця 5.8

Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем задоволеності працею, (r_s)

Складові задоволеності працею	Підприємницька активність
Інтерес до праці	0,130
Задоволеність досягненнями в роботі	0,143*
Задоволеність взаємостунками з колегами	0,199**
Задоволеність взаємостунками з керівництвом	0,217**
Рівень домагань у професійній діяльності	0,125
Надання переваги виконанню роботи, а не високому заробітку	0,042
Задоволеність умовами праці	0,095
Професійна відповідальність	0,136*
Загальна задоволеність працею	0,310***

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Разом із тим, результати дослідження показали наявність позитивного статистично значущого зв'язку між показником підприємницької активності та показником «професійна відповідальність» ($r_s=0,136$; $p < 0,05$). І хоча встановлений зв'язок не є дуже міцним, виявлена закономірність дозволяє нам стверджувати, що зі збільшенням рівня розвитку підприємницької активності збільшується рівень професійної відповідальності. Ми переконані, що це є цілком логічним, адже працівник, маючи «власні» напрямки роботи, що створені за його ініціативою та здійснюються завдяки його активності, бере на себе значно більше відповідальності. Також слід нагадати, що показник «професійна відповідальність» має в цілому за вибіркою дуже низький рівень розвитку. Тому, безсумнівно, високий рівень розвитку підприємницької активності є ймовірним ресурсом підвищення професійної відповідальності персоналу освітніх організацій.

І, нарешті, отримані дані свідчать про наявність досить потужного позитивного зв'язку між підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій та загальним показником задоволеності його працею ($r_s=0,310$; $p < 0,001$).

Таким чином, ми підтвердили нашу гіпотезу про те, що система внутрішньоорганізаційного підприємництва та високий рівень підприємницької активності персоналу організацій підвищує його задоволеність працею.

Аналіз зарубіжних досліджень, зокрема, робота словенських дослідників J.A. Antoncic та B. Antoncic [479] підтверджує наші результати. Досліджуючи вплив внутрішньоорганізаційного підприємництва на рівень задоволеності праці персоналу організацій (вибірка дослідження –149 організацій: сфера послуг (56,9%) та виробництво (36,1%)), автори встановили пряму залежність між досліджуваними параметрами (0,59). Окрім того, ними встановлено зв'язок між внутрішньоорганізаційним підприємництвом, задоволеністю працею та розвитком організації, на підставі чого дослідники роблять висновок про те, що задоволеність працівників може суттєво вплинути на розвиток фірми – як безпосередньо, так і опосередковано (через внутрішньоорганізаційне підприємництво) [479]. Підсумовуючи результати свого дослідження, автори рекомендують враховувати при дослідженні внутрішньоорганізаційного підприємництва показники рівня задоволеності працівників, особливо в ході розробки моделей розвитку організацій. Окрім того, на їхню думку, необхідно підтримувати і сприяти розвитку підприємницької активності (входження до нового бізнесу, інноваційних продуктів, послуг, процесів та технологій, самореалізація в стратегічних та організаційних напрямках) з метою досягнення швидшого розвитку фірми, та слід проводити детальну та системну політику щодо задоволеності працівників [479].

Зазначена концепція цілком тотожна нашому підходу до діяльності освітніх організацій. Вплив підприємницької активності на розвиток організацій буде розглянуто в наступному підрозділі.

5.2. Аналіз організаційного розвитку та організаційної культури як важливих психологічних результатів розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні організації

За нашою моделлю дослідження, до основних психологічних результатів вияву підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні освітньої організації нами віднесено, насамперед, організаційний розвиток та організаційну культуру. Отже, наступний етап нашого дослідження полягав у дослідженні зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій та організаційним розвитком (представлено в підрозділі 5.2.1) і організаційною культурою (представлено в підрозділі 5.2.2).

5.2.1. Вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на організаційний розвиток. Для виконання зазначеного завдання нами були визначені наступні *підзавдання*:

1. Проаналізувати взаємозв'язок між рівнем розвитку характеристик підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнями організаційного розвитку.

2. Визначити взаємозв'язок між рівнем розвитку інтегрального показника підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку.

Розглянемо послідовно отримані результати.

Що стосується окремих характеристик, то результати, отримані за допомогою кореляційного аналізу, говорять про наявність статистично значущого взаємозв'язку, *по-перше*, між рівнем розвитку *ризикованості* у персоналу освітніх організацій і організаційною зрілістю ($r_s=0,290$; $p<0,01$) та організаційним розвитком ($r_s=0,306$; $p<0,01$) (табл. 5.9).

По-друге, аналіз даних показав, що існує статистично значущий взаємозв'язок між рівнем розвитку *інноваційності* у персоналу освітніх організацій і організаційною зрілістю ($r_s=0,254$; $p<0,05$) та організаційним розвитком ($r_s=0,227$; $p<0,05$).

Таблиця 5.9

Взаємозв'язок між рівнем розвитку окремих характеристик і інтегративного показника підприємницької активності персоналу освітніх організацій та рівнями організаційного розвитку, (r_s)

Характеристика	Показники організаційного розвитку		
	Організаційна зрілість	Організаційна проблемність	Організаційний розвиток
Ризикованість	0,290**	-0,150	0,306**
Інноваційність	0,254*	-0,150	0,227*
Творчість	0,147	-0,023	0,171
Незалежність	-0,084	0,114	-0,025
Цілеспрямованість	0,194	-0,174	0,228*
Потреба в досягненнях	0,277**	-0,346**	0,271**
Підприємницька активність	0,228*	-0,215*	0,285**

** $p<0,01$; * $p<0,05$

По-третє, встановлений позитивний зв'язок між *цілеспрямованістю* та організаційним розвитком ($r_s=0,228$; $p<0,05$).

І, *по-четверте*, досить чутливим рівень організаційного розвитку виявився до *потреби в досягненнях*. Так, виявлено прямий зв'язок між

потребою в досягненнях і організаційною зрілістю ($r_s=0,277$; $p<0,01$) та організаційним розвитком ($r_s=0,271$; $p<0,01$), а також зворотний зв'язок з організаційною проблемністю ($r_s=-0,346$; $p<0,01$).

Тобто можна стверджувати, що зі збільшенням рівня розвитку ризикованості, інноваційності, орієнтації на досягнення та прагнення до розвитку в персоналу освітніх організацій збільшується рівень організаційного розвитку.

Щодо *творчості*, то тут аналіз даних свідчить лише про наявність певної тенденції, яка також проявляється, насамперед, в тому, що зі збільшенням рівня розвитку цієї характеристики в персоналу освітніх організацій збільшується рівень організаційної зрілості та організаційного розвитку в цілому.

Щодо інтегрального показника *підприємницької активності в цілому*, то, як бачимо із табл. 5.9, рівень організаційної зрілості ($r_s=0,228$; $p<0,05$) та організаційного розвитку ($r_s=0,285$; $p<0,01$) має прямий взаємозв'язок з рівнями розвитку підприємницької активності у менеджерів освітніх організацій. У свою чергу, рівень організаційної проблемності ($r_s=-0,215$; $p<0,05$) має зворотний взаємозв'язок з рівнями розвитку підприємницької активності в менеджерів освітніх організацій.

Отже, можна зробити висновок про те, що чим вищий рівень розвитку підприємницької активності в персоналу освітніх організацій, тим вищий рівень організаційного розвитку в його освітніх організаціях. І навпаки, в освітніх організаціях, де персонал має низький рівень розвитку підприємницької активності, організаційний розвиток перебуває на проблемному рівні.

Проаналізуємо детальніше виявлений взаємозв'язок між підприємницькою активністю у персоналу освітніх організацій та організаційним розвитком у відсотковому співвідношенні (за допомогою таблиць спряженості). Як бачимо з *табл. 5.10*, 75,0% освітян з високим рівнем розвитку підприємницької активності працюють в організаціях з конструктивним рівнем організаційного розвитку.

Таблиця 5.10

Взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємницької активності та рівнями організаційного розвитку (у % від загальної кількості)**

Рівень розвитку підприємницької активності	Рівень організаційного розвитку		
	Кризовий	Проблемний	Конструктивний
Низький рівень	34,1	54,5	11,4
Середній рівень	12,2	70,7	17,1
Високий рівень	25,0	0,0	75,0

** $p<0,01$

Отже, сформульована нами гіпотеза підтвердилась результатами емпіричного дослідження: вияв підприємницької активності освітян сприяє розвитку їх організацій.

Разом із тим, отримані результати, на нашу думку, говорять про необхідність проведення спеціального психологічного навчання за допомогою, зокрема, тренінгу, з метою розвитку характеристик підприємницької активності у персоналу освітніх організацій та підвищення рівня розвитку підприємницької активності в цілому для ефективного забезпечення організаційного розвитку.

Окрім того, для більш рельєфного та якісного аналізу даних нами було досліджено взаємозв'язок між рівнем розвитку базових характеристик підприємницької активності у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку, зокрема, ризикованості та інноваційності.

Отримані результати говорять про наявність статистично значущого взаємозв'язку (на рівні $p < 0,01$) між рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Взаємозв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку (у % від загальної кількості)**

Рівень готовності до ризику	Рівень організаційного розвитку		
	Кризовий	Проблемний	Конструктивний
Низький рівень	50,0	50,0	0,0
Рівень нижче за середній	27,7	59,6	12,8
Середній рівень	13,0	73,9	13,0
Рівень вище за середній	12,5	37,5	50,0
Високий рівень	25,0	25,0	50,0

** $p < 0,01$

Як бачимо, спостерігається зв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку. Тобто зі збільшенням рівня розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій збільшується рівень організаційного розвитку. Так, 50% освітян з низьким рівнем готовності до ризику оцінюють рівень розвитку своїх освітніх організацій або як «кризовий», або як «проблемний». Разом із тим, жоден із освітян з низьким рівнем готовності до ризику не оцінили розвиток своїх освітніх організацій на «конструктивному» рівні. В той же час, половина освітян з високим рівнем готовності до ризику та рівнем вище за середній оцінюють рівень розвитку своїх освітніх організацій як «конструктивний» (по 50% в кожній групі).

Отже, виходячи із отриманих результатів, можна говорити про те, що рівень розвитку освітніх організацій залежить від рівня розвитку готовності до ризику персоналу цих організацій.

Нагадаємо, що, за Л.М. Карамушкою, «конструктивний» рівень організаційного розвитку – це такий рівень організаційного розвитку, за якого спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» [143; 146; 148].

Тому для перевірки отриманих даних нами був проаналізований також взаємозв'язок між *рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій та рівнем організаційної зрілості* (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Взаємозв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій та рівнями організаційної зрілості (у % від загальної кількості)**

Рівень готовності до ризику	Рівень організаційної зрілості		
	Низький	Середній	Високий
Низький рівень	50,0	50,0	0,0
Рівень нижче за середній	38,3	46,8	14,9
Середній рівень	13,0	73,9	13,0
Рівень вище за середній	25,0	25,0	50,0
Високий рівень	25,0	25,0	50,0

** $p < 0,01$

Як бачимо, аналіз даних також показує статистично значущий взаємозв'язок (на рівні $p < 0,01$) між рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій та рівнем організаційної зрілості. Слід зауважити, що дані із табл. 5.12 майже збігаються з даними табл. 5.11. Зі збільшенням рівня розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій збільшується рівень організаційної зрілості. Так, 50% освітян з низьким рівнем готовності до ризику оцінюють рівень організаційної зрілості своїх освітніх організацій як «низький» або як «середній». Водночас половина освітян з високим рівнем готовності до ризику та рівнем вище за середній оцінюють рівень організаційної зрілості як «високий» (по 50% в кожній групі).

Отже, спираючись на результати нашого дослідження, можна говорити про те, що високий рівень та рівень вище за середній розвитку готовності до ризику є одним із психологічних чинників забезпечення високого рівня організаційної зрілості та «конструктивного» рівня організаційного розвитку.

Щодо зв'язку між *рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій різної статі та рівнем організаційного розвитку*, то тут дослідження показало наявність відмінностей рівня розвитку готовності до

ризик у чоловіків та жінок на «проблемному» та «конструктивному» рівнях організаційного розвитку (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

Зв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику в персоналу освітніх організацій різної статі та рівнем організаційного розвитку (у % від загальної кількості)

Рівень готовності до ризику	Рівень організаційного розвитку					
	Кризовий		Проблемний		Конструктивний	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
Низький рівень	0,0	5,3	0,0*	9,3*	0,0**	7,1**
Рівень нижче за середній	66,7	57,9	33,3*	58,1*	0,0**	57,1**
Середній рівень	33,3	21,1	33,3*	27,9*	0,0**	28,6**
Рівень вище за середній	0,0	5,3	22,2*	4,7*	0,0**	7,1**
Високий рівень	0,0	10,5	11,1*	0,0*	100,0**	0,0**

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Із табл. 5.13 ми бачимо, що жоден чоловік з низьким рівнем розвитку готовності до ризику не вказав на «проблемний» рівень організаційного розвитку. Разом із тим, жодна жінка з високим рівнем розвитку готовності до ризику не вказала на «проблемний» рівень організаційного розвитку.

Цікавим, на нашу думку, виявився той факт, що 100% працівників-чоловіків з високим рівнем розвитку готовності до ризику вказали на «конструктивний» рівень розвитку своїх організацій. Тоді як жодна із працівників-жінок з високим рівнем розвитку готовності до ризику не вказала на «конструктивний» рівень розвитку своїх організацій. Разом із тим, більшість жінок, які оцінили рівень розвитку своїх організацій як «конструктивний», мають середній або нижче за середній рівень розвитку готовності до ризику (28,6% та 57,1% відповідно).

Отже, на нашу думку, можна зробити висновок про те, що чоловіки освітніх організацій з високим рівнем розвитку готовності до ризику більшою мірою, ніж жінки освітніх організацій, орієнтовані на «конструктивний» рівень розвитку своїх організацій.

Далі розглянемо наявність *взаємозв'язку між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку* (табл. 5.14).

Результати дослідження говорять про наявність статистично значущого взаємозв'язку (на рівні $p < 0,01$) між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку.

Як бачимо, спостерігається зв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку. Тобто зі збільшенням рівня розвитку готовності до інновацій у

персоналу освітніх організацій збільшується рівень організаційного розвитку. Так, 27,1% освітян з низьким рівнем готовності до інновацій оцінюють рівень розвитку своїх освітніх організацій як «кризовий», 64,6% опитаних – як «проблемний». Лише 8,3% освітян з низьким рівнем готовності до інновацій оцінили розвиток своїх освітніх організацій на «конструктивному» рівні. В той же час, 75% освітян з високим рівнем готовності до інновацій оцінюють рівень розвитку своїх освітніх організацій як «конструктивний».

Таблиця 5.14

Взаємозв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку (у % від загальної кількості)**

Рівень готовності до інновацій	Рівень організаційного розвитку		
	<i>Кризовий</i>	<i>Проблемний</i>	<i>Конструктивний</i>
Низький рівень	27,1	64,6	8,3
Середній рівень	21,1	57,9	21,1
Високий рівень	25,0	0,0	75,0

** $p < 0,01$

Отже, виходячи із отриманих результатів, можна говорити про те, що рівень розвитку освітніх організацій залежить від рівня розвитку готовності до інновацій персоналу цих організацій.

Нагадаємо, що, за розробками Л.М. Карамушки, «конструктивний» рівень організаційного розвитку – це такий рівень організаційного розвитку, за якого спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» [143].

Тому для перевірки отриманих даних нами був проаналізований також взаємозв'язок між *рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційної зрілості* (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

Взаємозв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнями організаційної зрілості (у % від загальної кількості)**

Рівень готовності до інновацій	Рівень організаційної зрілості		
	<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
Низький рівень	35,4	56,3	8,3
Середній рівень	26,3	50,0	23,7
Високий рівень	25,0	0,0	75,0

** $p < 0,01$

Як бачимо, аналіз даних також показує статистично значущий взаємозв'язок (на рівні $p < 0,01$) між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій та рівнем організаційної зрілості. Слід зауважити, що дані із табл. 5.15 майже збігаються з даними табл. 5.14. Зі збільшенням рівня розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій збільшується рівень організаційної зрілості. Так, 35,4% освітян з низьким рівнем готовності до інновацій оцінюють рівень організаційної зрілості своїх освітніх організацій як «низький». В той же час, 75% освітян з високим рівнем готовності до інновацій та рівнем вище за середній оцінюють рівень організаційної зрілості як «високий».

Тобто персонал освітніх організацій, який в умовах невизначеності, непередбачуваності результатів, а також в умовах настання непередбачуваних результатів готовий ефективно, саморегульовано приймати рішення та діяти в умовах соціально-економічних змін, який готовий повною мірою впроваджувати нові інноваційні заходи, реалізовувати ризиковані освітні проекти, одночасно створює в своїх організаціях такі умови, які сприяють розвитку організаційної зрілості, а саме створює сприятливі умови праці, демонструє демократичний стиль управління, налагоджує ефективне ділове спілкування, розробляє прозору систему оцінювання результатів роботи персоналу тощо.

Отже, спираючись на результати нашого дослідження, можна говорити про те, що високий рівень розвитку готовності до інновацій є одним із психологічних чинників забезпечення високого рівня організаційної зрілості та «конструктивного» рівня організаційного розвитку освітніх організацій.

Щодо зв'язку між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій різної статі та рівнем організаційного розвитку, то тут дисперсійний аналіз показав наявність відмінностей у рівні розвитку готовності до інновацій у чоловіків та жінок на «конструктивному» рівні організаційного розвитку (рис. 5.2).

Із рис. 5.2 ми бачимо, що жінки освітніх організацій з високим рівнем розвитку готовності до інновацій більшою мірою, ніж чоловіки освітніх організацій, орієнтовані на «конструктивний» рівень розвитку своїх організацій.

Що стосується зв'язку між рівнем розвитку готовності до інновацій у персоналу освітніх організацій з різним стажем професійної діяльності та рівнем організаційного розвитку, то тут дисперсійний аналіз також показав наявність відмінностей у рівні розвитку готовності до інновацій у чоловіків та жінок на «конструктивному» рівні організаційного розвитку (рис. 5.3).

Так, отримані дані говорять про те, що найбільший рівень розвитку готовності до інновацій спостерігається у персоналу зі стажем діяльності до 10 років та (дещо менше) – від 10 до 15 років, з «конструктивним» рівнем розвитку їх організацій. Тобто можна говорити про те, що «початківці» є менш консервативними, ніж працівники освітніх організацій з досвідом роботи, та більшою мірою орієнтованими на впровадження інновацій та на розвиток своїх організацій.

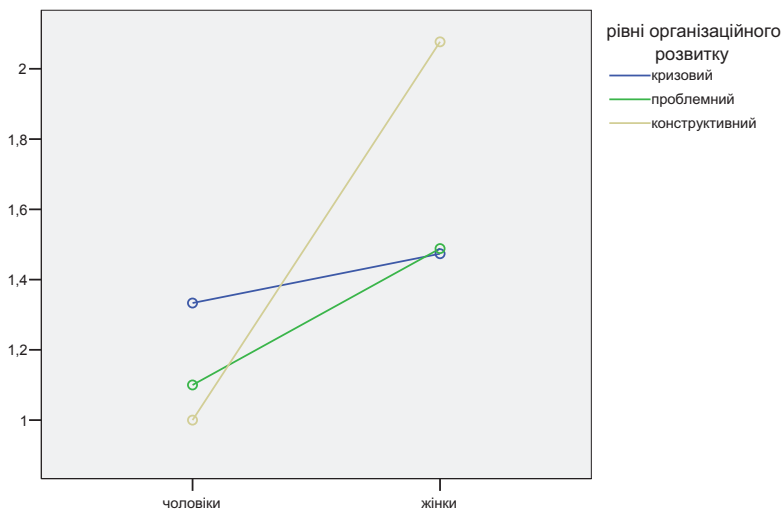


Рис. 5.2. Зв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій та рівнем організаційного розвитку в персоналі освітніх організацій різної статі

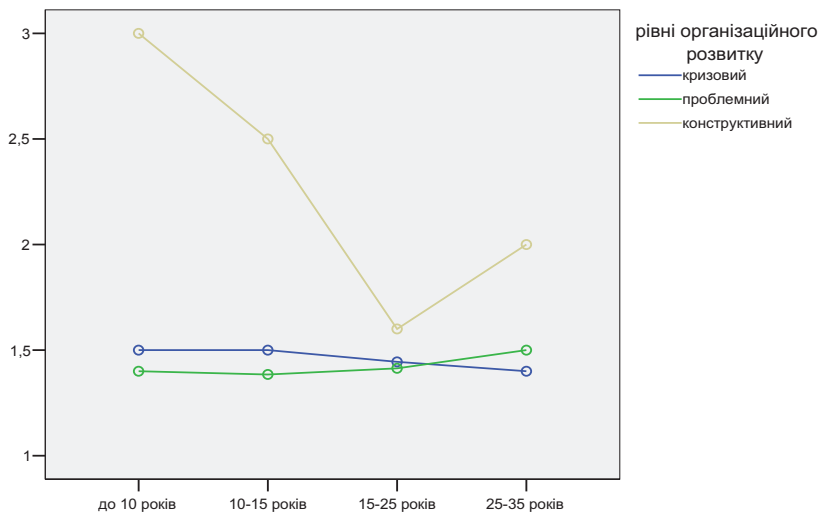


Рис. 5.3. Зв'язок між рівнем розвитку готовності до інновацій та рівнем організаційного розвитку в персоналі освітніх організацій з різним стажем професійної діяльності

Нагадаємо, що, як зазначалось вище, словенські дослідники J. Antoncic та V. Antoncic [479], досліджуючи внутрішньоорганізаційне підприємництво в контексті зв'язку задоволеності працею та організаційного розвитку, дійшли аналогічних висновків, підтверджуючи закономірності, на матеріалі комерційних організацій. Автори у своєму ґрунтовному емпіричному дослідженні словенських компаній також довели, що внутрішньоорганізаційне підприємництво є суттєвим чинником у сприянні розвитку організацій [479].

5.2.2. Вплив підприємницької активності персоналу освітніх організацій на розвиток організаційної культури. Наступним завданням на цьому етапі нашого дослідження є аналіз організаційної культури освітніх організацій та її зв'язок з підприємницькою активністю персоналу освітніх організацій.

З огляду на це, нами були визначені наступні *підзавдання*:

1. Проаналізувати рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій.
2. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу.
3. Визначити зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та характеристиками організацій.
4. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та підприємницькою активністю персоналу.

Розглянемо послідовно отримані результати.

5.2.2.1. Аналіз типів організаційної культури освітніх організацій.

Насамперед проаналізуємо типи організаційної культури освітніх організацій, за Д. Коулом. Як вже зазначалось, дана типологія передбачає наявність 4 типів організаційної культури: органічна, підприємницька, бюрократична та партиципативна [423].

Аналіз отриманих даних показав (*табл. 5.16*), що на високому рівні найбільшою мірою представлена партиципативна організаційна культура (28,2%) та органічна організаційна культура (13,8%). Нагадаємо, що в організаціях з *партиципативним* типом організаційної культури персонал орієнтується на взаємодію, на роботу в команді. Персонал залучений до прийняття колективних управлінських рішень. *Органічна* організаційна культура передбачає орієнтацію на організацію та її структуру. В таких організаціях особистісні потреби персоналу не завжди враховуються.

Разом із тим, досить мала кількість опитаних працівників шкіл вказали на високий рівень розвитку підприємницького типу організаційної культури (1,5%) та бюрократичного типу організаційної культури (1,2%). Організації з *підприємницьким типом організаційної культури* підтримують вільні ініціативи персоналу, в колективі панує атмосфера, де працівники здатні

приймати творчі та нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за результати цих рішень. В організації з таким типом організаційної культури працюють співробітники, які самореалізуються в рамках даної структури і при цьому приносять їй прибуток. Діяльність організації з *бюрократичним типом організаційної культури* базується на авторитетному керівництві, лідерство та функції персоналу ґрунтуються на формальних посадах, офіційному статусі.

Таблиця 5.16

**Рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій
(у % від загальної кількості)**

Тип організаційної культури	Рівень прояву		
	Високий	Середній	Низький
Органічна організаційна культура	13,8	44,7	41,4
Підприємницька організаційна культура	1,5	20,7	77,8
Бюрократична організаційна культура	1,2	24,9	73,9
Партиципативна організаційна культура	28,2	39,0	32,7

Аналогічні результати показав аналіз даних за середніми величинами (рис. 5.4). Найбільші показники має партиципативна організаційна культура (4,32) та органічна організаційна культура (3,82), а найменші – підприємницький тип організаційної культури (1,57) та бюрократичний тип організаційної культури (2,29).

Таким чином, на нашу думку, можна стверджувати, що в більшості досліджених освітніх закладів переважаючим типом організаційної культури є партиципативна та органічна організаційні культури, які, на наш погляд, є певною мірою «традиційними» для вітчизняної сфери освіти.



Рис. 5.4. Середні показники вираженості типів організаційної культури освітніх організацій

Разом із тим, можна говорити про те, що такий більш «інноваційний» тип організації культури, як підприємницький, представлений, на наш погляд, недостатньою мірою. Адже в сучасних умовах, як нам уявляється, необхідно надавати працівникам освіти більшої ініціативи, творчості, відповідальності, самореалізації.

Бюрократичний тип організації культури більш характерний для таких соціальних сфер, як військова, правоохоронна тощо. Тому низька вираженість бюрократичного типу організації культури, на нашу думку, є досить логічним фактом. Разом із тим, в окремих випадках, в освітніх організаціях наявність такого типу організації культури є можливою, адже виконання певних завдань іноді вимагає від керівництва та персоналу прояву лідерських якостей, чіткої організації та виконання посадових функцій.

Отже, отримані дані говорять, на наш погляд, *по-перше*, про певний дисбаланс між рівнем вираженості різних типів організації культури, а, *по-друге*, про необхідність розвитку організації культури освітніх закладів шляхом можливості гармонійного поєднання різних типів організації культури.

Практична значущість ідентифікації різних типів організаційних культур полягає, на наш погляд, в тому, що знання типу організації культури дає можливість, *по-перше*, більш адекватно оцінити позитивні та негативні аспекти даного типу культури, що існує в організації (враховуючи, наприклад, національні особливості, специфіку соціальної сфери, потреби менеджменту тощо), *по-друге*, більш ефективно побудувати систему управління існуючою організаційною культурою, та, *по-третє*, за потребою, більш точно розробляти технології формування та зміни організаційної культури.

5.2.2.2. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу. Для виконання *другого завдання* нашого дослідження нами був проаналізований *кореляційний зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу.*

Що стосується *організаційно-професійних детермінант*, то результати дослідження показали наявність статистично значущого кореляційного зв'язку між рівнем розвитку партиципативної організаційної культури та кваліфікаційною категорією педагогічних працівників ($r_s=0,125$; $p<0,05$). Тобто можна говорити про те, що підвищення кваліфікаційної категорії працівників сприяє більшій вираженості партиципативної організаційної культури (табл. 5.17).

Таблиця 5.17

Зв'язок між організаційно-професійними чинниками (посадово-кваліфікаційними) та типами організаційної культури освітніх організацій, (r_s)

Тип організаційної культури	Посада	Кваліфікаційна категорія	Педагогічне звання
Органічна організаційна культура	0,057	-0,056	-0,062
Підприємницька організаційна культура	0,042	-0,088	-0,068
Бюрократична організаційна культура	-0,013	-0,038	0,009
Партиципативна організаційна культура	-0,057	0,125*	0,079

* $p < 0,05$

Окрім того, як бачимо з *табл. 5.18*, дослідження виявило наявність зворотного статистично значущого кореляційного зв'язку між організаційним типом організаційної культури і такими «стажевими» характеристиками персоналу, як загальний стаж роботи та стаж роботи на посаді ($r_s = -0,116$ та $r_s = -0,126$; $p < 0,05$), який полягає в тому, що зі збільшенням як загального стажу роботи, так і стажу роботи на посаді, зменшується вияв органічного типу організаційної культури. Це логічно пояснюється, на наш погляд, тим, що вже досвідчені працівники не хочуть тільки чітко виконувати посадові функції, а вони прагнуть до більш вираженої самореалізації, самоактуалізації, до тісної взаємодії з іншими працівниками, до командної роботи, мають потреби у реалізації власних інтересів тощо.

Таблиця 5.18

Зв'язок між організаційно-професійними чинниками (освітньо-стажевими) та типами організаційної культури освітніх організацій, (r_s)

Тип організаційної культури	Рівень освіти	Тип освіти	Загальний стаж роботи	Стаж роботи на посаді
Органічна організаційна культура	-0,029	0,005	-0,116*	-0,126*
Підприємницька організаційна культура	0,074	0,085	-0,026	-0,056
Бюрократична організаційна культура	-0,068	-0,074	0,018	0,043
Партиципативна організаційна культура	0,031	0,005	0,086	0,093

* $p < 0,05$

Щодо *соціально-демографічних детермінант*, то дані *табл. 5.19* говорять про те, що існує статистично значущий зв'язок між рівнем розвитку партиципативної організаційної культури та віком працівників ($r_s=0,111$; $p<0,05$). Суть цього зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням віку персоналу освітніх організацій збільшується вираженість партиципативного типу організаційної культури. Даний факт підтверджує тенденції, виявлені стосовно кореляційного зв'язку, пов'язані зі стажем роботи персоналу загальноосвітніх навчальних закладів. Люди старшого віку більшою мірою прагнуть до партнерської взаємодії, командної роботи тощо.

Таблиця 5.19

Зв'язок між соціально-демографічними чинниками та типами організаційної культури освітніх організацій, (r_s)

Типи організаційної культури	Вік	Стать	Сімейний стан
Органічна організаційна культура	-0,075	0,006	0,006
Підприємницька організаційна культура	-0,073	0,059	-0,057
Бюрократична організаційна культура	-0,014	-0,023	-0,072
Партиципативна організаційна культура	0,111*	-0,021	0,089

* $p<0,05$

Для більш детального аналізу результатів дослідження нами був проведений дисперсійний аналіз даних, результати якого показали вплив на типи організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів наступних чинників.

Як бачимо із *рис. 5.5*, існують статистично значущі відмінності в оцінці рівня розвитку *партиципативної організаційної культури* у працівників загальноосвітніх навчальних закладів із різним *педагогічним званням та стажем роботи на посаді* ($p<0,05$). Так, оцінка рівня розвитку партиципативної організаційної культури старших вчителів та викладачів зростає в міру збільшення їх стажу на посаді, хоча після 35 років роботи на посаді ця оцінка дещо знижується. Натомість, у методистів спостерігається протилежна тенденція: зі збільшенням стажу роботи на посаді оцінка рівня розвитку партиципативної організаційної культури зменшується.

Окрім того, дослідження показало, що на рівень розвитку *органічної організаційної культури* впливають *тип освіти та стать* ($p<0,05$). Так, дані *рис. 5.6* показують, що чоловіки-освітяни з гуманітарною освітою оцінюють органічний тип організаційної культури на найнижчому рівні, тоді як чоловіки з технічно-економічною та природничою освітою оцінюють цей тип організаційної культури на досить високому рівні.

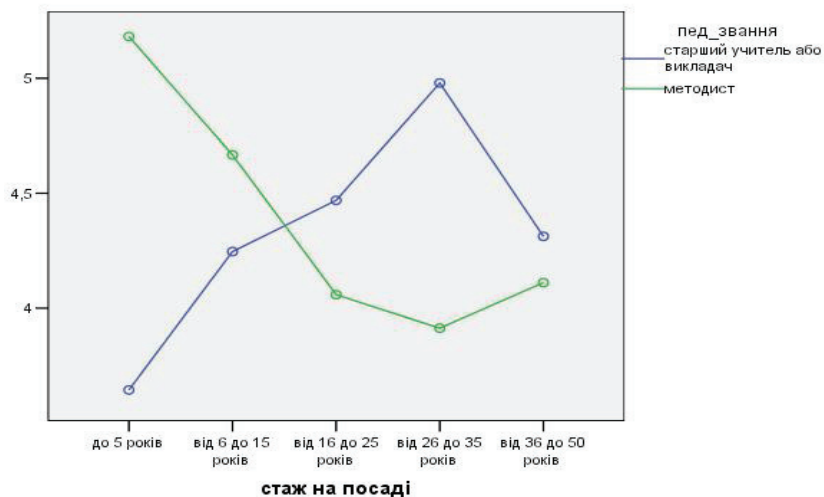


Рис. 5.5. Вплив педагогічного звання та стажу роботи на посаді персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку партиципативної організаційної культури

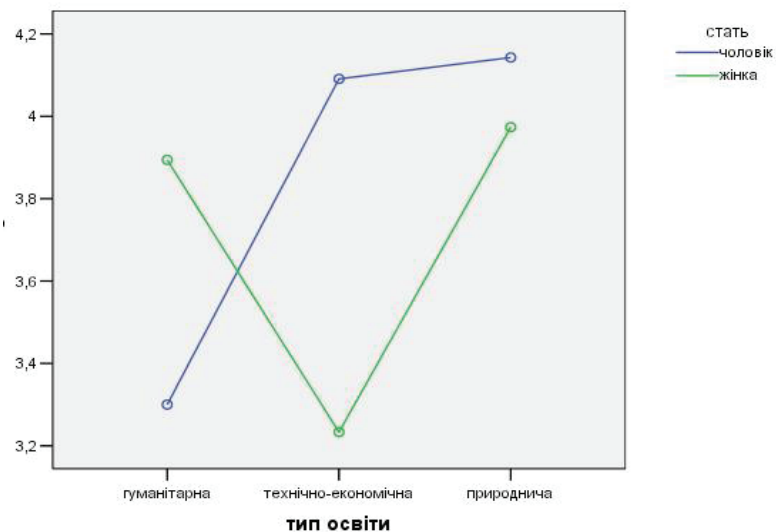


Рис. 5.6. Вплив освіти та статі персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку органічної організаційної культури

Отже, чоловіки-гуманітарії прагнуть не тільки до чіткої функціональної структури в освітніх організаціях, але й хочуть задовольняти свої власні професійні інтереси та потреби, самореалізовуватись, вирішувати різного роду інноваційні завдання, працювати в команді тощо. Що стосується жінок-освітян, то, як бачимо, найбільш критично рівень розвитку органічного типу організаційної культури оцінюють жінки з освітою технічно-економічного профілю.

Відмінності в оцінці рівня розвитку *органічної організаційної культури* показали і працівники загальноосвітніх навчальних закладів з *різними типом освіти та різного сімейного стану* ($p < 0,05$). Зокрема, найвище оцінюють рівень розвитку органічної організаційної культури неодружені працівники загальноосвітніх навчальних закладів з технічно-економічною освітою. А найбільш критичними в оцінці цього типу є розлучені працівники з технічно-економічною освітою (*рис. 5.7*). У інших респондентів, як ми бачимо, з різним сімейним статусом та гуманітарною та природничою освітою суттєвих відмінностей не спостерігається.

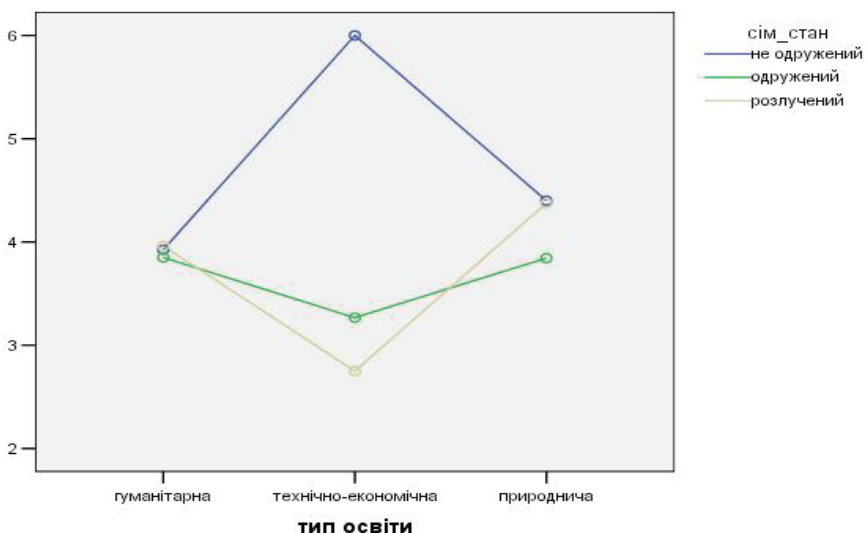


Рис. 5.7. Вплив сімейного стану та типу освіти персоналу загальноосвітніх навчальних закладів на рівень розвитку органічної організаційної культури

Таким чином, дослідження показало, що на рівень розвитку типів організаційної культури освітніх організацій впливають організаційно-професійні та соціально-демографічні характеристики персоналу.

5.2.2.3. Зв'язок між рівнем розвитку типів організаційної культури освітніх організацій та характеристиками організації. Для виконання наступного завдання нашого дослідження нами був проаналізований *кореляційний зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними детермінантами* (кількість осіб, які працюють в організації, час існування організації, місце її розташування, тип освітньої організації).

Дані *табл. 5.20* вказують на наявність зворотного статистично значущого кореляційного зв'язку між органічним типом організаційної культури та *кількістю осіб*, які працюють в організації ($r_s = -0,172$; $p < 0,01$). Це свідчить про те, що чим більше кількість працівників в освітній організації, тим нижче рівень органічної культури. Це логічно пояснюється, на наш погляд, тим, що на практиці велику кількість працівників досить важко чітко та злагоджено структурувати та організувати. Чим більше працівників в організації, тим більше знайдеться людей, які, окрім загальних організаційних інтересів, бажають реалізувати і свої власні потреби. Отже, отримані дані ще раз підтверджують, що управління великими за чисельністю колективами потребує від менеджерів організації спеціальних компетенцій щодо розвитку відповідної організаційної культури.

Таблиця 5.20

Зв'язок між типами організаційної культури освітніх організацій та організаційними чинниками, (r_s)

Типи організаційної культури	Кількість осіб в організації	Час існування організації	Місце розташування організації
Органічна організаційна культура	-0,172**	-0,040	0,057
Підприємницька організаційна культура	0,015	0,048	-0,038
Бюрократична організаційна культура	0,086	0,037	0,125*
Партиципативна організаційна культура	0,049	-0,029	-0,119*

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Отримані дані також показали, що існує статистично значущий зв'язок між бюрократичним типом організаційної культури та *місцем розташування освітньої організації* ($r_s = 0,125$; $p < 0,05$), який проявляється в тому, що бюрократичний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у містах, ніж у селах та селищах міського типу. Це можна пояснити, на наш погляд, тим, що у великих містах люди більш орієнтовані на самостійність, індивідуалістичний стиль діяльності тощо. Тому для ефективної організації їх діяльності іноді необхідно проявляти

більш авторитарний стиль управління, більш жорсткий розподіл функцій тощо.

Окрім того, із табл. 5.20 ми бачимо, що місце розташування освітньої організації впливає також і на рівень вираженості партиципативної організаційної культури ($r_s = -0,119$; $p < 0,05$). Однак, характер цього зв'язку протилежний, тобто партиципативний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у селах та селищах міського типу. Очевидним є те, що в сільських школах, де працівники дуже добре знають одне одного, дуже часто мають дружні або навіть родинні зв'язки, побудувати таку «командну» організаційну культуру, орієнтовану на співробітництво та тісну взаємодію, легше, ніж це зробити в міській школі. Отже, керівникам міських шкіл можна порадити більше звертати увагу на посилення «корпоративного духу», дружньої атмосфери в колективах, формування різного роду команд тощо.

Ще однією характеристикою освітніх організацій, яку ми дослідили в контексті вираженості типів організаційної культури, став *тип освітньої організації* (традиційні чи інноваційні). Результати дослідження показали, що існують статистично значущі відмінності в традиційних та інноваційних організаціях щодо вираженості органічного ($r_s = 0,254$; $p < 0,001$), підприємницького ($r_s = 0,140$; $p < 0,05$) та партиципативного типів ($r_s = -0,322$; $p < 0,001$) організаційної культури (табл. 5.21). Таким чином, дані показують, що в інноваційних освітніх організаціях більш вираженими є органічний та підприємницький тип організаційної культури, а в традиційних – партиципативний тип організаційної культури. За методом спряжених таблиць (критерій Хі-квадрат) виявлено, що 66,7% персоналу традиційних освітніх закладів оцінили рівень органічної організаційної культури на низькому рівні, а 30,4% – на високому. Водночас майже дві третини працівників інноваційних шкіл (69,6%) оцінили вираженість цього типу організаційної культури на високому рівні, а 33,3% – на низькому. І зовсім протилежні дані встановлені щодо партиципативного типу організаційної культури.

Таблиця 5.21

Зв'язок між типом освітньої організації (традиційні та інноваційні) та типами їх організаційної культури, (r_s)

Типи організаційної культури	Тип освітньої організації (традиційні та інноваційні)
Органічна організаційна культура	0,254***
Підприємницька організаційна культура	0,140*
Бюрократична організаційна культура	0,061
Партиципативна організаційна культура	-0,322***

*** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

Виявлені закономірності можна аргументувати, на наш погляд, тим, що в інноваційних організаціях працюють співробітники, які більшою мірою орієнтовані на самореалізацію, ініціативу та творчість. Отже, можна говорити про те, що в інноваційних освітніх організаціях, надаючи персоналу можливості орієнтуватися на свої потреби та самореалізовуватись, потрібно робити «акцент» і на обов'язкове досягнення цілей організації в цілому, поєднуючи їх з власними цілями та інтересами. Отримані результати певним чином підтверджуються дослідженнями Л.М. Карамушки, І.В. Заїки, А.М. Шевченко [152; 156].

5.2.2.4. Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та підприємницькою активністю персоналу. Для виконання четвертого підзавдання нами був проаналізований зв'язок між типами організаційної культури та рівнем розвитку підприємницької активності, а також зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та її компонентів і рівнем розвитку підприємницької активності.

Розпочнемо насамперед з аналізу зв'язку між типами організаційної культури та рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій (табл. 5.22).

Таблиця 5.22

Зв'язок між типами організаційної культури та рівнем розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій, (r,)

Характеристики підприємницької активності	Типи організаційної культури			
	<i>органічна</i>	<i>підприємницька</i>	<i>бюрократична</i>	<i>партICIPативна</i>
Інноваційність	-0,067	0,222**	-0,032	0,070
Ризикованість	0,040	0,073	0,093	-0,129*
Творчість	-0,005	0,022	-0,021	0,004
Незалежність	0,007	-0,006	0,009	-0,076
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,010	-0,003	0,117*	-0,088
Цілеспрямованість та рішучість	0,099	-0,082	-0,086	0,068
Підприємницька активність (інтегральний показник)	0,079	0,027	,078	0,128*

**p<0,01; *p< 0,05

Дослідження встановило наявність таких закономірностей.

По-перше, визначено, що немає статистично значущих зв'язків між органічною організаційною культурою та характеристиками підприємницької активності. Тобто високий рівень розвитку підприємницької активності не сприяє розвитку такого типу культури.

По-друге, встановлено, що підприємницька організаційна культура позитивно корелює з інноваційністю персоналу освітніх організацій ($r_s=0,222$; $p<0,01$). Отже, в освітніх організаціях, де персонал має більший рівень розвитку інноваційності, більшою мірою розвивається організаційна культура, яка передбачає організацію діяльності за допомогою вільних ініціатив персоналу, а працівники здатні приймати творчі та нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за результати цих рішень.

По-третє, результати дослідження показали, що існує статистично значущий зв'язок між бюрократичною організаційною культурою та такою характеристикою підприємницької активності, як «потреба в досягненні (подальшому розвитку)» ($r_s=0,117$; $p<0,05$). Це пояснюється, на наш погляд, тим, що бюрократична організаційна культура орієнтується здебільшого не на особистість, а на організацію та результати її діяльності. Отже, це може стимулювати у працівників більшу орієнтацію на досягнення результату.

І, нарешті, аналіз результатів дослідження засвідчив, що лише партиципативна організаційна культура має безпосередній зв'язок з інтегральним показником підприємницької активності персоналу освітніх організацій ($r_s=0,128$; $p<0,05$). Враховуючи те, що партиципативна організаційна культура передбачає орієнтацію працівників на взаємодію, співробітництво, роботу в команді та той факт, що цей тип є більш традиційним для освітніх організацій, вважаємо отримані дані досить логічними. Разом із тим, отримані дані можуть слугувати підставою для подальших досліджень щодо зв'язку типів організаційної культури та підприємницької активності персоналу освітніх організацій.

Далі проаналізуємо *кореляційний зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та характеристиками підприємницької активності персоналу*.

Нагадаємо, що рівень організаційної культури нами визначався за допомогою опитувальника «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова [268; 357].

Так, дослідження показало (*табл. 5.23*), що існує статистично значущий кореляційний зв'язок між рівнем розвитку *ризикованості* та індексом організаційної культури ($r_s=0,161$; $p<0,01$) та такими компонентами організаційної культури, як «робота» ($r_s=0,148$; $p<0,01$), «управління» ($r_s=0,131$; $p<0,05$) та «мотивація та мораль» ($r_s=0,210$; $p<0,01$). Отже, вміння іти на розумний (зважений) ризик, адекватна оцінка власних можливостей та

ресурсів, вміння приймати складні рішення в умовах неповної інформації сприяє розвитку організаційної культури в цілому та вищезгаданих її компонентів.

Окрім того, існує статистично значущий зв'язок між потребою у досягненнях (подальшому розвитку) та загальним показником організаційної культури ($r_s=0,105$; $p<0,05$) та «роботою» ($r_s=0,112$; $p<0,05$). Отримані дані свідчать про позитивний вплив розвинутої потреби в досягненнях (подальшому розвитку) в персоналу освітніх організацій на розвиток організаційної культури в цілому та на компонент «робота» зокрема.

Таблиця 5.23

Зв'язок між рівнем розвитку організаційної культури освітніх організацій та характеристиками підприємницької активності персоналу, (r_s)

Характеристики підприємницької активності	Заг. показник ОК	Компоненти організаційної культури			
		«робота»	«комунікації»	«управління»	«мотивація та мораль»
Інноваційність	0,000	0,005	0,008	0,028	0,028
Ризикованість	0,161**	0,148**	0,043	0,131*	0,210**
Творчість	0,048	0,020	0,028	0,083	0,038
Незалежність	0,038	0,040	0,030	0,004	0,098
Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)	0,105*	0,112*	0,101	0,090	0,073
Цілеспрямованість та рішучість	0,018	0,051	0,010	0,018	0,016
Підприємницька активність (інтегральний показник)	0,116*	0,128*	0,043	0,091	0,125*

** $p<0,01$; * $p<0,05$

Щодо інтегрального показника підприємницької активності, то отримані дані говорять про те, що існує статистично значущий зв'язок між підприємницькою активністю та індексом організаційної культури ($r_s=0,116$; $p<0,05$) та компонентами: «робота» ($r_s=0,128$; $p<0,05$) та «мотивація та мораль». Тобто чим більше вияв підприємницької активності в освітніх організаціях, тим вищий рівень розвитку організаційної культури в цілому та

компонентів «робота» та «мотивація та мораль», а отже, покращується ставлення до роботи, підвищується задоволеність роботою, укріплюються етичні принципи роботи тощо.

Таким чином, результати дослідження показали, що підприємницька активність сприяє розвитку організаційної культури освітніх організацій як в цілому, так і за окремими її характеристиками.

ВИСНОВКИ ДО П'ЯТОГО РОЗДІЛУ

1. Дослідження показало *недостатній рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій.*

2. Встановлено статистично значущий зв'язок між рівнем задоволеності працею та організаційно-професійними, соціально-демографічними характеристиками персоналу освітніх організацій, який проявляється в наступному:

- працівники освітніх організацій більшою мірою, ніж керівники, віддають перевагу роботі, а не високому заробітку;
- збільшення кваліфікаційної категорії сприяє збільшенню задоволеності умовами праці персоналу освітніх організацій;
- зі збільшенням рівня освіти збільшується задоволеність взаємостосунками зі співробітниками та умовами праці;
- працівники з технічною освітою менш задоволені взаємостосунками з колегами, ніж працівники з природничою та гуманітарною освітою;
- загальний стаж роботи та стаж роботи на посаді позитивно впливає на рівень задоволеності працею за більшістю складових та за показником задоволеності в цілому;
- з віком збільшується рівень задоволеності досягненнями в роботі, умовами праці та загальна задоволеність працею;
- жінки-освітяни набагато менше задоволені умовами праці, ніж чоловіки.

3. Встановлено статистично значущий зв'язок між рівнем задоволеності працею та характеристиками освітніх організацій, який проявляється в наступному:

- зі збільшенням кількості працівників в освітніх організаціях зменшується рівень задоволеності взаємостосунками з керівниками цих організацій та збільшується рівень домагань до професійної діяльності;

- збільшення віку організації сприяє підвищенню задоволеності своїми досягненнями та взаємостосунками зі співробітниками;

- у великих містах, порівняно з маленькими містами та селами, персонал освітніх організацій менш задоволений взаємостосунками з керівниками та має менший рівень професійної відповідальності.

4. Аналіз даних показав, що зі збільшенням рівня розвитку підприємницької активності зростає «задоволеність досягненнями в роботі», «задоволеність взаємостосунками з колегами», «задоволеність взаємостосунками з керівництвом», «професійна відповідальність» та загальний показник задоволеності працею.

5. Встановлено статистично значущий зв'язок між *характеристиками та показником в цілому підприємницької активності та організаційним розвитком*. Суть цього зв'язку полягає в тому, що зі збільшенням рівня розвитку ризикованості, інноваційності, орієнтації на досягнення, прагнення до саморозвитку та в цілому підприємницької активності збільшується рівень організаційного розвитку.

6. Чоловіки освітніх організацій з високим рівнем розвитку готовності до ризику більшою мірою, ніж жінки освітніх організацій, орієнтовані на «конструктивний» рівень розвитку своїх організацій.

7. Жінки освітніх організацій з високим рівнем розвитку готовності до інновацій більшою мірою, ніж чоловіки освітніх організацій, орієнтовані на «конструктивний» рівень розвитку своїх організацій.

8. Аналіз даних показав наявність взаємозв'язку між *рівнем розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку*.

9. Найбільш вираженими типами організаційної культури освітніх організацій є *органічний та партисипативний* типи. Найменшою мірою – *підприємницький та бюрократичний* типи організаційної культури.

10. Аналіз даних показав наявність статистично значущих зв'язків між *типами організаційної культури та такими організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу загальноосвітніх навчальних закладів, як кваліфікаційна категорія, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді та вік*. Це знайшло відображення в наступному:

- підвищення кваліфікаційної категорії працівників сприяє більшій вираженості партисипативної організаційної культури;

- зі збільшенням як загального стажу роботи, так і стажу роботи на посаді, зменшується вияв органічного типу організаційної культури;

- зі збільшенням віку персоналу освітніх організацій збільшується вираженість партисипативного типу організаційної культури;

- дисперсійний аналіз даних дозволив виявити статистично значущий вплив на рівень розвитку типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів наступних характеристик: на рівень розвитку партиципативної організаційної культури впливає педагогічне звання та стаж роботи на посаді працівників загальноосвітніх навчальних закладів; на рівень розвитку органічної організаційної культури впливають тип освіти та стать, а також тип освіти та сімейний стан працівників загальноосвітніх навчальних закладів.

11. Кореляційний аналіз даних показав наявність статистично значущих зв'язків між типами організаційної культури та такими характеристиками організації, як кількість осіб, які працюють в організації, місце її розташування та тип освітньої організації. Це знайшло відображення в наступному:

- зі збільшенням кількості осіб, які працюють в організації, зменшується вираженість органічного типу організаційної культури;
- бюрократичний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у містах, ніж у селах та селищах міського типу;
- партиципативний тип організаційної культури більш виражений в освітніх організаціях, які розташовані у селах та селищах міського типу;
- в інноваційних освітніх організаціях більш вираженими є органічний та підприємницький тип організаційної культури, а в традиційних – партиципативний тип організаційної культури.

12. Кореляційний аналіз даних показав наявність зв'язку між рівнем розвитку підприємницької активності та окремих її характеристик та рівнем розвитку організаційної культури та її складових. Це знайшло відображення в наступному:

- рівень розвитку ризикованості позитивно впливає на рівень розвитку організаційної культури та на такі її компоненти, як «робота», «управління», «мотивація та мораль»;
- розвинута потреба в досягненнях (подальшому розвитку) у персоналу освітніх організацій сприяє розвитку організаційної культури в цілому та компоненту «робота» зокрема;
- що більше вияв підприємницької активності в освітніх організаціях, то вищий рівень розвитку організаційної культури в цілому та компонентів «робота» і «мотивація та мораль», отже, покращується ставлення до роботи, підвищується задоволеність роботою, зміцнюються етичні принципи роботи тощо.

13. Результати емпіричного дослідження підтверджують наше припущення про те, що *підприємницька активність* персоналу освітніх організацій виступає детермінантою організаційного розвитку та розвитку організаційної культури освітніх організацій. Це доводить необхідність розробки *спеціальних психологічних програм розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності з урахуванням визначених закономірностей.*

РОЗДІЛ 6

ТЕХНОЛОГІЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ

У шостому розділі монографії представлено мету, завдання та структуру «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності». Розкрито зміст тренінгів, які включено до розробленої технології: «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва» та «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності». Зміст тренінгів розкривається через інтерактивні техніки, детальний опис яких представлено в підрозділах 6.2 та 6.3.

6.1. Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності: мета, завдання, структура

Згідно із загальним дизайном нашого дослідження наступним завданням є розробка технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності. Визначення її мети, завдання, структури.

На сьогодні психологічна підготовка персоналу організацій є одним із основних завдань ефективного менеджменту організацій усіх сфер, зокрема освітньої.

Аналізуючи зазначену проблему, зупинимось, насамперед, на психологічній підготовці до професійної діяльності працівників освітніх організацій.

Так, О.І. Бондарчук виділяє декілька підходів щодо психологічної підготовки особистості до професійної діяльності, у межах яких, визначаючи зміст цього поняття, дослідники акцентують увагу на різних його аспектах, пов'язуючи їх з низкою понять: «готовність», «підготовленість», «навчання», «розвиток» та ін. [36].

Авторка акцентує увагу, аналізуючи роботи відомих дослідників, на таких підходах [36]: 1). *Діяльнісний підхід* (В. Давидов, П. Гальперин, О. Леонтьєв, В. Рубцов та ін.), де підготовка загалом передбачає накопичення знань, вмінь і навичок у вузькій предметній сфері, а також становлення особистості у процесі діяльності людини в предметному світі, причому не просто індивідуальної, а спільної, колективної діяльності, розгортається у спільній, колективно-розподіленій навчально-пізнавальній діяльності групи

тих, хто навчається, і спрямована на формування та розвиток психологічної готовності до професійної діяльності; 2). *Суб'єктний підхід* (К. Абульханова-Славська, А. Брушлинський, В. Петровський, В. Слободчиков та ін.), коли психологічна підготовка розглядається як передумова цілеспрямованого розвитку суб'єктності; 3). *Раціоналістичний підхід*, у межах якого Г. Балл вказує на роль особистісної складової у професійній діяльності та психологічній підготовці до неї, зазначаючи, що, передусім, важливим є становлення ціннісно-мотиваційного стрижня особистості як детермінанти її професійної спрямованості. Значення професійних знань, умінь і навичок при цьому не ставиться дослідником під сумнів, але, по-перше, наголошується на їх ролі як засобів, інструментів реалізації такої спрямованості; по-друге, в цій інструментальній ролі знання, вміння і навички доповнюються стратегіями творчої діяльності, а також вольовими якостями, потрібними для подолання труднощів, що постають на шляху згаданої реалізації, по-третє, у системі засобів, про які йдеться, підвищується питома вага тих, які забезпечують професійне та особистісне вдосконалення; 4). *Андрогогічний підхід* є близьким до вищезазначеного підходу (С. Болтівець, Ю. Жуков, М. Ноулз, В. Пуцов та ін.) та побудований на врахуванні особливостей дорослих, які навчаються і при цьому зайняті професійною діяльністю. В рамках цього підходу виділяються основні андрогогічні принципи, які можуть бути застосовані в процесі психологічної підготовки керівників освітніх організацій, зокрема, принципи: пріоритетності самостійного навчання; спільної діяльності; опори на професійний досвід тих, хто навчається; індивідуалізації, елективності та контекстності навчання та ін.; 5). *Компетентнісний підхід* (Д. МакКлеланд, І. Зимня, Дж. Патрик, Дж. Равен, та ін.), під яким розуміється визначення результатів навчання на основі їх описів у термінах компетентностей як динамічної комбінації знань, розуміння, умінь, цінностей, інших особистих якостей, набутих реалізаційних здатностей особистості до ефективної діяльності; 6). *Процесуально-технологічний підхід* (Л. Карамушка, Г. Ложкін та ін.) акцентує увагу дослідників на процесі та технології психологічної підготовки управлінців; 7). *Акмеологічний підхід* (О. Анісімов, А. Деркач та ін.), в рамках якого психологічна підготовка розглядається як невід'ємна складова забезпечення майстерності та професіоналізму, досягнення вершин у професії (професійного «акме»), що передбачає набуття соціально-морального досвіду, ціннісного ставлення до діяльності, мотиваційної готовності на основі узгодження особистістю складних колізій як особистісного, так і професійного розвитку: усвідомлення предмета і умов діяльності (розуміння суті самої професії, її законів), навколишнього соціального та професійного світу, себе як професіонала, а також можливостей самореалізації особистості в контексті життєвого і професійного шляху; 8). *Рефлексивно-інноваційний підхід* (Д. Колб, І. Семенов, С. Степанов, Д. Шон та ін.), в межах якого психологічна підготовка трактується як процес самопізнання та самоусвідомлення професійно важливих рис особистості фахівця в спеціальних формах

підготовки, що забезпечують реалізацію творчого потенціалу особистості в інноваційно-розвивальному середовищі [36].

Цілком погоджуючись з думкою О.І. Бондарчук, у процесі психологічної підготовки персоналу освітнього персоналу вважаємо за доцільне використовувати інтегральний підхід. Тому, розробляючи концепцію психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку підприємницької активності, ми виходили, насамперед, з основних постулатів *суб'єктного* (розвиток підприємницької активності передбачає розвиток особистості в цілому), *гуманістичного* (розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності спрямований, насамперед, на врахування потреб основних суб'єктів освітнього процесу), *компетентнісного* (психологічна підготовка до розвитку підприємницької активності передбачає розвиток певних компетенцій та особистісних якостей) та *технологічного* (процес психологічної підготовки підпорядкований чітко визначеній структурі) підходів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що, на наш погляд, *психологічна підготовка персоналу освітніх організацій* – сучасний вид професійної, прикладної, спеціально організованої підготовки освітян, який містить комплекс організаційних, інформаційних, освітніх та психологічних заходів, що забезпечує їх психологічну готовність до подолання психологічних труднощів професійної діяльності і, тим самим, сприяє успішному вирішенню завдань, що стоять перед ними.

В основу розробленої нами технології було покладено технологічний підхід, який розроблено в лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України професором Л.М. Карамушкою [407; 408].

За її підходом, психолого-організаційні технології визначаються як система основних видів та форм діяльності організаційних психологів, що спрямована на розв'язання певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю та розвитком організації в цілому, так і діяльністю менеджерів та персоналу організацій.

Особливість використання технологічного підходу в роботі організаційних психологів передбачає розроблення (проекування) та впровадження спеціальних організаційно-психологічних технологій, спрямованих на розв'язання конкретних проблем в організації.

Психологічна технологія визначається як система принципів (активності, самостійності, діалогічності, ситуативності, рефлексивності та ін.), методів (проблемно-пошукових та інформаційно-репродуктивних) та інтерактивних технік (організаційно-спрямовуючих та змістовно-сміслових), яка забезпечує організацію діяльності організаційних психологів для розв'язання актуальних психологічних проблем [407].

До основних *переваг* технологічного підходу в діяльності організаційних психологів належать [407]:

- можливість поєднання академічної та практичної психології;

- «сфокусованість» на практичному розв'язанні конкретних психологічних проблем в організації;
- «операціональність» діяльності;
- динамічність діяльності;
- можливість вияву творчості та інноваційності та ін.

Разом із тим, як і кожне явище, технологічний підхід має і свої обмеження [407]:

- необхідність забезпечення у структурі психологічних технологій певних компонентів;
- необхідність дотримання певних етапів у розробці психологічних технологій;
- наявність деякої стереотипізації у вирішенні психологічних завдань в організації та ін.

Психолого-організаційні технології повинні відповідати таким вимогам [407]:

- психолого-організаційні технології – це ситуаційно орієнтовані системокомплекси методів, які складаються із трьох основних блоків: інформаційно-сислового, діагностично-інтерпретаційного та корекційно-розвивального, що забезпечують ефективність основних видів діяльності організаційних психологів у конкретних обставинах життєдіяльності організації щодо потреб і запитів керівників та персоналу;

- впровадження психолого-організаційних технологій передбачає взаємопов'язану діяльність психолога і керівника на договірній основі з урахуванням принципів спільної роботи (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо);

- розроблені психолого-організаційні технології повинні бути придатними для відтворення не тільки їх авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів;

- важливим є оволодіння практичними психологами цими технологіями в процесі університетського навчання, а також оволодіння уміннями та навичками адаптувати їх, перекладати на «конкретну мову», працюючи під супроводом супервізорів в умовах конкретної організації.

Отже, базуючись на технологічному підході, беручи до уваги принципи гуманістичного, компетентного та суб'єктного підходів, нами була розроблена «Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності», яка побудована на принципах активності, творчості, самостійності, діалогічності, екологічності, ситуативності, рефлексивності та включає інформаційно-сисловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти.

Мета технології – психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності.

Завдання технології:

1. Оволодіння персоналом освітніх організацій знаннями щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності;

2. Оволодіння персоналом освітніх організацій методами діагностики внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності;

3. Оволодіння персоналом освітніх організацій методами розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва та підприємницької активності.

Загальна структура технології. Технологія включає 2 тренінги: *«Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»*; *«Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»*.

Отже, основним інструментом реалізації розробленої технології обрано соціально-психологічний тренінг. На сьогодні тренінг являє собою найбільш ефективну форму психологічної підготовки персоналу організацій. У широкому розумінні тренінг являє собою засіб психологічного впливу, що ґрунтується на активних методах групової роботи. З психологічної точки зору ефективність тренінгової роботи обумовлюється, на наш погляд, насамперед, наявністю «ефекту синергії», групового ефекту, який проявляється у виникненні додаткової інтелектуальної енергії при об'єднанні людей у цілісну групу, що втілюється в груповому результаті, який переважає суму індивідуальних результатів [346]. Тому за допомогою тренінгу можливо за порівняно невеликий час досягнути інтенсивного формування та розвитку професійно значущих знань, якостей, компетентностей, підвищити мотивацію тощо.

Теоретико-методологічною основою для розробки технології виступили праці, що розкривають особливості психологічної практичної роботи (А. Гольдштейн, В. Хомик [83], О.П. Єлісєєв [106], С.Б. Кузікова [264], Г.І. Марасанов [286], К.Л. Мілютіна [298], Л.І. Мороз [304], В.А. Чикер [447], Т.С. Яценко [476] та ін.).

Важливе значення при розробці змісту тренінгових занять мали роботи, що досліджують зміст, методи та форми психологічної підготовки персоналу організацій (Д.А. Веттен, К.С. Камерон [76], О.В. Винославська [63], Ю.Н. Ємельянов [108], С.И. Змеєв [120], А.А. Киселева [166], Р. Кочюнас [183], Дж.М. Лейхіфф [373], Г. Паркер, Р. Кропп [332], Дж. Стюарт [401], В.А. Чикер [447], та ін.).

При розробці тренінгів були враховані розробки практичних та академічних психологів у сфері освіти (Л. Баженова [21], Г.Д. Беженар [28], О.І. Бондарчук [35; 37; 38; 41; 356], О.В. Брюховецька [45], А.В. Вознюк [70], Л.І. Даниленко [340], Л.М. Карамушка [138; 139; 360; 408], М.С. Корольчук, В.М. Корольчук, Л.І. Березовська [181], Л.М. Кравченко [184], С.Д. Максименко [280], М. Піддячий [341], Н.І. Пінчук [342], В.А. Семиченко [377; 378], І.І. Сняданко [388; 390-392], К.В. Терещенко [403], А.І. Чміль [339], М.В. Фадєєва [427], В.М. Федорчук [428] та ін.).

Суттєву роль у ході роботи над технологією відіграли розробки, що здійснюються в лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, де склався достатньо потужний досвід розробки технологій роботи організаційних психологів. Зокрема, над ними працюють Л.М. Карамушка [138; 139; 408], К.В. Терещенко [403], В.І. Лагодзінська [266], В.М. Івкін [126], Г.В. Гнускіна [81], Т.В. Грубі [90], Ю.Г. Ковровський [172], М.О. Кононець [176], Д.І. Куриця [265], О.Б. Радченко [363], О.О. Тополенко [415], Т.Г. Фелькель [430], О.Г. Ходакевич [442], А.М. Шевченко [458] та ін.

Слід зазначити, що при розробці технології ми спирались також на попередні наші праці [188; 202; 206; 207; 216; 241; 242; 258] та практичний досвід роботи з персоналом організацій різних сфер, в тому числі й освітніх.

Розроблена технологія передбачає використання таких інтерактивних технік: криголами; вивчення очікувань; мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смислових питань (із залученням інформативних даних та результатів власних досліджень автора)); заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням; метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); метод «мозкового штурму»; міні-лекція; підготовка малюнків; психологічний практикум; міжгрупова дискусія; виконання творчого завдання; рефлексія заняття та ін.

«Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» розрахована на роботу, насамперед, з менеджерами та працівниками освітніх організацій.

Організаційно технологія впроваджувалась на базі конкретних освітніх організацій, а також на базі Інститутів післядипломної педагогічної освіти в рамках окремих модулів або спецкурсів. Окрім того, залежно від потреб учасників навчання, від часових та організаційних умов, технологія подавалась слухачам як цілісно, так і окремими тренінгами.

За часовими параметрами розроблені тренінги розраховані на 32 години кожний, проводились як у вигляді «психологічного інтенсиву» (щодня), так і у більш «спокійній» формі, розділеній у часі, наприклад, раз на тиждень або раз на місяць.

Кожна форма має свої позитиви та обмеження. В першому випадку інтенсивного навчання слухачі мають можливість повністю зануритись у проблему, не відволікаючись на інші справи. В такому випадку майже не знижується мотивація, зменшується вплив на відвідування/невідвідування занять сторонніх «життєвих» чинників (сімейних, особистих та професійних обставин, хвороби тощо). Разом із тим, організаційно реалізувати навчання за кілька днів підряд складніше як для слухачів, так і для тренера.

Позитивним аспектом реалізації технології в «спокійному» варіанті є, насамперед, те, що в перервах між заняттями слухачі мають можливість осмислити новий матеріал, спробувати реалізувати набутий досвід у реальних робочих умовах, обговорити отримані знання з колегами тощо.

Окрім того, за потреби, розроблені тренінги «звужувались» за часом до міні-форматів та проходили у вигляді експрес-тренінгів (3–4 години в цілому) або майстер-класів (1,2–2 години).

«Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» була апробована під час викладання навчальних курсів, проведення тренінгів, експрес-тренінгів та майстер-класів у таких освітніх організаціях: а) вищих навчальних закладах (Київський національний торговельно-економічний університет, Національна академія статистики, обліку та аудиту та ін.); б) навчальних закладах системи післядипломної педагогічної освіти (Університет менеджменту освіти НАПН України, Білоцерківський Інститут неперервної професійної освіти, Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів, Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти); в) ряді закладів середньої освіти та громадських організацій (м. Києва та Київської області).

Окрім того, основні ідеї та підходи, викладені в монографії, були апробовані під час проведення тренінгів та майстер-класів, організованих Інститутом психології імені Г.С. Костюка НАПН України та Українською Асоціацією організаційних психологів та психологів праці в рамках проведення різноманітних психологічних форумів (конгреси, конференції, семінари, зимова школа, «Тиждень психології» тощо) в різних містах України (м. Біла Церква, м. Кам'янець-Подільський, м. Київ, м. Львів, м. Славське, м. Харків та ін.).

Результати аналізу ефективності та особливостей проведення тренінгів представлено в підрозділі 6.4.

Розглянемо послідовно детальний зміст та особливості зазначених тренінгів у підрозділах 6.2 та 6.3.

6.2. Тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»

Першою складовою частиною розробленої «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» є *тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»*.

Тренінг складається зі вступу, тренінгової сесії 1 «Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях: сутність, функції, основні напрямки», тренінгової сесії 2 «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій як основна психологічна складова внутрішньоорганізаційного підприємництва», тренінгової сесії 3 «Підприємницька активність персоналу організацій як важливий чинник організаційного розвитку та розвитку організаційної культури» та заключної частини (*табл. 6.1*). Увесь тренінг розрахований на 32 години.

Структура тренінгу «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»

Структурні частини	Компоненти	Години
I. ВСТУПНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ	<p><i>Блок 1:</i> «Знайомство»</p> <p><i>Блок 2:</i> «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»</p> <p><i>Блок 3:</i> «Вступ до проблеми: сучасна освітня організація: інноваційні виклики, психологічні особливості»</p>	4
II. ОСНОВНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ		
<i>Тренінгова сесія 1</i> «Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях: сутність, функції, основні напрямки»	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> «Сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях»	8
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Аналіз основних умов, ресурсів та напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва»	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва»	
<i>Тренінгова сесія 2</i> «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій як основна психологічна складова внутрішньоорганізаційного підприємництва»	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> «Сутність підприємницької активності персоналу в освітніх організаціях»	8
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика значущості та готовності персоналу освітніх організацій до вияву підприємницької активності»	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Формування мотивації до вияву підприємницької активності в організації»	

Тренінгова сесія 3 «Організаційний розвиток та розвиток організаційної культури, як важливі психологічні результати підприємницької активності персоналу організацій»	<i>Інформаційно-смісловий компонент:</i> «Організаційний розвиток та організаційна культура в контексті розвитку підприємницької активності персоналу організацій» <i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика організаційного розвитку та організаційної культури» <i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Розвиток підприємницької активності персоналу організацій в контексті організаційного розвитку та розвитку організаційної культури»	8
ІІІ. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ	<i>Блок 1</i> «Узагальнення та закріплення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок» <i>Блок 2</i> «Підбиття підсумків роботи» <i>Блок 3</i> «Прощання»	4
УСЬОГО		32

Зміст тренінгу розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем тренінгу (інформаційно-смісловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів.

Зупинимось детальніше на змісті кожної частини тренінгу.

I. Вступна частина тренінгу

Блок 1: «Знайомство»

Криголам «Знайомство». Інструкція: група стоїть колом, кожен має назвати своє ім'я та продовжити висловлювання: «Моя найкраща подруга (мій справжній друг) сказав би, що я...». Тренер перешкоджає самокритичним висловлюванням, наприклад: «...що я незібрана». Тренер: «А за що він Вас поважає?» Учасник: «За те, що я активна...» Тренер: «Так, про Наталку говорять, що вона активна» [298].

Криголам «Що почули?». Інструкція: учасники сидять колом, кожен має повторити висловлювання будь-якого іншого учасника групи, яке йому запам'яталося. Бажано не повторюватися. Наприклад. Учасник 1: «Я запам'ятала, що Наталка активна». Учасник 2: «Я запам'ятала, що Тетяна любить дітей» [298].

Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»

Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття [408].

Учасники по черзі дають відповіді на запитання:

- «Чого Ви хочете навчитися в процесі тренінгу?»
- «Якими конкретними вміннями та навичками Ви хочете оволодіти?»
- «Який у Вас зараз емоційний стан?»

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих аркушах-стікерах, можуть вивішуватися на дошці (спеціальному стенді), з подальшим груповим аналізом та обговоренням. Це надасть можливість створити «груповий портрет» учасників заняття, а також уточнити основну мету та завдання тренінгу.

Мультимедійна презентація: «Мета, завдання та структура тренінгу» (з урахуванням результатів виконання попереднього завдання).

«Мозковий штурм»: «Визначення правил групової роботи та загальної структури тренінгу». (Для підготовки цього питання можна використати наявний у літературі матеріал [408]).

Блок 3: «Вступ до проблеми: сучасна освітня організація: інноваційні виклики, психологічні особливості»

Метод незавершених речень: «Сучасна освітня організація – це...».

Групова дискусія: «Яким чином соціально-економічні процеси в країні впливають на діяльність освітніх організацій. Позитиви та негативи».

Робота в малих групах: «Психологічні особливості діяльності Нової української школи».

Групове обговорення.

II. Основна частина тренінгу

Тренінгова сесія 1 «Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях: сутність, функції, основні напрямки»

Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях»

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Два підходи до визначення підприємництва: підприємницька діяльність та внутрішньоорганізаційне підприємництво» [186].

Вправа «Асоціації». Учасники по черзі говорять асоціації, які з'являються від слова «підприємництво». За бажанням, асоціації можна висловлювати довільно, без заданих правил, а можна, наприклад, запропонувати висловити асоціації, які починаються з літер у слові «підприємництво».

Обговорення отриманих результатів. Обговорення відбувається за такою схемою: 1) класифікація асоціацій; 2) чи існують стереотипи щодо поняття «підприємництво»? 3) підприємництво – це завжди комерція, орієнтація на гроші?

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Внутрішньоорганізаційне підприємництво: сутність, ресурси, умови та функції» [238; 241; 243].

Робота в малих групах. Учасники діляться на 3 групи: «ресурси», «умови» та «функції». Кожна група на прикладі своїх конкретних організацій описує відповідно ресурси, умови чи функції внутрішньоорганізаційного підприємництва в їхніх освітніх організаціях за принципом, що є і які є резерви для розвитку.

Презентація та обговорення отриманих результатів у групі.

Аналітичне завдання (робота в малих групах): «Класифікація напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва». Учасники розподіляються на 4 групи за основними критеріями класифікації напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва: 1) за суб'єктами освітньої діяльності; 2) за професійно-освітніми напрямками; 3) за міжнародною діяльністю; 4) за громадсько-професійними напрямками. Кожна група створює «банк» можливих форм вияву внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях відповідно до обраного класифікованого напрямку.

Презентація та обговорення отриманих результатів у групі.

Діагностичний компонент: «Аналіз основних умов, ресурсів та напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва»

Діагностичне завдання (робота в парах): «Діагностика вияву внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях». Учасникам пропонується на основі аналізу сайтів конкретних освітніх організацій проаналізувати основні вияви внутрішньоорганізаційного підприємництва. Завдання виконується з урахуванням результатів виконання попереднього аналітичного завдання. Виявлені напрямки учасники класифікують згідно із запропонованими критеріями.

Презентація та обговорення отриманих результатів у групі.

Діагностичне завдання (індивідуальна робота): «Діагностика умов та ресурсів внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях». За допомогою авторської анкети «Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях» учасники визначають умови та ресурси розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва у власних освітніх організаціях.

Презентація, узагальнення та обговорення отриманих результатів у групі.

Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва»

Творчо-аналітичне завдання «Бізнес-план» (робота в малих групах). Учасники поділяються випадковим способом на чотири групи за виділеними критеріями класифікації напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва. Кожна група в межах відповідного напрямку розробляє конкретний проект для освітньої організації: складає «план» його реалізації, перелік необхідних ресурсів, умов для його реалізації, визначає можливі ризики, планує очікувані наслідки його виконання тощо. Після цього групам учасників пропонується по черзі презентувати свої проекти. В той же час, інші групи виступають експертами проектів, ставлять проблемні питання та оцінюють запропоновані проекти.

Тренінгова сесія 2 «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій як основна психологічна складова внутрішньоорганізаційного підприємництва»

Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність підприємницької активності персоналу в освітніх організаціях»

«Постановка проблеми» (групове обговорення): Як пов'язані внутрішньоорганізаційне підприємництво та психологія?

Метод незавершених речень: «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій – це...».

Творчо-аналітичне завдання (робота в малих групах): «Освітня організація вчора та сьогодні».

Мета: визначити актуальність проблеми розвитку підприємницької активності персоналу для освітньої організації».

Інструкція: 1) проаналізувати умови діяльності освітніх організацій та чинники забезпечення їх ефективної діяльності в наш час Нової української школи та 30 років тому; 2) за аналогічним форматом проаналізувати основні вимоги до персоналу освітніх організацій в таких умовах для забезпечення ефективної діяльності організації.

**Примітка для тренера.* Для продуктивного виконання цього завдання необхідно сформувати групи з учасників різних вікових груп. Для цього перед виконанням цього завдання можна провести криголам: «Який в тебе знак Зодіаку (за роком народження)» (за допомогою лише невербальних засобів спілкування побудувати шеренгу від наймолодшого учасника до найстаршого). Після цього, наприклад, за допомогою різнокольорових карток утворити необхідну кількість груп з учасників різного віку.

Практична вправа «Підприємницькі функції керівника Нової української школи» (робота в групах). Учасникам груп роздається таблиця, поділена на дві частини: заповнена частина з функціями підприємця (ресурсна, інноваційна (творча), організаційна, соціально-психологічна) та незаповнена частина з функціями внутрішнього підприємця. Інструкція: використовуючи роздатковий матеріал, на основі власного професійного досвіду, заповніть таблицю, вписуючи у відповідну колонку функції

керівника освітнього закладу, який виконує роль «внутрішнього підприємця». Наведіть конкретні приклади із власної професійної діяльності.

Діагностичний компонент: *«Діагностика значущості та готовності персоналу освітніх організацій до вияву підприємницької активності»*

Психологічний практикум: «Значення та особливості підприємницької активності у працівників освітніх організацій в організаційного розвитку» (за допомогою анкети «Підприємницька активність в освітніх організаціях» (авторська розробка)).

Психологічний практикум: «Виявлення готовності до вияву підприємницької активності (за допомогою методики «Готовність до підприємницької діяльності» [333])».

Вправа «Дерево» [422]. Інструкція: учасникам пропонується стати на уявлено намальоване дерево від коріння до крони, залежно від рівня розвитку їхньої підприємницької активності.

Корекційно-розвивальний компонент: *«Формування мотивації до вияву підприємницької активності в організації»*

Робота в парах (з подальшим груповим обговоренням): «Згадайте та визначте коло Ваших колег, поведінка яких має підприємницькі ознаки, але за своїм соціальним статусом вони не є підприємцями. Як Ви думаєте, про що це свідчить?».

Індивідуальне рефлексивне завдання (з подальшим обговоренням в групах): «Проаналізуйте на основі власної професійної діяльності, коли і яким чином у Вас проявлялась підприємницька активність. Наведіть приклади такої активності (за останній рік)».

«Постановка проблеми» (групове обговорення): Якими компетенціями повинен володіти вчитель Нової української школи для того, щоб розвивати у дітей одну із ключових компетенцій – підприємницьку?

Аналітичний проект: «Основні напрямки розвитку підприємницької активності персоналу освітньої організації в умовах розбудови Нової української школи». Інструкція: учасникам пропонується сформулювати основні, найактуальніші проблеми освітньої організації в період її реформування та визначити, яким чином вплине висока підприємницька активність на розв'язання визначених проблем. Запропонувати механізми розвитку підприємницької активності.

Представлення та обговорення отриманих результатів.

Тренінгова сесія 3 «Організаційний розвиток та розвиток організаційної культури, як важливі психологічні результати підприємницької активності персоналу організацій»

Інформаційно-смысловий компонент: *«Організаційний розвиток та організаційна культура в контексті розвитку підприємницької активності персоналу організацій»*

Міні-лекція (з використанням мультимедійної презентації): «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій як важливий чинник забезпечення організаційного розвитку та ефективності діяльності освітньої організації в цілому».

Вправа-змагання «Зібрати схему» (робота в малих групах (командах)): «Роль підприємницької активності в організаційному розвитку». Завдання для команд: із наданих складових частин найшвидше зібрати схему, яка розкриває місце і роль підприємницької активності в організаційному розвитку [207; 220].

Лекція-презентація: «Типології організаційної культури. Підприємницький тип організаційної культури » [225; 230; 398; 495].

Діагностичний компонент: «Діагностика організаційного розвитку та організаційної культури»

Психологічний практикум «Визначення рівня розвитку освітньої організації» (за допомогою опитувальника «Як розвивається Ваша організація?» В. Зигерта, Л. Ланга, модифікація Л.М. Карамушки [143]).

Психологічний практикум «Діагностика типів організаційної культури освітніх організацій» (за допомогою «Опитувальника на визначення схильності до типу організаційної культури» Д. Коула) [424; 495].

Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток підприємницької активності персоналу організації у контексті організаційного розвитку та розвитку організаційної культури»

Робота в малих групах (з подальшим груповим обговоренням): «Назвіть конкретні інноваційні зміни в освітній організації, для введення яких персоналу необхідно виявляти підприємницьку активність».

Метод кейсів: учасникам пропонується ряд кейсів [95] (опис проблемних ситуацій щодо вияву підприємницької активності персоналом освітніх організацій із різним рівнем організаційного розвитку та різним типом організаційної культури). Розробка методів розв'язання проблеми та їх групове обговорення.

Аналітичний проект: «Основні напрямки удосконалення організаційної культури освітньої організації». Інструкція: учасникам пропонується сформулювати основні, найактуальніші проблеми організаційної культури освітньої організації, виходячи із основних структурних підсистем організації (управління, людські ресурси, виробничі ресурси, комунікації тощо). При розробці враховуються основні принципи реформування Нової української школи.

Представлення та обговорення отриманих результатів.

Творчий проект (робота в малих групах): «Будинок бажань». Інструкція: підготувати проект «Бажаної організаційної культури освітньої організації» за основними її складовими (цінності, норми, традиції тощо).

Захист творчих проектів.

Робота в парах: «Роль психологів у забезпеченні розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в контексті організаційного розвитку та розвитку організаційної культури освітніх організацій».

III. Заключна частина тренінгу

Блок 1 «Узагальнення та закріплення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»

Вправа «Оптимісти-песимісти» [73] (модифікація автора): «Підприємницька активність в освітній організації: позитиви та негативи».

Мета: закріпити мотивацію щодо формування підприємницької активності в персоналу організації та розвитку внутрішнього підприємництва в освітній організації.

Інструкція: 1) група поділяється на дві команди: «Оптимісти» та «Песимісти»; 2) «Оптимісти» складають список переваг та позитивних аспектів розвитку підприємницької активності персоналу освітньої організації, продовжуючи вислів: «Виявляти підприємницьку активність необхідно тому, що...»; 3) «Песимісти» складають перелік недоліків та негативних аспектів розвитку підприємницької поведінки персоналу освітньої організації, продовжуючи вислів: «Виявляти підприємницьку активність непотрібно тому, що...»; 4) обидві групи по черзі висловлюють свої аргументи.

Після завершення результати виконання вправи обговорюються.

* *Примітка для тренера.* Процес виконання цієї вправи може бути записаний на відеокамеру. В такому разі, проглядаючи відеозапис, учасники мають змогу оцінити виконання вправи не тільки з точки зору «змісту проблеми». Також можна відслідкувати певні соціально-психологічні результати роботи групи в цілому після навчання (згуртованість групи, динаміка розвитку групи, задоволеність роботою тощо).

Вправа «Питання-відповідь». Інструкція: всі учасники діляться на малі групи, кожна група повинна протягом 5 хв. підготувати максимум питань за темою тренінгу, кожне питання необхідно написати на окремому аркуші та розмістити на дошці. Після цього групи обмінюються дошками та повинні відповісти на поставлені питання.

Обговорення результатів.

Вправа «Завершити речення». «Найбільш кращим сьогодні було...». «Новою ідеєю для мене стало...». «Я сподіваюсь на те, що...»

Блок 2 «Підбиття підсумків роботи»

Рефлексія тренінгу. Всі учасники, сидячи колом, послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від проведеного заняття, наприклад, наскільки воно було корисним для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось (не сподобалось), що слід урахувати в процесі проведення занять надалі тощо. Висновки формуються за таким

планом: 1) «Мій основний висновок...»; 2) «З цього тренінгу я візьму з собою...»; 3) «Головним для мене було усвідомлення того, що...».

Отримані судження можуть, з дозволу учасників тренінгу, записуватись керівником заняття на диктофон для здійснення подальшого контент-аналізу. Це надасть можливість глибше оцінити значущість занять для учасників, а також своєчасно вносити певні зміни в проблематику, дизайн заняття та власну поведінку тренера на подальших етапах роботи.

Вправа «Апельсини». Інструкція: ведучий на трьох плакатах малює або пише словами: 1) кошик апельсинів; 2) склянка апельсинового соку; 3) гірка очищених шкірок від апельсинів. Кожний учасник на стікерах пише ті вправи, ігри, знання тощо, що найбільше запам'ятались, сподобались, не сподобались. Після цього учасники розміщують свої стікери на відповідних дошках:

- на плакат з апельсинами – те, що ще не має закінченого вигляду, що потрібно додумати, до чого необхідно буде повернутися;

- на плакат зі склянкою чудового освіжаючого соку можна наклеювати те, що радувало, надихнуло на нове, сприяло розвитку;

-на плакат з відходами – речі, яких краще позбутися, які не сподобалися, були зайві, образливі, неактуальні, дражливі.

Обговорення результатів.

Блок 3 «Прощання»

Вручення сертифікатів.

Відеопрезентація «Так ми працювали сьогодні разом».

Вправа «Мої емоції». Інструкція: кожен учасник говорить одне слово, що виражає його емоції на даний момент.

Отже, перша частина «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» включає тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва».

Підсумовуючи, треба зазначити, що впровадження розробленого тренінгу для персоналу освітніх організацій показало його ефективність, позитивний зворотний зв'язок, сприяло осмисленню проблеми внутрішньоорганізаційного підприємництва, підвищило мотивацію до розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Про це свідчать результати роботи учасників тренінгу в заключній його частині.

6.3. Тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»

Другою складовою частиною розробленої «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» є *тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»*.

Тренінг складається із вступу, тренінгової сесії 1 «Ризикованість та інноваційність як базові характеристики підприємницької активності», тренінгової сесії 2 «Творчість та незалежність як основні процесуальні характеристики підприємницької активності», тренінгової сесії 3 «Орієнтація на досягнення, цілеспрямованість та прагнення до саморозвитку як основні результативні характеристики підприємницької активності» та заключної частини (*табл. 6.2*). Увесь тренінг розрахований на 32 години.

Таблиця 6.2

Структура тренінгу «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»

Структурні частини	Компоненти	Години
I. ВСТУПНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ	<i>Блок 1: «Знайомство» Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи» Блок 3: «Вступ до проблеми: психологічні чинники організаційного розвитку»</i>	4
II. ОСНОВНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ		
<i>Тренінгова сесія 1 «Ризикованість та інноваційність як базові характеристики підприємницької активності»</i>	<i>Інформаційно-смісловий компонент: «Сутність характеристик «ризикованість» та «інноваційність»</i>	6
	<i>Діагностичний компонент: «Діагностика схильності до ризику та готовності до інновацій»</i>	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент: «Розвиток схильності до ризику та готовності до інновацій»</i>	

Тренінгова сесія 2 «Творчість та незалежність як основні процесуальні характеристики підприємницької активності»	<i>Інформаційно-смысловий компонент:</i> «Сутність характеристик «творчість, гнучкість, автономність»	6
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика характеристик «творчість, гнучкість, автономність»	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Розвиток характеристик «творчість, гнучкість, автономність»	
Тренінгова сесія 3 «Орієнтація на досягнення, цілеспрямованість та прагнення до саморозвитку як основні результативні характеристики підприємницької активності»	<i>Інформаційно-смысловий компонент:</i> «Сутність характеристик «орієнтація на досягнення», «прагнення до саморозвитку»	6
	<i>Діагностичний компонент:</i> «Діагностика характеристик «орієнтація на досягнення», «прагнення до саморозвитку»	
	<i>Корекційно-розвивальний компонент:</i> «Розвиток характеристик «орієнтація на досягнення», «прагнення до саморозвитку»	
III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА ТРЕНІНГУ	<i>Блок 1</i> «Узагальнення та закріплення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»	4
	<i>Блок 2</i> «Підбиття підсумків роботи»	
	<i>Блок 3</i> «Прощання»	
УСЬОГО		32

Зміст тренінгу розгортається шляхом поєднання основних структурних елементів (тренінгових сесій), основних компонентів кожної із тем тренінгу (інформаційно-смысловий, діагностичний та корекційно-розвивальний компоненти) та інтерактивних технік, які використовуються для представлення кожного із компонентів.

Розглянемо далі детальний зміст розробленого тренінгу.

I. Вступна частина тренінгу

Блок 1: «Знайомство»

Криголам «Знайомство». Інструкція: група стоїть в колі, кожний учасник по черзі кидає м'яч та називає своє ім'я, можна пройти декілька кіл.

Після цього завдання змінюється: треба кидати м'яч і називати ім'я тієї людини, якій ти кинув м'яч, можна пройти декілька кіл.

Вправа «Знайомство: образ». Інструкція: учасникам дається завдання зобразити свій образ (як вони себе сприймають) за допомогою певного предмета, явища тощо. Потім учасники повинні зобразити свій образ з точки зору того, як їх сприймають колеги (на їхню думку).

Блок 2: «Мета, завдання, структура тренінгу та правила групової роботи»

Вивчення очікувань, запитів та емоційного стану учасників заняття.

Учасники по черзі дають відповіді на запитання:

- «Які Ваші очікування від тренінгу?»
- «Що б Ви дуже хотіли, щоб було під час тренінгу? »
- «Що б Ви дуже не хотіли, щоб було під час тренінгу?»

Індивідуальні відповіді учасників заняття, представлені на окремих «аркушах-стікерах», можуть вивішуватися на дошці (спеціальному стенді), з подальшим груповим аналізом та обговоренням. Це надасть можливість створити «груповий портрет» учасників заняття, а також уточнити основну мету та завдання тренінгу.

Мультимедійна презентація: «Мета, завдання та структура тренінгу» (з урахуванням результатів виконання попереднього завдання).

«Мозковий штурм»: «Визначення правил групової роботи та загальної структури тренінгу». (Для підготовки цього питання можна використати наявний у літературі матеріал [408]).

Блок 3: «Вступ до проблеми: підприємницька активність в освітніх організаціях»

Проблемне обговорення: «Особливості підприємництва в освіті»: реалії та проблеми.

«Мозковий штурм»: «Назвіть основні характеристики підприємницької активності персоналу освітніх організацій».

Узагальнення та обговорення отриманих результатів (з використанням мультимедійної презентації): «Основні характеристики підприємницької активності персоналу освітніх організацій та їх класифікація».

II. Основна частина тренінгу

Тренінгова сесія 1 «Ризикованість та інноваційність як базові характеристики підприємницької активності»

Інформаційно-смісловий компонент «Сутність характеристик «ризикованість» та «інноваційність»

Метод незавершених речень (письмовий варіант)*: «Ризикованість як провідна характеристика підприємницької активності – це ...».

Метод «мозкового штурму» (письмовий варіант)*: «Інноваційність – це інтегративна психологічна характеристика, яка включає в себе...».

*Результати виконання першого та третього завдань записуються учасниками на окремих аркушах-стікерах та вивішуються на окремій дошці. Після загальногрупового обговорення отриманих записів та їхньої обробки (методами аналізу, синтезу, узагальнення, класифікації тощо) результати виконання цих завдань ведучий залишає на дошці протягом усього заняття як певне методичне забезпечення. До отриманих результатів учасники можуть повернутися при виконанні інших завдань, зокрема, при виконанні «психологічного практикуму» (див. діагностичний компонент тренінгової сесії).

Метод розробки творчих проектів (робота в малих групах): «Основні фактори, які впливають на ризикованість та інноваційність підприємницької поведінки».

Міні-лекція з використанням мультимедійної презентації: «Особливості ризикованої та інноваційної підприємницької поведінки. Схильність до зваженого ризику. Схильність до інновацій [194; 195; 198; 199]».

Діагностичний компонент «Діагностика схильності до ризику та готовності до інновацій»

Метод самодіагностики «Психологічна павутинка»: «Самооцінка ризикованості та інноваційності».

Інструкція: використовуючи результати попередніх вправ, відмітити на шкалах (від 0 до 10) рівень розвитку кожної із виділених якостей. Шкалами в даному випадку є радіуси великого кола, кількість яких (радіусів) відповідає кількості психологічних якостей, які оцінюють учасники. З'єднати точки на шкалах.

У результаті отримуємо «павутинку», на якій наочно відображені перспективи для подальшого самовдосконалення учасників тренінгу.

Психологічний практикум: «Діагностика схильності до інновацій» за допомогою *Шкали самооцінки інноваційних якостей особистості* (Н.М. Лебедева, А.Н. Татарко) [271; 272].

Корекційно-розвивальний компонент «Розвиток схильності до ризику та готовності до інновацій»

Групова дискусія: «Схильність до ризику в процесі організаційного розвитку в освітніх організаціях: аргументи «за» та аргументи «проти».

Вправа «Прийняття ризикованого рішення в процесі організаційного розвитку». Заповнення робочих аркушів (робота в малих групах з подальшим обговоренням). Кожній групі пропонується прийняти (або не прийняти) ризиковане рішення (на прикладі введення конкретної зміни) за такою

схемою: прописати можливі переваги та ризики, визначити невизначені наслідки, виявити альтернативні шляхи тощо.

Вправа «Виявлення інноваційності в процесі організаційного розвитку». Заповнення робочих аркушів (робота в малих групах з подальшим обговоренням). Кожній групі пропонується заповнити план організаційного розвитку освітньої організації (на прикладі введення конкретної інновації): 1. Мета організаційного розвитку; 2. Рушійні сили; 3. Стримуючі сили; 4. План дій; 5. Вияви підприємницької активності. Після завершення вправи учасники обговорюють отримані результати за такими основними питаннями: адекватність мети, відповідність плану дій поставленій меті, ступінь врахування рушійних та стримуючих сил в плані дій, значення виявлення підприємницької активності, основні форми її виявлення.

Тренінгова сесія 3 «Творчість та незалежність як основні процесуальні характеристики підприємницької активності»

Інформаційно-смысловий компонент «Сутність характеристик підприємницької активності «творчість, гнучкість, автономність»

Вправа «Скарбничка асоціацій»: по колу кожний із учасників називає асоціації, які пов'язані з поняттям гнучка (мобільна) поведінка персоналу освітніх організацій [1].

Аналітична робота в парах: «Вияв творчості у менеджерів освітньої організації»; «Як проявляється автономність у роботі менеджера освітньої організації».

Робота в малих групах: «Сутність та значення таких характеристик підприємницької поведінки, як «творчість, незалежність» у персоналу освітніх організацій».

Діагностичний компонент «Діагностика характеристик підприємницької активності «творчість, незалежність»»

Психологічний практикум: «Виявлення рівня розвитку характеристик підприємницької активності» (за допомогою *Тесту на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)* [283; 334]).

Корекційно-розвивальний компонент «Розвиток характеристик підприємницької активності «творчість, автономність»»

Проблемна ситуація (робота в малих групах з подальшим обговоренням): «Виявлення незалежності при прийнятті інноваційного рішення». Мета вправи: розвинути такі характеристики підприємницької активності, як незалежність та гнучкість (навчитися адекватно оцінювати можливості освітньої організації, зважувати можливі винагороди та поразки, відстоювати свою точку зору, приймати аргументи іншої сторони). Групам пропонується на прикладі конкретної освітньої організації прийняти рішення щодо відкриття «Центру з вивчення іноземних мов». Кожна група розподіляється на тих, хто підтримує цю ініціативу, та на тих, хто проти неї. Для цього пропонується визначити очевидні переваги та можливі ризики. Під

час виконання тренер спостерігає за тим, хто із учасників був незалежним у своїх поглядах, хто приймав позицію «моя хата скраю», хто схилився під тиском групи. Після виконання прийняті рішення та спостереження тренера обговорюються.

Вправа «Креатив» [284; 407] (модифікація автора). Мета вправи: розвинути таку характеристику підприємницької активності, як творчість (навчитися проявляти творчі підходи в процесі введення змін, генерувати творчі ідеї). Учасникам пропонується знайти якомога більше способів прояву підприємницької активності при введенні в освітню організацію таких змін, як, наприклад, розробка рекламної компанії освітньої організації, або нові форми проведення новорічних свят в освітніх організаціях.

Гра «Один проти всіх» [73]. Із групи обирається один або декілька учасників – «керівників», які повинні упевнити інших членів групи («колектив») прийняти непопулярне рішення. «Керівник» повинен навести достатню кількість найвагоміших аргументів, а група чинить опір. При обговоренні цієї гри найбільша увага приділяється установленню контакту з аудиторією, переконливості аргументів та можливості різних варіантів вирішення конфліктних ситуацій, а також особливості самопрезентації керівника.

Тренінгова сесія 5 «Орієнтація на досягнення та прагнення до саморозвитку як основні результативні характеристики підприємницької активності»

Інформаційно-смысловий компонент «Сутність характеристик підприємницької активності орієнтація на досягнення та прагнення до саморозвитку»

Групова дискусія: «Результат підприємницької активності – це лише гроші?».

Робота в малих групах: «Результат реалізації стратегічних та тактичних цілей розвитку організації: спільне та відмінне».

Індивідуальне аналітичне завдання: «Саморозвиток: основні напрями та стратегії».

Діагностичний компонент «Діагностика характеристик підприємницької активності орієнтація на досягнення та прагнення до саморозвитку»

Психологічний практикум:

- діагностика орієнтації на досягнення за допомогою методики «Мотивація досягнень» [431];
- діагностика прагнення до саморозвитку за допомогою «Методики діагностики реалізації потреб в саморозвитку» [431].

Корекційно-розвивальний компонент «Розвиток характеристик підприємницької активності орієнтація на досягнення та прагнення до саморозвитку»

Вправа «Виявлення цілеспрямованості та рішучості під час постановки і досягнення цілей змін» (робота в малих групах з подальшим обговоренням).

Мета вправи: розвинути таку характеристику підприємницької активності, як цілеспрямованість та рішучість (навчитися ставити мету та визначати конкретні кроки для досягнення поставленої мети).

Інструкція: кожна група на прикладі введення конкретної зміни в освітню організацію повинна чітко сформулювати мету («головні цілі») та визначити конкретні кроки на шляху реалізації визначеної мети («підцілі»). Потім кожна із «підцілей» розподіляється ще на кілька необхідних кроків і т.д., поки визначити «підцілі» буде неможливо. Після завершення вправи учасники обговорюють отримані результати за такими основними питаннями: наскільки важко було чітко сформулювати цілі; чи є вичерпною ієрархія цілей у сусідньої групи; визначити основні резерви.

Індивідуальне домашнє завдання: «Прояв у процесі введення змін в освітній організації потреби в досягненнях, подальшому розвитку: складання «Стратегічного плану з саморозвитку та досягнення професійних цілей» [422] (модифікація автора). Мета вправи: розвинути таку характеристику підприємницької активності, як потреба в досягненнях, подальшому розвитку (сформулювати потребу в самовдосконаленні, навчитися оцінювати свій професійний рівень відповідно до введення змін). На прикладі змодельованої ситуації учасникам пропонується заповнити макет стратегічного плану з саморозвитку та досягнення професійних цілей. Наприклад, в освітній організації вводиться така зміна, як використання сучасних ІТ-технологій під час викладання дисципліни.

План із саморозвитку та досягнення професійних цілей має містити такі частини. 1. Сьогодні: а) «Чи задоволені Ви станом викладання своєї дисципліни?»; б) «Ваша мета, уявлення про майбутнє щодо викладання своєї дисципліни?»; в) «Проаналізуйте Ваш рівень володіння сучасними ІТ-технологіями»; 2. Майбутнє: а) «Опишіть свій рівень володіння сучасними ІТ-технологіями через 1 рік»; б) «Які зміни повинні відбутися у Вашій діяльності?»; в) «Як повинен змінитися Ваш рівень володіння сучасними ІТ-технологіями?»; 3. Реалізація плану: а) «Назвіть 4–5 заходів для здійснення запланованого»; б) «Назвіть 4–5 речей, які можуть зашкодити запланованому»; в) «Визначте, чия допомога Вам необхідна в цьому»; г) «Визначте, як Ви будете контролювати намічений план»; д) «Визначте конкретну винагороду, яка можлива при досягненні запланованих цілей».

III. Заключна частина тренінгу

Блок 1 «Узагальнення та закріплення набутих під час навчання знань, вмінь, навичок»

Спільний творчий проект: «Менеджер освітньої організації – ідеальний підприємець». Мета: узагальнити набуті знання про основні характеристики підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Інструкція: всі учасники групи виконують спільний проект, на якому відображають ідеального менеджера-підприємця.

Блок 2 «Підбиття підсумків роботи»

Бліц-опитування учасників тренінгу за допомогою анкети «Аналіз ефективності роботи тренінгу», яку з метою забезпечення об'єктивності зворотного зв'язку необхідно проводити анонімно [408].

Рефлексія тренінгу. Всі учасники, сидячи в колі, послідовно, в довільній формі висловлюють свої враження від проведеного заняття, наприклад, наскільки воно було корисним для них, що нового про себе вони дізнались, що їм сподобалось (не сподобалось), що слід врахувати в процесі проведення занять надалі тощо. Отримані судження можуть, з дозволу учасників тренінгу, записуватись керівником заняття на диктофон для здійснення подальшого контент-аналізу. Це надасть можливість глибше оцінити значущість занять для учасників, а також своєчасно вносити певні зміни в проблематику, дизайн заняття та власну поведінку тренера на подальших етапах роботи.

Блок 3 «Прощання»

Вручення сертифікатів.

Фотопрезентація «Так ми працювали сьогодні разом» [408].

Криголам «На все добре». На завершення кожний із учасників тренінгу пише своїм колегам побажання на майбутнє та урочисто вручає їх.

Обмін професійними контактами.

Отже, друга змістовна частина «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» включає тренінг «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності».

Наприкінці зазначимо, що впровадження розробленого тренінгу для персоналу освітніх організацій показало його ефективність, позитивний зворотний зв'язок, сприяло осмисленню проблеми розвитку підприємницької активності в персоналу освітніх організацій, підвищенню рівня розвитку основних характеристик підприємницької активності: ризикованості, інноваційності, творчості, цілеспрямованості, незалежності, прагнення до саморозвитку. Про це свідчать результати роботи учасників тренінгу у заключній його частині, результати опитування тощо.

6.4. Оцінка ефективності «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»

Важливим етапом реалізації «Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» була оцінка її ефективності.

В основу процедури оцінювання технології були покладені критерії, запропоновані Н. Харченко [437]: критерій пізнавальної активності, критерій мотивації, критерій активної інформативності, критерій активізації мислення та діяльності, критерій співпраці, критерій результативності.

Н. Харченко наголошує на тому, що вказані критерії не лише визначають ефективність застосування інтерактивних технологій навчання дорослих, а й окреслюють нові можливості, пов'язані з підвищенням ефективності навчального процесу за рахунок посилення пізнавального інтересу та міжособистісної взаємодії шляхом зовнішнього діалогу в процесі засвоєння навчального матеріалу. Між викладачем і дорослим учнем, між дорослими учнями в групі неминує виникають міжособистісні комунікації, і від того, якими вони будуть, багато в чому залежить успішність їхньої навчальної діяльності. Використання інтерактивних технологій за організації педагогічної взаємодії, як форми функціонування навчального матеріалу, стає потужним чинником підвищення ефективності навчальної діяльності дорослих [437].

Як зазначає С. Сисоєва, кожен дорослий учень включається в навчальний процес із різним ступенем пізнавальної активності. Тому головне завдання – застосування інтерактивних технологій у навчанні дорослих полягає в тому, щоб зробити процес навчання максимально активним через підвищення рівня пізнавальної активності дорослих відповідно до рівня поставлених цілей навчання. За активного навчання дорослий є суб'єктом навчальної взаємодії, вступає в діалог з викладачем, полілог з іншими учасниками навчального процесу, бере активну участь у пізнавальному процесі, виконуючи при цьому творчі, пошукові, проблемні завдання, що відповідають його інтересам і запитам до навчання [437].

Отже, враховуючи визначені критерії, нами була складена анкета оцінки ефективності тренінгів (Додаток 3).

Анкета складається з 10 питань. *Перше* питання «Оцініть, будь ласка, в балах рівень своєї активності під час тренінгу (участь у дискусіях, постановка питань, активність роботи в малих групах (парах))» оцінює ефективність тренінгу за критерієм *пізнавальної активності* та визначає рівень пізнавальної активності освітян під час навчального процесу.

Друге питання «Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст тренінгу відповідає Вашим професійними потребам та інтересам» оцінює ефективність тренінгу за критерієм *мотивації* та визначає інтерес та

зацікавленість до отримання нової інформації, наскільки навчання зорієнтоване на запити й потреби освітян.

Третє питання «Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст, методи та форми роботи на тренінгу були ефективними (для осмислення нової інформації, розкриття основних ідей, змісту певної проблеми, рефлексії власного досвіду тощо)» оцінює ефективність тренінгу за критерієм *активної інформативності* та визначає, наскільки навчання сприяє осмисленню нової інформації, зорієнтоване на її активне засвоєння, можливість співвіднесення нового знання з відомим, власним досвідом, відстеження власного розуміння. Окрім того, учасникам пропонується зазначити, які питання тренінгу доцільно було б розглянути в меншому чи більшому обсязі, або додатково включити до програми.

Четверте питання «Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст, методи та форми роботи на тренінгу спонукають Вас до аналізу, до активізації своєї діяльності, до подальшого просування в інформаційному та діяльнісному полі» оцінює ефективність тренінгу за критерієм *активізації мислення* та діяльності та визначає, наскільки навчання спонукає до роздумів, систематизації, класифікації та узагальнення нової інформації, вироблення власного ставлення до неї і формулювання проблем та запитань для подальшого просування в інформаційному та діяльнісному полі.

П'яте питання «Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, взаємодії «тренер-учень», просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо)», оцінює ефективність тренінгу за критерієм комфортності *співпраці* та визначає рівень психологічної комфортності, демократичності і партнерства в процесі навчання, зокрема в системі «викладач-учень», рівень взаємної відповідальності за результати навчання.

Шосте, сьоме, восьме та дев'яте питання «Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки добре, на Вашу думку, Ви засвоїли новий матеріал, оволоділи новими компетенціями», «Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки добре співвідносяться витрати часу та зусиль з отриманими знаннями, засвоєними компетенціями», «Оцініть, будь ласка, в балах ступінь виправдання Ваших очікувань», «Оцініть, будь ласка, в балах ступінь задоволеності навчанням в цілому», відповідно, оцінюють ефективність тренінгу за критерієм *результативності* та визначають успіхи учнів у навчанні, міцність і глибину засвоєння навчального матеріалу; освоєння необхідних, відповідно до потреб дорослих, професійних та інших умінь і навичок (загальна і професійна компетентність) за умов раціональної витрати часу та зусиль; ступінь задоволеності навчанням.

І, нарешті, *десяте* питання – відкрите, передбачає довільну оцінку тренінгу та висловлення зауважень, побажань, пропозицій.

На кожне закрите питання пропонується шкала від 1 до 10. Результати піддавались обчисленню середнього арифметичного бала.

Результати оцінки представлені в *табл. 6.3*. Вибірка дослідження складала 78 осіб.

Таблиця 6.3

**Оцінка ефективності технології
(після завершення експериментальної програми)**

Питання анкети	Середнє значення, бали
1. Оцініть, будь ласка, в балах рівень Вашої активності під час тренінгу (участь у дискусіях, постановка питань, активність роботи в малих групах (парах))	8,1
2. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст тренінгу відповідає Вашим професійними потребам та інтересам	9,5
3. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст, методи та форми роботи на тренінгу були ефективними (для осмислення нової інформації, розкриття основних ідей, змісту певної проблеми, рефлексії власного досвіду тощо)	8,8
4. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст, методи та форми роботи на тренінгу спонукають Вас до роздумів, до активізації своєї діяльності, до подальшого просування в інформаційному та діяльнісному полі	9,1
5. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, взаємодії «тренер-учень», просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо)? (Оцініть, будь ласка, в балах)	8,2
6. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки добре, на Вашу думку, Ви засвоїли новий матеріал, оволоділи новими компетенціями	8,5
7. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки добре співвідносяться витрати часу та зусиль з отриманими знаннями, засвоєними компетенціями	7,5
8. Оцініть, будь ласка, в балах ступінь виправдання Ваших очікувань	8,8
9. Оцініть, будь ласка, в балах ступінь задоволеності навчанням в цілому	9,2

Як свідчать дані табл. 6.3, усі запропоновані питання отримали досить високу оцінку (середнє значення по вибірці в цілому від 7,5 до 9,5 бала, із 10 можливих балів). Слід наголосити, що опитування проводилось анонімно, що свідчить про достатню об'єктивність отриманих результатів.

Щодо відкритих запитань, то учасниками було зазначено, що в більшому обсязі вони хотіли б включити до тренінгу метод кейсів з аналізом конкретних прикладів вияву підприємницької активності.

Наприкінці більшість із опитаних висловила бажання продовжувати роботу щодо психологічного забезпечення розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва. Окрім того, учасники зазначили, що хотіли б мати системне навчання щодо розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях, як психологічного, так і організаційного, юридичного та економічного спрямування.

ВИСНОВКИ ДО ШОСТОГО РОЗДІЛУ

1. Важливим напрямком психологічної підготовки освітнього персоналу є психологічна підготовка до розвитку підприємницької активності, яка може здійснюватися, зокрема, за допомогою розробленої автором *«Технології психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»*.

2. «Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності» складається із двох тренінгів: «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»; «Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності».

3. До складу першого тренінгу *«Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»* входять три тренінгові сесії: «Внутрішньоорганізаційне підприємництво в освітніх організаціях: сутність, функції, основні напрямки», «Підприємницька активність персоналу освітніх організацій як основна психологічна складова внутрішньоорганізаційного підприємництва», «Підприємницька активність персоналу організацій як важливий чинник організаційного розвитку та розвитку організаційної культури».

4. Другий тренінг *«Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»* складається із таких трьох тренінгових сесій: «Ризикованість та інноваційність як базові характеристики підприємницької активності», «Творчість та незалежність як основні процесуальні характеристики підприємницької активності», «Орієнтація на досягнення, цілеспрямованість та прагнення до саморозвитку як основні результативні характеристики підприємницької активності».

5. Кожна тренінгова сесія, яка входить до складу психологічної технології, включає *три основні компоненти*: а) інформаційно-смысловий (розкриття сутності певного феномену, його структури, функцій та ін.); б) діагностичний (дослідження рівня вираженості даного феномену та чинників, які впливають на його розвиток); в) корекційно-розвивальний (визначення умов та шляхів зміни, вдосконалення даного феномену);

6. Зміст тренінгів розкривається за рахунок таких інтерактивних технік: криголами; вивчення очікувань; мультимедійна презентація (презентація загального дизайну, основних етапів тренінгу та окремих смыслових питань (із залученням інформативних даних та результатів власних досліджень автора)); заповнення індивідуальних робочих аркушів з подальшим груповим обговоренням; метод незавершених речень (із подальшим груповим обговоренням); метод «мозкового штурму»; міні-лекція; підготовка малюнків; психологічний практикум; міжгрупова дискусія; виконання творчого завдання; метод кейсів, рефлексія заняття та ін.

7. *«Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»* пройшла апробацію серед значної кількості персоналу освітніх організацій та показала свою ефективність, отже, може бути рекомендована психологам як впливовий інструмент для психологічної підготовки персоналу освітніх організацій.

ВИСНОВКИ

Аналіз й узагальнення викладених у монографії теоретико-методологічних засад та емпіричних результатів дослідження проблеми розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій дають підстави для таких тверджень:

1. *Сутність внутрішньоорганізаційного підприємництва* в освітніх організаціях полягає в тому, що в навчальному закладі створюються умови для прояву підприємницької активності освітнього персоналу, за рахунок чого відбувається продукування інноваційних підприємницьких ідей, їхня реалізація та створення нових освітніх продуктів/послуг/процесів та інших інновацій, з метою підвищення якості освіти, розвитку освітньої організації, підвищення ефективності її діяльності та конкурентоздатності, підвищення задоволеності працею та відданості персоналу освітньої організації.

Психологічною складовою внутрішньоорганізаційного підприємництва виступає підприємницька активність персоналу освітніх організацій. Характеристиками підприємницької активності персоналу освітніх організацій є: базові (ризикованість, інноваційність); операційні (творчість, незалежність); результативні (орієнтація на досягнення, цілеспрямованість, прагнення до саморозвитку).

2. *Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва* – це інноваційний науково-прикладний напрямок психології, що вивчає закономірності психологічного забезпечення формування та розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва, психологічні особливості підприємницької активності персоналу організацій, визначає методи психологічної підготовки персоналу організацій до формування та розвитку підприємницької активності персоналу організацій.

3. За результатами теоретичного аналізу проблеми запропоновано психологічну модель підприємницької активності персоналу освітніх організацій, згідно з якою чинником підприємницької активності персоналу освітніх організацій на рівні особистості виступає підприємницька самоефективність, а результатом – задоволеність працею. На рівні організації основним психологічним чинником підприємницької активності є система управління організацією, а результатом – організаційний розвиток та організаційна культура.

4. За результатами емпіричного дослідження встановлено, що проблема розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва в закладах освіти є досить актуальною, значущою, разом із тим, недостатньо розвинутою. *Розвиток інноваційних напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва представлений недостатньою мірою.* Визначено проблеми в психологічному забезпеченні умов та ресурсів розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва.

5. Аналіз емпіричних даних показав, що переважна частина працівників освітніх організацій мають *недостатній рівень розвитку підприємницької активності в цілому та окремих її характеристик*.

6. Виділено *чотири типи освітян за необхідністю прояву підприємницької активності в процесі введення різних видів змін*: перший тип освітян – це працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані зі створенням нових видів продукції та сервісних послуг; другий тип освітян – це працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, що пов'язані з режимом діяльності; третій тип освітян – це працівники, які вважають, що підприємницьку активність не потрібно проявляти для жодного з типів змін; четвертий тип освітян – це працівники, які вважають за необхідне проявляти підприємницьку активність для змін, які стосуються змін. Найбільша кількість освітян належать до третього типу.

7. Емпіричне дослідження чинників підприємницької активності показало, що рівень розвитку підприємницької самоефективності представлений на недостатньому рівні. Доведено, що *підвищення рівня розвитку підприємницької самоефективності, як за окремими складовими, так і за показником в цілому, сприяє підвищенню рівня розвитку підприємницької активності як за окремими характеристиками, так і за показником в цілому*. Щодо такого чинника підприємницької активності на рівні організації, як система управління, то дослідження показало, що найменший рівень розвитку має така складова, як «урахування особливостей розвитку ринку та забезпечення інноваційного розвитку організації», недостатній рівень розвитку встановлений і за складовою «лідерський потенціал та групова єдність». Доведено, що *рівень розвитку психологічних складових управління освітніми організаціями впливає на рівень розвитку підприємницької активності, особливо на характеристику «інноваційність»*. А така складова, як «урахування особливостей розвитку ринку та інноваційного розвитку», має безпосередній вплив на рівень розвитку «інноваційності», «творчості» та загального показника підприємницької активності.

8. Емпіричне дослідження результатів підприємницької активності показало, що в цілому задоволеність працею персоналу освітніх організацій має недостатній рівень. Разом із тим, встановлено, що *зі збільшенням рівня розвитку підприємницької активності зростає «задоволеність досягненнями в роботі», «задоволеність взаємостосунками з колегами», «задоволеність взаємостосунками з керівництвом», «професійна відповідальність» та загальний показник задоволеності працею*. Щодо результатів підприємницької активності на рівні організації, то доведено, що *зі збільшенням рівня розвитку ризикованості, інноваційності, орієнтації на досягнення, прагнення до саморозвитку та в цілому підприємницької активності збільшується рівень організаційного розвитку*. Окрім того, встановлено, що *чим більше вияв підприємницької активності в освітніх*

організаціях, тим вищий рівень розвитку організаційної культури в цілому і, зокрема, компонентів «робота» й «мотивація та мораль», отже, покращується ставлення до роботи, підвищується задоволеність роботою, зміцнюються етичні принципи роботи тощо.

9. Вагомим засобом психологічної підготовки освітнього персоналу до розвитку підприємницької активності є *«Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»*, яка складається із двох тренінгів: *«Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва»*; *«Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»*. *«Технологія психологічної підготовки персоналу освітніх організацій до розвитку підприємницької активності»* пройшла апробацію серед значної кількості персоналу освітніх організацій та *показала свою ефективність*, тому може бути рекомендована в якості впливового інструменту для психологічної підготовки персоналу освітніх організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2017. — № 38–39. — С. 380.
2. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2014. — № 37–38. — С. 204.
3. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2003. — № 39. — С. 333.
4. Закон України «Про загальну середню освіту» // Інформаційний збірник Міністерства освіти України / Закон від 13.05.1999. — № 651–XIV із внесеними змінами і доповненнями. — 1999. — С. 6–30.
5. Наказ Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України від 23.07.2010. — № 736/902/758 «Порядок надання платних освітніх послуг державними та комунальними навчальними закладами».
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2009. — № 903 «Про удосконалення механізму регулювання плати за послуги у сфері освіти».
7. Абдуллаєва І. Б. Аналіз самоефективності підприємців сфери торгівлі / І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми психології. — Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. — Вип. 37. — С. 91–95.
8. Абдуллаєва І. Б. Психологічні особливості підприємницької діяльності сфери торгівлі: зарубіжний досвід досліджень / І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми психології. — Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. — Ч. 27 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. — К. : А.С.К., 2010 — С. 13–20.
9. Авадени Ю. И. Формирование и развитие предпринимательского стиля управления на предприятиях автомобильного транспорта : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Юлия Ивановна Авадени. — Омск, 2005. — 186 с.
10. Адаменко М. В. Інноваційні здібності та можливості працівників як важливі складові інноваційного потенціалу персоналу підприємства / М. В. Адаменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2013. — №4. — С. 155–163.
11. Акперов И. Г. Психология предпринимательства : учеб. пособ. / И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 544 с.
12. Алетдинова А. А. Формирование условий внутреннего предпринимательства в организации / А. А. Алетдинова, Г. И. Курчеева // В сб. : Проблемы развития инновационно-креативной экономики. — 2010. — С. 133–137. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://bgscience.ru/lib/10764>
13. Андюсов Б. Е. Кейс-метод как инструмент формирования компетентностей / Б. Е. Андюсов // Директор школы. — 2010. — № 4. — С. 61–69.

14. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.] – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
15. Арутюнов В. Х. Методологія соціально-економічного пізнання : навч. посіб. / В. Х. Арутюнов, В. М. Мішин, В. М. Свінціцький. – К. : КНЕУ, 2005. – 353 с.
16. Арьков С. Н. Организационно-экономические аспекты формирования и развития предпринимательского стиля управления в сфере торговли : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сергей Николаевич Арьков. – СПб., 2004. – 224 с.
17. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев. – СПб. : Гуманистика, 2006. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books/m12/3_1.htm
18. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учеб. / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев / под ред. д-ра экон. н., проф. А. Н. Асаула. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 448 с.
19. Бабко Т. М. Особливості управлінської діяльності загальноосвітнього навчального закладу сільської місцевості в умовах мережевої взаємодії / Т. М. Бабко // Педагогічний альманах. – 2014. – Вип. 24. – С. 215–220.
20. Багно Ю. М. Структурно-компонентний аналіз педагогічної діяльності вчителя / Ю. М. Багно // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» : зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2011. – Вип. 21. – С. 19–22.
21. Баженова Л. Самовдосконалення вчителя (особистісно орієнтований тренінг) / Л. Баженова // Психолог. – 2002. – № 4. – С. 20–24.
22. Байрамуков М. І. Психологічні особливості організаційної діяльності менеджера освіти в умовах Карачаєво-Черкеської республіки : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.05 / М. І. Байрамуков ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001. – 19 с.
23. Базунова М. Е. Предприимчивое поведение: характеристики и механизмы формирования / М. Е. Базунова // Известия Уральского государственного университета. – 2007. – № 51. – С. 13–14.
24. Балл Г. О. Гуманізація загальної та професійної освіти як сприяння розвитку особистості // Психологічний ресурс простору вищої освіти : зб. наук. праць / за ред. О. В. Винославської. – К. : Політехніка, 2004. – С. 7–17.
25. Балл Г. О. Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах) ; [вид. 2-ге, доп.] / Г. О. Балл. – Житомир : Рута ; Волинь, 2008. – 232 с.
26. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб. : Евразия, 2000. – 320 с.
27. Батаршев А. В. Психодиагностика и управление: практическое руководство : учеб.-практ. пособ. / А. В. Батаршев. – М. : Дело, 2005. – 496 с.

28. Беженар Г. Д. Психолого-педагогічні умови розвитку професійної компетентності керівника навчального закладу : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Г. Д. Беженар ; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2009. – 16 с.

29. Беленький В. Х. Предпринимательство: развитие, природа, проблемы / В. Х. Беленький, В. Ф. Паульман. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ecsocman.hse.ru/data/2013/03/11/1251433518/Belenkiy.pdf>

30. Богдан О. І. Формування підприємницької системи внутрішньофірмових відносин / О. І. Богдан, Н. М. Яценко // Академічний огляд. – 2009. – № 2. – С. 96–99. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ao/2009_2/13.pdf

31. Бодункова А. Г. Фракталы предпринимательского университета: инновационная модель развития, или новый маркетинг / А. Г. Бодункова, И. П. Черная // Теория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2011. – № 4. – С. 148–155.

32. Болотова А. А. Интрапренерство как одна из форм инновационной организации деятельности на предприятии / А. А. Болотова // Научный альманах. – 2016. – № 10–1(24). – С. 49–51. – DOI: 10.17117/na.2016.10.01.049

33. Бондаренко А. Ф. Социально-психологическая напряжённость на предприятии: к проблеме измерения / А. Ф. Бондаренко // Психологический журнал. – 1993. – № 3. – С. 103–110.

34. Бондарчук О. І. Вплив самоефективності керівників на розвиток організаційної культури освітніх організацій / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К, 2014. – Т. 1. – Вип. 41. – С. 70–75.

35. Бондарчук О. І. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до формування позитивного іміджу освітніх організацій: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О. І. Бондарчук, Н. І. Пінчук ; НАПН України ; Ун-т менедж. освіти. – К., 2012. – 32 с.

36. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.

37. Бондарчук О. І. Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. 1 : Організаційна психологія.

Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2011. – Вип. 32. – С. 213–218.

38. Бондарчук О. І. Технологія психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / О. І. Бондарчук, Н. І. Пінчук // Теорія та методика управління освітою. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.umo.edu.ua/elektronne-naukove-fahove-vidannya-qteorya-ta-metodika-upravlnnya-osvtoyuq>

39. Бондарчук О. І. Організаційно-професійні особливості самоефективності керівників освітніх організацій / О. І. Бондарчук // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ; за ред. С.Д. Максименко, Л.А. Ануфрієвої. – К. 2015. – С. 57–69.

40. Бондарчук О. І. Взаємозв'язок розвитку організації та особистісного розвитку її працівників / О. І. Бондарчук // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI Міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – С. 62–64.

41. Бондарчук О. І. Модель психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін / О. І. Бондарчук // Організаційна психологія. Економічна психологія : науковий журнал / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2015. – № 1. – С. 33–42.

42. Бондарчук О.І. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська. – К., 2017. – 36 с.

43. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова. – Маріуполь : Приазов. держ. техн. ун-т., 2015. – 84 с.

44. Бочелюк В. Й. Психологія управління інноваційними процесами в закладах освіти : монографія / В. Й. Бочелюк, І. Ю. Антоненко. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 416 с.

45. Брюховецька О. В. Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : монографія / О. В. Брюховецька. – К. : Інтерсервіс – 360 с.

46. Бубенок Е. А. Возможно ли интрапренерство без вовлечения человеческих ресурсов? / Е. А. Бубенок // Лидерство и менеджмент. – 2015. – №2 (1). – С. 35–44. – DOI: 10.18334/lim.2.1.548

47. Бужимська К. О. Підприємницьке управління та внутрішнє підприємництво як фактори інноваційно-технологічної модернізації підприємств / К. О. Бужимська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/250.pdf>

48. Бююль А. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей ; [пер. с нем.] / А. Бююль, П. Цефель – СПб. : ДиаСофтЮп, 2002. – 608 с.

49. Вакуленко В. М. Методологічні аспекти професійної компетентності менеджера освіти / В. М. Вакуленко // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. – Вип. 8 (1). – Полтава, 2011. – С. 36–39.

50. Вакуленко С. М. Соціальна напруженість на підприємствах: результати апробації типової методики експертизи стану соціально-трудових відносин / С. М. Вакуленко, О. В. Чернявська, Т. В. Яковенко / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/vkhnu/Soc_dos/2009_844/articles/Chernjajvskaja.pdf

51. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. / З. С. Варналій. – К. : Знання-Прес, 2003. – 285 с.

52. Варнеке Х. Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Х. Ю. Варнеке. – М. : МАИК, 1999. – С. 157–232.

53. Васильева Н. Организационное развитие как подход в консультировании / Н. Васильева // Управление персоналом. – 2007. – № 3. – С. 66–69.

54. Ващенко І. В. Психологія професійного зростання жінок-керівників у правоохоронних органах України : монографія / І. В. Ващенко, Н. С. Завацька, І. І. Ханенко / за ред. Н. С. Завацької. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 228 с.

55. Ващенко Л. М. Система управління інноваційними процесами в загальній середній освіті регіону : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Л. М. Ващенко. – К., 2006. – 455 с.

56. Вдовіченко О. В. Психодіагностика готовності до ризику у різних сферах життєдіяльності / О. В. Вдовіченко // Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. імені Г. С. Сковороди. Психологія. – 2017. – Вип. 55. – С. 328-337.

57. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М., 1990. – 365 с.

58. Вежновець Т. А. Дослідження задоволеності працею та синдром вигорання у медичних працівників / Т. А. Вежновець // Scientific Journal «ScienceRise: Medical Science». – 2017. – № 2(10). – С. 36–40.

59. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. -Ірпінь : Перун, 2005. – 1728 с.

60. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина. – Х. : Гуманитарный центр, 2001. – 142 с.

61. Верховин В. И. Феномен предпринимательского поведения / В. И. Верховин, С. Б. Логинов // СОЦИС. – 1995. – № 8. – С. 62–74.

62. Винославська О. В. Етичні засади організаційного розвитку / О. В. Винославська // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організацій : тези доповідей VI Міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – С. 44–46.

63. Винославська О. В. Тренінгова програма підготовки майбутніх менеджерів до етичної поведінки в умовах змін / О. В. Винославська // Етичні

та духовні аспекти розвитку людини та суспільства : тези доповідей VII Міжнародного форуму (25–26 травня 2007 р., Київ, Україна). – К. : НТУУ «КПІ», 2007. – С. 8.

64. Владыка М. В. Интеллектуальный капитал в инновационной экономике / М. В. Владыка. – Белгород : Константа, 2010. – 83 с.

65. Владыка М. В. Развитие и реализация инновационного потенциала вуза : дисс. ... д-ра экон. наук. / М. В. Владыка. – Белгород, 2010. – 472 с.

66. Власенко Ю. О. Психологический анализ инновационного потенциала личности : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.01 / Ю. О. Власенко. – Одесса, 2003. – 19 с.

67. Власов П. К. Психология замысла организации / П. К. Власов. – Х. : Гуманитарный центр, 2003 – 284 с.

68. Власов П. К. Влияние убеждений в организационной культуре на управленческие решения в организации / П. К. Власов // Наука и бизнес: пути развития. – Сер.: Педагогика и психология. – 2014. – № 3. – С. 19–20.

69. Вовк О. М. Самоефективність: сутність, структура та особливості розвитку в студентському віці / О. М. Вовк // Вісник психології і соціальної педагогіки : зб. наук. праць. – 2010. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.psyh.kiev.ua

70. Вознюк А. В. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки керівників до управління педагогічними працівниками в системі педагогічної освіти / А. В. Вознюк // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. – Вип. 567. – Педагогіка та психологія. – Чернівці, 2011. – С. 39–47.

71. Вознюк А. В. Особливості дослідження психологічних проблем управління педагогічними працівниками / А. В. Вознюк // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2011. – Вип. 32. – С. 257–261.

72. Вознюк А. В. Психологія управління педагогічними працівниками в освітніх округах : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.10 – організаційна психологія ; економічна психологія / А. В. Вознюк ; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2018. – 475 с.

73. Восемнадцать программ тренингов: руководство для профессионалов / под науч. ред. В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2007. – 368 с.

74. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика ; пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 320 с.

75. Вундерер Р. Ключевая роль социальной компетенции в концепции предпринимательства / Р. Вундерер, П. Дик // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 103–109.

76. Вэттен Д. А. Развитие навыков менеджмента ; [5-е изд.] / пер. с англ. / Д. А. Вэттен, К. С. Камерон / под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Нева, 2004. – С. 581–633.

77. Гайдар М. И. Развитие личностной самоэффективности студентов-психологов на этапе вузовского обучения : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Марк Игоревич Гайдар. – Воронеж, 2008. – 260 с.

78. Гайек Ф. А. Право, законодательство і свобода. Нове визначення ліберальних принципів справедливості і політичної економії ; пер. з англ. В. Дмитрук / Фрідріх А. Гайек. – К. : Аквілон-Прес, 2000. – 448 с.

79. Гальцева Т. О. Види самоефективності особистості: їх характеристика та дослідження / Т. О. Гальцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія : психологічні науки. – Вип. 4. – Херсон, 2015. – С. 110–114.

80. Геберт Д. Организационная психология. Человек и организация ; пер. с нем. / Д. Геберт, Л. Фон Розенштиль. – Х. : Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.

81. Гнускіна Г. В. Психологічні чинники професійного вигорання у підприємців : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / Г. В. Гнускіна. – К., 2016. – 280 с.

82. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні / Н. Ю. Голобор [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf> 54

83. Гольдштейн А. Тренінг умінь спілкування: як допомогти проблемним підліткам ; пер. з англ. В. Хомика / А. Гольдштейн, В. Хомик. – К. : Либідь, 2003. – 520 с.

84. Горелов Н. А. Предприниматель – ключевая фигура в творческом наследии Й. Шумпетера (к 130-летию со дня рождения) / Н. А. Горелов // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13. – № 9. – С. 29–34.

85. Горобець Ю. Питання трансформації університетів на засадах науково-технологічного підприємництва / Ю. Горобець, С. Порев, В. Федоров / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tmpe.profuia.info/index.php/editions/119-edition-3

86. Горфинкель В. Я. Инновационное предпринимательство / В. Я. Горфинкель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://studme.org/1584072021695/ekonomika/innovatsionnoe_predprinimatelstvo

87. Грей К. Организации. Теория, конфликты и менеджеры. – Х. : Гуманитарный центр, 2008. – 196 с.

88. Громыко В. В. Интрапренерство как альтернатива антрепренерству // Россия на пути к новой экономике / под ред. В. В. Громыко. – М. : РЭА им. Г. В. Плеханова, 2009. – С. 288–308.

89. Грубенкова Д. О. Предпринимательство в теориях Р. Кантильона, Маркса, Веблена и Шумпетера: сравнительный анализ / Д. О. Грубенкова // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=15405>

90. Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної податкової служби України : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / Т. В. Грубі. – К., 2012. – 280 с.

91. Грудzewич Ю. І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю. І. Грудzewич // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 1. – С. 12–15.

92. Грудzewич Ю. І. Формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудzewич // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 3(08). – С. 114–120.

93. Грудзинский А. О. Университет как предпринимательская организация / А. О. Грудзинский // СоцИс. – 2003. – № 4. – С. 113–121.

94. Губарева Ю. В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів / Ю. В. Губарева // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2010. – Вип. 7. – С. 113–121.

95. Гуревич А. М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах / А. М. Гуревич. – СПб. : Речь, 2006. – 144 с.

96. Даниленко Л. Лідерство і керівництво в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу : сутність і проблеми / Л. Даниленко // Нова пед. думка. – Рівне : Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. – 2010. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stationline.org.ua/pedagog/106/19261-liderstvo-i-kerivnictvo-v-upravlinskij-diyalnosti-kerivnika-zagalnoosvitnogo-navchalnogo-zakladu-sutnist-i-problemi.html>

97. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.

98. Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов / Р. Дафт ; пер. с англ. С. Рысев, С. Чилингарова, Л. Царук. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. – 384 с.

99. Деряга С. И. Медицина и бизнес: о предпринимательской деятельности в некоммерческой медицинской организации / С. И. Деряга – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/o-predprinimatelskoj-deyatelnosti-v-nekommercheskoj-meditsinskoj-organizatsii>

100. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : [учеб. для вузов] / Линда Джуэлл. – СПб. : Питер, 2001. – 720 с.

101. Діяльність самореалізація особистості в освітньому просторі : монографія / С. Д. Максименко, В. В. Бучма, О. В. Гурова [та ін.] ; за ред. С. Д. Максименка. – К. : Слово, 2017. – 242 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/709731/>

102. Добрышева Т. В. Экономическая социализация личности: ценностный подход / Т. В. Добрышева. – М. : ИП РАН, 2013. – 312 с.

103. Друкер П. Бизнес и инновации / П. Друкер. – М. : И. Д. Вильямс, 1992. – 280 с.

104. Друкер П. Ф. Экономические задачи и решения, связанные с риском / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 224 с.
105. Дубініна М. В. Інтрапренерство як метод формування внутрішньофірмової інноваційної інфраструктури / М. В. Дубініна, С. В. Сирцева // *Modern Economics*. – 2017. – № 2. – С. 19–24.
106. Елисеев О. П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. – [2-е изд., испр. и перераб.]. – СПб. : Питер, 2006. – С. 219–222.
107. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : тексти лекцій / Г. В. Єльнікова. – Х. : Основа, 2004. – 128 с. – Сер. : бібліотека журналу «Управління школою». – Вип. 3 (15).
108. Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. – Л., 1985. – 342 с.
109. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварнищина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://lib.vvsu.ru/books/psych_bis/page0082.asp
110. Ермолаева Е. П. Предпринимательство: самодиагностика и преодоление психологических барьеров / Е. П. Ермолаева. – М., 1996. – 75 с.
111. Жабин А. П. Интрапренерство как инструмент управления инновационной активностью предприятия / А. П. Жабин, Е. А. Кандрашина, Е. П. Трошина // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. – 2009. – № 6(56). – С. 38–43.
112. Жернов Е. Е. Интрапренерство как технология социализации в фирме / Е. Е. Жернов // *Проблемы управления рыночной экономикой : межрегиональный сборник научных трудов*. – Вип. 18 / под ред. И. Е. Никулиной, С. С. Деревянченко, Л. Р. Тухватулиной. – Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2017. – С. 151–155.
113. Завьялова Е. К. Психология предпринимательства : учеб. пособ. / Е. К. Завьялова, С. Т. Посохова. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2004. – 296 с.
114. Задорожнюк И. Е. Феномен риска и его современные экономико-психологические интерпретации / И. Е. Задорожнюк, А. В. Зозулюк // *Психологический журнал*. – Т. 15. – 1994. – № 2. – С. 26–37.
115. Заїка І. В. Вплив соціальної напруженості на вияви особистісної напруженості педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів / І. В. Заїка // *Організаційна психологія. Економічна психологія : наук. журнал* [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2017. – № 2–3 (9–10). – С. 19–39.
116. Занковский А. Н. Организационная психология : [учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология»] / А. Н. Занковский. – [2-е изд.]. – М. : Флинта ; МПСИ, 2002. – 648 с.
117. Захарченко В. І. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва / В. І. Захарченко, Н. В. Захарченко // *Економічний вісник університету*. – 2017. – Вип. № 35/1. – С. 129–139.

118. Захарченко Н. В. Интрапренерство і активізація високотехнологічної діяльності підприємств / Н. В. Захарченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – Т. 2. – № 1 (8). – С. 104 – 112.

119. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / [сокр. пер. с нем.] / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.

120. Змеев С. И. Технология обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : Академия, 2002. – 128 с.

121. Ильин Е. П. Психология риска / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, – 288 с.

122. Ильин Е. П. Мотивации и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб., 2001. – 440 с.

123. Исакова Ю. Б. Предпринимательское поведение как психологический феномен / Ю. Б. Исакова // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии : сб. ст. по матер. VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск : СибАК, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://sibac.info/conf/pedagog/viii/36845>

124. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии : монография / Г. Ицковиц ; пер. с англ. / под ред. А. Ф. Уварова. – Томск, 2010. – 237 с.

125. Иванова О. В. Механізм розвитку підприємництва на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01 / О. В. Иванова. – Донецьк, 2004. – 24 с.

126. Івкін В. М. Формування психологічної готовності менеджерів середньої освіти до управління змінами в освітніх організаціях : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / В. М. Івкін. – К., 2010. – 280 с.

127. Интрапренерство. – [Интернет ресурси]. – Режим доступа : <http://ec.europa.eu/>

128. Интрапренер-конференция. – [Интернет ресурси]. – Режим доступа : <http://www.intrapreneurshipconference.com/>

129. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами / С. Калашнікова // Економіка освіти та управління освітою. – 2012. – № 1. – С. 106–112

130. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.

131. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

132. Канагатова А. Предпринимательский университет / А. Канагатова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://forumkyiv.org/media/%D0%90%D0%BB%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8C%20%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0.%20%D0%9F%D1%80%D0%>

B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B;%20%D0%9A%D0%9C%D0%AD%D0%A4%202017.pdf

133. Канівець М. В. Самоефективність як критерій готовності майбутніх інженерів до професійно-особистісного саморозвитку / М. В. Канівець // Професійно-технічна освіта : наук.-метод. журн. – 2012. – № 3. – С. 22–25.

134. Кантильон Р. Эссе о природе торговли в общем плане / Р. Кантильон // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков : в 5 т. – Т. I : От зари цивилизации до капитализма / [отв. ред. Г. Г. Фетисов]. – М : Мысль, 2004. – С. 260–278.

135. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.

136. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.

137. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : ІНКОС, 2007. – 268 с.

138. Карамушка Л. М. Тренінг «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2007, част. 19. – С. 3–7.

139. Карамушка Л. М. Технологія розвитку підприємницької поведінки у працівників освітніх організацій для забезпечення ефективного введення змін в освітніх організаціях / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2007, част. 20. – С. 64–69.

140. Карамушка Л. М. Організаційний розвиток освітніх організацій: актуальні психологічні проблеми дослідження / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, част. 21–22. – С. 3–7.

141. Карамушка Л. М. Предмет та основні завдання психології управління змінами та організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // М-ли Міжнародної наук.-практ. конф. «Соціалізація особистості і суспільні трансформації: механізми взаємовпливу та вияви» (м. Чернівці, 14–15 травня 2009 р.). – Чернівці : Книга – XXI, 2009. – С. 116–118.

142. Карамушка Л. М. Актуальні напрямки організаційного розвитку технічних університетів / Л. М. Карамушка // Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: методологія, досвід,

перспективи : тези VI Міжнародної наук.-методич. конф. (м. Київ, 13–14 жовтня 2009 р.) / за наук. ред. О. В. Винославської, Г. В. Ложкіна. – К. : Азимут-Україна, 2009. – С. 37.

143. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.

144. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.

145. Карамушка Л. М. Позитивні та негативні вияви організаційного розвитку: відмінності між освітніми організаціями традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 25–26 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – С. 3–10.

146. Карамушка Л. М. Взаємозв'язок між рівнем розвитку окремих характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій та рівнем організаційного розвитку / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 14–16.

147. Карамушка Л. М. Мотивація підприємницької діяльності : монографія / Л. М. Карамушка, Н. Ю. Худякова. – К.-Львів : Сполом, 2011. – 208 с.

148. Карамушка Л. М. Підприємницька поведінка менеджерів освітніх організацій як чинник організаційного розвитку / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С. Д. Максименка Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонГТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 5–7.

149. Карамушка Л. М. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту

психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 9–15.

150. Карамушка Л. М. Конкурентоздатність освітньої організації в контексті розвитку організаційної культури: дизайн емпіричного дослідження / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. А. Пенцак // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези Х Ювілейної міжнародної науково-практичної конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 24–25 квітня 2014 року) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 20–21.

151. Карамушка Л. М. Дослідження конкурентоздатності освітніх організацій в контексті розвитку їх організаційної культури / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. А. Пенцак // Технології роботи психолога в організації : м-ли Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (9–10 жовтня 2014 року, м. Запоріжжя) ; Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – С. 70–71.

152. Карамушка Л. М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка, А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 15–20.

153. Карамушка Л. М. Дизайн дослідження психологічних детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, О. С. Ковальчук, К. А. Пенцак // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2014. – Т. 1. – Вип. 40. – С. 3–9.

154. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури вищого навчального закладу (у контексті становлення професійної ідентичності студентів) : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Ішук. – К.-Запоріжжя : Кругозір, 2015. – 276 с.

155. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 45. – С. 3–11.

156. Карамушка Л. М. Соціальна фрустрованість освітнього персоналу: зв'язок із типами організаційної культури загальноосвітніх навчальних

закладів / Л. М. Карамушка, І. В. Заїка // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2016. – № 2–3 (5–6). – С. 80–89.

157. Карамушка Л. М. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка, К. В. Терещенко, О. В. Креденцер, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук, В. І. Лагодзінська // Організаційна психологія, Економічна психологія : наук. журнал / [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки] – К. : Логос, 2016. – № 4 (7). – С. 14–22.

158. Карамушка Л. М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість застосування в організаціях системи вищої освіти / Л. М. Карамушка, Т. Г. Фелькель // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет» / за ред. С. Д. Масименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2013. – № 2 (4). – С. 53–60.

159. Карамушка Л. М. Роль внутрішньоорганізаційного підприємництва в реалізації концепції «Нова українська школа» / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія : наук. журнал / [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2019. – № 1(16). – С. 33–45.

160. Карпов А. В. Психология стилей управленческих решений : Учебное пособие / А. В. Карпов, Е. В. Маркова. – Ярославль, 2003. – 108 с.

161. Карпунин А. А. К вопросу об определении понятия организационной культуры и ее роли в некоммерческих организациях / А. А. Карпунин // Актуальные проблемы финансов и банковского дела : сб. науч. тр. – Вып. 8. – СПб. : СПбГИЭУ, 2005. – С. 26–29.

162. Карпунин А. А. Формирование предпринимательского стиля поведения некоммерческих организаций : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Андрей Александрович Карпунин. – СПб., 2005. – 164 с.

163. Качанов Е. Н. Сущность, ключевые признаки, функции внутрифирменного предпринимательства / Е. Н. Качанов, К. И. Сафонова // Вестник ТГЭУ. – 2005. – № 1. – С. 19–28.

164. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.

165. Кирьянов А. Концепция управления человеческими ресурсами в организации / А. Кирьянов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.intalev.ua/index.php>.

166. Киселева А. А. Управление конфликтами. Практическое руководство по тренингу / А. А. Киселева. – Х. : Гуманитарный центр, 2018. – 172 с.

167. Климова Е. К. Психологические критерии успешности предпринимательской деятельности : дисс... канд. психол. наук : 19.00.13 / Е. К. Климова. – Калуга, 2004. – 185 с.

168. Кльов М. В. Академічний капіталізм в освітній системі: сутність та особливості / М. В. Кльов // Роль суспільних наук у забезпеченні стабільності глобальних світових процесів у XXI ст. : м-ли Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Київ, 6–7 червня 2014 р.). – К. : Київська наукова суспільствознавча організація, 2014. – С. 39–42.

169. Клюєнко Е. О. Діагностика соціальної напруженості : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.03 / Е. О. Клюєнко ; Інститут соціології Національної академії наук України. – К., 1998. – 250 с.

170. Клягин С. В. Организационное развитие – новая профессия на рынке труда в России / С. В. Клягин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bigc.ru/publications/other/org_culture/org_gazv_new_pr_russia.php

171. Кобзева Л. В. Предпринимательский университет: как университету встроиться в экономику в новом десятилетии / Л. В. Кобзева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : innclub.info/wp-content/uploads/.../кобзева_56_обр_00_ИТР.doc

172. Ковровський Ю. Г. Психологічні чинники професійного вигорання у персоналу Оперативно-рятувальної служби Державної служби України з надзвичайних ситуацій : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / Ю. Г. Ковровський. – К., 2017. – 280 с.

173. Козырьков Р. В. Внутренние условия и концепции совершенствования управления региональной организацией высшего образования / Р. В. Козырьков // Baikal Research Journal. – 2017. – Т. 8. – № 3. – DOI : 10.17150/2411-6262.2017.8(3).15.

174. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К., 2000. – 286 с.

175. Колчанова Е. Е. Критерии и показатели оценки предпринимательского потенциала персонала организации (предприятия) / Е. Е. Колчанова // Креативная экономика. – 2009. – № 11 (35). – С. 35–42.

176. Кононець М. О. Психологічні умови реалізації професійної етики підприємцями : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / М. О. Кононець. – К., 2012. – 280 с.

177. Константинов Г. Н. Университеты, общество знаний и парадоксы образования / Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Вопросы образования. – 2007. – № 1. – С. 106–126.

178. Константинов Г. Н. Что такое предпринимательский университет / Г. Н. Константинов, С. Р. Филонович // Вопросы образования. – 2007. – № 1. – С. 49–62.

179. Корицкий А. В. Методика оценки способностей личности к инновационной деятельности предпринимателя / А. В. Корицкий, А. А. Алетдинова, Г. И. Курчеева // Креативная экономика. – 2011. – Т. 5. – № 1. – С. 99–104.

180. Корнилова Т. В. Психология риска и принятия решений : учеб. пособие для вузов. – М. : Алект Пресс, 2003. – 286 с.

181. Корольчук М. С. Професійне вигорання працівників освіти : монографія / М. С. Корольчук, В. М. Корольчук, Л. І. Березовська. – К., 2017. – 304 с.

182. Коростылева А. А. Самореализация личности в профессиональной сфере: генезис затруднений / А. А. Коростылева // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб. : ГУ, 2001. – С. 3–23.

183. Кочюнас Р. Психологическое консультирование и групповая психотерапия : учеб. пособие / Р. Кочюнас. – [6-е изд.]. – М., 2008. – 462 с.

184. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера і освітнього лідера : монографія / Л. М. Кравченко. – Полтава : Техсервіс, 2006. – 420 с.

185. Красилова Ю. В. Методологічні засади аналізу підприємництва як форми активності людини діяча / Ю. В. Красилова // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Психологія управління. Організаційна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. тД. Максименка, Л. М. Карамушки – К. : Міленіум, 2003. – Вип. 5. – С. 86–94.

186. Креденцер О. В. Основні підходи до розуміння сутності феномену підприємництва / О. В. Креденцер // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка : зб. наук. праць. – К. : Політехніка, 2005. – № 3. – Ч. 1. – С. 133–140.

187. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз психологічних основ підприємництва / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005, част. 14. – С. 23 – 29 с.

188. Креденцер О. В. Формування підприємницької поведінки у персоналу для забезпечення ефективного управління змінами в освітніх організаціях / О. В. Креденцер // Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : навч. посіб. / за наук. ред. проф. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – Розд. 9. – С. 81–88.

189. Креденцер О. В. Аналіз значущості вияву підприємницької поведінки у персоналу освітніх організацій в процесі введення змін / О. В. Креденцер // Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Пед. думка, 2008. – Розд. 3. – С. 125–141.

190. Креденцер О. В. Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту

психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, част. 21–22. – С. 16–21.

191. Креденцер О. В. Оцінка персоналом освітніх організацій необхідності вияву підприємницької поведінки в процесі введення різних видів змін / О. В. Креденцер // Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези наук.-практ. конф. (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – С. 120–122.

192. Креденцер О. В. Психологічні особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій у процесі введення змін / О. В. Креденцер // Коломінські читання : м-ли Другого міжнар. наук. форуму, присвяч. пам'яті д-ра психол. наук, проф. Н.Л. Коломінського (м. Київ, 19 лютого 2008 р.) / [редкол. : М. Ф. Головатий (голов. ред.), О. Л. Туриніна (відп. ред.)]. – К. : Персонал, 2009. – С. 383–390.

193. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз основних підходів до проблеми організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2009. – Ч. 23. – С. 16–21.

194. Креденцер О. В. Готовність до зваженого ризику як важлива ознака підприємницької поведінки персоналу в контексті організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – 2010. – Вип. 37 / за ред. С. Д. Максименка. – С. 241–251.

195. Креденцер О. В. Готовність до ризику як важлива характеристика підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій у контексті організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 25 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – С. 25–33.

196. Креденцер О. В. Готовність до ризику як важлива характеристика підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій у контексті організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Психологічні основи управління та організаційного розвитку в системі державної служби : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (23–25 верес. 2010 р., м. Луцьк) / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон, О. А. Філь, Т. М. Литвиненко. – Луцьк, 2010. – С. 148–150.

197. Креденцер О. В. Підприємницька поведінка як чинники ефективного введення змін в освітніх організаціях / О. В. Креденцер // Соціально-психологічні чинники взаємодії суспільства та освіти : м-ли методолог. семін. НАПН України 17 листопада 2010 р. : [зб. матеріалів] / за ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Інтепрес ЛТД, 2010. – С. 357–366.

198. Креденцер О. В. Інноваційність як важлива психологічна характеристика підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій

в контексті організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології. – Т. 1 : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Ч. 27 / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – С. 70–78.

199. Креденцер О. В. Інноваційність як важлива характеристика підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.- Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – С. 140–141.

200. Креденцер О. В. Комплекс методик «Дослідження самоефективності підприємців сфери торгівлі» / О. В. Креденцер, І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 31. – С. 136–141.

201. Креденцер О. В. Особливості когнітивного підходу до аналізу підприємницької діяльності сфери торгівлі / О. В. Креденцер, І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези I Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (29 червня – 2 липня 2011 р., м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.- Кам'янець-Подільський, 2011. – С. 142–143.

202. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до професійної діяльності у сфері торговельного бізнесу / О. В. Креденцер // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки / [ред. кол. : А. І. Шинкарюк та ін.]. – Кам'янець-Подільський : Кам.-Подільськ. нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2011. – Вип. 3. – С. 56–64.

203. Креденцер О. В. Готовність до інновацій у менеджерів освітніх організацій як важливий чинник організаційного розвитку / О. В. Креденцер // М-ли Міжнародної науково-практичної конференції «Соціалізація і ресоціалізація особистості в умовах сучасного суспільства» : зб. наук. повідомлень та повідомлень / за заг. ред. д-ра психол. н. Власової О. І. – К. : Геопринт, 2011. – С. 102–113.

204. Креденцер О. В. Аналіз окремих характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій у контексті організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2011. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2011. – Вип. 30. – С. 174–180.

205. Креденцер О. В. Взаємозв'язок між рівнем розвитку готовності до ризику менеджерів освітніх організацій та рівнем розвитку їх організацій / О. В. Креденцер // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доповідей XIX Міжнарод. наук.-практ. конф. (1–3 червня 2011 р., м. Харків). – Ч. III / за ред. проф. ТОВАЖНЯНСЬКОГО Л. Л. – Х. : НТУ «ХП», 2011. – С. 316.

206. Креденцер О. В. Технологія формування підприємницької поведінки у персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку в системі післядипломної освіти / О. В. Креденцер // М-ли Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Психологія у післядипломній освіті» (17–25 лютого 2012 р., м. Київ). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://umo.edu.ua/docs/Sekciya3.pdf>

207. Креденцер О. В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку» / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 32. – С. 218–227.

208. Креденцер О. В. Аналіз рівня розвитку готовності до інновацій у менеджерів освітніх організацій / О. В. Креденцер // Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти : тези Міжнарод. наук.-практ. конф. (14–15 квітня 2011 р., м. Біла Церква) / за наук. ред. В. В. Олійника, Н. І. Клокар, Л. М. Карамушки, В. В. Лапінського. – Біла Церква, 2011. – С. 216–217.

209. Креденцер О. В. Відповідальність як важлива характеристика підприємницької поведінки менеджерів організацій / О. В. Креденцер // Викладання психолого-педагогічних дисциплін у технічному університеті: соціально-відповідальний вимір : м-ли VII Міжнар. наук.-метод. конф. (13–14 жовтня 2011 р. м. Київ, Україна) / [редкол. : Г. О. Балл та ін.]. – К. : ДІЯ, 2011. – С. 50–51.

210. Креденцер О. В. Дослідження рівня розвитку окремих характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій / О. В. Креденцер // Інноваційні технології у професійному розвитку педагогічних працівників та керівників закладів освіти : тези Міжнарод. наук.-практ. конф. (24–25 квітня 2012 р., м. Біла Церква) / за наук. ред. В. В. Олійника (голова), Н. І. Клокар (заступник голови), М. В. Кухарева, А. А. Заманова, Н. С. Побірченко, Е. Р. Баграмяна, М. А. Дмитрієвої]. – Біла Церква : КОІПОПК, 2012. – С. 49–50.

211. Креденцер О. В. Аналіз характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Вип. 33. – С.142–148.

212. Креденцер О. В. Аналіз характеристик підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій / О. В. Креденцер // Психологія організаційного розвитку сучасних організацій у сфері освіти, промисловості та бізнесу : тези VIII Міжнарод. конф. з організаційної та економічної психології (4–6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонГТУ ; Центр планування кар'єри, 2012. – С. 84–85.

213. Креденцер О. В. Уровень развития основных характеристик предпринимательского поведения менеджеров организаций / О. В. Креденцер // Перспективы и возможности психологии, бизнеса и социальной работы в современной Европе : м-лы III Международ. науч.-практ. конф. (24–25 мая 2012 г., г. Рига, Латвия), 2012. – С. 74–76.

214. Креденцер О. Исследование основных характеристик предпринимательского поведения менеджеров организаций в контексте организационного развития / О. Креденцер // Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика. – Рига : Балтийский институт психологии и менеджмента, 2012. – Т. 8. – Часть 1. – С. 106–112.

215. Креденцер О.В. Предпринимательское поведение менеджеров образовательных организаций как фактор организационного развития / О. В. Креденцер // Экономическая психология в современном мире : м-лы науч.-практ. конф.-ции (22–24 ноября 2012 г., г. Москва, Россия). – М., 2012. – С. 160-163

216. Креденцер О. В. Технологія формування підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій в системі післядипломної освіти / О.В. Креденцер // Інновації як чинник суспільного розвитку: теорія і практика : м-ли III Міжнарод. наук.-практ. конф. (30–31 травня 2012 року) : [у 2 ч.]. – Суми : НІКО, 2012. – Ч. 1. – С. 132–133.

217. Креденцер О. В. Особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. – Вип. 36. – С. 187–192.

218. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 37. – С. 17–21.

219. Креденцер О. В. Причини, типи та етапи організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Психологічні засади організаційного розвитку :

монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – Розд. 1.3. – С. 18–21.

220. Креденцер О. В. Особливості підприємницької поведінки менеджерів освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О. В. Креденцер // Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – Розд. 3. – С. 140–161.

221. Креденцер О. В. Типи організаційної культури: теоретичний аналіз та класифікація / О. В. Креденцер // Практична психологія XXI століття: проблеми та перспективи : зб. наук. статей за м-ми I Міжнарод. наук.-практ. конф. (24–25 жовтня 2013 року, м. Горлівка). – Горлівка-Алчевськ : Центр планування кар'єри, 2013 – С. 57–61.

222. Креденцер О. В. Формування внутрішнього підприємництва в організаціях як інноваційний підхід у забезпеченні організаційного розвитку / О. В. Креденцер // Механізми управління економічними, екологічними і соціальними процесами в умовах інноваційного розвитку : м-лы I Міжнарод. науч.-практ. конф. (28–29 листопада 2013 г., г. Алчевськ). – Алчевськ, 2013. – С. 15–17.

223. Креденцер О. В. Дослідження особистісних чинників самоєфективності підприємців сфери торгівлі / О. В. Креденцер, І. Б. Абдуллаєва // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнарод. конф. з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 90–91.

224. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О. В. Креденцер // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнарод. конф. з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 15–16.

225. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 39. – С. 10–15.

226. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури / О. В. Креденцер // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку : тези X Ювілейної міжнарод. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (Київ, 24–25 квітня 2014 року) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 102–104.

227. Креденцер О. В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив організаційно-професійних та

соціально-демографічних чинників / О. В. Креденцер // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет» / за ред. С. Д. Масименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – № 2(6) – С. 50–58.

228. Креденцер О. В. Вплив організаційних чинників на рівень розвитку типів організаційної культури закладів освіти / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : Логос, 2014. – Т. 1 : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2014. – Вип. 41. – С. 35–40.

229. Креденцер О. В. Інноваційні чинники розвитку самоефективності підприємців сфери торгівлі / О. В. Креденцер, І. Б. Абдуллаєва // Організаційна та економічна психологія в Україні: сучасні проблеми та перспективи розвитку: тези Х Ювілейної міжнарод. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (Київ, 24–25 квітня 2014 року) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, М. С. Корольчука. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – С. 104–106.

230. Креденцер О. В. Типи організаційної культури // Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – Розд. 1.3. – С. 288. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

231. Креденцер О. В. Аналіз «зовнішніх» детермінант розвитку типів організаційної культури освітніх організацій / О. В. Креденцер // Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – Розд. 2. – С. 288. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

232. Креденцер О. В. Підприємницька активність персоналу організацій як детермінанта розвитку організаційної культури освітніх організацій / О. В. Креденцер // Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – Розд. 4. – С. 288. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

233. Креденцер О. В. Дослідження особливостей розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2015. – Т. 1. – Вип. 42. – С. 114–122.

234. Креденцер О. В. Особливості розвитку підприємницької самоефективності у персоналу освітніх організацій / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези III Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (20–22 червня 2019 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. - Кам'янець-Подільський, 2019. – С. 84-85.

235. Креденцер О. В. Вплив організаційно-професійних характеристик персоналу освітніх організацій на рівень розвитку їх підприємницької активності / О. В. Креденцер // Технології роботи психолога в організації : тези II Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (29–30 жовтня 2015 року, м. Запоріжжя) [ред. колег. : Карамушка Л. М., Вірна Ж. П., Губа Н. Л., Ткалич М. Г., Шевченко Н. Ф. та ін.]. – Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – С. 68–70.

236. Креденцер О. В. Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія : наук. журнал / [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2019. – № 2-3. – С. 58–65.

237. Креденцер О. В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія : наук. журнал / [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2015. – № 2. – С. 53–59.

238. Креденцер О. В. Поняття «внутрішньоорганізаційне підприємництво»: теоретичний аналіз проблеми / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія : наук. журнал / [за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки]. – К. : Логос, 2015. – № 3. – С. 66–72

239. Креденцер О. В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми розвитку організаційної та економічної психології в Україні : тези II Всеукраїнського конгресу з організаційної та економічної психології (28–30 травня 2015 року, м. Кам'янець-Подільський) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Кам'янець-Подільський, 2015. – С. 36–37.

240. Креденцер О. В. Типології організаційної культури: теоретичний аналіз сучасних підходів / О. В. Креденцер // Сучасні тенденції розвитку організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу в інформаційному суспільстві : м-ли Всеукр. наук.-практ. конф. (10 квітня 2014 року) / [за заг. ред. О. М. Топузова]. – К. : Педагогічна думка, 2015. – С. 59–60.

241. Креденцер О. В. Технологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій / О. В. Креденцер // Новітні психологічні

технології [Recent Psychological Techniques] : підручник ; част. I / за заг ред. С. Д. Максименка, В.Є. Луньова. – Publisher office : Accent graphics communications, Hamilton, ON, 2016 – С. 110–131.

242. Креденцер О. В. Тренінг «Розвиток самоефективності підприємців сфери торгівлі»: структура, особливості проведення та оцінка ефективності / О. В. Креденцер, І. Б. Абдуллаєва // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 44. – С. 36–41.

243. Креденцер О. В. Внутрішньоорганізаційне підприємництво: психологічний підхід / О. В. Креденцер // Психолого-економічні вектори розвитку особистості і суспільства : м-ли III Всеукраїнського науково-практичного семінару (27 жовтня 2016 року, м. Запоріжжя). – Запоріжжя : ЗНУ, 2016. – С. 70–72.

244. Креденцер О. В. Підприємницька активність персоналу освітніх організацій: теоретична модель та емпіричне дослідження / О. В. Креденцер // Досвід України та країн Європейського союзу у вирішенні актуальних проблем психології в сучасних соціально-політичних умовах : зб. наук. статей / [за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, О. В. Креденцер, Ю. Горбанюк]. – К.-Люблін : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України ; Інститут Наук про Родину і Працю Соціальної Католицької Університету Люблін Яна Павла II. – К. : Логос, 2016. – С. 62–69.

245. Креденцер О. В. Теоретичний аналіз поняття «соціальна напруженість»: міждисциплінарний підхід / О. В. Креденцер, В. І. Лагозінська, О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 45. – С. 48–55.

246. Креденцер О. В. Підприємницька самоефективність персоналу освітніх організацій як чинник розвитку їх підприємницької активності / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія : наук. журнал [за наук. ред. С. Д. Максименка та Л. М. Карамушки] – К. : Логос, 2016. – № 1 (4). – С. 51–60.

247. Креденцер О. В. Взаємозв'язок між рівнем розвитку організаційної культури та рівнем задоволеності працею персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості / О. В. Креденцер // Технології роботи психолога в організації : м-ли IV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (19–20 жовтня 2017 р., м. Запоріжжя). – Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – С. 26–27.

248. Креденцер О. В. Вплив організаційної культури на рівень задоволеності працею персоналу освітніх організацій в умовах соціальної

напруженості / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 2–3 (9–10). – С. 77–85.

249. Креденцер О. В. Психологічні умови підготовки підприємців до професійної діяльності у сфері торгівельного бізнесу : автореф. дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10. «Організаційна психологія; економічна психологія» / О. В. Креденцер ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2009. – 20 с.

250. Креденцер О. В. Основні напрями внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 47. – С. 70–78.

251. Креденцер О. В. Підприємницька активність персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості: вплив на рівень задоволеності працею / О. В. Креденцер // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Державного вищого навчального закладу «Запорізький національний університет» та Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Н. Ф. Шевченко, М. Г. Ткалич. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – № 2 (12) – С. 91–97.

252. Креденцер О. В. Підприємницький тип організаційної культури як чинник розвитку підприємницької активності персоналу організацій / О. В. Креденцер // Стратегії підприємництва: підприємницький контекст : тези Міжнарод. науко.-практ. конф. (16–17 листопада 2017 року, КНЕУ, м. Київ). – К., 2017. – С. 171–173.

253. Креденцер О. В. Психологія внутрішньоорганізаційного підприємництва як інноваційний напрям досліджень організаційної та економічної психології / О. В. Креденцер // Інноваційні технології в роботі практичного психолога : м-ли Всеукр. наук.-практ. конф. (15 червня 2017 року, м. Суми) : [у 3-х ч.]. – Ч. 1. – Суми : СВС Панасенко І.М., 2017. – С. 63–67.

254. Креденцер О. В. Рівень розвитку підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок із організаційним розвитком / О. В. Креденцер // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези ІХ Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ : ДонДТУ, 2013. – С. 56–57.

255. Креденцер О. В. Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в умовах соціальної напруженості: психологічний аспект / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С. 39–45

256. Креденцер О. В. Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в різних соціально-економічних сферах / О. В. Креденцер // Організаційна та економічна психологія в Україні: сприяння регіональному розвитку : тези XII Міжнарод. наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (1–3 червня 2017 року, м. Харків) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Х., 2017. – С. 79–80.

257. Креденцер О. В. Розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в умовах соціальної напруженості: психологічний аспект / О. В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України – 2017. – Том I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – Вип. 46. – С. 39–45

258. Креденцер О. В. Психологічна підготовка персоналу освітніх організацій до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2018. – № 1 (12). – С. 89–98.

259. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, С. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання ; КОО, 1999. – 556 с.

260. Кремень В. Г. Структурна модернізація освіти в контексті цивілізаційних змін / В. Г. Кремень // Педагогіка і психологія : Вісник АПН України науково-теоретичний та інформаційний журнал НАПНУ / за ред. Кременя В. Г. – 2011. – № 2 (71). – С. 5–13.

261. Кремень В. Г. Трансформаційний потенціал класичної моделі університету / В. Г. Кремень // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2016. – № 5 (103). – С. 8–15.

262. Кричевский Р. Л. Психология лидерства : учеб. пособ. / Р. Л. Кричевский. – М. : Статут, 2007. – 535 с.

263. Кроупли Д. Х. Психология инноваций в организациях / пер. с англ. – Х. : Гуманитарный центр, 2019. – 348 с.

264. Кузікова С. Б. Психологічний тренінг як засіб активізації процесу особистісного розвитку / С. Б. Кузікова // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України ; за ред. академіка С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2008. – Т. X. – Ч. 5. – С. 291–299.

265. Куриця Д. І. Психологічні чинники професійного стресу в держслужбовців : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / Д. І. Куриця. – К., 2013. – 280 с.

266. Лагодзінська В. І. Формування психологічної готовності підприємців до ведення ділових переговорів : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / В. І. Лагодзінська. – К., 2011. – 280 с.

267. Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Райгородский Д. Я.]. – Самара : Бахрах-М, 2006. – С. 120–168.

268. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. – М. : Перспектива, 1997. – С. 155.
269. Лазорко О. В. Задоволеність працею як особистісний ресурс професійної безпеки фахівців стресогенних професій / О. В. Лазорко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія Психологічні науки. – Вип. 2. – Том 1. – 2015. – С. 41–47.
270. Ларионов В. В. Формирование предпринимательского стиля управления современными бизнес-структурами : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Валерий Валерьевич Ларионов. – М., 2014. – 200 с.
271. Лебедева Н. М. Методика исследования отношения личности к инновациям / Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко // Альманах современной науки и образования. – Тамбов : Грамота, 2009. – № 4 (23) : в 2-х ч. – Ч. II. – С. 89–96.
272. Лебедева Н. М. Ценности культуры и развитие общества : монография / Н. М. Лебедева, А. Н. Татарко. – М. : ИД ГУ-ВШЭ, 2007. – 189 с.
273. Лейхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации: стратеги и навыки / Дж. М. Лейхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 686 с.
274. Литвиненко Л. Л. Адаптація європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами / Л. Л. Литвиненко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2014. – № 39.– С. 67–71.
275. Ліпич Л. Г. Організаційні засади створення та функціонування ефективних структур підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Л. Г. Ліпич, Ю. І. Грудзевич // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : зб. наук. праць ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2016. – Вип. 14. – С. 260–268.
276. Ліпінська Н. Ф. Самоефективність особистості як джерело її активності / Н. Ф. Ліпінська // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Психологія. – 2014. – Т. 19. – Вип. 1 (31). – С. 180–185.
277. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : УВГПС ЕксСб, 2000. – 512 с.
278. Лютенс Ф. Организационное поведение ; пер. англ. – [7-го изд.] / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999. – XXVIII, С. 636–685.
279. Макаров Е. В. Формирование культуры, благоприятствующей развитию интрапренерства на предприятии / Е. В. Макаров, Р. В. Любимов // Креативная экономика. – 2008. – № 9 (21). – С. 116–120.
280. Максименко С. Д. Фахівця потрібно моделювати (наукові основи готовності випускника педвузу до педагогічної діяльності) / С. Д. Максименко, О. М. Пелех // Рідна школа. – 1994. – № 3–4. – С. 6–10.
281. Максименко С. Д. Проблеми економічної психології // Рідна школа. – 1993. – № 12.

282. Максименко С. Д. Психологія особистості : [підручник для студентів вищих навч. закладів] / С. Д. Максименко, К. С. Максименко, М. В. Папуча. – К. : КММ, 2007. – 296 с.

283. Максименко С. Д. Економічна психологія: навчальна програма та комплекс діагностичних методик для підготовки економістів, менеджерів та практичних психологів / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер. – К. : Міленіум, 2004. – 36 с.

284. Максименко С. Д. Комплекс активних методів та форм психологічної підготовки підприємців до підвищення ефективності підприємницької діяльності / С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології. – Том 1 : Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005, част. 14. – С. 3–9.

285. Манчук Е. П. Развитие антрепренерства в системе предпринимательской деятельности вуза в условиях модернизации сферы высшего профессионального образования: концепция и механизмы реализации : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Елена Павловна Манчук. – Ростов н/Д, 2008. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.disscat.com/content/razvitie-antrepreneurstva-v-sisteme-predprinimatelskoi-deyatelnosti-vuza-v-usloviyakh-moderni>

286. Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг / Г. И. Марасанов. – М. : Совершенство, 1998. – 208 с.

287. Маркс К. Капитал / К. Маркс. – Т. 1. Предисловие к 1-му изданию. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://libelli.ru/works/kapital/pr1.htm>.

288. Маслак М. В. Интрапренерство як сучасна організаційна форма внутрішньофірмового трансферу інноваційних технологій / М. В. Маслак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/32816/1/Maslak_Intraprenerstvo_yak_suchasna_orhanizats_2017.pdf

289. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

290. Маслов П. Н. Ініціативна економічна діяльність. Економіко-психологічні фактори та основи її мотивації : монографія / П. М. Маслов, О. В. Ткаченко, О. В. Бойко, А. С. Магдич. – Д. : Моноліт, 2006. – 396 с.

291. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

292. Месяц Г. А. Инновационный университет: интеграция академических ценностей и предпринимательской культуры / Г. А. Месяц, Ю. П. Похолков, А. И. Чучалин, Б. Л. Агранович, В. Н. Чудинов // Международный симпозиум «Инновационный университет и инновационное образование: модели, опыт, перспективы» – М., 2003. – С. 5–6.

293. Миклушевский В. В. Инновации в управлении вузом: новые решения для корпоративной информационной системы / В. В. Миклушевский, А. С. Прокошкин, И. О. Красильников, В. Е. Туманов // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 6. – С. 16–24.
294. Мироненко Ю. Д. Организационное развитие компании / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml
295. Михайличенко В. Є. Роль самоефективності в процесі активізації лідерського потенціалу особистості / В. Є. Михайличенко, Н. В. Полякова // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2014. – № 45. – С. 179–184. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piro_2014_45_29
296. Михайлова О. Б. Структура инновационного потенциала личности / О. Б. Михайлова // Вестник НГУ. – Серия: Психология. – 2012. – № 6. – С. 26–31.
297. Мілаш В. Проблеми визначення господарсько-правового статусу учасників господарських відносин / В. Мілаш // Підприємництво, господарство і право. – 2008. – № 2. – С. 25–29.
298. Мілютіна К. Л. Теорія та практика психологічного тренінгу : [навч. посіб.] / К. Л. Мілютіна. – К. : МАУП, 2004. – 192 с.
299. Міньковська І. Шкільний вчитель = підприємець. Чи можливо це в Україні? / І Міньковська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nus.org.ua/view/shkilnyj-vchytel-pidpryyemets-chy-mozhlyvo-tse-v-ukrayini/>
300. Модель И. М. Профессиональная культура предпринимателя / И. М. Модель, Б. С. Модель // СОЦИС. – 1997. – № 10. – С. 10–15.
301. Мокроносов А. Г. Предпринимательский потенциал развития автономного вуза : монография / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2016. – 166 с.
302. Молл Е. Г. Организационная культура / Е. Г. Молл // Организационное поведение : [хрестоматія]. – Самара : Бахрах-М, 2006. – С. 38–49.
303. Морган Г. Имидж организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
304. Мороз Л. І. Основи професійно-психологічного тренінгу: у запитаннях та відповідях : навч. посібник / Л. І. Мороз. – К. : 2004. – 130 с.
305. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. – К., 2005. – 624 с.
306. Мохначев С. А. Теоретико-методологические основы управления конкуренто-устойчивостью высшего учебного заведения : монография / С. А. Мохначев. – Екатеринбург : Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2009. – 410 с.

307. Музика О. О. Самоєфективність як фактор професіоналізації студентів / О. О. Музика // Освітологічний дискурс : електронне наукове фахове видання. – 2018. – №3–4 (22–23). – С. 83–94.

308. Мусаэлян И. Э. О возможности применения модели актуального конфликта для психологического анализа предпринимательской деятельности / И. Э. Мусаэлян, Ю. О. Сливницкий // Вестник Московского университета. – Серия 14. Психология. – 2000. – № 3. – С. 22–31.

309. Макарейко Н. В. Адміністративне право [Конспект лекцій] / Н. В. Макарейко. – 2009. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://yport.inf.ua/sotsialnoe-upravlenie-ponyatie-obschie-chertyi.html>

310. Найдюнов І. Головні важелі в управлінні якістю освіти / І. Найдюнов, Г. Кот // Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. – 2009. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.Php>

311. Наследов А.Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках. – [2-е изд.] / А. Д. Наследов. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.

312. Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных : учеб. пособ. – [3-е изд., стереотип.] / А. Д. Наследов. – СПб. : Речь, 2007. – 392 с.

313. Натенадзе Э. Д. Тенденции развития интрапренерской культуры вузов в развитых странах / Э. Д. Натенадзе, О.В. Кониная // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. – Т. 9. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://naukovedenie.ru/PDF/11EVN617.pdf>

314. Негреева В. В. Интрапренерство как расширенная форма управления предпринимательскими структурами / В. В. Негреева // Экономика и экологический менеджмент. – 2013. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/intraprenerstvo-kak-rasshirennaya-forma-upravleniya-predprinimatelskimi-strukturami>.

315. Негреева В. В. Характеристика личностных компонентов предпринимательства / В. В. Негреева // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.open-mechanics.com/articles/297.pdf>

316. Некомерційна організація. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wi>

317. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком освіти України : монографія / С. М. Ніколаєнко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 419 с.

318. Нова українська школа. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nus.org.ua/>

319. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>

320. Нова українська школа: поради для вчителя / під заг. ред. Бібік Н. М. – К. : Плеяди, 2017. – 206 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/NUSH-poradnyk-dlya-vchytelya.pdf>
321. Новожилов А. Е. Созидательный потенциал предпринимательства / А. Е. Новожилов // Изв. УрГУ. – 2006. – № 45. – С. 103–117.
322. Обран-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Л. Е. Обран-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
323. Овчаренко А. О. Розвиток корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу / А. О. Овчаренко : автореф. дис. ... канд. економ. Наук : 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини / А. О. Овчаренко ; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К., 2009. – 24 с.
324. Олпорт Г. Становление личности: Избранные труды / [пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева] ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2002. – 462 с.
325. Организационная культура и предпринимательство [Текст] : учеб. пособ. / В. В. Томилов ; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов ; Каф. маркетинга. – СПб. : СПбУЭФ, 1994. – 164 с.
326. Организация предпринимательской деятельности / под ред. С. И. Грядова. – М. : Колос, 2003. – 416 с.
327. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навч. посіб. / Т.О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. – К. : Освіта України, 2011. – 248 с.
328. Освітній менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
329. Основатели эффективных компаний / под ред. М. Фрезе. – Х. : Гуманитарный центр, 2006. – 332 с.
330. Оучи У. Методы организации производства. Японско-американские подходы : [пер. с англ.] / У. Оучи. – М. : Прогресс, 1984. – 217 с.
331. Паламарчук О. М. Психологія розвитку екологічно орієнтованої підприємницької діяльності : автореф. ... д-ра психол. наук : 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / О. М. Паламарчук. – К., 2015. – 43 с.
332. Паркер Г. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп. – СПб. : Питер, 2002. – 160 с.
333. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва : [навч. посіб.] / Ю. Ф. Пачковський. – Львів, 2001. – 276 с.
334. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва : [навч. посіб.] / Ю. Ф. Пачковський. – К. : Каравела, 2006. – 408 с.
335. Перцептивно-мисленнєві стратегії творчого конструювання інформаційних систем у навчальній та трудовій діяльності : монографія / В. О. Моляко, Ю. А. Гулько, Н. А. Ваганова [та ін.] ; за ред. В. О. Моляко. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. – 194 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/712092/ISBN978-966-97846-1-2>

336. Петрова Л. Г. Мотивація та задоволеність професійною діяльністю / Л. Г. Петрова // Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 17. – К., 2013. – С. 215–220.

337. Петрова Л. Г. Організаційні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджерів з персоналу / Л. Г. Петрова // Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Вип. 18. – К., 2014. – С. 159–164.

338. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу : дис..... канд. психол. наук : 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК» / Л. Г. Петрова. – К., 2016. – 295 с.

339. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. / А. І. Чміля, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко та ін. / за ред. А. І. Чміля. – К. : Логос, 2006. – 128 с.

340. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посіб. / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 272 с.

341. Піднячий М. Підвищення соціально-професійного рівня керівника загальноосвітнього навчального закладу / М. Піднячий // Теорія та методика управління освітою. – 2013. – Вип. 13. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tmuo_2013_13_10.pdf

342. Пінчук Н. І. Зміст і складові психологічної підготовки керівників та персоналу освітніх організацій до роботи з обдарованими дітьми в умовах післядипломної педагогічної освіти / Н. І. Пінчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1 : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2012. – Вип. 33. – С. 90–94.

343. Позняков В. П. Психологические отношения и деловая активность российских предпринимателей / В. П. Позняков. – М. : Институт психологии РАН, 2001. – 240 с.

344. Позняков В. П. Психологические отношения и деловая активность субъектов экономической деятельности в условиях разных форм собственности / В. П. Позняков // Психологический журнал. – Т. 21. – 2000. – № 6. – С. 38–50.

345. Полозов А. А. Инновационная модель структуры личности: психологические аспекты управления инновациями / А. А. Полозов // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2013. – № 1. – С. 138–149.

346. Почебут Л. Г. Социальная психология / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. – СПб. : Питер, 2010. – 672 с.

347. Предпринимательство : учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка, В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 475 с.

348. Прокоп'єва П. В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації / П. В. Прокоп'єва // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 1. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2008. – С. 238–249.

349. Пророк Н. В. Самоефективність і успішність професійної діяльності / Н. В. Пророк // Актуальні проблеми психології. – Т. 7. – Вип. 22. – К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – С. 176–180.

350. Психодиагностика толерантности личности / под ред. Г. У. Солдатовой, Л. А. Шайгеровой. – М. : Смысл, 2008. – С. 46–51.

351. Психологические тесты / под ред. А. А. Карелина : в 2 т. – М. : Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 2002. – Т.1. – 312 с.

352. Психофізіологічне забезпечення професійного самоздійснення фахівця в умовах соціально-економічних перетворень : монографія / О. М. Кокун, В. В. Клименко, О. М. Корніяка [та ін.] ; за ред. О. М. Кокуна. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. – 298 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/712848ISBN978-617-7745-00-5>

353. Психология менеджмента / под. ред. Г. С. Никифорова. – [2-е изд.]. – Х., 2002. – 556 с.

354. Психология предпринимательства: хрестоматия : [учеб. пособ.для факультетов: психологических, экономических и менеджмента]. – Самара : БАХРАХ-М, 2007. – 786 с.

355. Психологічна енциклопедія. – К. : Академвидав. – 422 с.

356. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін : посіб. / за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К. : Ун-т менеджменту освіти НАПН України, 2014. – 194 с.

357. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/10087/>

358. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.

359. Психологічні та соціально-економічні основи забезпечення організаційного розвитку освітніх організацій : тези науково-практичної конференції (22–23 травня 2008 р., м. Біла Церква) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар. – К. : Наук. світ, 2008. – 136 с.

360. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Педагогічна думка, 2008. – 150 с.

361. Психологія масової політичної свідомості та поведінки / [відп. ред. В. О. Васютинський]. – К. : ДОК-К, 1997. – 163 с.

362. Пузикова Е. А. Развитие внутреннего предпринимательства на предприятии / Е. А. Пузикова // Креативная экономика. – 2009. – № 5 (29). – С. 98–105. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/2389/>

363. Радченко О. Б. Причини виникнення та психологічні умови подолання організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / О. Б. Радченко. – К., 2014. – 280 с.

364. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. А. Ткаченко. – СПб. : Изд-во Вернера Регена, 2006. – С. 4–11.

365. Рогова Т. В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічними колективами школи / Т. В. Рогова // Харківський на. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди. – Х., 2006. – 300 с.

366. Рождественська Д. Б. Модель формування мотивації професійного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів в умовах очно-дистанційного навчання / Д. Б. Рождественська // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 27. – С. 117–121.

367. Розанова В. А. Психологические парадоксы в управлении / В. А. Розанова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – С. 65.

368. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університеті світу : монографія / О. О. Романовський. – Вінниця : Нова книга, 2012. – 504 с.

369. Романовський О. О. Базові поняття та визначення підприємницького ВНЗ / О. О. Романовський // Ефективна економіка. – 2012. – № 12. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%9E.+%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9>

370. Романовський О. О. Визначення сутності «академічного капіталізму», «університетського (академічного) підприємництва» та інновацій економічно-ринкового типу в системі вищої освіти як економічних категорій / О. О. Романовський // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%9E.+%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9>

371. Романовський О. О. Вплив підприємництва, підприємницької освіти та підприємницьких університетів на національне економічне зростання (зарубіжний досвід) / О. О. Романовський // Ефективна економіка. – 2013. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%9E.+%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9>

372. Романовський О. О. Дослідницькі підприємницькі ВНЗ США як прискорювачі економічного розвитку країни / О. О. Романовський // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%9E.+%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9>

373. Романовський О. О. Розвиток академічного підприємництва і підприємницьких вищих навчальних закладів в умовах глобалізації / О.О. Романовський // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%9E.+%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9>

374. Рукавишников В. О. Социальная напряжённость: диагноз и прогноз / В. О. Рукавишников, В. Н. Иванов, В. Б. Козлов и др. // Социол. исслед. – 1992. – № 3. – С. 3–23.

375. Рюттингер Р. Культура предпринимательства ; [пер. с нем.] / Р. Рюттингер. – М. : ЭКОМ, 1992. – 240 с.

376. Сей Ж. Б. Трактат з політичної економії / Ж.Б. Сей. – М. : Справа, 2000. – С. 24–27.

377. Семиченко В. А. Психологічні проблеми навчання педагогічних працівників у системі післядипломної освіти / В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992-2002 : зб. наук. праць до 10-річчя АПН України / Академія педагогічних наук України. – Ч. 2. – Х. : ОВС, 2002. – С. 86–94.

378. Семиченко В. А. Психологія педагогічної діяльності : навч. посіб. / В. А. Семиченко. – К. : Вища шк., 2004. – 335 с.

379. Сергеева Л. М. Сучасні орієнтири змісту управлінської компетентності керівника навчального закладу / Л. М. Сергеева // Теорія та методика управління освітою : електрон. наук. фах. вид. / Ун-т менедж. освіти НАПН України. – К., 2010. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/e-journals/ttmuo/2010_3/10sereel.pdf

380. Сергійко О. М. Професійна компетентність учителя як умова розвитку сучасної національної школи / О. М. Сергійко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» : зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2011. – Вип. 21. – С. 259–263.

381. Серкіс Ж. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.07 / Ж. В. Серкіс – К., 2004. – 21 с.

382. Сич В. М. Соціально-психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення спеціалістів відділів освіти : автореф. дис. ...

канд. психол. наук : 19.00.05 / В. М. Сич ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К., 2005. – 20 с.

383. Скурська В. А. Формування мотиваційного механізму активізації інноваційної діяльності персоналу / В. А. Скурська // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 148–151.

384. Славова Н. О. Підприємницька діяльність некомерційних організацій / Н. О. Славова, В. Ю. Поляков // Вісник донецького національного університету, Сер. В : Економіка і право. – Вип. 2. – 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stationline.org.ua/pravo/65/9874-pidpriyemnicka-diyalnist-nekomercijnix-organizacij.html>

385. Слюсаревський М. Соціальна напруженість: теоретична модель необхідних і достатніх показників / М. Слюсаревський // Наукові студії із соціальної та політичної психології. – 2002. – № 5 (8). – С. 24–34.

386. Смерічевська С. Стратегія освітнього інтрапренерства: сутність і механізм реалізації / С. Смерічевська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=13553

387. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцгиз, 1962. – 684 с.

388. Сняданко І. І. Психологічне консультування студентів технічних університетів з проблем емоційної саморегуляції у формуванні особистісної компетенції для здійснення майбутньої професійно-управлінської діяльності / І. І. Сняданко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія «Психологічні науки» / за ред. О. Є. Блинової. – Вип. 6. – Херсон, 2015. – С. 169–173.

389. Сняданко І. І. Самоефективний підхід в психологічному консультуванні студентів в контексті підготовки до майбутньої професійно-управлінської діяльності / І. І. Сняданко // Організаційна психологія; Економічна психологія : наук. журнал Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – Вип. 1. – К. : ЛОГОС, 2015. – С. 131–139.

390. Сняданко І. І. Формування навчально-професійної компетенції в студентів технічних університетів у контексті їх психологічної підготовки до майбутньої професійно-управлінської діяльності / І. І. Сняданко // Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка, Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 27. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. – С. 533–545.

391. Сняданко І. І. Формування особистісної компетенції в студентів технічних університетів у контексті їх підготовки до майбутньої професійно-управлінської діяльності / І. І. Сняданко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія «Психологічні науки». – Т. 2 / за ред. О. Є. Блинової. – Вип. 2. – Херсон. – 2014. – С. 126–131.

392. Сняданко І. І. Формування управлінської компетенції студентів технічних університетів в контексті їх психологічної підготовки до майбутньої професійно-управлінської діяльності / І. І. Сняданко // Гуманітарний вісник ДВНЗ Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди. – Додаток до Вип. 35 : Тематичний випуск «Проблеми емпіричних досліджень у психології» / за ред. І. П. Манохи. – К. : Гнозис, 2014. – Вип. 11. – Т. 9 (42). – С. 413–420.

393. Сняданко І. І. Дослідження рівня навчально-професійної самоефективності в студентів технічних університетів / І. І. Сняданко // Практична психологія та соціальна робота. – 2014. – № 4. – С. 7–12.

394. Сологуб А. Діяльність вчителя: готовність до інновацій / А. Сологуб, А. Остапчук // Завуч. Шкільний світ. – 2006. – № 10. – С. 28–34.

395. Соломіна Г. В. Психологічні проблеми вдосконалення когнітивного стилю керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Г. В. Соломіна // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України ; [редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – К., 2005. – Вип. 1(14), ч. 2 : Психологія / [гол. ред. В. В. Олійник]. – 2010. – С. 112–119.

396. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни [Текст] : [монографія] / Володимир Бех, Юлія Бех, Сергій Попов ; [за наук. ред. д-ра філос. наук, проф. В. П. Беха]. – Запоріжжя : Просвіта, 2012. – 571 с.

397. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – С. 546.

398. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособ. / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.

399. Стемковська Я. Моделивання організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу / Я. Стемковська // Теорія та методика управління освітою : електрон. наук. фах. вид. / Ун-т менедж. освіти НАПН України. – К. – 2012. – № 9. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2012_9_40.pdf

400. Стивенсон Г. Взгляд на предпринимательство / Г. Стивенсон. – М. : Социс, 2012. – 154 с.

401. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.

402. Сучасні наукові погляди на організаційну культуру керівника ЗНЗ в міждисциплінарному аспекті / Г. Тимошко // Теорія та методика управління освітою : електрон. наук. фах. вид. / Ун-т менедж. освіти НАПН України. – К., 2013. – Вип. 10. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ttmuo_2013_10_41.pdf

403. Терещенко К. В. Зміст та структура тренінгу розвитку толерантності персоналу закладів освіти в умовах соціальної напруженості / К. В. Терещенко // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2017. – № 1 (8). – С. 65–75.

404. Терещенко К. В. Моделі організаційного розвитку в зарубіжній психології / К. В. Терещенко // Психологічні умови розвитку конкурентоздатності організації : тези VI міжнародної наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології (м. Керч, 25–27 червня 2009 р.) / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – С. 98–100.

405. Терещенко К. В. Роль толерантності персоналу у формуванні організаційної культури закладів освіти в умовах соціальної напруженості / К. В. Терещенко // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2016. – Т. 1. – Вип. 45. – С. 71–77.

406. Терещук Н. И. Участие HR-директора в разработке и принятии решений, касающихся стратегического развития организации / Н. И. Терещук // Справочник по управлению персоналом. – 2002. – № 8. – С. 37–41.

407. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.

408. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : [навч. посіб.] / за наук. ред. проф. Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008. – 234 с.

409. Ткачук О. М. Креативність у підприємницькій діяльності / О. М. Ткачук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №7. – С. 500–503.

410. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учеб. для вузов / О. Г. Тихомирова. – СПб. : Изд.-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.

411. Тишкевич О. П. Принципи оптимізації мережі сільських шкіл / О. П. Тишкевич // Містобудування та територіальне планування. – 2015. – Вип. 55. – С. 422–429.

412. Толочкін Ю. Суб'єктність як засіб педагогічного вдосконалення / Ю. Толочкін // Директор школи. – 2012. – № 1 (673). – С. 29–44.

413. Томчук М. І. Методологічні засади дослідження та формування психологічної готовності особистості до діяльності / М. І. Томчук // Психологія і суспільство : укр. терет.-метод. соціогуманіт. часоп. – Тернопіль, 2010. – № 4. – С. 41–46.

414. Тонконог Н. Моделювання професійної діяльності сучасного вчителя / Н. Тонконог // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» : зб. наук. праць. – Переяслав-Хмельницький, 2011. – Вип. 21. – С. 278–281.

415. Тополенко О. О. Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень : автореф. дис.

... канд. психол. наук : 19.00.10 / О. О. Тополенко ; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2009. – 21 с.

416. Толков О. С. Формування психологічної готовності персоналу вищої школи до діяльності в умовах соціально-економічних змін : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 – Організаційна психологія; економічна психологія. – Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України / О.С. Толков. – К., 2012. – 186 с.

417. Томилов В. В. Культура предпринимательства : учеб. для вузов / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. – 359 с.

418. Томилов В. В. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства : учеб. пособие / В. В. Томилов, А. А. Крупанин, Т. Д. Хакунов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 130 с.

419. Тополов Є. В. Професійна агресивність особистості : монографія / Є. В. Тополов. – К. : Слово, 2011. – С. 157–158.

420. Тришин П. Ю. Формирование предпринимательского стиля управления: на примере Новгородской области : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Павел Юрьевич Тришин. – Новгород, 2012. – 168 с.

421. Трошина Е. П. Факторы мотивации в интрапренерстве / Е. П. Трошина // Актуальные проблемы государственного управления и менеджмента организации в условиях институциональной экономики : м-лы Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Ю. Б. Асаковой / НФ ГОУ ВПО НГЛУ им. Н. А. Добролюбова. – Набережные Челны, 2008.

422. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты / [под ред. М. Н. Кулапова]. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.

423. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

424. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

425. Управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F>

426. Ушаков К. М. Слово в поддержку «функционирующих школ» / К. М. Ушаков // Директор школы. – 2002. – № 1. – С. 24–26.

427. Фадеева М. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування позитивного іміджу освітньої організації : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.07 / М. В. Фадеева. – К., 2010. – 297 с.

428. Федорчук В. М. Соціально-психологічний тренінг «Розвиток комунікативної компетентності викладача» : [навч.-метод. посіб.] / В. М. Федорчук. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2003. – 240 с.

429. Федосова Г. Л. Ефективна комунікація як важлива умова організаційного розвитку / Г. Л. Федосова // Актуальні проблеми психології.

– Т. 1 : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2008, частина 20. – С. 22–27.

430. Фелькель Т. Г. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / Т. Г. Фелькель. – К., 2013. – 280 с.

431. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – [2-е изд., доп.]. – М. : Психотерапия, 2009. – 544 с.

432. Филинкова Е. Б. Социально-психологические характеристики предпринимателей с разным уровнем удовлетворенности предпринимательской деятельностью : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Е. Б. Филинкова. – М., 2001. – 166 с.

433. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер / пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книгописная палата, 2002. – С. 31–33, 251–252.

434. Фротер О. С. Особливості прояву соціальної напруженості в діяльності аграрних підприємств / О. С. Фротер // Агросвіт. – 2013. – № 20. – С. 62–66.

435. Хадасевич Н. Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. Р. Хадасевич. – Сургут, 2008. – 152 с.

436. Харченко Н. Квести для управлінців / Н. Харченко. – К. : Шкільний світ, 2017. – 180 с.

437. Харченко Н. Управління конфліктами в організації / Н. Харченко ; [упорядн. Н. Харченко]. – К. : Шкільний світ, 2017. – 104 с.

438. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, С. Б. Блох. – М. : Вершина, 2007. – 135 с.

439. Хизрич Р. Предпринимательство, Или как завести собственное дело и добиться успеха ; [пер. с англ.] / Р. Хизрич, М. Питерс. – М. : Прогресс, 1992. – 160 с.

440. Хмелевський О. В. Концепція внутрішнього підприємництва та формування передумов її реалізації на вітчизняних підприємствах / О. В. Хмелевський, Л. В. Дрюкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – С. 81–85.

441. Хмель Н. М. Формування психологічної готовності майбутніх педагогів до роботи в умовах соціально-економічних змін : автореф. дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / Н. М. Хмель. – К., 2011. – 21 с.

442. Ходакевич О. Г. Психологічні особливості ставлення студентської молоді до грошей : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / О. Г. Ходакевич. – К., 2014. – 280 с.

443. Ходаківський Є. І. Психологія управління : навч. посіб. / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.

444. Хомин О. В. Интеллектуальный капитал как интереспецифический ресурс интеллектуального предпринимательства / О. В. Хомин // Социальная экономика. – 2005. – № 3–4. – С. 107–115.

445. Чернышов А. Н. Формирование и развитие некоммерческих организаций пенсионного обеспечения : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Анатолий Николаевич Чернышов. – Нижегородский ин-т менеджмента и бизнеса. – Н. Новгород, 2010. – 148 с.

446. Чернявська О. В. Механізм впливу соціальних змін на соціальну напруженість в сучасній Україні (на прикладі мегаполісу) : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.07 / О. В. Чернявська ; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – Х., 2001. – 240 с.

447. Чикер В. А. Тренинг как метод, способствующий успешной реализации организационных изменений и организационному развитию / В. А. Чикер, А. М. Гуревич, Д. Саулин. – СПб., 2004. – 156 с.

448. Чиликин А. Н. Психология предпринимательства : монография / А. Н. Чиликин. – Липецк, 1999. – 185 с.

449. Чиликин А. Н. Социально-психологические основы развития предпринимательства в реальном секторе экономики : дисс. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / А. Н. Чиликин. – М., 2000. – 256 с.

450. Чирикова А. Е. Личностные предпосылки успешности деятельности российских предпринимателей / А. Е. Чирикова // Психологический журнал. – 1999. – Т. 20. – № 3. – С. 81–91.

451. Чистякова О. В. Формирование внутрикорпоративной инновационной инфраструктуры путем внедрения системы интрапренерства / О. В. Чистякова // Вестник ИрГТУ. – 2013. – №7 (78). – С. 218–224.

452. Чистякова О. В. Предпосылки возникновения и современные тенденции развития интрапренерства / О. В. Чистякова // Вестник Бурятского университета. – 2011. – № 2. – С. 26–30.

453. Чурюмова С. Ф. Формирование и развитие предпринимательского стиля управления как важнейшего фактора повышения эффективности производства : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Чурюмова Светлана Федоровна. – Калининград, 2002. – 151 с.

454. Шапошник Д. О. Ресурси теорії самоефективності особистості у сучасній психології / Д. О. Шапошник // Вісник Харківського національного університету. Серія : Психологія. – 2011. – №937. – С. 302–305.

455. Шапошнік Д. О. Ресурси теорії самоефективності особистості у сучасній психології / Д. О. Шапошнік // Вісник Харківського національного університету. Серія : Психологія. – 2011. – № 937. – С. 302–305.

456. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі / Ю. М. Швалб, О. В. Данчева. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.

457. Шевченко А. М. Організаційна культура інноваційних та традиційних загальноосвітніх навчальних закладів: теоретичний аспект / А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. – Т. I : Організаційна

психология. Соціальна психологія. Економічна психологія. – К. : А.С.К., 2011. – Вип. 33. – С. 211–213.

458. Шевченко А. М. Психологічні особливості розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.10 / А. М. Шевченко. – К., 2014. – 280 с.

459. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Х. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

460. Широкова Г. В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена / Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8. – 2009. – Вып. 1 : Общий и стратегический менеджмент. – С. 171–207.

461. Широкова Г. В. Университетская среда и предпринимательская активность студентов: роль бизнес-опыта и предпринимательской самоэффективности / Г. В. Широкова, Т. В. Цуканова, К. А. Богатырева // Вопросы образования. – 2015. – № 3. – С. 171–207.

462. Шома А. М. Управлінське спілкування як соціально-психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності / А. М. Шома // Державне управління теорія та практика. – 2008. – Вип. № 2 (8). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc_pdf/shoma.pdf

463. Шкурко Я. І. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності : автореф. дис... канд. психол. наук : 19.00.05 / Я. І. Шкурко ; АПН України. Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. – К., 2000. – 19 с.

464. Шубаева В. Г. Творческий потенциал предпринимательской структуры / В. Г. Шубаева // Креативная экономика. – 2007. – Т. 1. – № 8. – С. 72–80.

465. Шубаева В. Г. Творчество и инновация в предпринимательстве: сущность и взаимосвязь / В. Г. Шубаева // Российское предпринимательство. – 2007. – Т. 8. – № 1. – С. 32–36.

466. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.

467. Щербак В. Г. Розвиток інтелектуального підприємництва вищого навчального закладу / В. Г. Щербак // Вісник КНУТД. – 2017. – №4 (113). – С. 34–43.

468. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса : учеб. пособие / Ю. В. Щербатых. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с.

469. Эбнер М. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство : [пер. с нем.] / М. Эбнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер // Психология труда и организационная психология. – Т. 6. – X. : Гуманитарный центр, 2010. – 284 с.

470. Экономическая психология / под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.

471. Элвессон М. Организационная культура ; пер. с англ. / М. Элвессон М. – Х. : Гуманитарный центр, 2005. – 450 с.
472. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала. – Самара : Бахрах-М, 2010. – С. 70–71.
473. Юрьева Т. В. Экономика некоммерческих организаций : учебное пособие / Т. В. Юрьева. – М. : Юрист, 2002. – 66 с.
474. Яркина Н. Н. Экономика предприятия (организации) : учебник / Н. Н. Яркина. – Керчь : ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2019. – 446 с.
475. Ясько Б. А. Организационно-психологические условия удовлетворенности трудом персонала учреждения здравоохранения / Б. А. Ясько, М. Г. Остроушко // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. – 2017. – Т. 2. – № 2. – С. 60–81.
476. Яценко Т. С. Методы активного социально-психологического обучения : [метод. рекомендации для студентов пед. институтов] / Т. С. Яценко. – Ч. 2. – К. : РУМК, 1991. – 56 с.
477. American Heritage Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ahdictionary.com/word/search.html?q=Intrapreneur>
478. Amo, B. W. Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees / B. W. Amo // International Journal of Entrepreneurial Venturing. – 2010. – No 10. – P. 144–148.
479. Antonicic, J. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model / J. Antonicic, B. Antonicic // Industrial Management & Data Systems. – 2011. – Vol. 111. – Iss 4. – P. 589–607.
480. Bandura, A. Self-efficacy: The exercise of control / A. Bandura. – New York : Freeman, 1997. – 604 p.
481. Bitzer, M. Intrapreneurship / M. Bitzer. – Stuttgart : Schaeffer, 1991. – 156 p.
482. Boon, J. Fostering intrapreneurial competencies of employees / J. Boon, M. Klink, J. Janssen // International Journal of Training and Development. – 2013. – No 17. – P. 210–220. – DOI:10.1111/ijtd.12010
483. Bosmaa, N. Intrapreneurship – An international study / Niels Bosmaa, Erik Stama, Sander Wennekers [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.researchgate.net/publication/48322618>
484. Antonicic, B. Clarifying the intrapreneurship concept / B. Antonicic, R. D. Hisrich // Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2003. – Vol. 10. – Issue: 1. – P. 7–24. – DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
485. Brockhaus, R. N. The psychology of the entrepreneur / R.N. Brockhaus // Encyclopedia of Entrepreneurship (Ed. : C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper). – Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall. 1982. – P. 39–57.
486. Burns, T. The management of innovation / T. Burns, G. M. Stalker. – London, Tavistock, 1961. – 315 p.

487. Campbell, D. J. The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative / D. J. Campbell // *Academy of Management Journal*. – 2000. – No 14(3). – P. 52–66.

488. Cantaragiu, R. The social impact of university entrepreneurship in Romania: Is the institutional discourse replicated or adapted? / R. Cantaragiu, C. Păunescu, S. Hadad // *Management and Marketing*. – 2014. – No 9. – P. 403–422.

489. Carland, J. C. Intrapreneurship: A requisite for success. *Entrepreneurial Executive* / J. C. Carland, J. W. Carland. – 2007. – [Электронный ресурс]. – Режим

доступу:<http://www.alliedacademies.org/public/proceedings/InternetProceedings/paai-11.pdf>

490. Carrier, C. Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study / C. Carrier // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2001. – No 12 (3). – С. 5–20.

491. Center for Organizational Development and Leadership (ODL). – [Электронный ресурс]. – Режим

доступу:<http://www.google.ru/search?hl=ru&q=Organizational+development+in+education>.

492. Chang, Jane: Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship. – *Academy of Entrepreneurship Journal* Publisher: The DreamCatchers Group, LLC Audience : Academic Format : Magazine / Journal. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Entrepreneurship-Journal/208746164.html>.

493. Chrisman, J. Faculty Entrepreneurship and Economic development: The Case of the University of Calgary / J. Chrisman, T. Hynes, S. Fraser // *Journal of Business Venturing*. – 1995. – Vol. 10. – Is. 4. – P. 267–281.

494. Clark, B. R. Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation / B. R. Clark. – 2008. – Iau Press. Issues In Higher Education. Wagon Lane, Bingley BD16 1WA. – UK : Emerald Group Publishing Limited. – Howard House. – 164 p.

495. Cole, D. W. Professional suicide – Organizational murder / D. W. Cole. – Cleveland: Organizational development institute of Ohio, 1989. – 125 p.

496. Cooper, D. Seizing opportunities: The moderating role of managerial characteristics on the relationship between opportunity-seeking and innovation efficacy in small business / D. Cooper, W. Peake, W. Watson // *Journal of Small Business Management*. – 2016. – No 54. – P. 1038–1058.

497. Cummings, T. G. *Organization Development and Change* / T. G. Cummings, C. G. Worley. – 6th Edition, ITP, USA, 1997. – 832 p.

498. De Jong, J. P. Corporate Entrepreneurship at the Individual Level: Measurement and Determinants / J. P. De Jong, S. K. Parker, S. Wennekers, C. Wu // *EIM Research Reports*. – 2011. – P. 1–27.

499. De Noble, A. F. Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurial action / A. F. De Noble, D. Jung, S. B. Ehrlich // *Frontiers of entrepreneurship research*. – 1999. – P. 73-78.

500. Education & Organization Development Division. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mncourts.gov/?page=1310>
501. Farrukh, M. Intrapreneurial behavior: an empirical investigation of personality traits / M. Farrukh, C. Ying, S. Mansori // *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. – 2016. – Vol. 11. – No 4. – P. 597–609.
502. Guth, W. Guest Editors: Introduction : *Corporate Entrepreneurship* / W. Guth, D. A. Ginsberg // *Strategic Management Journal*. – 1990. – Vol. 11. – No. 1. – P. 5–15.
503. Hackett, E. J. Science as a Vocation in the 1990s: The Changing Organizational Culture of Science / E. J. Hackett. – Ohio State University Press, U.S.A. // *The Journal of Higher Education*, 1990. – Vol. 61. – No. 3. – P. 241–279.
504. Hayton, J. A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship / J. Hayton, D. Kelley // *Human Resource Management*. – 2006. – 45 (3). – C. 407–427.
505. Hisrich, R. D. *Entrepreneurship / Intrapreneurship* / R. D. Hisrich // *American Psychologist*. – 1990. – No 45. – P. 209–222.
506. Hofstede, G. *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations* / G. Hofstede. – [2-nd ed.]. – Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. – 596 p.
507. Holt, D. T. *Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context and Process* / D. T. Holt, W. M. Rutherford, G. R. Choehessy // *Journal of Leadership & Organizational*. – 2007. – No13 (4). – P. 40–54.
508. Ireland, R. D. Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: transitioning between exploration and exploitation / R. D. Ireland, & J. W. Webb // *Business horizons*. – 2009. – No 52 (5). – P. 469–479.
509. Jensen, E. *Essential Building Blocks of Intrapreneurship for Corporate Innovation* / E. Jensen. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.rocketinspace.com/corporate-innovation/4-essential-building-blocks-of-intrapreneurship-for-corporate-innovation>
510. Boon, J. Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector / Jo Boon, Marcel Van der Klink and Jose Janssen. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijttd.12010>
<https://doi.org/10.1111/ijttd.12010>
511. Karamushka, L. Levels and factors of development of organizational culture of educational organizations / L. Karamushka, Oksana Kredentser, Oleksandr Kovalchuk // *The 17th European Congress of Work and Organizational Psychology «Respectful and Effective Leadership»* (Oslo, Norway 20–23 May 2015). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://eaw.pg2.at/abstracts/a0259.html?zoom_highlight=Liudmyla+Karamushka
512. Karamushka, L. Types of employees in civil service organizations in relation to their teamwork readiness / L. Karamushka, K. Tereshchenko, V. Mychailenko, O. Kredentser // *28th International Congress of Applied Psychology 'From crisis to sustainable well-being'* (8–13 July 2014,

Paris, France). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://b-com.mci-group.com/Abstract/Statistics/FlatAbstractList.aspx?EventCode=ICAP2014>

513. Karamushka, L. Investigation of educational organizations' competitiveness in the context of organizational culture development // L. Karamushka, S. Maksimenko, O. Kredentser, K. Pentsak / Abstracts of the 14th European Congress of Psychology 'Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life', Milan, 7–10 July, 2015. – P. 534. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.ecp2015.it/wp-content/uploads/2015/07/ECP-2015-Abstract-Book_upd27jul1.pdf

514. Karamushka, L. Correlations between managers' readiness to risk and distinctive features of organizational development of educational organizations / L. Karamushka, O. Kredentser // Psychological aspects of innovative changes in organization and organizational development (Ukrainian-Polish Workshop (24–26 October 2010, Kyiv, Ukraine): Programme, Book of Abstracts. Editors: Liudmila Karamushka, Barbara Kożuszniak. – Kyiv : Interlink, 2010. – P. 33–34.

515. Karlsson, T. Improving perceived entrepreneurial abilities through education: Exploratory testing of an entrepreneurial self-efficacy scale in a pre-post setting / T. Karlsson, K. Moberg // The International Journal of Management Education. – 2013. – No 11. – P. 1–11.

516. Kickul, J. A Cognitive Processing Model of Entrepreneurial Self-Efficacy and Intentionality / J. Kickul, N.F. Krueger / Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA : Babson College. – 2004. – P. 607–619.

517. Kising'u, T. M. Strategic Determinants of Intrapreneurship of Education Institutions in Kenya / Titus Muthami Kising'u // International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE). – 2014. – Vol. 1. – Issue 8, August. – P. 48–62.

518. Kirby, D. A. Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice / D. A. Kirby // Journal of Technology Transfer. – 2006. – Vol. 31. – Is. 5. – P. 599–603.

519. Kneale, P. Teaching Intrapreneurship: Cases from Business, Planet / P. Kneale. – 2004. – No 12:1. – P. 8–9. – DOI: 10.11120/plan.2004.00120008

520. Kredentser, O. The investigation of educational organization managers' entrepreneurial behaviors in the context of organizational development / O. Kredentser, G. Cherusheva // 28th International Congress of Applied Psychology 'From crisis to sustainable well-being' (8–13 July 2014, Paris, France). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://b-com.mci-group.com/Abstract/Statistics/FlatAbstractList.aspx?EventCode=ICAP2014>

521. Kredentser, O. Correlations between managers' gender and their readiness to risk and educational organizations development / O. Kredentser // Abstracts of 15-th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (Maastricht, Netherlands, May, 25–28, 2011). – Maastricht, 2011. – P. 367–368.

522. Kredentser, O. The impact of staff's entrepreneurial skills on the development of entrepreneurial self-efficacy // O. Kredentser, G. Cherusheva,

L. Karamushka / Abstracts of the 14th European Congress of Psychology 'Linking Technology and Psychology: Feeding the Mind, Energy for Life', Milan, 7–10 July, 2015. – P. 686. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ecp2015.it/wp-content/uploads/2015/07/ECP-2015-Abstract-Book_upd27jul1.pdf

523. Kuratko, D. F. A Model of Middlelevel Managers. *Entrepreneurial Behaviour / D. F. Kuratko, R. D. Ireland, J. G. Covin, J. S. Hornsby // Entrepreneurship Theory and Practice.* – 2005. – November. – P. 699–716.

524. Lăcătu, M. L. Entrepreneurship in education / Maria Liana Lăcătu, Camelia Stăiculescu // *International Conference Knowledge-Based Organization.* – 2016. – Vol. XXII. – No 2. – P. 438–443.

525. Lavaroni, C. W. Bringing the Excitement of Entrepreneurism to the Public Schools / C W. Lavaroni, D. E. Leisey. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.edentrepreneurs.org/edupreneur.php>

526. Leavitt, H. J. Applied Organization Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches // *Handbook of Organizations / Ed. By J.G. March.* – Chicago, 1965. – 1145 p.

527. Levenson, M. R. Risk taking and personality & Social Psychologes / M. R. Levenson. – 1990. – Vol. 58 (6). – P. 1073–1080.

528. Lewin, K. Group Decision and Social Change / K. Lewin // *Readings in Social Psychology.* – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1958. – P. 197–211.

529. Lim, P. S. Relationship between big-five personality domains and students academic achievement / P. S. Lim and Melissa Ng Abdullah, L.Y. // *Journal of Social Science and Humanities.* – 2012. – Vol. 20. – No 4. – P. 973–988.

530. Lumpkin, G. T. Intrapreneurship and innovation, in: J. R. Baum, M. Frese & R. Baron (eds), *The Psychology of Entrepreneurship*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007. – P. 237–264.

531. Lutfihak, A. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance inovative performance / Alpkan Lutfihak, Cagri Bulut, Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, Kemal Kilic // *Management Decision.* – 2010. – Vol. 48. – No 5–6. – P. 732–755.

532. Margulies, N. *Organizational Development: Values, Process, and Technology.* – New York, NY : McGraw-Hill Book Co. – 1972. – 640 p.

533. Maritz, A. Enhancing entrepreneurial self- efficacy through vocational entrepreneurship education programmes. / A. Maritz, C. Brown, // *Journal of Vocational Education & Training.* – 2013. – No 65. – P. 543–559.

534. Maslak, O. Intellectual capital as a factor of economic development of Ukraine / O. Maslak, N. Grishko, O. Hlazunova, M. Maslak // *Journal of Turiba University «Acta Prosperitatis».* – 2016. – No. 7. – P. 104–118.

535. Newmana, A. Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research / Alexander Newmana, Martin Obschonkab, Susan Schwarzc, Michael Cohena, Ingrid Nielsena // *Journal of Vocational Behavior.* – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа :

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879118300587?via%3Dihub#>

536. Organizational development in education – colleges, universities, and other schools <http://www.toolpack.com/education.html>

537. Parker, Simon C. Intrapreneurship or entrepreneurship? / Simon C. Parker, IZA discussion papers. – 2009. – No. 4195, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-20090615104>

538. Penrose, E. The theory of the growth of the firm (3rd ed.) / E. Penrose // Oxford University Press. – 1995. – P. 76–80.

539. Ph. D. in Educational Leadership and Organizational Development. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uk.mg40.mail.yahoo.com/neo/launch#>

540. Pinchot, G. Intra-Corporate Entrepreneurship / G. Pinchot, E. Pinchot. – 1978. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>.

541. Professional and Organizational Development Network in High Education. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.podnetwork.org>

542. Setiawan, J. L. Examining Entrepreneurial Self-Efficacy among Students / Jenny Lukito Setiawan // Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2014. – No 115. – P. 235–242.

543. Subotzky, G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs / G. Subotzky // Higher Education, December, 1999. – Vol. 38. – No. 4. – P. 401–440.

544. UNNATI Organization for Development Education. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.unnati.org/>

545. Wamwangi, K. 5th Urban & City management course for Africa: Face – face and distance learning version. Module II. Organizational development as a framework for creating anti-poverty strategies and action including gender mainstreaming / K. Wamwangi. – Tanzania, 2003. – 21 с.

546. Wilson, F. Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education / F. Wilson, J. Kickul, D. Marlino // Entrepreneurship: Theory and Practice. – 2007. – No 31. – P. 387–406.

547. Wolpert-Gawron, H. The Era of the Teacherpreneur / Heather Wolpert-Gawron / [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.edutopia.org/blog/era-of-teacherpreneur-heather-wolpert-gawron>

548. Wood, R. Social Cognitive Theory of Organizational Management / R. Wood, A. Bandura // Academy of Management Review. – Vol. 14. – No 3. – 1989. – P. 361–384.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкета для дослідження психологічних особливостей розвитку внутрішньоорганізаційного підприємництва

Інструкція

Дайте, будь ласка, відповіді на наступні питання. На більшість питань є готові відповіді. Оберіть той варіант відповіді, який відповідає Вашій думці. Зверніть увагу на те, що біля кожного питання вказана кількість відповідей, яку можна обрати.

1. Вкажіть, будь ласка, які із перелічених нижче форм діяльності реалізуються у Вашому навчальному закладі (поза основним навчальним планом)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- тренінгові заняття для учнів;
- семінарські заняття для учнів;
- практикуми для учнів;
- гуртки;
- підготовчі курси для вступу до школи;
- підготовчі курси для вступу до ВНЗ;44
- курси іноземних мов;
- інші курси;
- розроблення, впровадження та супроводження електронних навчальних матеріалів для інших організацій;
- розробка та супроводження інтернет-продуктів для інших організацій (сайти, інтернет-сторінки у соціальних мережах, відео-блоги);
- розробка та супроводження інтернет-продуктів Вашої організації (сайти, інтернет-сторінки у соціальних мережах, відео-блоги);
- дистанційне навчання;
- вирощування власної аграрної продукції;
- тваринництво;
- ландшафтний дизайн;
- виготовлення власної сувенірної продукції;
- шкільний театр;
- заохочення до безкоштовного додаткового навчання, залучення талановитих учнів (стипендіальні програми);
- створення умов для стажування студентів;
- видання власних газет, бюлетенів, журналів (у т.ч. електроні видання) (необхідне підкреслити);

- проведення благодійних ярмарків, аукціонів;
- інші види професійно-освітньої діяльності, які здійснюються поза основним навчальним планом.

2. Вкажіть, будь ласка, які із перелічених нижче форм діяльності здійснюють працівники Вашого навчального закладу (поза основним навчальним планом)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- надання індивідуальних додаткових освітніх послуг;
- публікація у фахових виданнях;
- видання власної навчально-методичної продукції;
- участь у індивідуальних проектах, грантах;
- інші професійні напрямки діяльності персоналу навчального закладу, які здійснюються поза навчальним планом.

3. Вкажіть, будь ласка, які із перелічених нижче форм діяльності здійснюються за участю батьків учнів Вашого навчального закладу (поза основним навчальним планом)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- громадські організації, які створені на базі Вашого навчального закладу (об'єднання учнів та батьків);
- волонтерські рухи за участю батьків;
- курси, семінари, тренінги, майстер-класи для батьків (необхідне підкреслити) (якщо так, вкажіть, з яких напрямків);
- інші професійні напрямки діяльності за участю батьків.

4. Вкажіть, будь ласка, які із перелічених нижче форм міжнародної діяльності здійснюються у Вашому навчальному закладі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- отримання міжнародних грантів, проектів;
- організація мовних таборів;
- діяльність мовних волонтерів;
- організація дитячих заходів за участю іноземних колег;
- прийом дітей з інших країн;
- участь у міжнародних об'єднаннях;
- стажування за кордоном;
- обмін школярами та вчителями;
- участь у міжнародних освітніх форумах;
- інші форми міжнародної діяльності.

5. Вкажіть, будь ласка, які із перелічених нижче форм громадсько-професійної діяльності здійснюються у Вашому навчальному закладі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- волонтерська діяльність працівників;
- співробітництво з громадськими організаціями;
- співробітництво з адміністрацією міста, району;
- співробітництво з депутатами;
- співробітництво з благодійними фондами;
- інші види громадсько-професійної діяльності.

6. Чи здійснюється у Вашому навчальному закладі підготовка дітей до майбутньої підприємницької діяльності?

1. Так.
2. Ні.

Якщо так, то вкажіть в яких формах? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- факультативні заняття;
- курси або гуртки;
- бізнес-школа;
- реалізація бізнес-проектів (планування, виробництво, реалізація на аукціонах, ярмарках);
- інші форми.

7. Як Ви розумієте, в чому може проявлятися підприємництво в середині освітньої організації (внутрішньоорганізаційне підприємництво)? _____

8. Чи приділяється увага у Вашій організації впровадженню додаткових напрямків професійної активності (поза основним навчальним планом), які сприяють розвитку організації, підвищують її конкурентоздатність або приносять додатковий прибуток (напрямок внутрішньоорганізаційного підприємництва)? (Можливий перелік, вказаний у п. 1–6).

- приділяється значною мірою;
- скоріше приділяється, ніж не приділяється;
- скоріше не приділяється, ніж приділяється;
- зовсім не приділяється;
- важко відповісти.

9. Хто виступає ініціатором впровадження додаткових напрямків професійної активності у Вашій організації (напрямок внутрішньоорганізаційного підприємництва)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- керівні органи;
- керівник організації;
- керівництво організації (керівник та його заступники);

- окремі працівники;
- батьки учнів;
- учні;
- інші.

10. Оцініть рівень розвитку ресурсів Вашої організації, що використовуються для впровадження додаткових напрямків професійної активності у Вашій організації (напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва):

<i>Організаційні</i>	<i>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</i>
<i>Правові</i>	<i>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</i>
<i>Фінансові</i>	<i>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</i>
<i>Психологічні</i>	<i>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</i>
<i>Ще які</i>	<i>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</i>

11. Оцініть рівень розвитку відповідних умов у Вашій організації, що використовуються для впровадження додаткових напрямків професійної активності у Вашій організації (напрямків внутрішньоорганізаційного підприємництва):

<i>Організаційні</i>	
- створення нових структурних одиниць (проектних команд)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- формування відповідної системи управління персоналом	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- організація заходів, спрямованих на генерування нових ідей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- інші організаційні умови	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Інноваційні</i>	
- орієнтація персоналу на впровадження інновацій	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- розробка інноваційних підходів управління	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- розвиток організації та персоналу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- швидка реалізація інновацій в організації, подолання опору змінам	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- інші інноваційні умови	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Мотиваційні</i>	
- заохочення пропозицій та ідей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- побудова відповідної системи мотивації персоналу, що дозволяє заохочувати та	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

мотивувати підприємницьку активність персоналу організації	
- врахування потреб персоналу у забезпеченні їх мотивації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- інші мотиваційні умови	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Психологічні</i>	
- наявність у персоналу підприємницьких якостей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- організація психологічної підготовки менеджерів та персоналу організацій до впровадження системи внутрішньоорганізаційного підприємництва	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- сприяння самореалізації персоналу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- розвиток підприємницької організаційної культури (атмосфери «пошуку», ініціативності, залученості тощо)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- інші психологічні умови	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Які труднощі при впровадженні внутрішньоорганізаційного підприємництва у Вашій організації Ви можете виділити? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- незнання сутності та функцій внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- незнання правової основи впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- невідповідність керівників освітнього закладу до впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- неготовність персоналу брати додаткові форми роботи;
- низька мотивація (або її відсутність) керівників та персоналу в додатковій самореалізації;
- низький рівень розвитку підприємницьких якостей у персоналу організації;
- відсутність комунікацій з іншими організаціями з цієї проблеми;
- відсутність необхідних консультантів щодо впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- відсутність психологічної допомоги в процесі впровадження внутрішньоорганізаційного підприємництва;
- інші.

13. Вкажіть, які психологічні чинники, на Вашу думку, впливають на розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва в освітніх організаціях? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- стиль управління;
- мотивація керівника;
- мотивація працівників;
- особистісні характеристики керівника;
- особистісні характеристики працівників;
- націленість персоналу на розвиток, самореалізацію;
- відданість персоналу;
- наявність психологічної підготовки, навчання;
- інші.

14. Вкажіть, які ознаки, на Ваш погляд, має підприємницька активність персоналу організацій? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- інноваційність;
- творчість;
- схильність до ризику;
- орієнтація на результат;
- незалежність;
- орієнтація на саморозвиток;
- інші.

15. Оцініть рівень розвитку власної підприємницької активності (за сукупністю вище вказаних ознак):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. Чи маєте Ви власні додаткові напрямки професійної діяльності в рамках роботи у Вашій організації, що приносять Вам додатковий дохід або сприяють Вашому професійному розвитку та самореалізації (або берете участь у проектній команді з такого напрямку)?

- Так.
- Ні.

Якщо так, то вкажіть, які саме:

Якщо ні, то вкажіть, чи хотіли б Ви їх мати:

- дуже б хотілося;
- скоріше хотілося б, ніж ні.
- скоріше не хотілося б, ніж хотілося б;
- зовсім не хотілося б.

Анкета для дослідження психологічних особливостей діяльності організації в умовах соціально-економічних змін

Інструкція

Дайте, будь ласка, відповіді на наступні питання. На більшість питань є готові відповіді. Оберіть той варіант відповіді, який відповідає Вашій думці. Зверніть увагу на те, що біля кожного питання вказана кількість відповідей, яку можна обрати.

1. Які, на Ваш погляд, характеристики підприємницької поведінки необхідні для керівників Вашої організації в процесі введення змін? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- потреба в досягненнях (подальшому розвитку);
- потреба в незалежності (автономії);
- схильність до творчості (творчі здібності);
- уміння йти на розумний (зважений) ризик;
- цілеспрямованість та рішучість;
- що ще (допишіть).

2. Які, на Ваш погляд, характеристики підприємницької поведінки необхідні для працівників Вашої організації в процесі введення змін? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- потреба в досягненнях (подальшому розвитку);
- потреба в незалежності (автономії);
- схильність до творчості (творчі здібності);
- уміння йти на розумний (зважений) ризик;
- цілеспрямованість та рішучість;
- що ще (допишіть).

3. Для яких типів змін в організації необхідні, на Ваш погляд, характеристики підприємницької поведінки? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей).

- для змін, які пов'язані з виникненням нових напрямків діяльності організації;
- для змін, які пов'язані із створенням нових видів продукції;
- для змін, які пов'язані із виникненням нових сервісних послуг;
- для змін, які стосуються зміни структури організації;
- для змін, які стосуються зміни керівництва;
- для змін, які стосуються режиму діяльності;
- що ще (допишіть).

Анкета для вивчення ефективності тренінгу

Шановний учаснику тренінгу!

Поділіться, будь ласка, своїми враженнями та висловіть побажання щодо проведеного тренінгу:

1. Оцініть, будь ласка, в балах рівень своєї активності під час тренінгу (участь у дискусіях, постановка питань, активність роботи в малих групах (парах)):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст тренінгу відповідає Вашим професійними потребам та інтересам:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст, методи та форми роботи на тренінгу були ефективними (для осмислення нової інформації, розкриття основних ідей, змісту певної проблеми, рефлексії власного досвіду тощо):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.1. Які питання тренінгу доцільно було б розглянути в меншому обсязі? (зазначити назву питань, тем, технік) _____

3.2. Які питання тренінгу доцільно було б розглянути в більшому обсязі? (зазначити назву питань, тем, технік) _____

3.3. Які питання тренінгу можна було б додатково включити до курсу? _____

4. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки зміст, методи та форми роботи на тренінгу спонукають Вас до роздумів, до активізації своєї діяльності, до подальшого просування в інформаційному та діяльнісному полі:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки методи та форми роботи під час тренінгу були зручними, комфортними для виконання (наприклад, щодо можливостей спілкування з іншими людьми під час виконання завдань, взаємодії «тренер-учень», просторового розміщення в аудиторії, Вашого фізичного та психічного стану тощо):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки добре, на Вашу думку, Ви засвоїли новий матеріал, оволоділи новими компетенціями:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Оцініть, будь ласка, в балах, наскільки добре співвідносяться витрати часу та зусиль з отриманими знаннями, засвоєними компетенціями:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Оцініть, будь ласка, в балах ступінь справдження Ваших очікувань:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Оцініть, будь ласка, в балах ступінь задоволеності навчанням в цілому:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Ваші зауваження, побажання, пропозиції_____

Наукове видання

Креденцер Оксана Валеріївна

**ПСИХОЛОГІЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Монографія

Літературний редактор Ю.М. Лезвинська

Підп. до друку 19.09.2019. Формат 60×84¹/₁₆. Папір. офс. Гарнітура “Таймс”. Друк. офс.
Ум. друк. арк. 18,6. Обл.-вид. арк. 19,8. Наклад 300 прим. Зам. 585.

Віддруковано у ТОВ-Видавництві “ЛОГОС” із оригіналів автора
Свідоцтво про внесення суб’єкта видавничої справи Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК № 201 від 27.09.2000 р.
01030, Київ-30, вул. Богдана Хмельницького, 10, тел. 235-81-77