

УДК 33.4

DOI: 10.34670/AR.2026.79.54.045

## Организационные условия развития внутрифирменного предпринимательства на основе использования эмпирических знаний как ресурса инновационного роста предприятия

Павлов Александр Андреевич

Аспирант,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125167, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 49/2;  
e-mail: 259171@edu.fa.ru

### Аннотация

В статье анализируются механизмы трансформации эмпирических знаний персонала в стратегический ресурс инновационного роста предприятий посредством развития внутрифирменного предпринимательства в условиях перехода к экономике знаний. Подчеркивается, что накопленный в процессе практической деятельности имплицитный опыт работников, отличающийся высокой контекстуальной специфичностью и распределенностью, формирует уникальные организационные компетенции, недоступные для приобретения на внешнем рынке или имитации конкурентами. Исследование раскрывает взаимосвязь между уровнем развития ключевых организационных параметров — автономией сотрудников в принятии решений, развитостью внутренних коммуникационных каналов, формализованными процедурами управления знаниями, системой стимулирования инновационной активности и толерантностью корпоративной культуры к риску — и результативностью интрапренерских процессов. Кластерный анализ промышленных предприятий выявляет значительную дифференциацию: организации с высоким интегральным уровнем этих условий демонстрируют многократно более высокие показатели доли выручки от новых продуктов, количества реализованных предпринимательских проектов, рационализаторских предложений, патентных заявок и внутренней нормы доходности. Регрессионное моделирование устанавливает иерархию факторов, в которой ведущую роль играют формализованные процедуры управления знаниями, за ними следуют автономия и коммуникации, что опровергает традиционные представления о доминировании материального стимулирования. Обнаруживается мультипликативный эффект, при котором улучшение организационной среды приводит к непропорционально высокому росту инновационной отдачи и вовлеченности персонала.

### Для цитирования в научных исследованиях

Павлов А.А. Организационные условия развития внутрифирменного предпринимательства на основе использования эмпирических знаний как ресурса инновационного роста предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 835-849. DOI: 10.34670/AR.2026.79.54.045

### Ключевые слова

Внутрифирменное предпринимательство, эмпирические знания, управление знаниями, организационные условия, инновационный рост.

## Введение

Трансформация глобальных рынков и усиление конкурентного давления в последние два десятилетия существенно изменили представление о ключевых источниках конкурентных преимуществ предприятий. Если в индустриальную эпоху основным фактором роста выступали материальные активы и эффект масштаба, то в условиях экономики знаний на первый план выходят нематериальные ресурсы, среди которых особое место занимают эмпирические знания, накопленные персоналом в процессе практической деятельности [Копаченко, 2021]. Эти знания, часто имеющие неформализованный, имплицитный характер, представляют собой уникальный ресурс, который невозможно приобрести на рынке или скопировать у конкурентов. Именно они формируют тот пласт организационных компетенций, который обеспечивает способность предприятия генерировать инновационные решения и адаптироваться к изменениям внешней среды. Вместе с тем проблема эффективного использования эмпирических знаний остается одной из наименее разработанных в теории управления, поскольку традиционные управленческие подходы ориентированы преимущественно на работу с явным, кодифицированным знанием.

Внутрифирменное предпринимательство, или интрапренерство, рассматривается в современной литературе как механизм, позволяющий крупным и средним предприятиям сохранять предпринимательскую динамику, свойственную малому бизнесу [Гнатенко, 2018]. Концепция интрапренерства, получившая развитие в работах Г. Пинчота, Р. Бургельмана, Д. Куратко и других исследователей, предполагает создание внутри предприятия условий, при которых сотрудники получают возможность реализовывать инновационные инициативы, используя ресурсы материнской организации [Негреева, Алексахина, 2014]. Однако в большинстве исследований фокус внимания сосредоточен на институциональных и мотивационных аспектах интрапренерства, тогда как вопрос о том, каким образом эмпирические знания сотрудников могут быть трансформированы в ресурс инновационного роста через механизмы внутрифирменного предпринимательства, остается недостаточно изученным. Между тем именно на стыке двух областей — управления знаниями и интрапренерства — формируется наиболее продуктивное поле для поиска новых организационных решений [Негреева, Алексахина, 2014].

Организационные условия, обеспечивающие развитие внутрифирменного предпринимательства, включают широкий спектр факторов: от структурных характеристик предприятия и системы распределения полномочий до корпоративной культуры и механизмов стимулирования инновационной активности [Негреева, Алексахина, 2014]. При этом ключевая роль отводится способности организации создавать среду, в которой эмпирические знания не остаются замкнутыми в пределах индивидуального опыта отдельных работников, а становятся доступными для коллективного использования и коммерциализации. Модель SECI, предложенная И. Нонакой и Х. Такеучи, описывает процесс превращения неявного знания в явное через последовательные стадии социализации, экстернализации, комбинирования и интернализации, однако организационные условия, при которых этот процесс может быть интегрирован в практику внутрифирменного предпринимательства, требуют отдельного анализа [Бойков, Попов, 2025]. Существенное значение имеет и то обстоятельство, что эмпирические знания, в отличие от теоретических, обладают высокой контекстуальной специфичностью и могут быть эффективно использованы только при наличии соответствующей организационной инфраструктуры.

В российской экономике проблема развития внутрифирменного предпринимательства приобретает особое значение в контексте импортозамещения и необходимости технологической суверенизации. Предприятия, которые десятилетиями накапливали эмпирические знания в ходе производственной деятельности, нередко не располагают механизмами их систематической капитализации [Осипова, 2010]. Разрыв между потенциалом эмпирических знаний и реальной практикой их использования обусловлен не столько недостатком ресурсов, сколько отсутствием адекватных организационных условий, стимулирующих предпринимательское поведение внутри компании. Настоящее исследование направлено на выявление и систематизацию организационных условий, при которых эмпирические знания персонала становятся действенным ресурсом инновационного роста предприятия через механизмы внутрифирменного предпринимательства [Коробов и др., 2019].

### **Материалы и методы исследования**

Методологическую основу исследования составляет синтез ресурсной теории фирмы, концепции управления знаниями и теории интрапренерства. Ресурсная теория, развиваемая в работах Дж. Барни, Б. Вернерфельта и К. Прахалада, позволяет рассматривать эмпирические знания как стратегический ресурс, обладающий свойствами ценности, редкости, неимитируемости и незаменимости [Коробов и др., 2019]. Концепция управления знаниями обеспечивает понимание механизмов трансформации неявного знания в организационный актив, а теория интрапренерства — инструментарий для анализа предпринимательского поведения внутри существующих организационных структур [Осипова, 2007]. Комбинирование указанных подходов дает возможность построить интегральную аналитическую рамку, в которой эмпирические знания рассматриваются одновременно как ресурс и как драйвер внутрифирменного предпринимательства.

Эмпирическая база исследования формировалась на основе данных 47 средних и крупных промышленных предприятий Российской Федерации, осуществляющих деятельность в обрабатывающих отраслях. Период наблюдения охватывает 2019–2024 годы. Информационную основу составили данные финансовой и управленческой отчетности, результаты структурированных интервью с руководителями подразделений, отвечающих за инновационную деятельность, а также результаты анкетирования 312 сотрудников, вовлеченных в процессы генерации и реализации инновационных инициатив. Анкетирование проводилось с использованием шкалы Лайкерта и включало блоки вопросов, касающихся организационных условий предпринимательской активности, практик управления знаниями и восприятия барьеров инновационной деятельности [Королев, 2012].

В ходе исследования были использованы методы сравнительного анализа, корреляционного анализа, факторного анализа и кластеризации. Для оценки влияния организационных условий на результативность внутрифирменного предпринимательства применялся метод множественной регрессии. Литературная база исследования включает 127 источников, из которых 83 представляют собой зарубежные публикации в рецензируемых журналах, индексируемых в базах Scopus и Web of Science, а 44 — работы отечественных авторов, опубликованные в журналах, входящих в перечень ВАК [Новиков, Девятов, 2011]. Обработка количественных данных осуществлялась с помощью программного обеспечения SPSS Statistics 27 и Microsoft Excel.

## Результаты и обсуждение

Эмпирические знания как ресурс инновационного роста предприятия обладают рядом характеристик, которые существенно отличают их от других видов организационных знаний. Прежде всего, они формируются непосредственно в процессе производственной и управленческой деятельности и отражают уникальный опыт решения нестандартных задач, который не может быть полностью кодифицирован в виде инструкций, регламентов или баз данных [Магомаев, 2011]. Эмпирические знания включают в себя навыки распознавания паттернов, интуитивное понимание причинно-следственных связей в сложных технических и организационных системах, а также способность к контекстуальной адаптации типовых решений. Эти знания распределены среди работников неравномерно: наибольшей концентрацией эмпирических знаний обладают специалисты с длительным стажем работы на предприятии, занимающие позиции среднего управленческого звена и ведущих инженерно-технических работников.

Для понимания того, каким образом организационные условия влияют на интенсивность внутрифирменного предпринимательства, необходимо проанализировать структуру и взаимосвязь ключевых организационных параметров в обследованных предприятиях. Исходным пунктом анализа стала оценка уровня развития организационных условий по пяти ключевым направлениям: автономия сотрудников в принятии решений, развитость внутренних коммуникационных каналов, наличие формализованных процедур управления знаниями, система стимулирования инновационной активности и степень толерантности организационной культуры к риску. Каждый из параметров оценивался по десятибалльной шкале на основе экспертных оценок и данных анкетирования. Результаты распределения предприятий по уровню развития организационных условий позволяют выявить существенные межфирменные различия (табл. 1).

**Таблица 1 - Средние оценки организационных условий развития внутрифирменного предпринимательства по кластерам предприятий (баллы, шкала 1–10)**

Организационное условие	Кластер 1 «Лидеры» (n=11)	Кластер 2 «Развивающиеся» (n=19)	Кластер 3 «Отстающие» (n=17)
Автономия сотрудников в принятии решений	7,83	5,41	3,17
Развитость внутренних коммуникационных каналов	8,27	5,89	2,94
Формализованные процедуры управления знаниями	7,14	4,63	2,08
Система стимулирования инновационной активности	8,51	5,72	3,46
Толерантность организационной культуры к риску	6,93	4,28	2,53
Интегральная оценка	7,74	5,19	2,84

Распределение предприятий по трем кластерам обнаруживает значительную дифференциацию в уровне развития организационных условий. Предприятия первого кластера, условно обозначенные как «лидеры», демонстрируют интегральную оценку 7,74 балла, что в 2,73 раза превышает показатель предприятий третьего кластера. Наибольший разрыв между

кластерами наблюдается по параметру формализованных процедур управления знаниями: соотношение между первым и третьим кластерами составляет 3,43 раза, что свидетельствует о том, что именно этот организационный фактор является наиболее дискриминирующим в контексте развития внутрифирменного предпринимательства. Показатель толерантности к риску, хотя и демонстрирует значительный межкластерный разрыв (соотношение 2,74), в абсолютном выражении уступает другим параметрам даже в кластере лидеров, что может указывать на общую для российских предприятий проблему избегания рисков на институциональном уровне [Бездудная, Трейман, 2024].

Обращает на себя внимание относительно высокая оценка системы стимулирования инновационной активности в первом кластере — 8,51 балла, что является максимальным значением среди всех организационных условий в этой группе предприятий. Одновременно развитость коммуникационных каналов (8,27) занимает второе место, что указывает на приоритетность информационного обмена и мотивационных механизмов в формировании предпринимательской среды. Соотношение этих двух параметров в кластере лидеров (1,03) незначительно, однако в кластере отстающих оно достигает 1,18, что говорит о более выраженном дисбалансе между стимулированием и коммуникационной инфраструктурой в организациях с низким уровнем интрапренерской активности.

Второй кластер, включающий 19 предприятий, обнаруживает характерную особенность: наибольшая оценка приходится на развитость коммуникационных каналов (5,89), тогда как толерантность к риску остается наиболее слабым звеном (4,28). Разница между этими показателями составляет 1,61 балла, что существенно больше, чем аналогичная разница в первом кластере (1,34 балла). Это обстоятельство свидетельствует о том, что на промежуточном этапе развития организационных условий предприятия способны создавать коммуникационную инфраструктуру, но испытывают затруднения в формировании культуры допустимости предпринимательских рисков. Интегральная оценка второго кластера (5,19) находится ближе к нижней границе шкалы, что показывает наличие существенного потенциала роста при условии целенаправленной работы по устранению организационных барьеров.

Связь между уровнем организационных условий и результативностью внутрифирменного предпринимательства требует количественной верификации через анализ финансовых и инновационных показателей деятельности предприятий. Инновационный рост в данном контексте измеряется комплексом индикаторов, включающих долю выручки от новых продуктов, количество реализованных внутренних предпринимательских проектов, число поданных рационализаторских предложений и патентных заявок, а также показатель внутренней нормы доходности интрапренерских проектов. Именно эти индикаторы позволяют оценить, насколько эффективно эмпирические знания сотрудников конвертируются в коммерчески значимые инновации [Брылёв, 2016]. Сопоставление данных по кластерам с показателями инновационной активности представлено далее (табл. 2).

**Таблица 2 - Показатели инновационной активности предприятий по кластерам (средние значения за 2022–2024 гг.)**

Показатель	Кластер 1 «Лидер» (n=11)	Кластер 2 «Развивающиеся» (n=19)	Кластер 3 «Отстающие» (n=17)
Доля выручки от новых продуктов, %	18,74	9,31	3,86
Количество реализованных интрапренерских проектов в год	6,27	2,84	0,71

Показатель	Кластер 1 «Лидеры» (n=11)	Кластер 2 «Развивающиеся» (n=19)	Кластер 3 «Отстающие» (n=17)
Число рационализаторских предложений на 100 сотрудников	14,53	6,42	1,89
Количество патентных заявок в год	3,91	1,47	0,35
Внутренняя норма доходности интрапренерских проектов, %	27,63	16,28	8,14
Индекс вовлеченности персонала в инновационную деятельность (0–1)	0,684	0,412	0,153

Количественные различия в инновационной активности между кластерами носят не линейный, а скорее экспоненциальный характер. Доля выручки от новых продуктов в первом кластере (18,74%) превышает аналогичный показатель третьего кластера в 4,85 раза, при том что разрыв в интегральной оценке организационных условий составляет лишь 2,73 раза. Это указывает на наличие мультипликативного эффекта: по мере роста уровня организационных условий инновационная отдача возрастает опережающими темпами. Наиболее выраженный мультипликативный эффект наблюдается по показателю количества патентных заявок, где соотношение между первым и третьим кластерами достигает 11,17 раза, что значительно превосходит разрыв по любому из организационных параметров.

Индекс вовлеченности персонала в инновационную деятельность демонстрирует ещё более драматичную картину. Значение 0,684 в кластере лидеров означает, что более двух третей сотрудников в той или иной форме участвуют в инновационных процессах, тогда как в кластере отстающих этот показатель составляет лишь 0,153 — то есть вовлечена примерно каждая седьмая единица персонала. Соотношение между кластерами по данному индикатору достигает 4,47 раза [Коробов и др., 2019]. Анализ внутренней нормы доходности интрапренерских проектов показывает, что предприятия с развитыми организационными условиями не просто генерируют больше инновационных инициатив, но и реализуют проекты с более высокой рентабельностью: 27,63% против 8,14% в третьем кластере, то есть разница в 3,39 раза. Это обстоятельство объяснимо тем, что в среде с высоким уровнем автономии и развитыми коммуникационными каналами происходит более качественный отбор инновационных идей и более эффективная мобилизация эмпирических знаний для их реализации.

Число рационализаторских предложений на 100 сотрудников, составляющее 14,53 в первом кластере, свидетельствует о том, что в организациях-лидерах каждый седьмой сотрудник ежегодно генерирует формализованное предложение по улучшению производственных или управленческих процессов. В кластере отстающих этот показатель составляет 1,89, то есть лишь каждый пятьдесят третий сотрудник проявляет подобную инициативу. Разрыв в 7,69 раза отражает не столько различие в творческом потенциале персонала, сколько различие в способности организационной среды стимулировать и канализировать предпринимательскую энергию работников.

Отдельного рассмотрения заслуживает вопрос о роли эмпирических знаний в формировании инновационных инициатив. Анализ структуры источников инновационных идей, проведенный на основе данных интервью и анкетирования, позволяет установить, в какой мере именно практический опыт сотрудников, а не формальные исследования и разработки, определяет содержание интрапренерских проектов. Структура источников инновационных идей существенно различается между кластерами, что отражает не только разный уровень

организационной зрелости, но и различное понимание роли эмпирического знания в инновационном процессе. Данные о структуре источников инновационных идей систематизированы и представлены далее (табл. 3).

**Таблица 3 - Структура источников инновационных идей по кластерам предприятий, % от общего числа инициатив**

Источник инновационной идеи	Кластер 1 «Лидеры»	Кластер 2 «Развивающиеся»	Кластер 3 «Отстающие»
Эмпирический опыт сотрудников производственного звена	34,17	21,63	11,48
Эмпирический опыт сотрудников управленческого звена	18,92	14,07	8,23
Формальные НИОКР	22,41	31,86	42,57
Внешние источники (бенчмаркинг, заимствование)	11,73	19,24	27,14
Взаимодействие с клиентами и поставщиками	12,77	13,20	10,58

Структурный анализ источников инновационных идей обнаруживает принципиальное различие между кластерами в части соотношения эмпирических и формальных источников инноваций. В кластере лидеров совокупная доля инновационных идей, происходящих из эмпирического опыта сотрудников производственного и управленческого звена, составляет 53,09% (34,17% + 18,92%), то есть более половины всех инновационных инициатив основаны на практическом знании работников. В кластере отстающих этот совокупный показатель снижается до 19,71% (11,48% + 8,23%), а доминирующим источником становятся формальные НИОКР (42,57%) и внешние источники (27,14%), которые в сумме составляют 69,71%. Данное распределение подтверждает гипотезу о том, что предприятия с развитыми организационными условиями внутрифирменного предпринимательства способны значительно более эффективно капитализировать эмпирические знания сотрудников.

Показательно, что доля формальных НИОКР как источника инновационных идей в кластере лидеров составляет лишь 22,41%, что почти вдвое ниже, чем в кластере отстающих (42,57%). Это не означает, что предприятия-лидеры инвестируют меньше средств в исследования и разработки; скорее, в условиях развитой интрапренерской среды формальные НИОКР перестают быть единственным или доминирующим каналом генерации инноваций, уступая место инициативам, рождающимся непосредственно в операционной деятельности [Магомаев, 2011]. Доля внешних источников (бенчмаркинг, заимствование) демонстрирует обратную зависимость от уровня организационных условий: 11,73% в первом кластере против 27,14% в третьем. Предприятия, не создавшие внутренних механизмов мобилизации эмпирических знаний, компенсируют этот дефицит за счет заимствования решений извне, что, по определению, не может обеспечить устойчивого конкурентного преимущества.

Взаимодействие с клиентами и поставщиками как источник инновационных идей демонстрирует относительную стабильность по всем кластерам: от 10,58% до 13,20%. Это позволяет утверждать, что данный канал инноваций в меньшей степени зависит от внутренних организационных условий и в большей мере определяется характером отрасли и спецификой рыночной позиции предприятия. Соотношение между эмпирическими и формальными источниками инноваций (53,09% к 22,41% в первом кластере, то есть 2,37 : 1, и 19,71% к 42,57% в третьем кластере, то есть 1 : 2,16) наглядно демонстрирует инверсию структуры

инновационного процесса в зависимости от зрелости организационных условий.

Для выявления наиболее значимых организационных факторов, определяющих результативность внутрифирменного предпринимательства, был проведен регрессионный анализ с использованием в качестве зависимой переменной интегрального индекса инновационной активности, а в качестве независимых — пяти организационных параметров, представленных ранее. Корректность модели обеспечивалась проверкой на мультиколлинеарность (значения VIF не превышали 2,87 для всех переменных) и гетероскедастичность (тест Уайта,  $p = 0,214$ ). Регрессионный анализ позволяет определить удельный вклад каждого организационного условия в формирование инновационного результата и установить приоритетные направления организационного развития. Результаты регрессионного анализа отражены далее (табл. 4).

**Таблица 4 - Результаты множественной регрессии: влияние организационных условий на интегральный индекс инновационной активности**

Организационное условие (предиктор)	Нестандартизированный коэффициент В	Стандартизированный коэффициент $\beta$	t-статистика	Уровень значимости p
Автономия сотрудников в принятии решений	0,143	0,287	3,814	0,0004
Развитость внутренних коммуникационных каналов	0,127	0,241	3,176	0,0028
Формализованные процедуры управления знаниями	0,168	0,319	4,237	0,0001
Система стимулирования инновационной активности	0,094	0,178	2,346	0,0237
Толерантность организационной культуры к риску	0,112	0,213	2,817	0,0073
$R^2 = 0,783$ ; скорректированный $R^2 = 0,757$ ; $F(5, 41) = 29,61$ ; $p < 0,001$				

Модель объясняет 78,3% вариации интегрального индекса инновационной активности ( $R^2 = 0,783$ ), при скорректированном  $R^2 = 0,757$ , что свидетельствует о высокой объяснительной способности выбранного набора предикторов [Копаченко, 2021]. Значение F-статистики (29,61 при  $p < 0,001$ ) подтверждает общую статистическую значимость модели. Анализ стандартизованных коэффициентов  $\beta$  показывает, что наибольший вклад в формирование инновационной активности вносят формализованные процедуры управления знаниями ( $\beta = 0,319$ ), за которыми следует автономия сотрудников ( $\beta = 0,287$ ). Данное обстоятельство принципиально важно, поскольку оно демонстрирует, что создание системы управления знаниями является первоочередным условием для мобилизации эмпирического потенциала

сотрудников, а не вторичным, обеспечивающим фактором.

Значение стандартизированного коэффициента  $\beta$  для системы стимулирования инновационной активности (0,178) оказалось наименьшим среди всех предикторов, хотя и остается статистически значимым ( $p = 0,0237$ ). Этот результат несколько контринтуитивен, поскольку в управленческой практике именно материальное стимулирование часто рассматривается как основной рычаг активизации инновационной деятельности. Однако полученные данные свидетельствуют о том, что при контроле других организационных факторов система стимулирования уступает по значимости процедурам управления знаниями, автономии и даже коммуникационным каналам ( $\beta = 0,241$ ). Толерантность к риску ( $\beta = 0,213$ ,  $p = 0,0073$ ) занимает промежуточное положение, что согласуется с теоретическими представлениями о роли культурных факторов в интрапренерстве: они создают необходимый, но не достаточный фон для предпринимательской активности [Негреева, Алексахина, 2014].

Совокупность стандартизированных коэффициентов  $\beta$  позволяет построить иерархию организационных условий по степени их влияния на инновационную активность. Если нормировать сумму абсолютных значений  $\beta$  к 100%, то распределение относительного вклада выглядит следующим образом: формализованные процедуры управления знаниями — 25,7%, автономия сотрудников — 23,2%, коммуникационные каналы — 19,5%, толерантность к риску — 17,2%, система стимулирования — 14,4%. Доминирование процедур управления знаниями подтверждает центральный тезис исследования о том, что именно целенаправленная работа с эмпирическими знаниями является ключевым организационным условием развития внутрифирменного предпринимательства.

Следующий этап анализа связан с оценкой динамики ключевых показателей инновационной активности предприятий, перешедших из одного кластера в другой за период наблюдения. Из 47 предприятий выборки 8 продемонстрировали положительную кластерную миграцию (переход в кластер с более высоким уровнем организационных условий), а 3 предприятия — отрицательную. Анализ динамических изменений в предприятиях с положительной миграцией позволяет оценить, какие организационные условия изменялись в первую очередь и какой эффект это оказывало на показатели внутрифирменного предпринимательства. Данные о динамике организационных условий и инновационных показателей предприятий с положительной кластерной миграцией обобщены далее (табл. 5).

**Таблица 5 - Динамика организационных условий и показателей инновационной активности предприятий с положительной кластерной миграцией (n=8), средние значения**

Показатель	Начало периода (2019 г.)	Конец периода (2024 г.)	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Автономия сотрудников (баллы)	4,13	6,72	+2,59	+62,71
Коммуникационные каналы (баллы)	3,87	7,14	+3,27	+84,50
Процедуры управления знаниями (баллы)	2,91	6,38	+3,47	+119,24
Стимулирование инновационной активности (баллы)	4,56	7,29	+2,73	+59,87
Толерантность к риску (баллы)	3,24	5,61	+2,37	+73,15

Показатель	Начало периода (2019 г.)	Конец периода (2024 г.)	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
Доля выручки от новых продуктов, %	5,13	14,87	+9,74	+189,86
Количество интрапренерских проектов в год	1,38	4,75	+3,37	+244,20
Индекс вовлеченности персонала (0–1)	0,237	0,581	+0,344	+145,15

Анализ динамических данных позволяет проследить механизм формирования интрапренерской среды в предприятиях, осуществивших кластерный переход. Наибольший абсолютный прирост среди организационных условий зафиксирован по параметру процедур управления знаниями: с 2,91 до 6,38 балла, что соответствует приросту на 3,47 балла, или 119,24%. Этот факт имеет ключевое значение, поскольку именно данный параметр был идентифицирован как наиболее значимый предиктор инновационной активности в регрессионной модели. Предприятия, осуществившие успешную трансформацию, начинали с выстраивания системы управления знаниями, и лишь затем развивали другие организационные условия. Второй по величине прирост продемонстрировали коммуникационные каналы (+3,27 балла, или +84,50%), что логически связано с процедурами управления знаниями: эффективная циркуляция эмпирических знаний требует развитой коммуникационной инфраструктуры [Корсун, Бадмаева, 2022].

Темп прироста показателей инновационной активности существенно превышает темп прироста организационных условий, что подтверждает наличие мультипликативного эффекта, выявленного при межкластерном сравнении. Количество интрапренерских проектов выросло на 244,20%, тогда как наибольший прирост среди организационных условий составил 119,24%. Отношение темпов прироста инновационных показателей к темпам прироста организационных условий варьируется от 1,59 (для доли выручки от новых продуктов относительно прироста процедур управления знаниями: 189,86% / 119,24%) до 4,08 (для количества интрапренерских проектов относительно прироста стимулирования: 244,20% / 59,87%). Столь значительное превышение темпов отклика над темпами воздействия объясняется кумулятивным характером организационных изменений: улучшение каждого отдельного условия усиливает эффект от улучшения остальных.

Индекс вовлеченности персонала вырос с 0,237 до 0,581, то есть на 0,344 пункта, или на 145,15%. Это означает, что к концу периода наблюдения более половины сотрудников предприятий с положительной кластерной миграцией оказались вовлечены в инновационную деятельность — показатель, приближающийся к значениям кластера лидеров (0,684). Разрыв между достигнутым уровнем и уровнем лидеров составляет 0,103 пункта, что свидетельствует о том, что процесс организационной трансформации ещё не завершён и потенциал для дальнейшего роста сохраняется.

Толерантность к риску, несмотря на положительную динамику (+2,37 балла), продемонстрировала наименьший абсолютный прирост среди всех организационных условий. Конечное значение (5,61 балла) остается ниже, чем показатели автономии (6,72), коммуникационных каналов (7,14), процедур управления знаниями (6,38) и стимулирования (7,29). Данная закономерность подтверждает выводы, полученные при анализе межкластерных различий: толерантность к риску является наиболее инерционным организационным

параметром, изменение которого требует глубинной трансформации корпоративной культуры и не может быть достигнуто за счет формальных управленческих решений [Бойков, Попов, 2025].

Полученные количественные результаты позволяют сделать ряд обобщений, касающихся природы взаимосвязи между организационными условиями и результативностью внутрифирменного предпринимательства. Центральным выводом является то, что эмпирические знания представляют собой не пассивный накопленный ресурс, а динамический потенциал, реализация которого находится в прямой зависимости от качества организационной среды. Предприятия, создавшие формализованные процедуры управления знаниями и обеспечившие высокий уровень автономии сотрудников, генерируют более половины своих инноваций на основе практического опыта персонала, тогда как предприятия с неразвитыми организационными условиями вынуждены опираться преимущественно на формальные НИОКР и внешние заимствования.

Мультипликативный характер воздействия организационных условий на инновационную активность означает, что инвестиции в развитие интрапренерской среды обладают возрастающей отдачей: каждый последующий балл улучшения организационных условий генерирует более чем пропорциональный прирост инновационных показателей. Это обстоятельство имеет прямые управленческие последствия, указывая на нецелесообразность фрагментарного подхода к организационному развитию и необходимость комплексного формирования всего спектра организационных условий. Вместе с тем иерархия значимости организационных факторов (процедуры управления знаниями → автономия → коммуникации → толерантность к риску → стимулирование) задает логическую последовательность организационных преобразований.

Данные о динамике предприятий с положительной кластерной миграцией подтверждают практическую реализуемость модели организационных изменений, при которой отправной точкой является создание системы управления эмпирическими знаниями. Предприятия, начавшие с формализации процедур выявления, сохранения и распространения практического опыта сотрудников, последовательно развили и другие организационные условия, достигнув значительного роста инновационной активности за пятилетний период. Средний прирост доли выручки от новых продуктов в 189,86% при среднем приросте организационных условий порядка 80% свидетельствует о высокой эффективности данного подхода и его экономической обоснованности.

## Выводы

Проведенное исследование раскрывает механизм взаимодействия между организационными условиями внутрифирменного предпринимательства и эмпирическими знаниями персонала как ресурсом инновационного роста. Количественные данные, полученные на основе обследования 47 промышленных предприятий, показали, что предприятия с развитыми организационными условиями интрапренерства генерируют в 4,85 раза больше выручки от новых продуктов и реализуют в 8,83 раза больше внутренних предпринимательских проектов по сравнению с предприятиями, где такие условия не созданы. Совокупная доля инновационных идей, основанных на эмпирическом опыте сотрудников, достигает 53,09% в группе лидеров и составляет лишь 19,71% в группе отстающих, что демонстрирует принципиальную зависимость инновационного потенциала от способности организации

мобилизовать практические знания своего персонала.

Ключевым результатом регрессионного анализа стало выявление формализованных процедур управления знаниями как наиболее значимого предиктора инновационной активности со стандартизированным коэффициентом  $\beta = 0,319$  при уровне значимости  $p = 0,0001$ . Этот результат опровергает распространенное представление о доминирующей роли материального стимулирования в активизации инновационной деятельности: система стимулирования оказалась наименее значимым фактором ( $\beta = 0,178$ ), хотя и сохранила статистическую значимость. Модель, включающая пять организационных условий, объясняет 78,3% вариации интегрального индекса инновационной активности, что свидетельствует о высокой релевантности выбранных факторов и позволяет использовать полученные результаты для целей управленческого проектирования.

Динамический анализ предприятий, осуществивших положительную кластерную миграцию за период 2019–2024 годов, выявил последовательность организационных преобразований, при которой наибольший прирост (119,24%) приходится на процедуры управления знаниями, за которым следуют коммуникационные каналы (84,50%) и толерантность к риску (73,15%). Обнаруженный мультипликативный эффект, при котором темпы прироста инновационных показателей превышают темпы прироста организационных условий в 1,59–4,08 раза, подтверждает нелинейный характер зависимости между организационной средой и инновационной отдачей. Средний прирост количества интрапренерских проектов на 244,20% при среднем улучшении организационных условий примерно на 80% обнаруживает существование синергетического эффекта между различными компонентами организационной среды.

Практическая значимость полученных результатов состоит в обосновании алгоритма организационных преобразований, при котором первоочередным шагом является создание формализованной системы управления эмпирическими знаниями сотрудников. Такая система включает механизмы выявления и документирования неявного практического опыта, платформы для горизонтального обмена знаниями между подразделениями, а также процедуры интеграции эмпирических знаний в процессы принятия стратегических и операционных решений. На следующем этапе целесообразно расширение автономии сотрудников в принятии решений, связанных с инновационной деятельностью, и развитие коммуникационной инфраструктуры, обеспечивающей быструю и полную трансляцию знаний между участниками инновационного процесса. Формирование толерантности к риску, являющееся наиболее длительным и сложным компонентом организационных преобразований, должно осуществляться параллельно с другими изменениями, но с пониманием того, что полная реализация этого условия потребует значительного времени.

Выявленная в ходе исследования иерархия организационных условий (процедуры управления знаниями — автономия — коммуникации — толерантность к риску — стимулирование) представляет собой эмпирически обоснованную модель приоритизации управленческих усилий по развитию внутрифирменного предпринимательства. Применение данной модели позволяет предприятиям оптимизировать распределение ограниченных ресурсов организационного развития, концентрируя их на факторах с наибольшим инновационным эффектом. Обнаруженная зависимость между структурой источников инноваций и уровнем организационных условий подтверждает, что эмпирические знания могут стать доминирующим ресурсом инновационного роста при условии создания адекватной организационной среды, обеспечивающей их мобилизацию, циркуляцию и коммерциализацию через механизмы внутрифирменного предпринимательства.

---

## Библиография

1. Бездудная А.Г., Трейман М.Г. Методы и формы организации и управления внутрифирменным предпринимательством на промышленных предприятиях // Экономический вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. 2024. № 1 (17). С. 6–15.
2. Бойков А.А., Попов В.В. Разработка и внедрение системы управления инновациями на промышленных предприятиях природопользования с учетом экологических рисков и требований устойчивого развития // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 8. С. 50–61.
3. Брылёв В.В. Социально-экономические аспекты развития инновационных процессов малых и средних предприятий // Экономические науки. 2016. № 136. С. 55–59.
4. Гнатенко И.А. Генезис парадигмы развития инновационного предпринимательства // Формирование рыночных отношений в Украине. 2018. № 11 (210). С. 25–33.
5. Копаенко И.В. Инфраструктурное обеспечение адаптационного потенциала системного развития предпринимательской деятельности // Экономика строительства и природопользования. 2021. № 3 (80). С. 96–102.
6. Коробов С.А., Мосейко В.О., Марусинина Е.Ю., Епина В.С. Интрапренерство как условие реализации способности человека что-либо предпринимать // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 52–58.
7. Королев О.Б. Развитие инновационного потенциала предпринимательской структуры как фактора повышения ее конкурентоспособности // Экономика и социум: современные модели развития. 2012. № 4. С. 102–109.
8. Корсун Т.А., Бадмаева С.Ю. Инновационное предпринимательство: сущность и особенности // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 2. С. 84–91.
9. Крутик А.Б., Ильина Л.В. Инновационное развитие предпринимательских структур // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2012. № 3. С. 61–68.
10. Магомаев Т.Р. Механизмы инвестиций в инновационное предпринимательство в экономически развитых странах // Научное обозрение. 2011. № 5. С. 497–504.
11. Негреева В.В., Алексашкина Е.И. Внутрифирменное предпринимательство как приоритетная форма создания инновационного климата в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 1. С. 53–59.
12. Новиков Ю.В., Девятов Ю.В. Принципы и методы оценки развития внутрифирменного предпринимательства в диверсифицированных структурах // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2011. № 7. С. 46–52.
13. Осипова И.М. Механизм формирования внутрифирменного предпринимательства на промышленном предприятии // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2007. № 1-2 (29). С. 80–82.
14. Осипова И.М. Построение системы управления инновационной деятельностью на предприятии с помощью механизма внутрифирменного предпринимательства // Вестник экономической интеграции. 2010. № 6. С. 51–56.
15. Сидунова Г.И. Интрапренерство как фактор развития инновационной активности предпринимательских структур // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2014. № 4 (131). С. 99–101.

## Organizational Conditions for the Development of Intrapreneurship Based on the Use of Tacit Knowledge as a Resource for Enterprise Innovation Growth

**Aleksandr A. Pavlov**

Postgraduate Student,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125167, 49/2, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 259171@edu.fa.ru

### Abstract

The article analyzes the mechanisms for transforming employees' tacit knowledge into a strategic resource for enterprise innovation growth through the development of intrapreneurship in

the context of the transition to a knowledge economy. It is emphasized that the implicit experience of employees accumulated in the process of practical activity, characterized by high contextual specificity and distribution, forms unique organizational competencies that are inaccessible for acquisition on the external market or imitation by competitors. The study reveals the relationship between the level of development of key organizational parameters — employee autonomy in decision-making, the development of internal communication channels, formalized knowledge management procedures, the system for stimulating innovative activity, and the tolerance of corporate culture to risk — and the effectiveness of intrapreneurial processes. Cluster analysis of industrial enterprises reveals significant differentiation: organizations with a high integrated level of these conditions demonstrate many times higher indicators of the share of revenue from new products, the number of implemented entrepreneurial projects, rationalization proposals, patent applications, and internal rate of return. Regression modeling establishes a hierarchy of factors, in which formalized knowledge management procedures play a leading role, followed by autonomy and communications, which refutes traditional ideas about the dominance of material incentives. A multiplicative effect is found in which improving the organizational environment leads to a disproportionately high increase in innovation output and personnel involvement.

### For citation

Pavlov A.A. (2026) Organizatsionnyye usloviya razvitiya vnutrifirmennogo predprinimatel'stva na osnove ispol'zovaniya empiricheskikh znaniy kak resursa innovatsionnogo rosta predpriyatiya [Organizational Conditions for the Development of Intrapreneurship Based on the Use of Tacit Knowledge as a Resource for Enterprise Innovation Growth]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 835-849. DOI: 10.34670/AR.2026.79.54.045

### Keywords

Intrapreneurship, tacit knowledge, knowledge management, organizational conditions, innovation growth.

### References

1. Bezdudnaya, A.G., & Treiman, M.G. (2024). Metody i formy organizatsii i upravleniya vnutrifirmennym predprinimatel'stvom na promyshlennykh predpriyatiyakh [Methods and forms of organization and management of intrafirm entrepreneurship at industrial enterprises]. *Ekonomicheskii vestnik Vostochno-Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta tekhnologii i upravleniya*, (1), 6-15.
2. Boykov, A.A., & Popov, V.V. (2025). Razrabotka i vnedrenie sistemy upravleniya innovatsiyami na promyshlennykh predpriyatiyakh prirodopolzovaniya s uchetom ekologicheskikh riskov i trebovaniy ustoychivogo razvitiya [Development and implementation of the innovation management system at industrial enterprises of environmental management, taking into account environmental risks and requirements of sustainable development]. *Voprosy prirodopolzovaniya*, 4(8), 50-61.
3. Brylev, V.V. (2016). Sotsialno-ekonomicheskie aspekty razvitiya innovatsionnykh protsessov malyykh i srednikh predpriyatii [Social and economic aspects of the development of innovative processes of small and medium-sized enterprises]. *Ekonomicheskie nauki*, (136), 55-59.
4. Gnatenko, I.A. (2018). Genezis paradigmy razvitiya innovatsionnogo predprinimatel'stva [Genesis of the paradigm of innovative entrepreneurship development]. *Formirovaniye rynochnykh otnosheniy v Ukraine*, (11), 25-33.
5. Kopayenko, I.V. (2021). Infrastrukturnoe obespechenie adaptatsionnogo potentsiala sistemnogo razvitiya predprinimatelskoy deyatel'nosti [Infrastructure support for the adaptive potential of systemic development of entrepreneurial activity]. *Ekonomika stroitel'stva i prirodopolzovaniya*, (3), 96-102.
6. Korobov, S.A., Moseyko, V.O., Marusinina, E.Yu., & Epinina, V.S. (2019). Intrapreneurstvo kak uslovie realizatsii sposobnosti cheloveka chto-libo predprinimat [Intrapreneurship as a condition for realizing a person's ability to take

- 
- action]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, (1), 52-58.
7. Korolev, O.B. (2012). Razvitie innovatsionnogo potentsiala predprinimatelskoy s struktury kak faktora povysheniya ee konkurentosposobnosti [Development of the innovative potential of an entrepreneurial structure as a factor in increasing its competitiveness]. *Ekonomika i sotsium: sovremennye modeli razvitiya*, (4), 102-109.
  8. Korsun, T.A., & Badmaeva, S.Yu. (2022). Innovatsionnoe predprinimatelstvo: sushchnost i osobennosti [Innovative entrepreneurship: essence and features]. *Vestnik Zabaykalskogo gosudarstvennogo universiteta*, 28(2), 84-91.
  9. Krutik, A.B., & Ilyina, L.V. (2012). Innovatsionnoe razvitie predprinimatelskikh struktur [Innovative development of entrepreneurial structures]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, (3), 61-68.
  10. Magomayev, T.R. (2011). Mekhanizmy investitsiy v innovatsionnoe predprinimatelstvo v ekonomicheski razvitykh stranakh [Mechanisms of investment in innovative entrepreneurship in economically developed countries]. *Nauchnoe obozrenie*, (5), 497-504.
  11. Negreeva, V.V., & Aleksashkina, E.I. (2014). Vnutrifirmennoe predprinimatelstvo kak prioritnaya forma sozdaniya innovatsionnogo klimata v predprinimatelskikh strukturakh [Intrapreneurship as a priority form of creating an innovative climate in business structures]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*, (1), 53-59.
  12. Novikov, Yu.V., & Devyatov, Yu.V. (2011). Printsipy i metody otsenki razvitiya vnutrifirmennogo predprinimatelstva v diversifitsirovannykh strukturakh [Principles and methods of assessing the development of intrafirm entrepreneurship in diversified structures]. *Vestnik INZHEKONa. Seriya: Ekonomika*, (7), 46-52.
  13. Osipova, I.M. (2007). Mekhanizm formirovaniya vnutrifirmennogo predprinimatelstva na promyshlennom predpriyatii [The mechanism of formation of intra-company entrepreneurship at an industrial enterprise]. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, (1-2), 80-82.
  14. Osipova, I.M. (2010). Postroenie sistemy upravleniya innovatsionnoy deyatelnostyu na predpriyatii s pomoshchyu mekhanizma vnutrifirmennogo predprinimatelstva [Building a system of management of innovative activity at the enterprise with the help of the mechanism of intra-company entrepreneurship]. *Vestnik ekonomicheskoy integratsii*, (6), 51-56.
  15. Sidunova, G.I. (2014). Intrapreneurstvo kak faktor razvitiya innovatsionnoy aktivnosti predprinimatelskikh struktur [Intrapreneurship as a factor in the development of innovative activity in entrepreneurial structures]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, (4), 99-101.