

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ВНУТРІШНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© 2015 БУБЕНЕЦЬ І. Г.

УДК 339.3

Бубенець І. Г. Формування організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах

Метою статті є узагальнення матеріалів дослідження щодо визначення етапів процесу інтрапідприємництва та розробка організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах. З метою формування організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва систематизовано підходи до визначення етапів процесу інтрапідприємництва та розроблено процесну модель його впровадження на торговельних підприємствах. Для оцінки передумов впровадження концепції інтрапідприємництва розроблено рекомендації з побудови двокритеріальної матриці «Оцінка наявності та рівня розвитку підприємницького потенціалу торговельного підприємства – сприятливість внутрішнього підприємницького клімату». Доведено, що результати позиціонування становлять підґрунтя для подальшого формулювання стратегічного бачення розвитку інтрапідприємництва, цілей і завдань активізації підприємницького потенціалу персоналу з метою розвитку торговельного підприємства, вибору моделі інтрапідприємництва та її організаційної та ресурсної підтримки.

Ключові слова: інтрапідприємництво, процесна модель, внутрішнє підприємництво, торговельне підприємство, підприємницький потенціал, підприємницький клімат.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

Бубенець Ірина Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри технологій та розвитку підприємництва, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: bubirag@mail.ru

УДК 339.3

UDC 339.3

Бубенец И. Г. Формирование организационно-экономических основ внутреннего предпринимательства на торговых предприятиях

Целью статьи является обобщение материалов исследования по определению этапов процесса интрапідприємництва и разработка организационно-экономических основ внутреннего предпринимательства на торговых предприятиях. С целью формирования организационно-экономических основ внутреннего предпринимательства систематизированы подходы для определения этапов процесса интрапідприємництва и разработана процессная модель его внедрения на торговых предприятиях. Для оценки предпосылок внедрения концепции интрапідприємництва разработаны рекомендации по построению двукритериальной матрицы «Оценка наличия и уровня развития предпринимательского потенциала торгового предприятия – благоприятность внутреннего предпринимательского климата». Доказано, что результаты позиционирования составляют основу для дальнейшей формулировки стратегического видения развития интрапідприємництва, целей и задач активизации предпринимательского потенциала персонала с целью развития торгового предприятия, выбора модели интрапідприємництва и ее организационной и ресурсной поддержки.

Ключевые слова: интрапідприємництво, процессная модель, внутреннее предпринимательство, торговое предприятие, предпринимательский потенциал, предпринимательский климат.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 11.

Бубенец Ирина Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры технологий и развития предпринимательства, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: bubirag@mail.ru

Bubenets I. G. Establishing the Organizational-Economic Foundations of the Internal Entrepreneurship at Trade Enterprises

The article is aimed at both generalizing the study data on identification of stages of the intrapreneurship process and development of organizational-economic fundamentals of the internal entrepreneurship at trade enterprises. With a view to establishing the organizational-economic foundations of the internal entrepreneurship, approaches to determine stages of the process of intrapreneurship have been systematized, as well as a process model for its implementation at trade enterprises has been developed. To estimate prerequisites for introduction of the conception of intrapreneurship, recommendations how to build a two-criteria matrix of «Estimation of both the availability and the development level of the entrepreneurial potential of trade enterprise – favorableness of the internal entrepreneurial climate» have been elaborated. It has been proven that results of positioning create the basis for further formulation of the strategic vision for intrapreneurship, goals and objectives of activation of the entrepreneurial potential of staff with a view to development of trade enterprise, selection of a intrapreneurship model, its organizational and resource support.

Key words: intrapreneurship, process model, internal entrepreneurship, trade enterprise, entrepreneurial potential, entrepreneurial climate.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

Bubenets Iryna G. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Technology and Enterprise Development, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: bubirag@mail.ru

Складність впровадження внутрішнього підприємництва та можливий опір з боку персоналу базового підприємства зумовлюють необхідність ретельного планування процесу інтрапідприємництва та визначення ітеративної послідовності його етапів. На відміну від моделювання системи інтрапідприємництва, процесний підхід до вирішення цього завдання набув більшого поширення у фаховій літературі. Так, питаннями визначення змісту процесу становлення та розвитку інтрапідприємництва на підприємствах займалися Н. Агошко-

ва [1], М. Власова [2], Є. Макаров [3], В. Чистякова [4–6], Н. Краснокутська [7], Р. Волкотт, М. Ліппіт [8;9], М. Доллінгер [10], Дж. Хемпел [11], але не приділялося достатньо уваги саме питанням виявлення особливостей підприємництва в торгівлі з метою стимулювання розвитку внутрішнього підприємництва та активізації підприємницького потенціалу в ній. Такий стан досліджуваної проблеми висуває на перший план необхідність систематизувати підходи до визначення організаційно-економічних засад інтрапідприємництва на торговельних

підприємствах для їх стрімкого розвитку, що актуалізує наукові дослідження.

Метою статті є узагальнення матеріалів дослідження щодо визначення етапів процесу інтрапренерства і розробка організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах.

Авторське узагальнення пропозицій науковців щодо етапізації інтрапренерства на підприємствах наведено в табл. 1 і свідчить, що загально-визнаними можна вважати лише етапи розробки бізнес-плану або програми інтрапренерських ініціатив та формування організаційних засад такої діяльності.

Такі важливі етапи, як формування інтрапренерської команди або мобілізація ресурсів для становлення та розвитку внутрішнього підприємництва, визнають необхідними лише 57% дослідників, інші ж не зосереджують увагу на суб'єктах інтрапренерської діяльності або їх ресурсній підтримці [7]. Незважаючи на певну підтримку науковцями необхідності етапу «Виявлення проблем/можливостей, які можуть бути вирішені/реалізовані за допомогою інтрапренерства», на наш погляд, його виокремлення не може мати конкретного змісту. Внутрішнє підприємництво розглядається, як правило, не як засіб антикризового менеджменту, у межах якого необхідно вирішити ту чи іншу конкретну проблему. Інтрапренерство є, перш за все, засобом активізації підприємницького потенціалу, і тому окреслює нові шляхи розвитку, а якими такі шляхи мають бути – це залежить від передумов впровадження інтрапренерства та його стратегічних цілей.

З урахуванням зазначеного, а також ґрунтуючись на вивченні зарубіжного та вітчизняного досвіду використання положень процесного підходу до розвитку інтрапренерства, сформулюємо авторське бачення основних етапів внутрішнього підприємництва і їх змісту на торговельних підприємствах (рис. 1).

1. **Оцінка передумов для впровадження інтрапренерства на торговельному підприємстві.** Таку оцінку пропонується здійснювати за результатами дослідження залежності підприємницького потенціалу на рівні торговельного підприємства (P_{III}) від сприятливості підприємницького клімату (ПК). Позиціонування підприємства у квадрантах відповідної матриці (табл. 2) дозволяє визначити дев'ять типів можливих ситуацій щодо наявності передумов впровадження інтрапренерства:

1) «низький P_{III} – несприятливий ПК» – ситуація, за умов якої ані персонал торговельного підприємства, ані його керівництво не визнають необхідності будь-яких дій із активізації креативних здібностей, ініціації підприємницьких ідей, а також створення відповідного середовища, де такі ідеї знайшли б підтримку.

За таких умов на підприємстві відсутнє підґрунтя для реалізації концепції інтрапренерства, і навіть опортуністична модель не може бути дієвою через жорсткість оргструктури, нетолерантність до ризику, відсутність працівників, здатних інноваційно мислити;

2) «низький P_{III} – нейтральний ПК» – ситуація, за умов якої персонал торговельного підприємства не проявляє активності в генеруванні ідей, а керівництво, хоча і визнає інноваційність потужною конкурентною перевагою та готове до прийняття додаткового ризику

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення етапів процесу інтрапренерства

Етап становлення/розвитку інтрапренерства	Автор(-и)						
	Р. Волкотт, М. Лінніт	М. Доллінгер	Дж. Хемпел	Н. Агошкова	М. Власова	Є. Макаров	В. Чистякова
1. Виявлення проблем (можливостей), які можуть бути вирішені (реалізовані) за допомогою інтрапренерства		+	+	+		+	
2. Визначення стратегічного бачення інтрапренерства (стратегічної цілі)	+					+	
3. Визначення передумов для розвитку інтрапренерства					+	+	+
4. Формування команди (коаліції) перетворень	+	+	+				+
5. Формулювання завдань	+		+			+	+
6. Вибір моделі інтрапренерства	+						
7. Розробка бізнес-плану (програми) інтрапренерства	+	+	+	+		+	
8. Мобілізація ресурсів (формування економічних засад відношень базового підприємства та інтрапренерів)	+	+		+	+		
9. Формування організаційних засад інтрапренерства (організаційно-правове оформлення)	+	+	+	+	+		
10. Реалізація інтрапренерських ініціатив	+	+	+			+	
11. Оцінка результативності інтрапренерства	+	+				+	
12. Розвиток інтрапренерських структур	+						

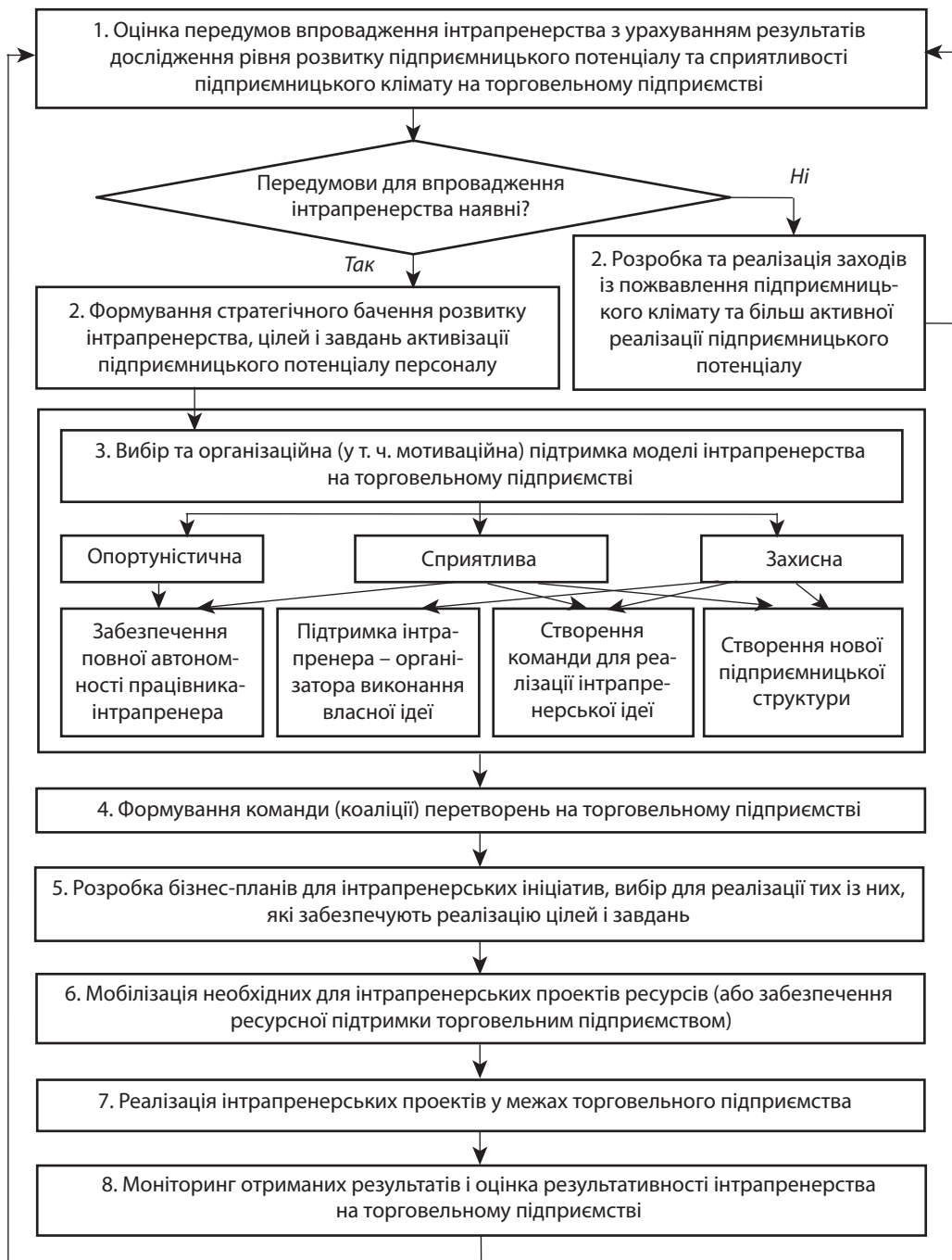


Рис. 1. Процесна модель впровадження інтрапідприємництва на торговельному підприємстві

з метою розвитку бізнесу, проте не вважає необхідним впроваджувати спеціальні заходи для стимулювання працівників до підприємництва. Зважаючи на визначені вищі передумови інтрапідприємництва, реалізація ініціатив внутрішнього підприємництва в такій ситуації не може вважатися доцільною;

3) «низький P_{III} – сприятливий ПК» – ситуація, за умов якої підприємство через недостатню економічну активність, низький розвиток ринкової інтуїції втрачає частку лояльних клієнтів і не залучає нових, хоча умови для активізації підприємницьких зусиль є в цілому сприятливими. Оскільки для поширення ідей інтрапідприємства найбільш важливим є створення атмосфери підприємницького духу та лояльне до інтрапідприємців середовище, то в цій ситуації впровадження концепції

внутрішнього підприємництва (за умов стимулювання персоналу до такої діяльності) може бути результативним і розширити горизонти розвитку. Відповідно, рекомендованими базовими моделями інтрапідприємництва можуть бути або опортуністична (за виявлення латентних інтрапідприємців), або захисна;

4) «середній P_{III} – несприятливий ПК» – ситуація, за умов якої торговельне підприємство відчуває ринкові тенденції, але у прийнятті рішень керівництво орієнтується на відомі методи і підходи, тому відсутня підтримка творчих ініціатив персоналу, особливо тих, що пов'язані з підвищеними ризиками. Без формування сприятливого для інтрапідприємства середовища впровадження будь-якої з базових моделей такої діяльності не буде результативним;

Оцінка передумов для впровадження інтрапренерства на торговельному підприємстві

РПП \ ПК	Несприятливий	Нейтральний	Сприятливий
Низький	1. Відсутні передумови для впровадження інтрапренерства. За умов зацікавленості керівництва у його ідеях доцільним є формування лояльного підприємницького середовища	2. Недостатні передумови для впровадження інтрапренерства. Без посилення організаційного підприємницького духу неможливо активізувати латентних інтрапренерів	3. У цілому підприємницький дух підтримується керівництвом, але необхідне більш активне стимулювання такої діяльності
Середній	4. Недостатні передумови для впровадження інтрапренерства. Без формування сприятливого середовища впровадження будь-якої з базових моделей інтрапренерства не буде результативним	5. Передумови для розробки інтрапренерських програм наявні, але для реалізації сприятливої або захисної моделі доцільно активна організаційна/ресурсна їх підтримка	6. Для впровадження інтрапренерства створено необхідні передумови, які більшою мірою відповідають моделі внутрішнього підприємництва захисного типу
Високий	7. Недостатні передумови для впровадження інтрапренерства. Реалізація інтрапренерських ініціатив можлива лише за опортуністичною моделлю	8. Передумови для розробки інтрапренерських програм наявні, але їх реалізація потребує посилення на організаційному рівні	9. Передумови впровадження інтрапренерства наявні, залежно від моделі такої діяльності можуть розроблятися інтрапренерські програми/проекти

5) «високий P_{III} – несприятливий $ПК$ » – ситуація, за умов якої торговельне підприємство є в цілому економічно активним, займає потужні ринкові позиції і забезпечує достатній рівень доходності на інвестиції. Разом з тим, керівництвом не стимулюється розвиток нових напрямів діяльності та відсутня організаційна і фінансова підтримка ініціатив персоналу. Останнє зумовлює можливість реалізації тільки опортуністичної моделі інтрапренерства, для застосування сприятливої або захисної моделі обов'язковою передумовою є створення лояльного підприємницького середовища;

6) «середній P_{III} – нейтральний $ПК$ » – ситуація, за умов якої керівництво торговельного підприємства в цілому відчуває ринкові тенденції й готове до прийняття додаткового ризику з метою розвитку бізнесу, але у прийнятті рішень орієнтується на традиційні методи і підходи, тому підтримка підприємницьких ініціатив персоналу є недостатньою. Без формування сприятливого для інтрапренерства середовища впровадження будь-якої з базових моделей такої діяльності не буде результативним;

7) «середній P_{III} – сприятливий $ПК$ » – ситуація, за умов якої торговельне підприємство має достатньо гнучку організаційну структуру, заохочує прийняття ризикових рішень, докладдає зусилля для активізації творчих здібностей персоналу, але їх реалізація ще не забезпечує отримання бажаних результатів, у першу чергу, через недостатню ресурсну підтримку. У цілому для впровадження інтрапренерства створено необхідні передумови, які більшою мірою відповідають моделі внутрішнього підприємництва захисного типу;

8) «високий P_{III} – нейтральний $ПК$ » – торговельне підприємство займає достатньо сильні конкурентні позиції у своєму ринковому сегменті, інвестує кошти в розширення традиційних видів діяльності, створюючи робочі місця. Разом з тим, вихід на нові горизонти розвитку не знаходить достатньої організаційної підтрим-

ки через слабкість підприємницької культури. Впровадження інтрапренерства може базуватися на опортуністичній або сприятливій моделях;

9) «високий P_{III} – сприятливий $ПК$ » – найбільш бажана для впровадження інтрапренерства ситуація, за якої на торговельному підприємстві сформовано не тільки необхідний кадровий потенціал, але і присутнє розуміння необхідності розвитку за рахунок активізації внутрішніх резервів, використовуються важелі мотивації персоналу на ініціативну діяльність, прийняття на себе ризику і відповідальності з відповідним визнанням результатів. За таких умов і сприятлива, і захисна моделі інтрапренерства можуть бути дієвими.

2. Формування стратегічного бачення розвитку інтрапренерства, цілей і завдань активізації підприємницького потенціалу персоналу. Залежно від типу ситуації за результатами оцінки передумов впровадження інтрапренерства торговельні підприємства можуть або підвищувати рівень підприємницької культури та формувати підґрунтя для ресурсної/організаційної підтримки інтрапренерів (ситуації № 1, 2, 4, 7), або переходити на наступний рівень реалізації концепції інтрапренерства (ситуації № 3, 5, 6, 8, 9).

Для підприємств, де рівень реалізації підприємницького потенціалу та сприятливість підприємницького клімату створюють передумови для впровадження інтрапренерства, завданням керівництва стає визначення стратегічного бачення змісту внутрішнього підприємництва та формулювання його завдань. Р. Волкотт, М. Ліпліт зазначають, що формулювання стратегічного бачення інтрапренерства має відповідати тим можливостям, які здатне забезпечити таке підприємництво: якщо бачення буде надто вузьким, то результати реалізації концепції інтрапренерства лише незначно можуть покращити ситуацію на підприємстві, якщо ж надто широким – працівники не будуть розуміти, з чого починати [9].

3. Вибір і організаційна підтримка моделі інтрапренерства. Після визначення цільових пріоритетів керівництво торговельного підприємства має вирішити, який тип взаємодії між ним та інтрапренерами більшою мірою відповідатиме стратегічному баченню і сформованим передумовам інтрапренерської діяльності: опортуністичний, сприятливий або захисний.

Кожна з моделей має свою специфіку і потребує формування відповідних організаційно-економічних засад (організаційної підтримки). До таких засад, на наш погляд, належать обґрунтування основних форм впровадження внутрішнього підприємництва, необхідних змін в існуючій організаційній структурі на торговельному підприємстві та побудова відповідної системи мотивації інтрапренерської діяльності.

4. Формування команди (коаліції) перетворень. Інтрапренерство передбачає побудову нової моделі торговельного підприємства, для переходу на яку має бути сформована команда однодумців-ініціаторів, здатних не тільки до творчого пошуку, але і таких, що користуються повагою як серед колег, так і у керівництва, готових прийняти на себе ризик і відповідальність. Під час формування такої команди важливого значення набуває процес розвитку ключових компетенцій і здібностей інтрапренерів, виявлення мотивів їх поведінки і запровадження відповідних прозорих і зрозумілих методів стимулювання такої діяльності.

5. Розробка бізнес-планів для інтрапренерських ініціатив, вибір для реалізації тих із них, які забезпечують реалізацію цілей і завдань. На відміну від бізнес-планування у межах традиційної підприємницької діяльності, бізнес-план реалізації інтрапренерських ідей має певні особливості [10]:

- ✦ не містить розділу, що визначає відносини власності, оскільки інтрапренерам не делегуються додаткові права власності (за винятком об'єднання з іншими підприємствами);
- ✦ не розглядає можливість фінансування інтрапренерської ідеї за рахунок зовнішнього фінансування, але містить розділ, що стосується критеріїв отримання фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел;
- ✦ містить розділ, що описує характер відносин і комунікацій (стратегічних, оперативних, фінансових, маркетингових) між базовим підприємством і інтрапренерами.

6. Мобілізація ресурсів (або забезпечення ресурсної підтримки). Як і будь-яка підприємницька діяльність, інтрапренерство вимагає ресурсної підтримки (кадрової, матеріальної, нематеріальної, фінансової). Але, на відміну від традиційного підприємництва, успішність інтрапренерських ідей значно більше залежить від таких характеристик ресурсів, як їх унікальність, цінність, рідкість, складність відтворення. Сполучення таких ресурсів та їх використання для реалізації інтрапренерських проектів, з одного боку, активізує інноваційну діяльність торговельного підприємства, а з іншого, – формує його відмітні конкурентні переваги. Причому і унікальність, і цінність ресурсів можуть бути пов'язані не стільки з їх змістом і традиційними форма-

ми використання, скільки з їх залученням у зовсім нові, не характерні для торговельного підприємства, види діяльності.

Як зазначає М. Долінгер, одним із способів мобілізації ресурсів для інтрапренерства на ранній стадії може бути тимчасове запозичення тієї їх частки, що передбачалася для інших підрозділів. Як тільки інтрапренерський проект починає реалізуватися, то інтрапренер має вести активну діяльність із залучення ресурсів на внутрішньо корпоративному рівні на конкурентній основі із іншими підрозділами, а також мати офіційний бюджет для власних ініціатив [10].

7. Реалізація інтрапренерських проектів. На цьому етапі важливо мати чітку стратегію входу на ринок, представляючи результат інтрапренерських ініціатив, і варіанти виходу, якщо ідея не супроводжуватиметься комерційним успіхом. Якщо торговельне підприємство, яке підтримує інтрапренерський проект, виступає як першопрохідник, то керівництву необхідно застосовувати ізоляційні механізми захисту, щоб утримати сформовані в результаті інтрапренерської діяльності переваги якомога довше.

8. Моніторинг отриманих результатів і оцінка результативності інтрапренерства. У міру реалізації інтрапренерських ініціатив необхідно відстежувати ситуацію на галузевому, регіональному, локальному рівнях і своєчасно приймати відповідні тактичні та оперативні рішення. Це необхідно, щоб сформувані готовність інтрапренерів до зовнішніх впливів і мати можливість залучати ініціативних працівників і технології ззовні.

Для того, щоб реалізація інтрапренерського проекту забезпечила отримання бажаних результатів, крім моніторингу, доцільно налагодити процес оцінки результативності інтрапренерства. У зв'язку з тим, що в управлінні під результативністю розуміють ступінь досягнення цілей, то моделювання процесу такої оцінки має ґрунтуватися на загальній логіці побудови дерева цілей, вибору індикаторів їх вимірювання із конкретизацією очікуваних результатів від їх досягнення.

ВИСНОВКИ

Отже, впровадження концепції інтрапренерства у практику діяльності торговельних підприємств має очевидні переваги для цілей їх розвитку, але потребує потужної ресурсної, організаційної, у т. ч. мотиваційної, підтримки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Агошкова Н. Е. Интрапренерство как одно из направлений развития предпринимательства на предприятиях АПК / Н. Е. Агошкова // Экономика и социум. – 2012. – № 3. – С. 21–29.
2. Власова М. Ф. Механизм реализации внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства) на предприятиях строительной отрасли / М. Ф. Власова // Вестник Уральского государственного технического университета. Серия «Экономика и управление». – 2008. – № 6. – С. 28–39.
3. Макаров Е. В. Алгоритм становления и развития интрапренерства на предприятии / Е. В. Макаров // Финансовый вестник НовГУ им. Ярослава Мудрого. – 2008. – № 6. – С. 107–109.

4. Чистякова О. В. Методологические основы внедрения интрапренерства в организации / О. В. Чистякова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 3. – С. 25–28.

5. Чистякова О. В. Предпосылки возникновения и современные тенденции развития интрапренерства / О. В. Чистякова // Вестник Брянского государственного университета. – 2011. – № 2. – С. 26–30.

6. Чистякова О. В. Формирование внутрикорпоративной инновационной инфраструктуры путем внедрения системы интрапренерства / О. В. Чистякова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 7. – С. 218–224.

7. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / / Н. С. Краснокутська ; Київський нац. торг.-екон. університет. – Київ, 2011. – 545 с.

8. Wolcott, R. Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation / R. Wolcott, M. J. Lippitz. – New York: McGraw-Hill, 2009. – 240 p.

9. Wolcott, R. The Four Models of Corporate Entrepreneurship / R. Wolcott, M. J. Lippitz // MIT Sloan Management Review. – 2007. – Vol. 49. – № 1. – P. 74–82.

10. Dollinger, M. J. Entrepreneurship : strategies and resources / M. J. Dollinger. – Illinois: Lombard, 2008. – 600 p.

11. Hempel, J. Big Blue Brainstorm / J. Hempel // Business week [Electronic resource]. – Way of access : <http://www.businessweek.com/stories/2006-08-06/big-blue-brainstorm>

REFERENCES

Agoshkova, N. E. "Intrapreneurstvo kak odno iz napravleniy razvitiya predprinimatelstva na predpriyatiyakh APK" [Intrapreneurship as one of the directions of development of entrepreneurship in agricultural enterprises]. *Ekonomika i sotsium*, no. 3 (2012): 21-29.

Chistiakova, O. V. "Metodologicheskie osnovy vnedreniya intrapreneurstva v organizatsii" [Methodological basis of the intro-

duction of intrapreneurship within the organization]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 3 (2011): 25-28.

Chistiakova, O. V. "Predposylki vozniknoveniya i sovremennye tendentsii razvitiya intrapreneurstva" [Background of modern trends of development of intrapreneurship]. *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 2 (2011): 26-30.

Chistiakova, O. V. "Formirovaniye vnutrikorporativnoy innovatsionnoy infrastruktury putem vnedreniya sistemy intrapreneurstva" [Formation of intra-innovation infrastructure through the introduction of intrapreneurship]. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 7 (2013): 218-224.

Dollinger, M. J. *Entrepreneurship: strategies and resources*. Illinois: Lombard, 2008.

Hempel, J. "Big Blue Brainstorm" Business week. <http://www.businessweek.com/stories/2006-08-06/big-blue-brainstorm>

Krasnokutskaya, N. S. "Upravlinniya potentsialom torhovelnoho pidpriyemstva" [Managing potential commercial enterprise]. *Dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Makarov, E. V. "Algoritm stanovleniya i razvitiya intrapreneurstva na predpriyatiyakh" [The algorithm of formation and development of intrapreneurship in the enterprise]. *Finansovyy vestnik NovGU im. Yaroslava Mudrogo*, no. 6 (2008): 107-109.

Vlasova, M. F. "Mekhanizm realizatsii vnutrifirmennogo predprinimatelstva (intrapreneurstva) na predpriyatiyakh stroitelnoy otrasli" [The mechanism of implementation of intra-enterprise (intrapreneurship) at the enterprises of the construction industry]. *Vestnik Uralskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie»*, no. 6 (2008): 28-39.

Wolcott, R., and Lippitz, M. J. *Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*. New York: McGraw-Hill, 2009.

Wolcott, R., and Lippitz, M. J. "The Four Models of Corporate Entrepreneurship". *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, no. 1 (2007): 74-82.