

Мислюк В.С.,
аспірантка кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Mysyliuk Vlada,
PhD-student at the Department
of Business-economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ОГЛЯД ДОСЛІДЖЕНЬ ТА АКТУАЛІЗАЦІЯ ПИТАННЯ РОЗБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ВНУТРІШНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Мислюк В.С. Огляд досліджень та актуалізація питання розбудови організаційного дизайну внутрішнього підприємництва. У статті висвітлено тенденцію до дослідження підприємницької функції на рівні окремих суб'єктів господарювання та виявлено проблему взаємозамінного використання понять «корпоративне підприємництво», «інтрапренерство», «внутрішнє підприємництво», що потребує подальшого аналізу та побудови чіткої концептуальної системи. Систематизовано основні результати наукових розвідок у сфері внутрішнього підприємництва: визначено фактори, що стримують та стимулюють підприємницьку активність працівників, обґрунтовано доцільність впровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій, наявні спроби виокремити форми внутрішнього підприємництва, охарактеризовано результати впровадження інтрапренерства, досліджено вплив окремих елементів організаційного дизайну на інноваційну активність працівників. Запропоновано спрямувати подальші пошуки на впорядкування термінологічної системи наведеного наукового напрямку та розроблення формалізованої моделі управління елементами організаційного дизайну, що сприятиме підвищенню рівня інноваційності суб'єктів підприємництва.

Ключові слова: внутрішнє підприємництво, інтрапренерство, корпоративне підприємництво, організаційний дизайн, підприємницька орієнтація.

Мислюк В.С. Обзор исследований и актуализация вопроса развития организационного дизайна на внутреннем предпринимательстве. В статье освещена тенденция к исследованию предпринимательской функции на уровне отдельных субъектов хозяйствования и обнаружена проблема взаимозаменяемого использования понятий «корпоративное предпринимательство», «интрапренерство», «внутреннее предпринимательство», это актуализирует последующий анализ и формирование четкой системы концепций. Систематизированы основные результаты научных исследований в сфере внутреннего предпринимательства: идентифицированы факторы, которые сдерживают и стимулируют предпринимательскую активность работников, обоснована целесообразность внедрения интрапренерской формы реализации инноваций, совершены попытки выделения форм внутреннего предпринимательства, дана характеристика результатов имплементации интрапренерства, исследовано влияние отдельных элементов организационного дизайна на инновационную активность сотрудников. Предложено направить дальнейшие поиски на упорядочение системы терминологии представленного научного направления и разработку формализованной модели организационного дизайна, который будет способствовать повышению уровня инновационности субъектов предпринимательства.

Ключевые слова: внутреннее предпринимательство, интрапренерство, корпоративное предпринимательство, организационный дизайн, предпринимательская ориентация.

Mysyliuk Vlada. Review of research and actualization of the issues of organizational design development of internal corporate entrepreneurship. The article concentrates on the entrepreneurship function of the commercial entities. The tendency of interchangeable usage of the terms «corporate entrepreneurship», «intrapreneurship» and «internal corporate entrepreneurship» is identified. These issues provide grounding for necessity of further analysis and conceptualization of corporate entrepreneurship research. Entrepreneurship orientation of the organization is seen as a core factor of development and maintenance of financial, strategic, technological competitive advantages, thus, it creates prerequisites for renewal of enterprises in different ways. Intrapreneurship or intra-corporate entrepreneurship creates basis for the extension of business directions and even complete change of the whole orientation of current business. The main results of the previous research are as follows: 1) factors, which moderate and stimulate the entrepreneurship activity of employees, were identified; 2) the feasibility of implementation of intrapreneurship form for innovation activity was justified; 3) the attempts were made to distinguish different forms of intrapreneurship; 4) the results of intrapreneurship on company performants were described; 5) the effects of different elements of

organizational design on innovation activity of employees were investigated. The author emphasizes on the absence of deep and complex understanding of intrapreneurship organizational mechanisms. It is obvious that each research concentrates on aspect, which is isolated from others. The managers need instruments for proper resources allocation, coordination, development of corresponding compensation and control systems, implementation of right organizational structures during the introduction of intrapreneurship. The essence of further investigations aimed at the creation of common terminology system and development of formalized model for organizational design management is proved. This model may be formed through decomposition of the elements of organizational design; identification of current, perspective and target indicators of mentioned elements and clarification of linkages among different elements. The results may be used for improvement of the level of companies' innovativeness.

Key words: internal corporate entrepreneurship, intrapreneurship, corporate entrepreneurship, organizational design, entrepreneurship orientation.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.

Проблема формування та розвитку інтрапренерства (intrapreneurship) у внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання в економічній науці залишається не досить розробленою: відсутні системні дослідження та обмежена кількість публікацій, що торкаються різноманітних аспектів впровадження та розвитку інтрапренерства. Така ситуація частково пов'язана з тим, що немає статистичних даних про інновації, впроваджені внутрішніми та незалежними підприємцями [5, с. 89], тому оцінити ефект від інтрапренерської форми реалізації інновацій на рівні галузі та економіки країни загалом неможливо. Науковці оминають розроблення питання, яке, на їхню думку, потенційно може не мати вагомого наукового інтересу та практичної значущості. Водночас дослідження становлення та розвитку інтрапренерської форми реалізації інновацій на рівні окремого суб'єкта підприємництва має важливе прикладне значення, зважаючи на фінансові, стратегічні та технологічні переваги, що привносить інтрапренерство у процес функціонування суб'єкта підприємництва. Розроблення теоретико-методологічних основ упровадження інтрапренерства (intrapreneurship) дасть змогу оцінити внутрішні передумови, розробити процедури, комплексне організаційне забезпечення для досягнення його результативності та ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню механізму інтрапренерства (intrapreneurship), а також факторів, що впливають на стимулювання ініціативної та креативної діяльності працівників усередині суб'єктів підприємництва, присвячені роботи С. Вестфала, Р. Вундерера, Ю. Грудзевич, А. Крупаніна, Л. Ліпич, Г. Піншо, В. Томілова, Т. Хакунова, Г. Широкової. Невирішеними залишаються проблеми імплементації внутрішнього підприємництва у практику діяльності сформованих підприємств, що забезпечуватиме ефективність та результативність їхньої інноваційної діяльності.

Постановка завдання. Мета роботи – проаналізувати результати проведених досліджень у сфері інтрапренерства (intrapreneurship) та окреслити питання, які потребують подальшого розроблення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Суб'єкти підприємництва функціонують у середовищах, яким притаманні динамічні зміни ринків та технологій. Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність, підприємства повинні швидко реагувати на виклики та можливості зовнішнього

середовища. Суб'єкти господарювання можуть бути успішними, якщо норма їхньої підприємницької інтенсивності є вищою за наявну в галузі. Слушною є думка П. Друкера [6], який зауважує, що ті галузі, які натепер генерують високий рівень віддачі на вкладений капітал та характеризуються швидкою окупністю, насправді знаходяться у періоді зрілості, за якою слідуватиме спад. Суб'єкти підприємництва повинні не лише фокусуватися на забезпеченні ефективності операційної діяльності, але й будувати довгострокові плани розвитку, закладати базис для розширення сфер діяльності або навіть їх переорієнтації у разі потреби. Підприємницький підхід стає можливою відповіддю на виклики ринків та технологій. Підприємництво базується на цілеспрямованій інноваційній діяльності, що потенційно приводить до збільшення віддачі від вже наявних ресурсів.

Починаючи з 60-х років ХХ століття з'являються праці науковців [11; 15], які як суб'єкт підприємництва розглядають не лише окрему особу, а й підприємство загалом. Подібні наукові пошуки пов'язані із зародженням, формуванням та обґрунтуванням різноманітних концепцій, які описують підприємницьку орієнтацію (інноваційність, проактивність, прийняття ризику) на рівні суб'єктів підприємництва. Це такі концепції, як: корпоративне підприємництво (corporate entrepreneurship), інтрапренерство (intrapreneurship або внутрішнє підприємництво), корпоративна венчурна діяльність (corporate venturing), стратегічне підприємництво (strategic entrepreneurship). Зважаючи на відсутність структурованості у цій сфері дослідження, зазначимо, що досить часто поняття використовуються взаємозамінно, наприклад корпоративне підприємництво (corporate entrepreneurship) та інтрапренерство (intrapreneurship) [2], хоча, на думку, інших дослідників ці поняття не є тотожними [7]. Це становить першу наукову проблему, що ускладнює систематизацію отриманих раніше наукових результатів.

Інтрапренерство або внутрішнє підприємництво означає стимулювання та використання інноваційно-інтелектуальних результатів діяльності працівників, що спрямоване на задоволення інтересів особистості, а також стратегічних цілей і намірів суб'єкта підприємництва. Завдяки впровадженню інтрапренерства (intrapreneurship) суб'єкти підприємництва можуть ефективно вирішувати фінансові (збільшення прибутку та ефективне використання наявних ресурсів), стратегічні (освоєння нових ринків та продукції, диверсифікація діяльності) та технологічні (розроблення інновацій, спрямованих на підвищення ефективності технологій

Таблиця 1
Системагізація досліджень у сфері формування та розвитку інтрапідприємства (intrapreneurship) в межах діючих суб'єктів господарювання

Дослідження	Методи аналізу інформації	Наукова проблема	Основні результати
1	2	3	4
Вестфал (Westfall) 1969 [15]	Опитування (in-depth interview, prepared questionnaire)	Виявлення факторів, які стимулюватимуть підприємницьку активність організації.	Фактори, які сприяють підприємницькій орієнтації організації: невеликі розміри організації, високий рівень обізнаності у новій сфері, період планування 5 і більше років. Перешкоди до прийняття нових бізнес ідей: незбалансованість інформації, відсутність резерву часу кваліфікованих менеджерів, високі витрати на інновації. Запропоновано дві стратегії стимулювання корпоративного підприємництва: децентралізація планування та впровадження нових бізнес-ідей, створення спеціалізованих підрозділів або дочірніх підприємств, що забезпечуватимуть інформаційну, кадрову, фінансову підтримку.
Томілов, Крупанін, Хакунов, 1998 [12]	Параметричний, графічний аналіз, аналіз показників фінансової звітності.	Дати функціонально-параметричне описання процесу зародження та розвитку підприємництва в організації.	Наведено функціонально-параметричну модель підприємства, що функціонує на принципах інтрапідприємства. Виокремлено форми організації інтрапідприємства. Формалізовано модель вибору оптимального варіанта становлення інтрапідприємства на основі врахування поставлених завдань та часу, раціонального використання ресурсів базового підприємства, соціально-економічної ефективності програми створення інтрапідприємства. Розроблено маркетингову концепцію формування та методики аналізу ресурсної бази інтрапідприємства. Апробація результатів методичних положень показала, що розвиток підприємства на принципах інтрапідприємства забезпечує високу ефективність та швидку окупність інвестицій.
(Antonicic), Хізірч (Hizrich) 2001 [14]	Опитування та кореляційно-регресійний аналіз.	Запропоновувати модель інтрапідприємства, що пов'язує передумови, форми прояву та результати впровадження інтрапідприємства.	Форми прояву інтрапідприємства: корпоративний венчуринг, інноваційність, стратегічне оновлення, проактивність. Передумови інтрапідприємства включають організаційні характеристики (відкритість комунікацій, підтримка топ-менеджменту та ін.) та характеристики зовнішнього середовища (рівень технологічного розвитку галузі, інтенсивність конкуренції та ін.). До результатів внутрішнього підприємництва відносять: абсолютне та відносне зростання, прибутковість. Було встановлено тісний зв'язок між інтрапідприємством, організаційними та позаорганізаційними факторами. Не було встановлено зв'язку між інтрапідприємством та прибутковістю. Вік, розмір, стратегія та сфера діяльності не впливають на показники моделі.
Пузікова 2008 [9]	Статистичний аналіз, методи оцінки ефективності функціонування підприємств.	Обґрунтування компонентів механізму розвитку внутрішнього підприємництва.	Систематизовано форми внутрішнього підприємництва. Обґрунтовано компоненти механізму внутрішнього підприємництва: організаційна, фінансово-економічна, мотиваційна, ресурсна. Розглянуто можливості синтезу різноманітних організаційних структур управління за індивідуальної та колективної форм внутрішнього підприємництва. Описано процесно-орієнтований підхід розвитку внутрішнього підприємництва.
Ебнер, Франк, Корунка, Люгер [7]	Опитування, фокус-групи, кореляційно-регресійний, кластерний аналіз.	Проектування організації як складних соціально-економічних систем та технології їх змін.	Емпіричне підтвердження багатомірності конструкту внутрішнього підприємництва: мотивація досягнення, орієнтація на інновації, особиста ініціатива, компетенція в діях, соціальна компетенція, професійні знання. На розвиток внутрішнього підприємництва впливає стратегія, культура організації, що доповнюються індивідуальними схильностями та якостями співробітників. В організаційному контексті важливими предикторами для розвитку внутрішнього підприємництва є підвищення кваліфікації нових працівників та їхня проактивність.
Широкова, Єжова, 2012 [13]	Опитування співробітників, інтерв'ю з топ-менеджментом, аналіз документів, спостереження, метод кейсів.	З'ясування взаємозв'язку організаційного дизайну та підприємницької поведінки працівників.	Поетапне спостереження та аналіз побудови організаційного дизайну дає можливість простежити відносний вплив різних елементів організаційного дизайну на підприємницьку інтенсивність з погляду частоти та рівня підприємництва. Досліджено вплив елементів організаційного дизайну на внутрішньофирмове підприємництво: 1) системи, що нівелюють перешкоди у здійсненні підприємницького процесу (інформаційна система, системи комунікацій, навчання, система винагород, управління проектами, характеристики організаційної структури) та 2) системи, що безпосередньо запускають підприємницькі процеси (наприклад, стратегія).
Грузевич, 2017 [4]	Методи експертного оцінювання, економіко-математичне моделювання, анкетування.	Дослідження становлення та розвитку інтрапідприємства як форми запровадження інновацій.	Удосконалено метод економічного оцінювання потенціалу й організаційно-ресурсної готовності машинобудівних підприємств до впровадження інтрапідприємства. Результати представлено у вигляді матриці зональних груп. Розроблено метод вибору ефективної форми (інтрапідприємство чи екзопідприємство) впровадження інновацій. Обґрунтовано організаційне забезпечення впровадження інновацій (наприклад, створення центру підтримки інтрапідприємства та банку інноваційних ідей, надання юридичної, економічної, технічної підтримки інтрапідприємств). Розроблена комплексна система стимулювання суб'єктів інтрапідприємства.

виробництва, збуту та ін.) завдання [4, с. 40; 10, с. 112]. З іншого боку, привнесення духу підприємництва всередину діючого суб'єкта господарювання означає максимальну реалізацію потенціалу співробітників, підвищення рівня задоволення своєю роботою та зростання мотивації до імплементації нових підприємницьких ідей. Таким чином, підприємства можуть досягти економічного (зростання кількості працівників, обсягів продажу, ринкової частки, прибутку) та соціального ефекту.

Наукові розробки за окресленою тематикою насамперед спираються на концептуальний базис внутрішнього підприємництва, що включає дослідження його дефініцій [1; 3], передумов впровадження, локалізацій підприємницького потенціалу в межах суб'єктів підприємництва, організаційних форм взаємодії базового підприємства та інтрапренера, організаційного забезпечення внутрішнього підприємництва. На практиці вивчалися фактори, які стимулюють або стримують підприємницьку орієнтацію організацій (фактори організаційного та зовнішнього середовища), оцінювалася готовність до інтрапренерства та його вплив на результати діяльності суб'єктів підприємництва [2, с. 28–34; 7]. Систематизація основних результатів досліджень інтрапренерства відображена у табл. 1.

Необхідним є перехід від окремих аспектів до більш системного, глибшого погляду на процес впровадження та реалізації інтрапренерства (intrapreneurship). Як правило, науковці описують вплив ізольованих організаційних факторів та факторів зовнішнього середовища на інтенсивність підприємницької поведінки, а питання внутрішніх організаційних засад: механізмів координації, розподілу ресурсів, мотивування та контролю, специфіки розбудови організаційної структури як цілісної системи не дістають глибинного розкриття. Заходи,

спрямовані на привнесення механізмів інтрапренерства (intrapreneurship) всередину суб'єктів підприємництва, повинні створити умови для виводу інновацій більш ефективним способом, аніж шляхом традиційної інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва.

Перспективним напрямом майбутніх досліджень є визначення бажаних параметрів елементів організаційного дизайну, що дасть змогу вирішити проблеми підтримання ефективності та результативності впровадження інновацій для забезпечення стійкого конкурентного статусу суб'єктів підприємництва на цільових ринках. Для цього треба здійснити декомпозицію елементів організаційного дизайну, визначити цільові параметри елементів, встановити взаємозв'язки різноманітних елементів системи організаційного дизайну, щоб забезпечити їхню злагодженість та спрямованість на досягнення поставлених цілей. Така формалізована модель управління елементами організаційного дизайну слугуватиме інструментом для прийняття управлінських рішень, що створюватимуть внутрішні передумови до активізації інноваційної активності співробітників суб'єкта господарювання.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, інтрапренерство (intrapreneurship) сприяє нарощенню інноваційного потенціалу суб'єктів підприємництва, активізації їхньої інноваційної діяльності та, відповідно, досягненню стійкої інноваційної конкурентоспроможності. Це актуалізує дослідження у сфері внутрішнього підприємництва. Подальшого розвитку потребують питання комплексної оцінки впливу інтрапренерства на результативність впровадження інновацій та розроблення моделі управління інтрапренерством, враховуючи організаційні та позаорганізаційні фактори.

Список використаних джерел:

1. Алексашкина Е.И. Внутрифирменное предпринимательство. *Научный журнал Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики*. 2011. № 1(8). URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/277.pdf> (дата звернення: 18.01.2020).
2. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса / Широкова Г.В. и др. Санкт-Петербург : Центр предпринимательства Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. 52 с.
3. Вундерер Р., Дик П. Ключевая роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства. *Менеджмент и маркетинг*. 2003. № 6. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_6_03.htm (дата звернення: 18.01.2020).
4. Грудзевич Ю.І. Формування та розвиток інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 . Луцьк, 2017. 207 с.
5. Дерев'янюк Ю.М., Мельник Л.Г., Лукаш О.А. Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 88–96.
6. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / пер с англ. Москва : Вильямс, 2009. 432 с.
7. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство / пер. с нем. О.А. Шипилова / М. Эбнер и др. Харьков : Гуманитарный Центр, 2010. 284 с.
8. Прохорова Є.В. Вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності підприємства. *Стратегія підприємства : підприємницький контекст* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 16–17 листопада 2017 р. м. Київ, 2017. С. 155–156.
9. Пузикова Е.А. Механизм развития внутреннего предпринимательства на предприятии : дис. ... канд. эк. наук : 08.00.05. Оренбург, 2008. 170 с.
10. Руднева О.Н. Организация предпринимательской деятельности в АПК: Краткий курс лекций. Саратов, 2017. 118 с.
11. Татейси К. Вечный дух предпринимательства / пер. с англ. Э.Я. Шахова, Г.А. Шахов. Москва : Московский бизнес, 1990. 222 с.
12. Томилов В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. 1998. URL: http://enbv.narod.ru/text/Econom/marketing/mark_and_intrap/index.html (дата звернення: 18.01.2020).
13. Широкова Г.В., Ежова Я.С. Становление внутрифирменного предпринимательства в российской компании: формирование, развитие, перспективы. *Российский журнал менеджмента*. 2012. № 1. Том 10. С. 117–140.
14. Antoncic B., Hisrich R. D Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 2001. Vol. 16. № 5. P. 495–527.
15. Westfall S.L. Stimulating Corporate Entrepreneurship in U. S. Industry. *The Academy of Management Journal*. 1969. Vol. 12. № 2. P. 235–246.

References:

1. Aleksashkyna E.Y. (2011) Vnutryfyrmennoe predprynymatel'stvo [Corporate entrepreneurship]. Scientific journal of the St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, vol. 1, no. 8. Available at: <http://economics.open-mechanics.com/articles/277.pdf> (accessed 18 January 2020).
2. Shirokova G.V., Sarycheva V.A., Blagov E.Yu., Kulikov A.V. (2008) Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo: podkhody k izucheniyu voprosa [Corporate entrepreneurship: Research approaches]. St. Petersburg: Center for Entrepreneurship, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, pp. 5–52.
3. Vunderer R., Dik P. (2003) Klyuchevaya rol' sotsial'noy kompetentsii v kontseptsii sopredprinimatel'stva [The key role of social competence in the concept of co-entrepreneurship]. Menedzhment i marketing [Management and marketing] (electronic journal), no. 6. Available at: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_6_03.htm (accessed 18 January 2020).
4. Ghrudzevykh Ju.I. (2017) Formuvannja ta rozvytok intrapreneerstva jak formy realizaciji innovacijnoji dijal'nosti na mashynobudivnykh pidpryjemstvakh [Formation and development of intrapreneurship as a form of realization of innovative activity at machine-building enterprises] (PhD Thesis). Lutsk: Lesya Ukrainka Eastern European National University.
5. Derevjanko Ju.M., Meljnyk L.Gh., Lukash O.A. (2015) Intrapreneerstvo: osoblyvosti zastosuvannja u pidpryjemnyckij dijal'nosti [Intrapreneurship: features of application in entrepreneurial activity]. The mechanism of regulation of the economy, no. 4, pp. 88–96.
6. Druker P.F. (2009) Biznes i innovatsii [Innovation and entrepreneurship]. Moscow: Williams. (in Russian)
7. Ebner M., Frank G., Korunka K., Lyuger M. (2010) Predprinimatel'skaya orientatsiya v organizatsii. Vnutrennee predprinimatel'stvo [Entrepreneurial orientation in the organization. Intrapreneurship]. Kharkiv: Humanitarian Center. (in Russian)
8. Prokhorova Je.V. (2017) Vplyv korporatyvnogho pidpryjemnytva na rezul'taty dijal'nosti pidpryjemstva [Influence of corporate entrepreneurship on the results of business activity]. Proceedings of the Strateghija pidpryjemstva : pidpryjemnyckij kontekst: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Kyiv, November 16–17, 2017), Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, pp. 155–156.
9. Puzikova E.A. (2008) Mekhanizm razvitiya vnutrennego predprinimatel'stva na predpriatii [The mechanism of the development of intrapreneurship at the enterprise] (PhD Thesis), Orenburg: Orenburg State University.
10. Rudneva O.N. (2017) Organizatsiya predprinimatel'skoy deyatelnosti v APK: Kratkiy kurs lektsiy [Organization of entrepreneurial activity in the agro-industrial complex: A short course of lectures]. Saratov: Saratov State Agrarian University named after N.I. Vavilova. (in Russian)
11. Tateisi K. (1990) Vechnyy dukh predprinimatel'stva [The eternal spirit of entrepreneurship]. Moscow: Moscow business. (in Russian)
12. Tomilov V.V., Krupanin A. A., Khakunov T.D. (1998) Marketing i intrapreneerstvo v sisteme predprinimatel'stva [Marketing and intrapreneurship in the enterprise system]. Available at: http://enbv.narod.ru/text/Econom/marketing/mark_and_intrap/index.html (accessed 18 January 2020).
13. Shirokova G.V., Ezhova Ya.S. (2012) Stanovlenie vnutrifirmennogo predprinimatel'stva v rossiyskoy kompanii: formirovanie, razvitie, perspektivy [Formation of corporate entrepreneurship in a Russian company: formation, development, prospects]. Russian Management Journal, vol. 10, no. 1, pp. 117–140.
14. Antoncic B., Hisrich R.D. (2001) Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. Journal of Business Venturing, vol. 16, no. 5, pp. 495–527.
15. Westfall S.L. (1969) Stimulating Corporate Entrepreneurship in U. S. Industry. The Academy of Management Journal, vol. 12, no. 2, pp. 235–246.