

**В. Б. Фраймович<sup>1</sup>,  
О. Н. Юдина<sup>2</sup>**

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ ПЕРВИЧНЫХ ЗВЕНЬЕВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Предпринимательское поведение связано с новаторством, а сам предприниматель является сильным человеком с оригинальным мышлением, который добивается успешного внедрения новых идей. Для этого в первичных звеньях хозяйствования национальной экономики должен быть «дух предпринимательства». Первичные звенья российских хозяйственных структур — это выделенные юридически или хозяйственно самостоятельные обособленные единицы, различающиеся своим положением в деловой, организационной и финансовой структуре хозяйственных структур, которым делегирована определенная самостоятельность принятия управленческих решений при выполнении возложенных на них обязанностей.

Ицхак Адизес считает, что для того, чтобы быть результативным и эффективным в краткосрочной и долгосрочной перспективе, организациям необходимо выполнять четыре роли: исполнение (Р), администрирование (А), предпринимательство (Е) и интеграция (И) — вместе РАЕИ. Организации, в которых осуществляются все четыре управленческие роли (функции), будут результативными, эффективными, проактивными и органичными в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Однако роли РАЕИ несовместимы друг с другом, поэтому их освоение и внедрение должны осуществляться в определенной последовательности, синхронно с развитием организации. Если выбранная последовательность оптимальна, то организация оказывается на оптимальном пути. Большинство организаций идут по типичному пути. Некоторые из них попадают в безысходное положение и не могут освоить новую роль. В таких организациях возникают патологические проблемы. Предпринимательская роль организации (Е)

не сможет развиваться в агрессивной, враждебной среде; она постоянно нуждается в воспитании<sup>3</sup>.

Предпринимательство первичных звеньев хозяйствования ассоциируется с креативностью и принятием риска. Существуют два подхода к предпринимательскому поведению: каузальный — зависимый от поставленных целей, и эффектуальный — зависимый от действующих лиц, принимающих решения. Человеческая жизнь включает в себя множество непредвиденных событий, которые невозможно проанализировать и предсказать. Поэтому именно эффектуация позволяет более глубоко понять человеческие мотивы и поведение, составляющие основу любого процесса принятия решений. Создание новых предприятий чаще основано на принципах эффектуации, чем на каузативной логике.

Предпринимательское поведение обеспечивает субъектность первичных звеньев хозяйствования, которые должны быть не объектом, а субъектом внутривидового управления. Субъектность — это единство целеполагания и целеосуществления в одном лице. Субъект — это лицо, способное к выбору типа деятельности, конкретной роли для себя среди других субъектов, к выработке собственных целей и средств для их достижения. Субъекта отличают суверенность, то есть возможность и желание самому определять свою судьбу, стремление раздвигать рамки реальной независимости и компетентности. Суверенность и функциональность — главные признаки субъекта. Субъектность — свойство, приобретаемое и развиваемое, но оно вряд ли может быть всеобщим.

Одним из основных путей обеспечения субъективизации первичных звеньев хозяйствования является делегирование им руководством хозяйственной структуры полномочий, прав и возможностей децентрализации предпринимательства, создание предпринимательских подразделений, имеющих непосредственные отношения с группами потребителей, перенесение функций координационного управления на первичные звенья, являющиеся носителями ключевых компетенций.

В настоящее время в ряде организаций сложилась ситуация, при которой их деятельность в наибольшей степени зависит от поведения конкретных лиц, принимающих решения по основным аспектам их функционирования. При этом сфера бесконтрольных властных полномочий настолько расширилась, а их личные экономические интересы настолько обособились и вытеснили в значительной мере из пространства их целей интересы руководимых ими организаций, что появились основания рассматривать этих физических лиц в качестве самостоятельных экономических субъектов.

<sup>1</sup> Профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета, доктор экономических наук. Автор более 200 научных публикаций, в т. ч.: «Управление развитием медицинских комплексов ключевой компетенции в российском здравоохранении (Методология и опыт проектирования систем эффективного управления)», «Организация научной и инновационной деятельности на основе интегрированного взаимодействия участников технологических платформ», «Формирование регионального механизма управления оказанием медицинской помощи населению России (На примере офтальмологической помощи)», «Модернизация экономического управления развитием организаций социальной сферы России», «Инновационное развитие промышленных предприятий на основе управления изменениями» и др.

<sup>2</sup> Старший преподаватель кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Автор ряда научных публикаций по экономике и управлению, в т. ч.: «Проблемы формирования инновационного трудового потенциала в современной России», «Подходы к определению и оценке трудового потенциала инновационно-ориентированного предприятия», «Требования, связанные с компетентностью менеджера в области инноваций предприятия», «Формирование потенциала инновационно-ориентированного малого предприятия с учетом стратегического направления его развития» и др.

<sup>3</sup> См.: Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2011.

Различие между организациями обусловлено не столько различиями в ресурсах и технологиях, сколько неодинаковым положением их представителей в деловой и административной среде.

Возрастающий объем управленческой работы в централизованной структуре ведет к неудержимому росту аппарата управления, если противопоставить этой опасной тенденции широкую децентрализацию управления. При децентрализации предпринимательского управления в организации связка «команда–исполнение» заменяется связкой «цель–результат». Система интересов участников должна быть консолидирована и приведена в соответствие с интересами предприятия как самостоятельного и целостного субъекта национальной экономики.

В последние десятилетия произошло усиление нестабильности внешней среды, определяемое тремя факторами: уровнем привычности событий, темпами изменений и степенью предсказуемости будущего. Наиболее адекватным подходом к управлению развитием социально-экономических систем всех уровней является переход от выстраивания экономическо-управленческих отношений исключительно на основании модели властвования и подчинения к новой модели отношений — модели предпринимательского поведения.

В условиях децентрализации целесообразно передавать формирование стратегических планов в первичные звенья хозяйствования. В этом случае стратегический менеджмент переходит в стратегическое предпринимательство, сочетающее в себе черты стратегического менеджмента и особенности предпринимательства. Цель стратегического предпринимательства состоит в том, чтобы своевременно принимать и конкретизировать решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности, а также обеспечить внутреннюю поддержку этим решениям.

Большое значение имеет использование принципов предпринимательского управления в осуществлении инновационного импортозамещения. Национальная экономика в данный момент стремится обрести независимость и обезопасить себя, особенно в стратегически важных областях, через стратегию инновационного импортозамещения, то есть замещение инновационной импортной продукции, работ и услуг отечественными.

Инновационным импортозамещением необходимо предпринимательски управлять, чтобы не допустить потери качества, технологий, возникновение монополий, нарушения законов конкуренции и рыночного отбора.

Предпринимательское управление инновационным импортозамещением первичных звеньев хозяйствования — это деятельность персонала и стейкхолдеров организации по распознаванию проблем и возможностей, консолидации усилий, компетенций, трудовых, финансовых и других ресурсов, формированию необходимых изменений, целенаправленному воздействию на вне- и внутривидовые управленческие и экономические отношения, поведение и результаты деятельности в целях использования и реконфигурации возможностей (потенциала) организации для решения поставленных задач по замещению импорта.

Предпринимательское управление инновационным импортозамещением должно происходить комплексно и системно. Необходимо учитывать цели и интересы всех первичных звеньев хозяйствования, вовлеченных в процесс импортозамещения, последовательно и взвешенно выстраивать систему взаимодействия между ними.

Предпринимательское управление инновационным импортозамещением характеризуется взаимодополнением, взаимопроникновением менеджмента и предпринимательства, переориентацией менеджмента на обслуживание современного предпринимательства. Предпринимательское управление инновационным импортозамещением — это управление с выраженной предпринимательской ориентацией и стилем управления, характеризующимся способностью менеджеров совмещать управленческие функции с предпринимательскими при принятии управленческих решений.

Цель предпринимательского управления инновационным импортозамещением первичных звеньев хозяйствования — получение предпринимательских рента за счет интенсивного использования когнитивных ресурсов. Координация в системах управления деятельностью организаций должна строиться на использовании механизмов кооперации и сотрудничества, а не на конкуренции. За счет несоразмерного увеличения конкурентных преимуществ одной организации над другой в том или ином сегменте деятельности исчезает и совершенно неэффективно расходуется огромное количество дефицитных ресурсов.

Все чаще вместо слова «конкуренция» используется другой термин — «конкордация». Конкордация — это согласие. Конкордат — согласие между хозяйственными структурами, организациями, их подразделениями, группами исполнителей. Это понятие еще не стало основополагающим в практической деятельности первичных звеньев хозяйствования. Представляется, что конкуренция коллективов, борьба друг с другом, выстраивание рейтингов инновационного импортозамещения, показателей ради показателей и ради роста по отношению к другим в ближайшее время отойдут на второй план, а согласие, конкордация участников хозяйственной деятельности приобретут первостепенное значение.

Не всегда инновационный продукт можно выполнить силами одной организации, так как для этого ей необходимы инновационные технологии, сырье, комплектующие. Только скоординировав усилия и наладив коммуникации и кооперацию нескольких предпринимательских структур, можно воплотить желаемое в действительность. Поэтому новое предпринимательское управление инновационным импортозамещением ориентировано на результат и базируется на отношениях сотрудничества, в основе которого лежат три postulata:

— все акторы, включенные в управление инновационным импортозамещением, имеют общие задачи и не преследуют частных интересов;

— акторы обмениваются ресурсами, значимость которых не является изначально данной, а определяется в процессе обмена; в связи с этим моральная под-

держка подразделения другими звеньями хозяйствования становится важным ресурсом в принятии решений;

— установление сотрудничества — сложный процесс, предполагающий взаимодействие между различными акторами, обладающими собственными ресурсами.

Сотрудничество в инновационном импортозамещении — особый тип отношений между исполнителями, основанный на выработке согласованных сторонами форм взаимодействия, с общим риском и ответственностью за полученные результаты.

В настоящее время ряд организаций утратил свои ключевые инновационные компетенции, когда прекратили внутренние инвестиции в то, что они ошибочно приняли за «центры затрат», и перенесли акцент на «центры прибыли», обеспечивающие максимизацию прибыли от реализации товаров, работ и услуг в рамках квартала, полугодия, года, акцентировали внимание преимущественно на сиюминутных финансовых результатах договорных отношений с внешними заказчиками.

Чтобы заместить импорт своим производством, его нужно развивать. Для этого нужны свободные ресурсы, мощности, доступные производственные кредиты или государственное участие. Управлять инновациями должны квалифицированные и мотивированные специалисты. Реальность такова, что институциональная среда постоянно меняется; создается огромное количество законодательных документов, зачастую формальных, не исполняющихся, постоянно меняющихся.

Сегодня необходимо не просто реорганизовать работу отдельных должностных лиц, служб и подразделений организаций по предпринимательскому управлению инновационным импортозамещением, а кардинально менять систему управления развитием организаций.

Предпринимательское управление развитием инновационным импортозамещением первичных звеньев хозяйствования на основе непрерывных изменений должно быть направлено на непрерывное наращивание ресурсов для усиления и расширения позиции конкурентоспособности и круга стратегических возможностей.