Активизация инновационной деятельности предприятия с позиции создания механизма управления интрапренерскими подразделениями

Трошина Е.П.¹, Кутуев А.В.¹

¹ Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

АННОТАЦИЯ:

Повышение инновационной активности относится к одному из ключевых факторов роста конкурентоспособности российского предприятия, обеспечивающему долгосрочное развитие компании, достижение стратегических целей и получение стабильных прибылей на перспективу. В рамках исследования был применен системный подход при интервьюировании предпринимателей различных сфер деятельности Самарской области. Для предприятий характерен низкий уровень наукоемкости продукции, преобладающее число изобретений (более 70%) направлено на поддержание или незначительное усовершенствование уже имеющейся в распоряжении техники и технологий. Поэтому создание интрапренерских подразделений в комплексе с использованием инструментов развития инновационного мышления персонала позволит руководству предприятия эффективно использовать бизнес-процессы и достигать стратегических целей и обеспечивать стабильную прибыль на перспективу за счет формирования и использования информационно-знаниевой инфраструктуры, что весьма актуально для руководителей, желающих укрепить конкурентные позиции своей компании на рынке.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инновационная активность, инновационный потенциал, инновационное мышление, интрапренерские подразделения.

Activization of innovative activity of the enterprise from the position of the intrapreneurial units management mechanism

Troshina E.P.¹, Kutuev A.V.¹

¹ Samara State University of Economics, Russia

Введение

Компании по-разному идут к инновациям: одни стремятся сделать лучший продукт, другие ставят на рационализацию производства, третьи рассчитывают на преданность клиентов. Одни работают в производстве, другие – в сфере услуг. Но независимо от особенностей их бизнес-моделей в поиске источников роста все они должны следовать одним и тем же основным принципам, так как сами по себе инновации не решают большинство экономических, научных и политических проблем. Инновационная активность предприятий не может быть акти-

визирована просто принятием закона или увеличением финансирования. Речь идет о наличии базовых условий для создания инноваций, их позиционировании, продвижении, расширении горизонтов стратегического планирования, а также вовлеченности субъектов национальной инновационной системы в международные сети.

В июле 2018 года Всемирной организацией интеллектуальной собственности (WIPO) ООН была обнародована новая редакция рейтинга самых инновационных стран – Global Innovation Index [1], по результатам которого Россия потеряла одно место в списке и заняла 46-ю позицию. В рейтинге ежегодно участвуют 128 стран, которые в совокупности производят 98% мирового ВВП, в том числе на территории которых проживают 92% населения мира.

В пятерку наиболее эффективно использующих инновации стран в 2018 году вошли Швейцария (главенствующее положение восьмой год подряд), Нидерланды, Швеция, Великобритания и Сингапур. США заняли 6-е место.

Высокие результаты Российской Федерации по таким компонентам индекса, как отмечают эксперты, обусловлены открытостью национального бизнеса и высоким уровнем образования населения. Стоит отметить, что Россия, по данным рейтинга, занимает 1 место по числу занятых женщин в мире с высшим образованием. Также отмечается, что приоритетными возможностями государства в области развития

ABSTRACT:

Increase of innovative activity is one of the key factors of growth of competitiveness of the Russian enterprise providing long-term development of the company and achievement of strategic goals and receipt of stable profits for the future. As part of the study, a systematic approach was used in interviewing entrepreneurs in various fields of activity of the Samara region. Enterprises are characterized by a low level of knowledge-intensive products; the predominant number of inventions (more than 70%) is aimed at maintaining or slightly improving existing equipment and technologies. Therefore, the creation of intrapreneurial units in combination with the use of tools for the development of innovative thinking of personnel will allow the company's management to effectively use business processes and achieve strategic goals and stable profits in the future through the formation and use of information and knowledge infrastructure, which is very important for managers who want to strengthen the competitive position of their company in the market.

KEYWORDS: innovative activity, innovative potential, innovative thinking, intrapreneurship units

JEL Classification: O31, O32, O33

Received: 17.03.2019 / **Published:** 30.09.2019

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Troshina E.P. (e-troshina@yandex.ru)

CITATION:

Troshina E.P., Kutuev A.V. [2019] Aktivizatsiya innovatsionnoy deyatel'nosti predpriyatiya s pozitsii sozdaniya mekhanizma upravleniya intraprenerskimi podrazdeleniyami [Activation of innovative activity of the enterprise from the position of the intrapreneurial units management mechanism]. Voprosy innovatsionnoy ekonomiki. 9. [3]. – 1099-1110. doi: 10.18334/vinec.9.3.41175

инновационной политики в настоящее время является легкость запуска бизнеса и уплаты налогов, доступность информационных и коммуникационных технологий, в том числе для создания приложений для мобильных телефонов.

Низкие позиции РФ, по данным рейтинга Global Innovation Index, обусловлены отсутствием эффективного государственного управления, выраженного в несовершенстве законодательной базы и традиций его применения, верховенстве власти, отсутствии системы льгот для предприятий, неэффективности логистики, отсутствии экологической устойчивости, а также высокой зависимости экономики страны от энергоресурсов.

Самарская область, наряду с другими инновационно активными регионами России, занимает высокие позиции по масштабу и результативности инновационной деятельности. Анализ предприятий, функционирующих в Самарской области, показал, что у руководства большинства компаний региона имеется конкретная необходимость, возможность более активно включаться в инновационный процесс и готовность к тесному взаимовыгодному сотрудничеству с наукой, образованием и органами власти и управления. Для такого сотрудничества требуется создание целостной системы, способной обеспечить коридор «идея – технология – производство продукции – рынок». Однако в настоящее время в системе поддержки инноваций имеются незаполненные ниши и пробелы, которые тормозят развитие инновационного процесса, преодолеть которые предполагается с помощью принятой Постановлением Правительства Самарской области «Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года».

В рамках исследования был применен системный подход при интервьюировании предпринимателей различных сфер экономики Самарской области: сферы услуг, производства и продаж. Выбранные сферы экономики являются типичными для Самарской области и поэтому могут послужить драйвером активизации инновационной активности в целом на территории. Результаты отображены на *рисунке 1*.

В целом инновационная активность исследуемых субъектов предпринимательства находится в благоприятном состоянии. Об этом говорят все факторы, оцениваемые собственниками бизнеса. Большая часть считает, что их компании восприимчивы к новшествам, а также следят за мировыми трендами в своих отраслях и готовы перенимать и

ОБ АВТОРАХ:

Трошина Елена Павловна, доцент кафедры прикладного менеджмента, кандидат экономических наук, доцент (e-troshina@yandex.ru)

Кутуев Артем Валериевич, студент 1 курса магистратуры (artem-kutuev@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Трошина Е.П., Кутуев А.В. Активизация инновационной деятельности предприятия с позиции создания механизма управления интрапренерскими подразделениями // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Том 9. – № 3. – С. 1099-1110. doi: [10.18334/vinec.9.3.41175](https://doi.org/10.18334/vinec.9.3.41175)

Рисунок 1. Результаты экспресс-оценки инновационной активности

Источник: составлено авторами на основании результатов интервью с учетом подхода к оценке инновационной активности [2] (Danilina, Gorelov, Malikova, 2017)

адаптировать этот опыт в свои бизнес-процессы. Кроме того, процесс адаптации и интегрирования новых технологий может служить фактором удовлетворения высшей потребности человека по А. Маслоу – самореализации и самоактуализации личности.

Затем интервьюирование проходило с целью определения инновационного потенциала предприятий, а также выявления основных проблем и возможностей. Среднестатистические результаты отображены в *таблице 1*.

По результатам исследования инновационного потенциала компаний предпринимателей, принявших участие в интервьюировании, можно отметить следующее: основные проблемы для проведения более динамичного инновационного развития заключаются в трудностях сбыта своей продукции из-за низкого качества сырья или его недостаточном количестве для производства продукции. Также это может быть по причине недооценивая потребителем ценности их продукта или его свойств. Для решения этой проблемы возможно проведение краудсорсинговой кампании по выявлению желаемых свойств продукции, которые создадут дополнительную ценность для потребителя, или же обращение к сильной стороне всех предприятий – персоналу. Активизация процесса инновационного развития возможна за счет внедрения в систему мотивации поощрений за рационализаторскую деятельность и предложений по совершенствованию уже имеющихся процессов внутри компаний.

Таблица 1

Результаты интервьюирования об инновационном потенциале предприятий

Наименование блока оценки инновационного потенциала предприятия		Средняя оценка
1		2
1.1	Продукт (услуга) 1	3,0
1.2	Продукт (услуга) 2	4,0
1. Итоговая оценка состояния продуктового блока (портфеля)		3,5
2.1	НИОКР и т.д.	2,7
2.2	Производство: основное и вспомогательное	3,0
2.3	Маркетинг и сбыт (продажи)	2,1
2. Итоговая оценка состояния функционального блока		2,6
3.1	Состояние материально-технических ресурсов	2,7
3.2	Состояние трудовых ресурсов	3,6
3.3	Состояние информационных ресурсов	2,8
3.4	Состояние финансовых ресурсов	3,2

Источник: составлено авторами на основании результатов интервью с учетом подхода к оценке инновационного потенциала [2] (Danilina, Gorelov, Malikova, 2017)

Для проверки полученных результатов было проведено анкетирование сотрудников на территории Самарской области по методике, основанной на тесте Киртона на определение типа инновационного мышления [3] (Gildingersh, Potemkin, Poskochinova, 2009). В анкетировании принял участие 61 респондент из тех же различных по должности и сфере деятельности компаний (сферы услуг, производственных предприятий и торговых организаций). Структура выборки отражена на рисунке 2.

Можно отметить, что для дальнейшей активизации инновационной деятельности на территории Самарской области необходимо увеличивать долю инноваторов в структуре сотрудников предприятий. Хотя и не существует в данной методике «плохих» характеристик, однако именно инноваторы характеризуются лучшими показателями по количеству и скорости генерации идей.

Одним из самых эффективных методов активизации инновационного мышления и потенциала сотрудников, по мнению авторов работы, может быть внедрения системы предложений по Кайдзен на предприятии [4] (Imai, 2016). Ее использование требует планомерных изменений с малым шагом в системе управления компанией и организации бизнес-процессов для поэтапного формирования и «воспитания» среди сотрудников инновационного мышления.

Первым этапом будет являться подготовка менеджеров к восприятию инноваций и рассмотрению каждой идеи, которые будут поступать от сотрудников в дальнейшем.

Рисунок 2. Структура выборки по типу мышления

Источник: составлено авторами на основании анкетирования [3] (Gildingersh, Potemkin, Poskochinova, 2009)

Необходимо подготовить менеджеров к поддержке инноваторов и рационализаторов в продвижении и реализации идей последних, а также выстраиванию эффективных коммуникаций между ними. Это послужит механизмом минимизации бюрократических преград на пути инновационного развития компании.

Второй этап будет сводиться к развитию критического мышления у сотрудников, которое позволит активизировать процесс выявления и сбора проблем внутри компании, которые уменьшают их эффективность и доставляют дискомфорт при работе. Повседневные проблемы и генерация идей по их устранению помогут развить навыки инновационного мышления.

Рассмотрение, оценка идей по решению проблем сотрудников, мешающих повышению эффективности их труда, и их внедрение поспособствует решению задач улучшения качества бизнес-процессов внутри компании, а также повышения чувства полезности сотрудников и сопричастности общему делу. Поскольку эти изменения будут удовлетворять нужды самих работников, то данный путь преобразований будет проходить по пути наименьшего сопротивления и конфликтов.

Третий этап должен базироваться на переходе с адаптационного режима работы, сводящегося к генерации идей по оптимизации и решению имеющихся проблем, на инновационный, основанный на генерации идей, целенаправленных на поддержание вектора развития компании.

Благодаря поэтапному формированию инновационного мышления у сотрудников через систему предложений Кайдзен, становится возможным более эффективное использование потенциала персонала [5] (Sotnikova, 2013).

Достижение инновационной активности предприятия реально развивать в двух направлениях: во-первых, стимулировать возникновение принципиально новых идей у сотрудников и, во-вторых, внедрять новации и реализовывать научно-исследовательские и опытно-конструкторские проекты, основанные на использовании предприниматель-

ских способностей. Инструментом, объединяющим в себе оба этих подхода, является интрапренерство или внутрифирменное предпринимательство. Суть интрапренерства заключается в том, что на предприятии, выпускающем определенную продукцию или предлагающем услуги, создаются условия для выдвижения новаторских идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для реализации этой идеи и ее практического использования в том, что компания, помимо выпуска или оказания уже имеющихся услуг, обеспечивает благоприятные условия непосредственно внутри своей организационной структуры, направленные на активизацию инновационного мышления и стратегического видения у сотрудников для расширения продуктового портфеля предприятия за счет перераспределения ресурсов, тем самым предоставляя возможность сотрудникам с формирующимся потенциалом к предпринимательству самореализоваться и получать дополнительный доход без последующего увольнения и создания своего предприятия [6] (*Zhabin, Kandrashina, Troshina, 2009*).

Основная цель интрапренерства заключается в получении дополнительной прибыли за счет удовлетворения потребностей внутренних и внешних клиентов и создании групп интрапренерских отделов внутри предприятия, реализующих бизнес идеи и инновационные проекты [7] (*Sultanova, Troshina, 2017*). Интрапренерские подразделения имеют право как оказывать услуги другим подразделениям в своей организации на хозрасчетной основе, так и самостоятельно выходить со своей продукцией или услугой на рынок вне данной организации. Практика реализации интрапренерской деятельности на предприятии через создание независимых подразделений влечет за собой динамичный экономический рост и инновационное развитие предприятия. Принципы работы, основанные на интрапренерстве, характеризуются активизацией творческого потенциала сотрудников, повышением эффективности использования ресурсов предприятия, быстрой реакцией на изменения потребностей рынка, созданием инновационного мышления у руководителей предприятия.

При этом интрапренерская деятельность позволяет не только развить творческий потенциал к инновационной активности сотрудников [8] (*Shirokova, Ezhova, 2012*), но и выявлять и формировать команду будущих управленцев-предпринимателей с мотивацией на достижение результата, необходимой для осуществления деятельности, связанной с различным уровнем риска и ответственности. Таким образом, с одной стороны, формируется среда внутри организации, способствующая разработке, модификации продукции или услуги, а с другой – развитие, поддержка и удержание сотрудников, склонных к предпринимательской деятельности, тем самым увеличивая доходы компании в целом.

Содержание механизма управления интрапренерскими подразделениями представлено на *рисунке 3*. Элементы данного механизма находятся в постоянном взаимодействии между собой [9] (*Troshina, 2009*).

Для формирования предпосылок последующего интрапренерского развития необходимо обеспечить наличие следующих ресурсов и условий внутри организации [10] (*Guseva, 2018*):

Рисунок 3. Содержание организационного механизма управления интрапренерскими подразделениями

Источник: составлен авторами на основании предыдущих исследований [9] (Troshina, 2009)

Предприимчивые профессиональные сотрудники с инновационным мышлением
Наличие финансовых ресурсов для поддержания работоспособности интрапренерского подразделения.

Проработанный механизм перераспределения доходов интрапренерского подразделения с головной компанией.

Приемлемый уровень свободы и независимости интрапренерского подразделения в ходе осуществления своей деятельности по отношению к головной компании.

Работа этого механизма заключается в следующем.

Первый шаг. Руководством высшего и среднего звена создаются условия, направленные на изменение экономико-организационной среды предприятия, которое включает в себя формирование организационного совета интрапренерских подразделений, выбор оптимальных условий финансирования интрапренерских подразделений с последующей разработкой финансового плана, оценку интрапренерского проекта, заключение интрапренерского договора.

Второй шаг. Оценка результативности интрапренерской деятельности и перераспределение полученной прибыли.

Третий шаг. Следуя политике компании в области интрапренерства и разработанной системе поддержки и стимулирования интрапренерства руководству необходимо

осуществлять поддержку предпринимательской среды в организации, вознаграждать и признавать успехи интрапренеров и их команд.

Логически связывающим компонентом инновационного потенциала и интрапренерской деятельности может выступать организация дополнительного подразделения, специализирующегося на накоплении, аккумулировании, генерации и распространении уже имеющихся знаний и опыта сотрудников – менеджмента знаний. Создание этого функционального подразделения в рамках компании способно дать синергетический эффект и связать знания и творческий потенциал сотрудников с текущими и ожидаемыми потребностями компании и рынка [11] (*Grinberg, Pleshkova, 2018*).

С развитием экономических систем и трансформацией общества все большую значимость приобретают знания и интеллектуальный капитал. Эти составляющие являются необходимыми для организаций, желающих улучшить свою конкурентоспособность и стать лидерами рынка, основываясь на конкурентных преимуществах высокого порядка. В настоящее время знания являются драйверами развития организаций, и они обладают большим потенциалом, чем конкурентные преимущества, основанные на доступных (и часто низкачественных) материальных ресурсах и дешевой рабочей силе.

Интеллектуальные ресурсы компании, аккумулированные в знаниях сотрудников, создают предпосылки для генерации новых идей по совершенствованию действующих бизнес-процессов или созданию инновационных продуктов, которые можно реализовывать в рамках интрапренерской деятельности с последующим выделением в отдельную бизнес-единицу.

Поскольку каждый сотрудник является носителем определенного знания о конкретных бизнес-процессах [12] (*Gaponenko, Myasoedov, 2017*), становится актуальным формирование информационно-знаниевой инфраструктуры, обеспечивающей доступ другим работникам для более эффективного удовлетворения своих потребностей в рамках исполнения своих функциональных должностных обязанностей.

Данная инфраструктура за счет аккумулирования знаний поможет минимизировать риск потери ключевых сотрудников – носителей экспертных знаний компании и позволит в непрерывном режиме оказывать поддержку в осуществлении сложившихся бизнес-процессов без значительного падения эффективности функциональной области этого работника.

Также информационно-знаниевая инфраструктура в рамках предприятия может помочь отслеживать сильные и слабые стороны по уровню методической проработанности и стандартизации процессов в различных функциональных подразделениях [13] (*Izmaylov, Ashmarina, 2016*). И благодаря проведению мастер-классов с применением активизирующих творческие способности носителей интеллектуального капитала в лице сотрудников компании, появляется возможность устранять слабые и укреплять сильные стороны и фиксировать идеи в банке идей.

При этом, в виду наличия различных типов инновационного мышления внутри организации, возможно введение классификации сгенерированных идей по типу направленности предложения:

Идеи, носящие адаптивный характер, можно использовать в рамках совершенствования процессов компании, так как они в меньшей степени дестабилизируют работу организации из-за внедряемых изменений.

Идеи, носящие инновационный характер, требующие значительного изменения в существующих бизнес-процессах и способные подорвать работоспособность организации ввиду потребности в кардинальных изменениях, можно использовать в рамках интрапренерской деятельности с выделением в новую бизнес-единицу.

Данный подход позволяет минимизировать негативный эффект от изменений и удовлетворяет потребности в самореализации сотрудников с различными типами инновационного мышления. Последующее закрепление в информационно-знаниевой инфраструктуре предприятия положительного и отрицательного опыта реализации идей поможет в будущем применять их как в головной компании, так и в отдельных дочерних компаниях [14] (*Petrische, 2011*).

Заключение

Создание интрапренерских подразделений в комплексе с использованием инструментов развития инновационного мышления персонала позволит руководству предприятия эффективно использовать бизнес-процессы для поэтапного формирования и «воспитания» среди сотрудников рационализаторского и креативного мышления, развития творческого потенциала сотрудников, увеличения скорости реализации необходимых нововведений в корпоративной структуре, расширения научно-исследовательского сектора и обеспечения получения дополнительного экономического роста.

Параллельная организация подразделения, осуществляющего мероприятия по аккумулярованию явных и неявных знаний сотрудников в информационно-знаниевой среде при взаимодействии с интрапренерскими подразделениями и дочерними компаниями, может помочь достичь предприятиям синергетического эффекта за счет генерации и транслирования новых знаний сотрудникам, а также зафиксировать предыдущий опыт реализации проектов, факторов успеха и неудач при их воплощении для корректировки управленческих решений в будущем.

ИСТОЧНИКИ:

1. Global Innovation Index. Tadviser.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tadviser.ru/a/419543>.
2. Данилина Е., Горелов Д., Маликова Я. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. / Учебник. - М.: Дашков и К, 2017. – 208 с.
3. Гильдингерш М.Г., Потемкин В.К., Поскочинова О.Г. Инновационный менеджмент. / Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 84 с.
4. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. / Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 274 с.
5. Сотникова К.И. Где искать корни инновационности: взаимосвязь между иннова-

- ционной средой и системой управления // Организатор производства. – 2013. – № 3(58). – с. 89-94.
6. Жабин А.П., Кандрашина Е.А., Трошина Е.П. Интрапренерство как инструмент управления инновационной активностью предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 6(56). – с. 38-43.
 7. Султанова А.В., Трошина Е.П. Организация интрапренерской деятельности в организациях научно-исследовательской сферы // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-1(85). – с. 917-922.
 8. Широкова Г.В., Ежова Я.С. Становление внутрифирменного предпринимательства в российской компании: формирование, развитие и перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2012. – № 1. – с. 117-140.
 9. Трошина Е.П. Механизм поддержки и развития интрапренерства на предприятии. / дис. к-та экон. наук. - Саратов, 2009. – 189 с.
 10. Гусева Г.В. Методологические основы внедрения интрапренерства с использованием внутренних венчурных стратегий в организации // Известия байкальского государственного университета. – 2018. – № 1. – с. 36-43. – doi: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).36-43 .
 11. Гринберг Э.Я., Плешкова А.Ю. К вопросу о подготовке специалистов по управлению знаниями // Открытое образование. – 2018. – № 2. – с. 14-26. – doi: 10.21686/1818-4243-2018-2-14-26 .
 12. Гапоненко А.Л., Мясоедов П.С. Специфика менеджмента знаний в новых малых организациях // Управленческое консультирование. – 2017. – № 5(101). – с. 103-111.
 13. Измайлов А.М., Ашмарина С.И. Механизм управления информационно-знаниевыми ресурсами // Вестник воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2016. – № 1(67). – с. 261-266. – doi: 10.20914/2310-1202-2016-1-261-266.
 14. Петрище В.И. Интеллектуальное обеспечение инновационного развития предпринимательства // Вестник ТГПУ. – 2011. – № 12. – с. 155-161.

REFERENCES:

- Danilina E., Gorelov D., Malikova Ya. (2017). *Innovatsionnyy menedzhment v upravlenii personalom* [Innovation management in personnel management] M.: Dashkov i K. (in Russian).
- Gaponenko A.L., Myasoedov P.S. (2017). *Spetsifika menedzhmenta znaniy v novykh malykh organizatsiyakh* [Specifics of Knowledge Management in the New Small Organizations]. *Management consulting*. (5(101)). 103-111. (in Russian).
- Gildingersh M.G., Potemkin V.K., Poskochinova O.G. (2009). *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovative management] SPb.: Izd-vo SPbGUEF. (in Russian).
- Global Innovation IndexTadviser.ru. Retrieved from <http://www.tadviser.ru/a/419543>

- Grinberg E.Ya., Pleshkova A.Yu. (2018). *K voprosu o podgotovke spetsialistov po upravleniyu znaniyami* [To the question about training on knowledge management]. *Open Education*. 22 (2). 14-26. (in Russian). doi: 10.21686/1818-4243-2018-2-14-26 .
- Guseva G.V. (2018). *Metodologicheskie osnovy vnedreniya intrapreneerstva s ispolzovaniem vnutrennikh venchurnykh strategiy v organizatsii* [Methodological Basis for Intrapreneurship Implementation with the Use of Internal Venture Strategies in Companies]. *Bulletin of Baikal State University*. 28 (1). 36-43. (in Russian). doi: 10.17150/2500-2759.2018.28(1).36-43 .
- Imai M. (2016). *Kaydzen: Klyuch k uspekhу yaponskikh kompaniy* [Kaizen: the Key to success of Japanese companies] M.: Alpina Publisher. (in Russian).
- Izmaylov A.M., Ashmarina S.I. (2016). *Mekhanizm upravleniya informatsionno-znaniyevymi resursami* [Mechanism of information resources knowledge]. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*. (1(67)). 261-266. (in Russian). doi: 10.20914/2310-1202-2016-1-261-266.
- Petrische V.I. (2011). *Intellektualnoe obespechenie innovatsionnogo razvitiya predprinimatelstva* [Intellectual support of innovative entrepreneurship]. *Tomsk state pedagogical university bulletin (TSPU Bulletin)*. (12). 155-161. (in Russian).
- Shirokova G.V., Ezhova Ya.S. (2012). *Stanovlenie vnutfirmennogo predprinimatelstva v rossiyskoy kompanii: formirovanie, razvitie i perspektivy* [The development of corporate entrepreneurship system in Russian company: creation, evolution and prospects]. *Russian Management Journal*. 10 (1). 117-140. (in Russian).
- Sotnikova K.I. (2013). *Gde iskat korni innovatsionnosti: vzaimosvyaz mezhdru innovatsionnoy sredoy i sistemoy upravleniya* [Where to look for the roots of innovation : the relationship between innovation and environment management system]. *Organizer of Production*. (3(58)). 89-94. (in Russian).
- Sultanova A.V., Troshina E.P. (2017). *Organizatsiya intrapreneerskoy deyatel'nosti v organizatsiyakh nauchno-issledovatel'skoy sfery* [The organization of intrapreneurship in the organizations of the scientific and research sphere]. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. (8-1(85)). 917-922. (in Russian).
- Troshina E.P. (2009). *Mekhanizm podderzhki i razvitiya intrapreneerstva na predpriyatii* [The mechanism of support and development of entrepreneurship in the enterprise] Saratov. (in Russian).
- Zhabin A.P., Kandrashina E.A., Troshina E.P. (2009). *Intrapreneerstvo kak instrument upravleniya innovatsionnoy aktivnostyu predpriyatiya* [Entrepreneurship as an instrument of managing the innovative activity of the enterprise]. *Vestnik of Samara State University of Economics*. (6(56)). 38-43. (in Russian).