

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 339.372.8

ОСОБЛИВОСТІ БАЗОВИХ МОДЕЛЕЙ ІНТРАПРЕНЕРСТВА НА РІВНІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 БУБЕНЕЦЬ І. Г.

УДК 339.372.8

Бубенець І. Г.

Особливості базових моделей інтрапідприємства на рівні торговельного підприємства

Метою написання статті є вивчення змісту й особливостей основних параметрів існуючих моделей інтрапідприємства та дослідження досвіду їх використання найбільш інноваційними торговельними підприємствами світу. У результаті проведеного дослідження зазначено, що інтрапідприємство за сукупністю ознак є одним із видів підприємництва, проте воно має свої характерні риси та особливості у таких сферах, як залучення ресурсів для підприємницької діяльності, автономія у прийнятті рішень, відповідальність за ризик, а також набуття прав власності та контролю. Вивчено й обґрунтовано бізнес-моделі, за яких запровадження інтрапідприємства може бути успішним у межах торговельного підприємства. Запропоновано систему базових моделей внутрішнього торговельного підприємства, яка відрізняється змістовним наповненням, ресурсними та організаційними передумовами запровадження, а також очікуваними результатами.

Ключові слова: інтрапідприємство, базові моделі, підприємництво, торговельне підприємство

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 17.

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

Email: bubirag@mail.ru

УДК 339.372.8

UDC 339.372.8

Бубенець І. Г. Особенности базовых моделей интрапредприятия на уровне торгового предприятия

Целью написания статьи является изучение содержания и особенностей основных параметров существующих моделей интрапредприятия, исследование опыта их использования наиболее инновационными торговыми предприятиями мира. В результате проведенного исследования отмечено, что интрапредприятие по совокупности признаков является одним из видов предпринимательства, однако оно имеет свои характерные черты и особенности в таких сферах, как привлечение ресурсов для предпринимательской деятельности, автономия в принятии решений, ответственность за риск, а также приобретение прав собственности и контроля. Изучены и обоснованы бизнес-модели, при которых внедрение интрапредприятия может быть успешным в пределах предприятия. Предложена система базовых моделей внутреннего торгового предпринимательства которая отличается содержательным наполнением, ресурсными и организационными предпосылками внедрения, а также ожидаемыми результатами.

Ключевые слова: интрапредприятие, базовые модели, предпринимательство, торговое предприятие

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 17.

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

Email: bubirag@mail.ru

Bubenets I. G. Peculiarities of the Basic Intrapreneurship Models at the Level of Trade Enterprise

The purpose of writing this article is to examine the content and peculiarities of the basic parameters of the existing intrapreneurship models, study the experience of their use by the most innovative trade enterprises in the world. In the result of the study it was noted that intrapreneurship on its cumulative features is a type of entrepreneurship, however, it has its own characteristics and peculiarities in such areas as mobilization of resources for entrepreneurial activity, autonomy in decision-making, responsibility for the risk taken, and acquisition of rights for property and control. Business models, in which the introduction of intrapreneurship can be successful within the enterprise have been studied and proved. The system of the basic models of domestic trade entrepreneurship characterized by the content, resource and organizational prerequisites for the implementation and expected results has been suggested.

Key words: intrapreneurship, basic models, entrepreneurship, trade enterprise

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 17.

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

Email: bubirag@mail.ru

Вступ. За сучасних умов, де завдання розвитку підприємницької структури вирішуються виключно на верхньому рівні ієрархії менеджменту та ініціюються зверху, підприємницькі здібності працівників, як правило, залишаються латентними та незатребуваними. Але ж їх розкриття та інтеграція у господарську діяльність здатні забезпечити

суттєве підвищення ділової активності підприємства. Виявлення та реалізація підприємницьких здібностей персоналу розширює горизонти діяльності підприємства, виводить його на нові ринки, дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики, що актуалізує наукові дослідження в даному напрямі.

Метою написання статті є вивчення змісту й особливостей основних параметрів існуючих моделей інтрапренерства та досвіду їх використання найбільш інноваційними торговельними підприємствами світу, що дозволить сформувати систему базових моделей інтрапренерства на рівні торговельного підприємства.

Загальна модель інтрапренерства передбачає, що працівник або група працівників (інтрапренери) беруть на себе відповідальність і доводять власну ідею щодо розвитку бізнесу в межах існуючого підприємства до завершеного прибуткового продукту або послуги [1 – 8]. Така ідея може виходити за межі традиційної діяльності суб'єкта господарювання (руйнівні інновації), а може мати комплементарний характер (підтримуючі інновації).

Відповідно до досліджень фінських науковців [7], інтрапренерство дозволяє створювати додаткову цінність за рахунок:

- 1) підвищення результативності з точки зору зростання і прибутковості в середньо- і довгостроковій перспективі;
- 2) активізації процесів навчання, коли відбувається взаємний обмін знаннями між інтрапренером та організацією;
- 3) утримання ініціативних працівників, що сприяє не тільки активізації бізнес-процесів, але і пожевлення робочих місць. Якщо працівники мають свободу, ресурси і заохочення розвивати свої ідеї, підприємство буде отримувати конкурентну перевагу, запобігаючи звільненню цінного, кваліфікованого персоналу;
- 4) організаційної трансформації та оновлення, пов'язаних зі створенням внутрішньої різноманітності можливих типів швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі;
- 5) формування нових здатностей, які можуть бути корисні поза контекстом, в якому вони були розроблені, а також їх трансфер у існуючі бізнес-підрозділи для пожевлення діяльності останніх.

Погоджуючись із результатами досліджень А. Хілла [9], зазначимо, що хоча інтрапренерство за сукупністю ознак є одним із видів підприємництва, проте воно має свої характерні риси та особливості у таких сферах, як залучення ресурсів для підприємницької діяльності, автономія у прийнятті рішень, відповідальність за ризик, а також набуття прав власності та контролю.

Найбільш вагомим відмінністю, з нашої точки зору, є джерела залучення ресурсів, які зумовлюють як ступінь

відповідальності за ризик, так і можливість набуття прав власності. Традиційні підприємці вимушені здійснювати активні дослідження ринків факторів виробництва та залучення на цих ринках необхідних ресурсів. Тим самим вони повністю беруть на себе відповідальність як за кількість, так і за якість цих ресурсів і, відповідно, враховують ризик можливих втрат.

Інтрапренери ж, навпаки, намагаються максимального задіяти наявні у підприємства ресурси для реалізації своїх бізнес-ідей. Відсутність необхідності розширення ресурсного потенціалу дозволяє використовувати його більш повно і залучати резерви, що є однією з головних умов підвищення ефективності діяльності підприємств. Хоча інтрапренери і наділяються при цьому певною автономністю у прийнятті рішень, проте вони мають узгоджувати свої дії щодо залучення ресурсів із керівництвом підприємств.

Специфіка інтрапренерства вимагає вивчення й обґрунтування бізнес-моделей, за яких його впровадження може бути успішним у межах торговельного підприємства. На жаль, новітність внутрішнього підприємництва як теоретичної концепції спричиняє недостатній рівень досліджень, пов'язаних із вивченням і систематизацією досвіду його впровадження не тільки у торгівлі, але і взагалі у всіх сферах економічної діяльності. Певною фундаментальністю і завершеністю в цьому плані відрізняється лише робота американських науковців Р. Волкотта і М. Ліппіта [10; 11], які дослідили діяльність близько 30 глобальних інноваційних компаній і на основі узагальнення їх досвіду запропонували систему базових моделей інтрапренерства, основу виділення яких становили розподіл прав власності та ресурсна підтримка (табл. 1).

Опортуністичну модель впроваджують ті підприємства, які не мають цілісної концепції інтрапренерства із системою спеціальних стимулів до такої діяльності, але сформували доволі відкриту та довірчу організаційну культуру. У межах такої культури підтримується соціальна взаємодія і культивується прояв творчих здібностей персоналу. Якщо результатом прояву таких здібностей стає бізнес-ідея, то вона має знайти підтримку у декількох менеджерів. Тільки в разі узгодження та подолання бюрократичного опору ця ідея може перетворитися на підприємницький проект і отримати інші ресурси.

Сприяюча модель інтрапренерства передбачає, що базове підприємство виділяє спеціальні кошти для фінансування інтрапренерських проектів і забезпечує їх адекватну підтримку на рівні управління, проте без чіткої формалі-

Таблиця 1

Базові моделі інтрапренерства [10; 11]

| Права власності | Роздрібненість власності | Сфокусованість власності |
|---|---|--|
| Ресурсна підтримка | | |
| Відсутність цільового ресурсного забезпечення | Опортуністична модель інтрапренерства («the opportunist») | Захищаюча модель інтрапренерства («the advocater») |
| Цільова ресурсна підтримка | Сприяюча модель інтрапренерства («the enabler») | Виробляюча модель інтрапренерства («the producer») |

зації відносин власності. Базове підприємство встановлює для інтрапренерів чіткі критерії відбору ідей, які можуть вважатися перспективними, а також розробляє вимоги для отримання фінансування. Завданнями менеджменту на такому підприємстві є також забезпечення прозорості прийняття рішень, залучення та утримання інтрапренерів, а також активна їх підтримка. Підприємства, що реалізують сприяючу модель, намагаються впровадити концепцію розвитку внутрішньої підприємницької активності, розуміння необхідності якої, як правило, формується на всіх організаційних рівнях. Отже, забезпечуючи всебічну ресурсну підтримку, така модель інтрапренерства акцентує увагу на розкритті творчих здібностей працівників.

Захищаюча модель інтрапренерства сфокусована на його організаційній формалізації із виділенням нових бізнес-структур, які не забезпечуються достатньою ресурсною підтримкою на корпоративному рівні. Базове підприємство виступає більшою мірою у ролі внутрішнього консультанта, який навчає пошуку та ідентифікації нових можливостей і підтримує менеджерів у розвитку інновацій.

Виробляюча модель інтрапренерства означає, що базове підприємство створює (за рахунок виявлення латентних підприємців серед працівників) та постійно підтримує інтрапренерські групи. На відміну від сприяючого та захищаючого типу інтрапренерства, ця модель передбачає також захист нових проєктів під час внутрішньої корпоративної боротьби за сфери впливу, заохочення міжфункціонального співробітництва, створення руйнівних (підривних) інновацій і стимулювання інтрапренерів-лідерів до продовження кар'єри за межами створених ними інтрапренерських груп. По суті, у межах базового підприємства створюється «інкубатор» для управління ідеями, тобто децентралізований підрозділ, до складу якого входять інтрапренерські групи, які реалізують весь проєктний цикл – від розробки ідеї до її впровадження. Використання такої моделі потребує значних інвестицій і великого штату кваліфікованих співробітників.

Якщо сприяюча, захищаюча та виробляюча моделі інтрапренерства можуть розглядатися як автономні форми побудови підприємницької організації, у межах яких здійснюється цілеспрямоване управління розвитком внутрішнього підприємницького потенціалу, то опортуністична модель є більшою мірою спонтанною реакцією працівників і керівництва підприємства на необхідність змін, які виявляються не завдяки організаційним зусиллям, а навпаки – через подолання організаційного опору і недостатню підтримку проєктних лідерів.

Вивчення досвіду торговельних підприємств свідчить, що, на відміну від інших сфер економіки, підприємницька діяльність у торгівлі завжди характеризувалася досить високою активністю, пов'язаною із відносною легкістю відкриття торговельного бізнесу, невисокою його капіталоємністю, швидкою окупністю інвестицій, гнучкістю щодо змін споживчого попиту. Разом з цим, такі особливості торгівлі здебільшого стосуються малих форм підприємництва, де власники не тільки виконують підприємницькі функції, але і безпосередньо беруть участь в управлінні. Великі торговельні підприємства в силу масштабів своєї діяльності є більш інертними. Досягаючи стадії зрілості, вони втрачають гнучкість, управління набуває рутинний харак-

тер і зосереджується не на пошуку нових ідей і концепцій, а на втриманні досягнутих позицій. Якщо така ситуація триває досить довго, то такі підприємства перетворюються із лідерів на тих, хто вже тільки наздоганяє інших, більш креативних, і остаточно втрачає ринковий потенціал.

Як свідчить проведене дослідження особливостей моделей інтрапренерства, саме внутрішнє підприємництво дозволить торговельним підприємствам уникнути кризи організаційної бюрократизації та стимулювати до підприємницької активності не тільки менеджмент торговельного підприємства, але й інші категорії найманих працівників, що безпосередньо не беруть участі в управлінні. Такі дії допоможуть великим торговельним підприємствам подолати інертність і реалізувати прагнення до зростання навіть на стадії зрілості, підтримати гнучкість та інноваційність, які характерні здебільшого для невеликих підприємств.

Підґрунтям інтрапренерства у торгівлі є створення умов, стимулювання та реалізація підприємницького потенціалу управлінського та торгово-оперативного персоналу на основі використання ресурсів і організаційних здатностей торговельного підприємства. Оскільки у межах інтрапренерства підприємницька діяльність характеризується лише відносною самостійністю та автономністю, то основними властивостями персоналу, які мають бути сформовані для результативної інтрапренерської діяльності у торгівлі, є: цілеспрямованість, пошукові (творчі) здібності, прагнення до лідерства, комунікабельність, управлінські здібності, високий рівень професіоналізму, універсальність, економічна активність.

Формування та розвиток таких здібностей, з одного боку, залежить від психофізіологічних особливостей самих працівників, а з іншого – може стимулюватися керівництвом торговельного підприємства.

У свою чергу, стимулювання інтрапренерства на торговельному підприємстві залежить від наявності певних передумов:

- керівництво підприємства підтримує підприємницький дух, а діюча система управління – ініціативність і реалізацію творчих здібностей управлінського та торгово-оперативного персоналу;
- завдання організаційної і торгово-технологічної гнучкості визнаються як пріоритетні і для їх реалізації існують можливості створення нових бізнес-структур і підрозділів;
- налагоджений процес виявлення ресурсних резервів для реалізації підприємницьких ідей персоналу.

Визначені передумови стимулювання інтрапренерства зумовлюють особливості впровадження розглянутих інтрапренерських моделей в торговельних підприємствах. Дослідження таких особливостей на прикладі діяльності транснаціональних роздрібних мереж Whole Foods Market [12], H&M [13], Wal-Mart [14], Inditex [15], що входять до рейтингу найбільш успішних інноваційних компаній світу [16], а також російської торговельної мережі «Буквоед» [17], яка має розгалужену роздрібну мережу не тільки в Росії, але і в Україні, свідчить, що у сфері торгівлі найбільше поширення отримали сприяюча та захищаюча моделі інтрапренерства (табл. 2). Саме вони дозволяють повною мірою стимулювати та використовувати ініціативність

Таблиця 2

Досвід впровадження інтрапідприємства найбільш інноваційними торговельними підприємствами

| Компанія | Стратегічні цілі для розвитку інтрапідприємства | Модель інтрапідприємства | Приклади інновацій |
|--------------------------|--|---|---|
| Wal-Mart (США) | Збереження коштів покупців для покращення їхнього життя | Сприяюча модель – дух інтрапідприємства закладений в основу бізнес-моделі компанії, де всі партнери розглядаються як власники бізнесу, кожен з яких може взяти на себе відповідальність і ризику за розробку та реалізацію бізнес-ідей | Ініціативи trade-in у сфері вторинного ринку електроніки; запуск внутрішньомагазинної (in-store) клініки; програма для інтрапідприємців «Get on the Shelf» («заповніть простір») |
| Whole Foods Market (США) | Пропозиція здорових продуктів і здорового образу життя | Захищаюча модель, у межах якої компанія розглядається як співтовариство невеликих груп, що створюють цінності для людей. Менеджери виконують функції консультантів цих груп, наділяючи їх певною автономністю у прийнятті рішень щодо операційної діяльності, кадрової та мотиваційної політики | Програма споживання вітряної та сонячної енергії; рейтингова система оцінки якості продуктів; програма етичної торгівлі; програма власного виробництва овочей на дахах магазинів |
| Inditex (Іспанія) | Оптимізація ключових компетенцій в усіх процесах ланцюжка створення цінності | Сприяюча модель – в компанії реалізується програма «The Big Idea Project», яка надає всім працівників можливість ініціювати ідеї розвитку та отримати фінансування; дизайнери-інтрапідприємці, маючи ресурсну підтримку, наділені повноваженнями самостійно приймати рішення щодо нової продукції з метою якнайшвидшого її доведення до покупця | Програма Ready to Manufacture, яка запобігає використанню шкідливих речовин під час фарбування тканин; реалізація глобальної стратегії скорочення споживання води, енергії, сировини; впровадження програми екоефективності в магазинах |
| H&M (Швеція) | Створювати прийнятну за ціною для всіх моду, що не зашкоджує зовнішньому середовищу | Захищаюча модель – існує спеціальна команда збалансованого розвитку, що відповідає за розвиток глобальних напрямів діяльності, визначення прогресу, заохочення та консультування окремих бізнес-підрозділів щодо можливостей розвитку, а також обмежену цільову ресурсну підтримку відібраних проектів | Програма Green Store Challenge, що спрямована на вирішення завдань екологічного споживання; програма розвитку T-commerce на основі технологій Smart TV; екологічні ініціативи trade-in, пов'язані із обміном старих речей на ваучери |
| Буквоїд (Росія) | Культурний розвиток суспільства та задоволення його інформаційних, інтелектуальних і емоційних запитів | Сприяюча модель – кожен співробітник магазину може стати керівником проекту, в компанії виділяється час для саморозвитку працівників і пошуку нових ідей, за умов перспективності яких створюються спеціальні тимчасові команди | Створення нового формату книжкового магазину-клубу, реалізація проекту «Культурне середовище», відкриття книжкових кав'ярень |

торговельних працівників, забезпечуючи організаційну гнучкість і певну ресурсну підтримку.

Разом з тим, отримані результати, на наш погляд, не виключають можливість впровадження опортуністичної моделі, яка більшою мірою характерна не для інноваційних підприємств, реакція на необхідність змін у яких не є спонтанною, а для торговельних підприємств, стратегічні цілі яких визначаються підтримкою збалансованого розвитку.

З метою узагальнення результатів авторського дослідження можливостей запровадження інтрапідприємства для активізації підприємницького потенціалу торговельних підприємств сформуємо зміст, входи та виходи опортуністичної, сприяючої та захищаючої моделей (рис. 1).

Застосування виробляючої моделі інтрапідприємства, на нашу думку, на рівні торговельних підприємств, іннова-

ційна активність яких порівняно з іншими сферами економічної діяльності є досить низькою, не може вважатися доцільним. Формування «інкубаторів» ідей, які є невід'ємним атрибутом цієї моделі, характеризується високою науковістю, інтеграцією масштабних наукових досліджень із практичними розробками щодо розвитку бізнесу в тій чи іншій сфері. У торгівлі ж, де більшість суб'єктів підприємницької діяльності відносяться до малого бізнесу та не ставлять перед собою глобальних завдань зміни середовища. А отже їх співпраця з університетами та науково-дослідними центрами якщо і може бути ефективною, то тільки на рівні вирішення конкретних завдань їх розвитку, а не створення автономних інноваційних структур або підрозділів.

Висновок. Таким чином, розроблена система моделей торговельного інтрапідприємства є рамочною і визна-

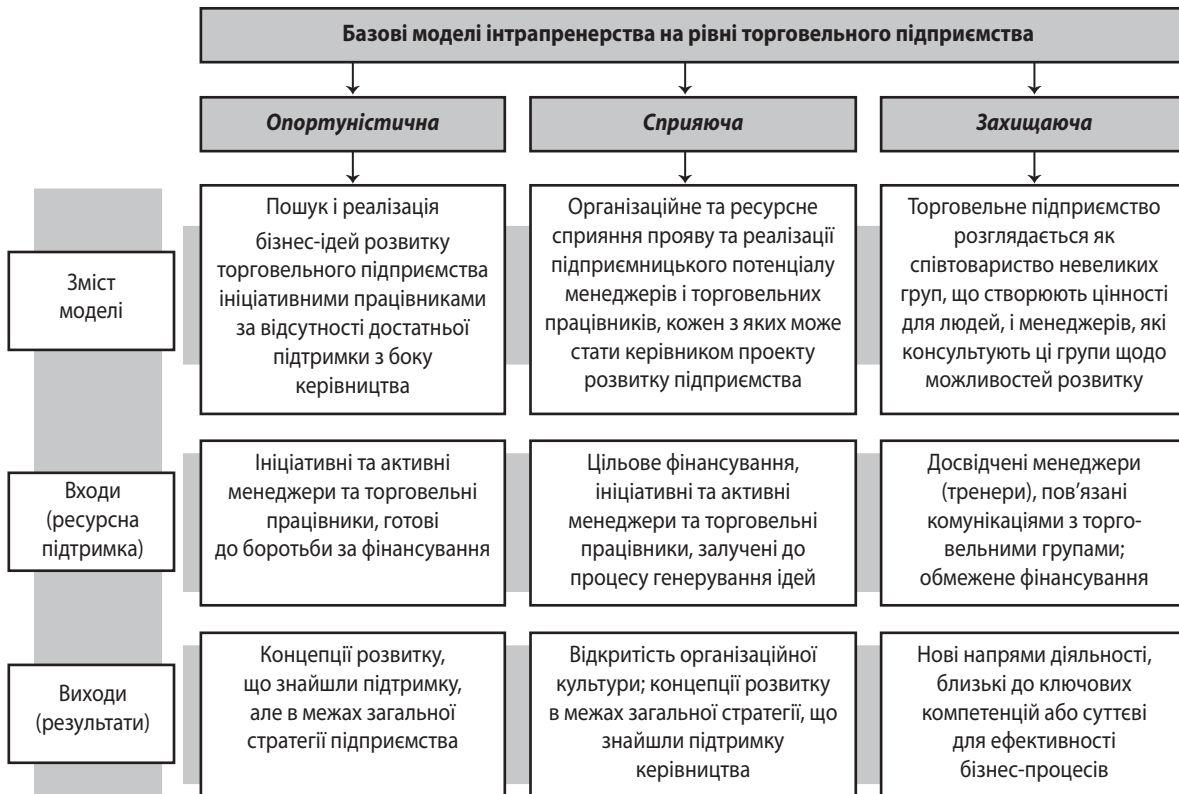


Рис. 1. Система базових моделей інтрапідприємства на рівні торговельного підприємства

чає найбільш суттєві ознаки форм активізації підприємницького потенціалу в торгівлі, виходячи з її ресурсної та організаційної підтримки. Оскільки застосування кожної з представлених моделей вимагає певної ітеративної послідовності дій за дотримання необхідних для їх здійснення умов, то наступним завданням дослідження має бути розробка відповідних організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Власова М. Ф. Механизм реализации внутрифирменного предпринимательства (интрапідприємства) на предприятиях строительной отрасли / М. Ф. Власова // Вестник Уральского государственного технического университета. Серия «Экономика и управление». – 2008. – № 6. – С. 28 – 39.
2. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию вопроса : научный доклад № 1(R) / Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов. – СПб. : ВШМ СПбГУ, 2008. – 53 с. – (Серия «Научные доклады»).
3. Смольянова Е. Л. Активизация инновационной деятельности предприятия путем создания интрапідприємств подразделений / Е. Л. Смольянова, С. А. Волкова // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». – 2009. – № 1 (27). – С. 255 – 263.
4. Чистякова О. В. Методологические основы внедрения интрапідприємства 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 интрапідприємства / О. В. Чистякова // Вестник Брянского государственного университета. – 2011. – № 2. – С. 26 – 30.
6. Чистякова О. В. Формирование внутрикорпоративной инновационной инфраструктуры путем внедрения системы интрапідприємства / О. В. Чистякова // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 7. – С. 218 – 224.
7. Intrapreneurship – Act Different / L. Lankinen, E. Taimela, T. Toskovic, G. Wallin. – Helsinki : The Confederation of Finnish Industries EK, 2012. – 58 p.
8. Pinchot G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Company to Become an Entrepreneur / G. Pinchot. – New York : Harper and Row, 1985. – 400 p.
9. Hill I. An Intrapreneur-turned-entrepreneur Compares Both World / I. Hill // Research management. – 1987. – Vol. 30. – P. 33 – 37.
10. Wolcott R. Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation / R. Wolcott, M. J. Lippitz. – New York : McGraw-Hill, 2009. – 240 p.
11. Wolcott R. The Four Models of Corporate Entrepreneurship / R. Wolcott, M. J. Lippitz // MIT Sloan Management Review. – 2007. – Vol. 49, № 1. – P. 74 – 82.
12. Whole Foods Market : Official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wholefoodsmarket.com>
13. H&M : Official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sustainability.hm.com>
14. Walmart : Official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://corporate.walmart.com/our-story/>
15. Inditex : Official site [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://static.inditex.com>
16. The world's most innovative companies [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.forbes.com/innovative-companies/list>

17. Буквоед : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bookvoed.ru>

REFERENCES

- Bukvoed. <http://www.bookvoed.ru>
- Chistiakova, O. V. "Metodologicheskie osnovy vnedreniia intrapreneerstva v organizatsii" [Methodological basis of the introduction of intrapreneurship within the organization]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 3 (2011): 25-28.
- Chistiakova, O. V. "Predposylki voznikoveniia i sovremennye tendentsii razvitiia intrapreneerstva" [Background of modern trends of development of intrapreneurship]. *Vestnik Brianskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 2 (2011): 26-30.
- Chistiakova, O. V. "Formirovanie vnutrikorporativnoy innovatsionnoy infrastruktury putem vnedreniia sistemy intrapreneerstva" [Formation of intra-innovation infrastructure through the introduction of intrapreneurship]. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 7 (2013): 218-224.
- Hill, I. "An Intrapreneur-turned-entrepreneur Compares Both World" *Research management* vol. 30 (1987): 33-37.
- H&M. <http://sustainability.hm.com>
- Inditex. <http://static.inditex.com>
- Lankinen, L. et al. *Intrapreneurship – Act Different* Helsinki: The Confederation of Finnish Industries EK, 2012.
- Pinchot, G. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Company to Become an Entrepreneur* New York: Harper and Row, 1985.
- Shirokova, G. V. et al. *Vnutrifirmennoe predprinimatelstvo: podkhody k issledovaniyu voprosa : nauchnyy doklad № 1 (R)* [Corporate Entrepreneurship: Approaches to the study of the question: a scientific report number 1 (R)]. St. Petersburg: VShM SPbGU, 2008.
- Smolianova, E. L., and Volkova, S. A. "Aktivizatsiia innovatsionnoy deiatelnosti predpriiatiia putem sozdaniia intrapreneerskikh podrazdeleniy" [Activation of innovative activity of the enterprise by creating intrapreneurskikh units]. *Vestnik INZheKONa. Seriya «Ekonomika»*, no. 1 (27) (2009): 255-263.
- The world's most innovative companies. <http://www.forbes.com/innovative-companies/list>
- Vlasova, M. F. "Mekhanizm realizatsii vnutrifirmennogo predprinimatelstva (intrapreneerstva) na predpriiatiakh stroitel'noy 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.
- Walmart. <http://corporate.walmart.com/our-story/>
- Wolcott, R., and Lippitz, M. J. "The Four Models of Corporate Entrepreneurship" *MIT Sloan Management Review*. vol. 49, no. 1 (2007): 74-82.
- Whole Foods Market. <http://www.wholefoodsmarket.com>
- Wolcott, R., and Lippitz, M. J. *Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation* New York: McGraw-Hill, 2009.