

Научная статья

УДК 658.012

КОРПОРАТИВНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО (ИНТРАПРЕНЕРСТВО) КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ КРУПНОГО БИЗНЕСА

**Наугольнова Ирина Александровна, доктор экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия
naugolnovaia@mail.ru**

Аннотация

Статья посвящена отражению результатов анализа мотивационных и организационных барьеров для внутреннего предпринимательства в корпорациях. Актуальность исследования корпоративного предпринимательства как инструмента стратегического обновления обусловлена потребностью в конкретных управленческих решениях и организационных системах, способных преодолеть проблемы и противоречия инновационной деятельности, осуществляемой крупным бизнесом. Практико-ориентированная задача заключается во всестороннем анализе барьеров (мотивационных, организационных), разработке и тестировании моделей внедрения интрапренерства на основе управления конфликтом между операционной эффективностью основного бизнеса и необходимостью рискованных экспериментов, которые обеспечили бы синергетическое взаимодействие стабильности корпоративной системы и динамизма предпринимательской деятельности. Результаты такого исследования в перспективе могут позволить сформировать дорожную карту трансформации крупных компаний в адаптивные и инновационно-ориентированные организации, способные к самообновлению в условиях макроэкономической неопределенности. Существующий научный дискурс вокруг рассматриваемого вопроса показывает, что управление интрапренерством представляет собой задачу выбора и построения адекватной, оптимальной организационной модели, способной сбалансировать

противоречивые императивы эффективности и инновационности для достижения стратегического обновления предпринимательства.

Ключевые слова: интрапренерство; стратегическое обновление; крупный бизнес; предпринимательская деятельность; анализ мотивационных и организационных барьеров

Статья поступила в редакцию 07.07.2025, одобрена после рецензирования 09.09.2025, принята к публикации 06.11.2025.

Original article

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP (INTRAPRENEURSHIP) AS A TOOL FOR STRATEGIC RENEWAL OF LARGE BUSINESSES

**Naugolnova Irina Aleksandrovna, Doctor of Economics, Associate Professor,
Samara State University of Economics, Samara, Russia**

Abstract

This article presents the results of an analysis of motivational and organizational barriers to intrapreneurship in corporations. The relevance of studying corporate entrepreneurship as a tool for strategic renewal stems from the need for specific management solutions and organizational systems capable of overcoming the challenges and contradictions of innovative activities carried out by large businesses. The practical objective consists of a comprehensive analysis of barriers (motivational and organizational), the development and testing of intrapreneurship implementation models based on managing the conflict between the operational efficiency of the core business and the need for risky experiments that would ensure a synergistic interaction between the stability of the corporate system and the dynamism of entrepreneurial activity. The results of this study could potentially help formulate a roadmap for transforming large companies into adaptive and innovation-oriented organizations capable of self-renewal in the face of macroeconomic uncertainty. The existing

scientific discourse around the issue under consideration shows that managing intrapreneurship is a task of choosing and constructing an adequate, optimal organizational model capable of balancing the conflicting imperatives of efficiency and innovation in order to achieve strategic renewal of entrepreneurship.

Keywords: intrapreneurship; strategic renewal; big business; entrepreneurial activity; analysis of motivational and organizational barriers

The article was submitted to the editorial office on 07.07.2025, approved after review on 09.09.2025, accepted for publication on 06.11.2025.

Актуальность вопроса практической реализации корпоративного предпринимательства (интрапренерства) как инструмента стратегического обновления крупного бизнеса. Современный этап ужесточения внутриотраслевой конкуренции характеризуется усилением противоречия между организационной инерцией крупных корпораций и необходимостью постоянных стратегических обновлений и улучшений [1]. Устоявшиеся бизнес-модели, ранее служившие источником устойчивого конкурентного преимущества, в условиях цифровизации, изменений потребительских предпочтений и появления новых игроков могут стремительно терять свою актуальность. Способность к непрерывной генерации инноваций и освоению новых направлений роста становится основополагающим фактором жизнеспособности, однако внутренняя среда крупных организаций, построенная на принципах стандартизации, контроля и минимизации рисков, часто подавляет предпринимательскую инициативу и рискованное экспериментирование. Это создает ситуацию, при которой компании, обладающие значительными финансовыми, технологическими и кадровыми ресурсами, оказываются неспособными конкурировать с небольшими венчурными предприятиями в скорости вывода инновационных продуктов и услуг на рынок [2].

Поэтому возрастает практическая значимость концепции корпоративного

предпринимательства, интрапренерства, которая выступает методологическим ответом на указанное противоречие. Интрапренерство представляет собой целенаправленную деятельность по созданию и реализации новых направлений бизнеса, продуктов, процессов или бизнес-моделей внутри существующей организации силами ее сотрудников [3]. Данный подход рассматривается в качестве эффективного инструмента стратегического обновления, позволяющего крупной корпорации сочетать преимущества масштаба, ресурсной базы и рыночного опыта с гибкостью, скоростью и предпринимательским духом, характерными для стартапов. Через механизмы интрапренерства компания получает возможность культивировать внутренние инновации, которые могут либо укреплять существующую основу бизнеса, либо формировать платформы для будущего роста в смежных или совершенно новых областях [4].

Практическая реализация данной концепции обусловлена комплексом управленческих вызовов, что и определяет актуальность ее исследования. Целесообразно создание специфических организационно-управленческих условий, которые позволили бы интрапренерским проектам развиваться внутри традиционной иерархической линейно-функциональной структуры. Ключевые вопросы включают разработку эффективных моделей выделения и защиты предпринимательских команд от бюрократических и административных барьеров, формирование особых правил финансирования и оценки подобных инициатив (отличных от стандартных требований к рентабельности инвестиций - ROI), создание стимулов для сотрудников, принимающих на себя предпринимательские риски, и, наконец, определение механизмов интеграции эффективных внутренних стартапов обратно в основную структуру компании или их вывода в качестве самостоятельных бизнес-единиц [5].

Характеристика научного дискурса поднимаемой проблематики.

Концепция интрапренерства (корпоративного предпринимательства) сформировалась в научно-исследовательском сообществе как ответ на проблему

низкого уровня инновационной инерции крупных организаций. Теоретические истоки восходят к работам Й. А. Шумпетера о предпринимателе как агенте «созидательного разрушения» и идеям о необходимости воспроизведения предпринимательского поведения для обеспечения постоянного обновления [6], [7]. Интрапренерство определяется Н.А. Атапиной и П.А. Первовым как процесс, посредством которого индивиды или команды внутри существующей корпорации создают новые бизнес-инициативы, продукты, услуги или процессы, действуя при этом как предприниматели, но используя ресурсы и инфраструктуру материнской компании. Ключевыми отличительными чертами являются автономия команды, ориентация на инновации, принятие риска и фокус на создании новой ценности для организации [8].

Эволюция теоретического понимания прошла путь от рассмотрения интрапренерства как стремительной инициативы отдельных субъектов до признания его инструментом стратегического развития. Современные исследователи (И.В. Гуськова, Н.Е. Серебровская, Э.С. Гасанов) подчеркивают, что эффективное интрапренерство предполагает целенаправленное создание поддерживающей организационной архитектуры. Эта архитектура должна разрешать противоречие между необходимостью достижения крайне высокой операционной эффективности и устойчивости (по логике эксплуатации существующего бизнеса) и потребностью в поиске новых возможностей через экспериментирование и риск (как ход проведения исследования) [9], [10]. Таким образом, теория интрапренерства интегрирует в себе элементы стратегического управления, теории организации и инновационного менеджмента.

Для практической реализации принципов корпоративного предпринимательства в академической и практической литературе описаны различные организационные модели, которые систематизированы в таблице 1. Они различаются по степени интеграции инновационной деятельности в операционные процессы, уровню автономии команд, механизмам финансирования и связи со стратегией.

Таблица 1 - Сравнительный анализ моделей организации инновационной деятельности внутри компании

Модель организации	Ключевые характеристики и механизмы	Преимущества	Вызовы и ограничения
Фокус на НИОКР (R&D-центричная)	Создание выделенных исследовательских подразделений (R&D-центров, корпоративных лабораторий), работающих над долгосрочными технологическими проектами	Крайне высокая эффективность технологической экспертизы	Риск разрыва с потребностями рынка
	Научные открытия и разработка новых технологий	Накопление фундаментальных знаний	Долгосрочный цикл окупаемости
		Потенциал для прорывных, патенто-защищенных инноваций	Сложность коммерциализации разработок
Внутренние венчурные подразделения	Формирование автономных команд или внутренних стартапов, которым предоставляются ресурсы, свобода для разработки новых бизнес-моделей или продуктов	Высокая скорость экспериментирования и проверки гипотез	Проблема интеграции успешных проектов в основную операционную структуру корпорации
	Часто работают по	Ориентация на	Трудности с

	методологии бережливого управления и производства	клиента Создание среды, имитирующей динамику венчурного стартапа	масштабированием
Корпоративный венчурный капитал (CVC) и акселераторы	Инвестирование в сторонние стартапы через специальный фонд или создание корпоративного акселератора для внешних команд с целью получения доступа к прорывным инновациям, новым технологиям и рынкам	Диверсификация инновационного портфеля	Ограниченный перенос инноваций и знаний в бизнес
		Механизм обучения и принятия культурных паттернов стартапов	Риск остаться финансовым инвестором без стратегической синергии
Открытые инновации и краудсорсинг	Систематическое привлечение идей и решений от внешних стейкхолдеров (потребителей, университетов) через платформы, конкурсы, хакатоны	Расширение границ инновационной экосистемы компании	Проблемы с управлением интеллектуальной собственностью
		Снижение издержек на поиск идей	Риск утечки стратегической информации
		Повышение релевантности инноваций для рынка	
Гибридная организация	Проектирование организационной структуры, которая одновременно	Создание постоянного потенциала для стратегического обновления	Высокие требования к лидерским компетенциям топ-менеджмента

	эффективно поддерживает существующий бизнес, и системно занимается поиском новых возможностей		
	Разделение потоков работ, КРІ, процессов и команд по двум логикам: «эксплуатация» и «исследование»	Уменьшение внутренних конфликтов за счет организационного разделения	

Эти модели часто комбинируются в рамках единой инновационной архитектуры компании. Их выбор зависит от стратегических целей, специфики отраслевой среды, размера компании и зрелости инновационной культуры.

Методология исследования. В рамках данного исследования была использована качественная методология на основе анализа вторичных данных. Методологическую основу составил систематический обзор и синтез академических публикаций в рецензируемых журналах по стратегическому менеджменту, инновациям и организационному поведению. Автором применены методы сравнительного анализа кейсов реализации интрапренерских программ в международных и российских корпорациях. Целью исследования было структурирование накопленного научного и практического знания для построения целостной концептуальной модели управления мотивационными и организационными барьерами и процессами интрапренерства.

Результаты исследования и их обсуждение. Комплекс организационных и мотивационных барьеров можно подразделить на две взаимосвязанные категории: внутренние (личностно-мотивационные) и внешние (организационно-структурные), что отражено в таблице 2.

Таблица 2 – Систематизация организационных и мотивационных барьеров интрапренерства

Группа барьеров	Проявления	Причина
Мотивационные	Опасение негативных последствий для карьеры и репутации в случае провала проекта	Корпоративная культура, нацеленная на минимизацию ошибок. Системы КРІ и карьерного роста, поощряющие соответствие требованиям
	Потеря инициативности талантливыми сотрудниками из-за отсутствия перспектив	
	Отсутствие материальной или нематериальной выгоды от успеха рискованного проекта, сравнимой с вознаграждением в стартапе	
Организационные	Неспособность быстро выделить ресурсы на неплановую инициативу; необходимость прохождения многоуровневых согласований	Доминирование операционной (эксплуатационной) логики над предпринимательской (исследовательской)
	Приоритет текущих квартальных результатов над долгосрочными перспективами, способствующий снижению инновационной активности	Отсутствие формальных процедур и защитных механизмов для инноваций
	Восприятие интрапренерских команд как угрозы ресурсам и стабильности	

	структурных подразделений	
	Отторжение идей и проектов, возникших за пределами устоявшихся центров компетенции или R&D-департаментов	

Традиционные методы инвестиционного анализа (NPV, ROI) неприменимы для ранних интрапренерских инициатив в силу их высокой неопределенности. Эффективные компании внедряют итеративные модели, предполагающие последовательное прохождение четырёх этапов:

1. Первичный отбор инициатив.
2. Валидация гипотез и создание MVP.
3. Пилотные продажи и поиск оптимальной бизнес-модели.
4. Масштабирование и интеграция интрапренерства.

Ключевым выводом является необходимость организационного и управленческого разделения двух видов деятельности с последующей интеграцией на стратегическом уровне (таблица 3).

Таблица 3 - Стратегии управления конфликтом между «эксплуатацией» и «исследованием»

Управленческий аспект	Логика «Эксплуатации» (Основной бизнес)	Логика «Исследования» (Интрапренерство)	Механизм снятия конфликта
Цели и KPI	Рентабельность, доля рынка, операционная эффективность	Обучение, скорость итераций, валидация гипотез, создание опционов на будущий рост	Разные системы оценки для разных подразделений
			Интеграция через портфельный подход на уровне правления

Процессы и культура	Стандартизация, предсказуемость, минимизация отклонений	Экспериментирование, итеративность, приемлемость обоснованных неудач	Создание механизмов для инновационных команд с особыми правилами
Распределение ресурсов	Плановое бюджетное финансирование на основе прошлых результатов	Венчурное, поэтапное финансирование на основе достижения принятой в проекте стадии	Выделение стратегического бюджета на инновации, защищенного от секвестра в трудные периоды
Организационная структура	Четкая иерархия, функциональная или дивизиональная структура	Сетевая, командная, с высокой автономией	Раздельные структурные единицы (подразделения «исследования» и «эксплуатации») с разным дизайном

Выводы. Преодоление мотивационных барьеров подразумевает трансформацию систем вознаграждения и признания, легитимизации обоснованного риска и управляемой неудачи. Устранение организационных барьеров не представляется возможным без создания защищенных структур с особыми правилами.

Эффективная система оценки и финансирования интрапренерских проектов должна быть основана на итеративной, венчуроподобной логике операций. Ключевым компонентом является поэтапное выделение ресурсов в зависимости от достижения конкретных, измеримых стадий по валидации клиентских гипотез и бизнес-модели. Разнообразие механизмов финансирования (от внутренних венчурных фондов до краудфандинга) позволяет гибко управлять инновационным портфелем инициатив.

Управление противоречием между эффективностью основного бизнеса и необходимостью рискованных экспериментов возможно только через организационное разделение двух видов деятельности с последующей стратегической интеграцией. Подобная модель предлагает создать параллельные структурные подразделения с разными системами целей, KPI, культур и процессов, координация между которыми осуществляется на самом верхнем уровне управления компанией. Такой подход обеспечивает трансфер успешных проектов в основную бизнес-единицу для последующего масштабирования.

Список литературы

1. Вивек В., Чандрасекар К. Интрапренерство как драйвер инноваций в бизнесе // Форсайт. – 2024. – Т. 18. – №. 2. – С. 97-105.
2. Ткаченко И. Н., Метелева М. А. Архитектура и результативность систем управления инновационной деятельностью крупных корпораций // Journal of new economy. – 2025. – Т. 26. – №. 2. – С. 130-152.
3. Шерстнева К. В. От традиций к инновациям: тренды в корпоративной культуре организаций на примере международных практик // Мир науки. Педагогика и психология. – 2025. – Т. 13. – №. 4. – С. 51.
4. Кулик А. В. Продуктовый подход в управлении проектами внутрифирменного предпринимательства // Индустриальная экономика. – 2025. – №. 1. – С. 49-59.
5. Шевко Н. Р., Хисамутдинова Э. Н., Антропова Т. Г. Интрапренерские инновации: содержание, формы и методы управления в современной экономике // Горизонты экономики. – 2021. – №. 4. – С. 24-30.
6. Кулик А. В. Анализ проектов внутрифирменного предпринимательства в организациях // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – №. 5. – С. 1223-1242.
7. Гасанов Э. С. Анализ взаимосвязи основных факторов развития цифровой трансформации бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – №. 5 (49). – С. 371-377.

8. Атапина Н. А., Первов П. А. К вопросу об использовании институционального капитала в предпринимательской деятельности // Вестник СамГУПС. – 2021. – №. 1. – С. 9-14.
9. Гуськова И. В., Серебровская Н. Е. Внутреннее предпринимательство как фактор развития креативного человеческого капитала университета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – №. 4 (72). – С. 25-32.
10. Гасанов Э. С. Сущность цифровой трансформации экономической деятельности субъектов хозяйствования в инновационной среде // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 4 (54). – С. 103-108.
11. Куровский С. В., Соснин Д. А., Мишин Д. А. Оценка факторов, воздействующих на интенсификацию феномена внутреннего предпринимательства в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – С. 444-457.
12. Иванов С. А., Щипанов Е. Ф., Земенцкий Ю. В. Системный анализ инструментов развития интрапренёрства на основе критериев принятия решений // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2022. – №. 3 (59). – С. 9-16.

References

1. Vivek V., Chandrasekhar K. Intrapreneurship as a Driver of Innovation in Business // Foresight. - 2024. - Vol. 18. - No. 2. - P. 97-105.
2. Tkachenko I. N., Metelev M. A. Architecture and Performance of Innovation Management Systems of Large Corporations // Journal of New Economy. - 2025. - Vol. 26. - No. 2. - P. 130-152.
3. Sherstneva K. V. From Tradition to Innovation: Trends in the Corporate Culture of Organizations Using International Practices as an Example // World of Science. Pedagogy and Psychology. - 2025. - Vol. 13. - No. 4. – P. 51.
4. Kulik A. V. Product-Based Approach to Managing Intra-Firm Entrepreneurship Projects // Industrial Economy. – 2025. – No. 1. – P. 49-59.

5. Shevko N. R., Khisamutdinova E. N., Antropova T. G. Intrapreneur Innovations: Content, Forms, and Management Methods in the Modern Economy // *Horizons of Economy*. – 2021. – No. 4. – P. 24-30.
6. Kulik A. V. Analysis of Intra-Firm Entrepreneurship Projects in Organizations // *Creative Economy*. – 2024. – Vol. 18. – No. 5. – P. 1223-1242.
7. Gasanov E. S. Analysis of the Relationship between the Main Factors in the Development of Digital Business Transformation // *Research in Natural Sciences and Humanities*. – 2023. – No. 5 (49). – P. 371-377.
8. Atapina N. A., Pervov P. A. On the Use of Institutional Capital in Entrepreneurial Activity // *Bulletin of Samara State University of Railways*. – 2021. – No. 1. – P. 9-14.
9. Guskova I. V., Serebrovskaya N. E. Intrapreneurship as a Factor in the Development of Creative Human Capital of the University // *Bulletin of N. I. Lobachevsky University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences*. – 2023. – No. 4 (72). – P. 25- 32.
10. Gasanov E. S. The Essence of Digital Transformation of Economic Activity of Business Entities in an Innovative Environment // *Research in Natural Sciences and Humanities*. – 2024. – No. 4 (54). – P. 103-108.
11. Kurovsky S. V., Sosnin D. A., Mishin D. A. Assessment of factors influencing the intensification of the phenomenon of internal entrepreneurship in an organization // *Economy: yesterday, today, tomorrow*. – 2023. – Vol. 13. – P. 444-457.
12. Ivanov S. A., Shchipanov E. F., Zementsky Yu. V. Systems analysis of intrapreneurship development tools based on decision-making criteria // *Caspian Journal: Management and High Technologies*. – 2022. – No. 3 (59). – P. 9-16.