

УДК 334.01

**Принципы и методы предпринимательской деятельности****Хакимов Алмаз Хамитович**

Кандидат экономических наук,  
докторант кафедры экономики и управления в сфере услуг,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21;  
e-mail: almaz2020@mail.ru

**Песоцкая Елена Владимировна**

Доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21;  
e-mail: epes@mail.ru

**Аблязов Тимур Хасанович**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики строительства и ЖКХ,  
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет,  
190005, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;  
e-mail: 3234969@mail.ru

**Александрова Елена Борисовна**

Кандидат экономических наук,  
декан факультета безотрывных форм обучения,  
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет,  
190005, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, 4;  
e-mail: elenale@yandex.ru

**Аннотация**

На восприятие сущности «предпринимательства» во многом влияли уровень развития социально-экономического взаимодействия и этап технологического уклада. Если в XVIII-XIX вв. главным образом в определении предпринимательства находили отражение ресурсы (земля, труд и капитал), используемые в процессе деятельности, то под влиянием научно-технического прогресса и трансформации общества роль инноваций и личности предпринимателя становится все важнее. Ввиду этого важна систематизация теоретических подходов изучения предпринимательской деятельности на каждом этапе

развития общества и технологического уклада. В статье раскрываются методологические принципы предпринимательства: саморегулирования, маркетинговый, конкурентный, инновационный. Отражены их взаимосвязь и взаимообусловленность в управлении организациями предпринимательского типа, стремящимися к наиболее полному использованию инновационного потенциала. Исследуются методы реализации данного потенциала с позиций концепции жизненного цикла продукции и с учетом необходимости эффективного использования и развития конкурентных преимуществ предпринимательской организации. Раскрыты возможности интрапренерства, стимулирующего активное внедрение предпринимательских инициатив и преобразующего внутреннюю среду предпринимательской структуры.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Хакимов А.Х., Песоцкая Е.В., Аблязов Т.Х., Александрова Е.Б. Принципы и методы предпринимательской деятельности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 256-270.

#### **Ключевые слова**

Предпринимательство, предпринимательская деятельность, теоретическая основа, принципы, методы.

## **Введение**

Развитие хозяйственного комплекса Российской Федерации в текущем периоде и обозримой перспективе увязывается с развитием предпринимательского сектора, занимающего в экономике страны устойчивые стратегически значимые позиции. Функционирование данного сектора опирается на самостоятельную концепцию – предпринимательскую концепцию, или концепцию предпринимательства, отличительными признаками которой являются следующие: хозяйственная самостоятельность и инициативность бизнес-субъектов; активное использование их потенциала; расширение их инновационных возможностей и эффективная реализация этих возможностей в различных рыночных сегментах; достижение гибкости и адаптивности экономического поведения при сохранении его стратегической ориентированности; организационно-управленческая маневренность; интенсивная инвестиционная деятельность и ряд других. Совокупностью указанных признаков в целом обладает современное предпринимательство, хотя они приобретались постепенно, эволюционно, что и обусловило появление ряда хронологических этапов в развитии предпринимательской деятельности, охватывающем период длительностью в 20-25 лет. Важнейшими результатами эволюционного развития отечественного предпринимательства являются приобретение им системного, структурно-целостного характера, преобразование разрозненных, а иногда и фрагментарных предпринимательских инициатив в методологически-обусловленную, целостную, логически-завершенную и организационно-очерченную подсистему – одно из звеньев иерархически выстроенного хозяйственного комплекса Российской Федерации.

Концепция предпринимательства обладает собственной спецификой, которая проявляется как в части формирования принципов предпринимательства, так и на уровне их методического обеспечения и практической реализации [Гришаева, 2012].

## Принципы предпринимательства

Исследование принципов предпринимательства занимает центральное место в научных разработках, посвященных данной тематике. Получили широкую известность работы таких авторов, как И.А. Аренков, Г.Л. Багиев, А.А. Горбунов, Т.Д. Маслова, Е.В. Песоцкая и др., сформировавших основные положения отечественной школы предпринимательства, аккумулирующей в себе передовой международной опыт и адаптировавшей положения предпринимательской парадигмы к российским реалиям. В научных трудах этих авторов приводится ряд определений предпринимательства – детализированных или обобщенных, которые в целом идентифицируют предпринимательство как деятельность производственных, хозяйственных или иных структур, осуществляемую в условиях их самостоятельности, ответственности за конечный результат, экономической независимости и инициативности, базирующуюся на особых функциональных взаимодействиях и организационно-управленческих механизмах. В качестве условия эффективного развития предпринимательства выделяется соблюдение ряда методологических принципов [Томилов, Песоцкая, 2000, 14].

Ключевым принципом предпринимательства является *принцип саморегулирования*. Этот принцип означает, что предпринимательская деятельность осуществляется в рамках системы предпринимательства, которая обладает внутренним потенциалом развития. Этой системе имманентно присуща способность к реализации побудительных стимулов к развитию внутренних качеств и приобретению дополнительных свойств и качеств в ходе адаптации к внешней среде. За счет саморегулирования система предпринимательства способна отторгнуть негативные свойства – неэффективные методы ведения бизнеса, нерациональные организационные решения, неразрешимые конфликты, необоснованные попытки снижения качества производимой продукции, ошибки в выборе стратегий рыночного поведения и целый ряд других свойств, касающихся в целом проблемы экономической несостоятельности субъекта хозяйствования.

Принцип саморегулирования обусловлен внутренними взаимосвязями и взаимозависимостями системы предпринимательства, но они формируются под воздействием внешней среды, отражают особенности этой среды и приспособляются к ней. В этом смысле принцип саморегулирования увязывается с рыночным, или маркетинговым, принципом предпринимательства.

*Маркетинговый принцип* предпринимательства проявляется по целому ряду направлений. Первое и основное из них можно охарактеризовать как учет первичности потребительского спроса. Предприниматель, используя инструментарий маркетинговых исследований, вначале изучает потребительский спрос во всей совокупности его количественных и качественных характеристик, определяет критерии сегментации потребителей – носителей спроса, проводит процедуру сегментации, выявляет целевой сегмент, оценивает его емкость, детализирует особенности спроса, потребителей, сложившегося потребительского поведения на целевом сегменте. После обобщения полученных данных предприниматель формирует характеристики продукта, который соответствует предпринимательскому спросу, изыскивает ресурсы для его производства, осуществляет собственно производственный процесс и реализует произведенную продукцию.

Второе из направлений, по которым реализуется маркетинговый принцип предпринимательства, связано с формированием маркетинговых отношений с внешней средой. Широко известно, что предпринимательские инициативы зачастую встречают ограничения и

противодействие со стороны внешних факторов. Наиболее очевидное из них – несовпадение потребностей и спроса, встречающееся в любых экономических условиях и особенно осязаемое в условиях кризиса. Предприниматель, ориентирующийся на объективно существующую потребность в определенном виде продукции, в ряде случаев не учитывает ограничения платежеспособности или же пребывает в иллюзии, что приобретение его продукта способно изменить саму структуру потребления. Такой подход, безусловно, искажает смысл маркетинговой парадигмы, а попытки его реализации на практике демонстрируют свою несостоятельность достаточно наглядно и в короткие сроки, формируя предпосылки для видоизменения предпринимательской деятельности под влиянием объективных ограничений.

Но в предпринимательстве, опирающемся на идеологию маркетинга, важно учитывать не только ограничивающие, но и стимулирующие факторы, объединенные во внешней среде. Стимулирующие факторы, как правило, не столь очевидны. Например, понимание собственной ответственности, самостоятельности и готовности к риску в ряде случаев приводит к ситуации, когда предприниматель не замечает возможностей по использованию мер государственного и регионального регулирования конкретных видов предпринимательской деятельности. Между тем круг таких возможностей достаточно широк. В их числе особая роль принадлежит процессу реализации комплексных целевых программ федерального или регионального уровня. Каждая из таких программ включает в себя цели и задачи, планируемые к реализации на определенной территории, конкретные мероприятия и действия. Предпринимательские структуры, размещенные на данной территории, могут выступать в качестве реализаторов таких программ, получая при этом новые перспективные направления деятельности, а значит, и новый вектор развития, возможности для эффективного использования и наращивания собственного потенциала.

Действенность внешних стимулирующих факторов увеличивается в случае осуществления предпринимателем социально ориентированных действий. Такие действия ведут к формированию позитивного имиджа предпринимательской структуры, улучшению ее деловой репутации, а в конечном счете к ее общественному признанию – наивысшему результату маркетинговой деятельности.

Третьим из направлений, по которым реализуется маркетинговый принцип предпринимательства, является комплексирование действий в соответствии с известной моделью «маркетинг-микс». Объединяя усилия в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик, ориентируя их на потребительский спрос, предприниматель обеспечивает не только их согласованность, но и достижение синергетического эффекта. Синергия в данном случае обеспечивается именно согласованностью политик, их последовательностью и непротиворечивостью, их «движением» от общего к частному.

К числу важнейших принципов предпринимательства следует отнести *конкурентный принцип*. Предпринимательская деятельность всегда осуществляется в конкурентной среде, что принуждает предпринимателей к формированию идеологии конкурентного поведения, конкурентной стратегии и тактики.

Традиционные представления о методах, используемых при разработке и реализации конкурентной стратегии, выделяют в качестве основных два фактора – качество производимой продукции и ее цена. Соглашаясь с первичностью данных факторов, нельзя не отметить, что существует и несколько связанных с ними дополнительных факторов, обеспечивающих успешность конкурентных стратегий. К их числу принадлежат, в частности, инновационные факторы. Инновационные разработки, инновационные виды продуктов, технологий их

применения, сфер использования позволяют предпринимательским структурам достигать конкурентных преимуществ и удерживать их в достаточно длительном периоде [Аблязов, Петров, 2018]. Инновационный процесс в предпринимательских структурах влияет и на возможность использования основных факторов, учитываемых в конкурентных стратегиях (качество и цена); конкурентный принцип логично увязывается с инновационным принципом.

*Инновационный принцип* реализуется на практике за счет формирования перманентного инновационного процесса, который базируется на сочетании трех свойств: преемственности, непрерывности и последовательности. При этом под преемственностью понимается такое развитие, когда «новое, сменяя старое, сохраняет в себе некоторые его элементы» [Песоцкая и др., 2002, 48]. Непрерывность инновационных разработок означает, что в предпринимательской практике отсутствуют периоды, когда действия инновационного характера не производятся.

Инновационные разработки могут иметь различные масштабы: они могут быть кардинальными, могут сопровождаться значительными или незначительными усовершенствованиями продукта, могут касаться системы его реализации (без изменения самого продукта) или направлений и способов применения. Инновации идентифицируются не масштабом или глубиной преобразований и не способностью к трансформации всей стратегии предпринимательской деятельности, а способностью к обеспечению дополнительного экономического эффекта [Abood, Quilligan, Narsalay, www]. С этой точки зрения даже незначительные преобразования могут быть отнесены к инновационным, и наоборот: крупные трансформации, принципиально меняющие продукт, технологию, условия потребления, но не приводящие к получению дополнительного эффекта, не могут характеризоваться как инновационные. Эту особенность инноваций следует учитывать при обеспечении непрерывности инновационного процесса, позволяя внедрять отдельные, даже незначительные усовершенствования (готовясь к внедрению крупных стратегически значимых инноваций), дабы избежать «застоя» и сохранять тенденцию развития.

Инновационный поиск и инновационные разработки (проектирование) образуют начальный этап жизненного цикла продукта – периода, в течение которого продукт обращается на рынке (его окончанием является прекращение производства продукта, утратившего конкурентоспособность). Этот этап включает в себя совокупность следующих одна за другой стадий (последовательность стадий). Свойство последовательности позволяет перейти от абстрактной модели инновации к ее практическому воплощению. Число стадий, выделяемых в данной последовательности, может быть различным (что зависит от задаваемой исследователем степени детализации), но укрупненно можно выделить следующие стадии этапа инновационных разработок:

- поиск инновационной идеи;
- ее разработка в рамках конкретного инновационного проекта;
- организация процесса реализации инновации.

В поиске инновационной идеи могут использоваться различные источники. Зачастую анализируются предложения специализированных организаций, ориентирующихся на разработку инноваций, отдельных разработчиков, результаты наблюдений за поведением признанных лидеров предпринимательской среды с целью заимствования их опыта. Но большинство идей формируется на основе исследования потребностей потребителей (по некоторым оценкам более 80% от общего числа идей). Такое исследование может быть самостоятельным или осуществляться в составе комплексного маркетингового исследования, но в любом случае оно приобретает рыночно ориентированную (маркетинговую) природу. В

таким исследованием практически реализуется способность маркетинга к инициации инноваций.

Поиск инновационных идей должен проводиться с учетом определенных требований и с соблюдением процедуры выбора. Базовым требованием является обеспечение вариативности выбора, т. е. необходимость формирования множества вариантов (инновационных предложений), а также разработки критериев оценки и выбора наиболее рационального варианта. Результатом поиска инновационной идеи является не только собственно результат такого выбора, но и его предпроектное оформление (цель, ресурсы, основные характеристики и мероприятия).

Разработка инновационных идей заключается, по сути, в ее детальном проектировании, изготовлении пробных образцов (в сфере материального производства) или пробных услуг (в непромышленной сфере), а также в проведении лабораторных и рыночных испытаний. Лабораторные испытания проводятся в тех случаях, когда необходимо подтвердить соответствие параметров продукта регламентирующим требованиям (техническим условиям, стандартам качества и т. п.). Необходимость таких испытаний всегда конкретна, и их проведение обязательно.

### **Методы предпринимательской деятельности в условиях рыночных испытаний**

Применительно к рыночным испытаниям ситуация не столь однозначна. Суть рыночных испытаний заключается в получении результатов по отдельным попыткам внедрения на рынок инновационного продукта. При их проведении изучается реакция потребителей на испытуемый продукт, что позволяет внести некоторые коррективы в процесс его производства и реализации, а в критических случаях, при крайне негативной реакции со стороны потребителей, – отказаться от его массового производства.

Рыночные испытания являются своеобразной «подушкой безопасности» предпринимательства, но в реальной практике эта их способность используется далеко не всегда. Отказ от рыночных испытаний вызван интенсификацией конкуренции в различных отраслях, сферах, сегментах рынка. В условиях ускоренного, интенсивного конкурентного процесса предприниматели стремятся к завоеванию преимущества во времени, к опережению конкурентов, отказываясь от рыночных испытаний и сразу приступая к массовому внедрению продукта. Подобная стратегия идентифицируется классиками маркетинга (Ф. Котлером) и его последователями как стратегия «снятия сливок», которая считается оправданной в ряде случаев, но всегда сопровождается повышенными рисками.

При достижении положительных результатов испытаний приступают к организации массового производства продукта. Предваряет массовое производство процесс подготовки рынка, который, в принципе, может рассматриваться и как самостоятельная стадия. Подготовка рынка заключается в информировании потребителей, входящих в целевой сегмент и частично выходящих за его рамки. Для этого используются средства информационной (не пропагандистской) рекламы, содержащей необходимые сведения о свойствах продукта и его способностях удовлетворения определенной в ходе маркетинговых исследований потребности. Правильная подготовка и корректные действия на предыдущих стадиях обеспечивают успешную разработку и реализацию инновационного продукта [Иванова, Приходько, 2010]. На этой стадии, по сути, заканчивается комплекс инновационных разработок по данному продукту

(этап разработки), но продолжается его присутствие на рынке в рамках жизненного цикла, в котором за инновационными разработками следует этап их внедрения.

На практике предварительная подготовка рынка, завершающая инновационные разработки, совмещена с непосредственным внедрением продукта (этапом внедрения). Данный этап отличается медленным, постепенным ростом объема продаж производимого продукта, чему способствует информационная реклама. На конечной стадии этапа внедрения по мере компенсации произведенных затрат фиксируется появление прибыли, которая также медленно, но последовательно увеличивается.

По мере приобретения рынком необходимой информационной насыщенности действия предпринимательской структуры меняются. В жизненном цикле ее продукта наблюдается переход от этапа внедрения к этапу роста, который отличает увеличение темпов роста объема продаж и прибыли. Несмотря на всю позитивность данного этапа (его наступление является реальным свидетельством признания рынком данного продукта), он характеризуется появлением ряда потенциальных опасностей, в частности потенциальной конкуренции. До наступления этапа роста в жизненном цикле предпринимательской структуры результаты ее деятельности не встречали заметного интереса со стороны других субъектов конкурентной среды (в силу незначительности этих результатов). Но появление тенденции к росту не может быть незамеченным конкурентами. Реально достигнутые предпринимательской структурой результаты подталкивают конкурентов к ответным действиям, которые вначале имеют потенциальную форму, а затем и активную. Затормозить процесс перехода конкуренции из пассивной в активную форму призвана система действий, иногда называемая «выставлением дополнительных барьеров для конкурентов». Таким «барьером» является повышение качества продукта, для финансирования которого на данном этапе (этапе роста) сложились необходимые предпосылки. Но какие бы «барьеры» для конкурентов ни выставлялись, конкурентный процесс объективно интенсифицируется, что не может не сказываться на результатах деятельности предпринимательской организации. Сохраняется рост объема продаж и прибыли, хотя увеличения темпов роста уже не наблюдается. Этот этап принято характеризовать как этап зрелости. Управленческий инструментарий, используемый на данном этапе, вполне традиционен: это поиск оптимального в конкретном временном периоде соотношения цены и качества производимого продукта.

Следует отметить, что на этапе зрелости значительная часть резервов в области повышения качества уже использована на этапе роста, а значит, предпринимательская структура попадает в условиях вынужденного снижения цены. Ценовая конкуренция, как известно, формирует у предпринимателей, осознающих ее объективность, весьма значительные конкурентные преимущества, которые и используются на этапе зрелости [Тарануха, 2012].

Этап зрелости – период относительной стабильности. В теоретических моделях он рассматривается как наиболее продолжительный. Но и он неоднороден. Даже при относительной стабильности нельзя не заметить постепенную смену тенденции от незначительного, но заметного роста объема продаж и прибыли тенденцией к их снижению. Переход от одной из этих тенденций к другой может быть зафиксирован «точкой перелома», т. е. коротким промежутком времени, за пределами которого наблюдается снижение рассматриваемых показателей. Обнаружение и четкая фиксация «точки перелома» исключительно важны по двум причинам. Во-первых, ее появление свидетельствует о начале постепенного снижения объема продаж и прибыли, которые можно «поддержать» (т. е. создать режим медленного снижения), но не кардинально изменить. Во-вторых, именно в этой «точке»

следует приступить к разработке нового продукта, предназначенного для постепенной замены им продукта, результаты реализации которого последовательно снижаются (а значит, процесс его производства и реализации неизбежно будет прекращен). По завершении разработки новой продукт перейдет в стадию внедрения, роста и т. д., следуя логике жизненного цикла. При этом он будет замещать предыдущий продукт. На этой основе формируется теоретически бесконечная цепь замещений одного продукта другим. При этом «точку перелома» следует рассматривать как временной индикатор, за пределами которого необходимо приступить к следующей стадии инновационных разработок в структурной логике и последовательности жизненных циклов.

Несмотря на то, что этап зрелости отражает переход от роста ключевых экономических показателей к их снижению, его роль в инновационном процессе весьма позитивна. На этом этапе не просто начинается следующий инновационный цикл, но создается ситуация, когда для вновь начинаемых инновационных разработок сформированы условия для полноценного инвестирования. При этом речь идет именно о внутреннем инвестировании, так как, по сути, именно в этот период достигаются наиболее высокие экономические результаты по реализации продукта – базового, предназначенного для замены в будущем периоде, но еще не исчерпавшего свой рыночный потенциал.

Инвестиционные возможности, сформированные на этапе зрелости, следует использовать за счет разработки ряда модификаций продукта. Модификации продукта, в принципе, сродни инновациям. Разница заключается лишь в степени преобразования продукта, которая не определяется достаточно четко.

Использование инструментов модификации символизирует наиболее полное использование ключевого маркетингового принципа – принципа адаптации к дифференцированным потребностям потребителей. Глубина модификации определяется объективно существующей глубиной дифференциации потребностей и спроса. Стратегия модификации дополняется использованием средств агрессивной рекламы продукта, которая не только информирует потребителей о продукте и его продуценте, но и активно пропагандирует его свойства, используя известные средства агрессивного воздействия на потребительский спрос.

Этап, начинающийся с появлением «точки перелома» и заканчивающийся началом этапа спада, зачастую рассматривают как самостоятельный, называя его этапом насыщения [Песоцкая и др., 2002]. Такой подход вполне оправдан в тех случаях, когда для достаточно точного определения «точки перелома» сформированы определенные организационные условия: организован мониторинг жизненного цикла продукта; привлечен персонал, способный анализировать результаты мониторинга и формировать соответствующие управленческие решения; сложились представления о стратегической значимости такого мониторинга и т. п. При отсутствии таких условий в управлении предпринимательской структурой этап зрелости может анализироваться укрупненно – как период относительной стабильности, благоприятный для проведения инновационных разработок.

Завершает жизненный цикл продукта этап спада, на котором наблюдаются существенное снижение рыночного потенциала продукта, уменьшение объема его реализации и получаемой прибыли, протекающее весьма активно. Но и на этом этапе находятся некоторые неиспользованные возможности.

Когда системой управления предпринимательской структурой зафиксировано наступление этапа спада по определенному виду продукта, необходимо провести ряд аналитических процедур, в ходе которых можно определить характер процесса, приведшего к спаду. Очевидно,

что этот процесс имеет конкурентную природу, т. е. является следствием появления, функционирования и развития конкурентов. Но преимущества, сформированные конкурентами, могут быть различными. Если преимущества конкурентов имеют ярко выраженный инновационный характер, то преодолеть их – чрезвычайно сложная задача. Если предпринимательская структура, продукт которой находится в стадии спада, не обладает некими уникальными резервами (что встречалось в истории предпринимательства), рекомендуется «уйти с рынка», прекратить производство данного продукта, переключившись на инновационный.

Но бывают ситуации, когда продукт переходит к этапу спада не в силу отставания от конкурентов по показателям их цены или качества, а вследствие простого увеличения числа конкурентов. Существует понятие мелкодисперсной конкурентной среды. Для нее характерно одновременное присутствие на рынке большого числа производителей практически одинаковых продуктов, т. е. практически не отличающихся по цене. Все они занимают весьма незначительные доли, а их продукты, как правило, находятся на этапе спада или приближаются к нему. По существу, у каждого из них отсутствуют реальные конкурентные преимущества, но они могут быть найдены за счет реализации межсубъектных взаимодействий, увеличивающих занимаемую рыночную долю.

Кроме того, в мелкодисперсной конкурентной среде может быть использована так называемая стратегия пассивного отношения к продукту – стратегия ожидания конкретных действий со стороны конкурентов, которые, находясь в аналогичных условиях, могут покинуть рынок, изменяя при этом конкурентную обстановку. Пассивное отношение к некоторым видам продуктов может быть обоснованным только в тех случаях, когда в предпринимательской структуре идет активный инновационный процесс, производятся инновационные продукты, реализация которых позволяет «поддерживать» продукты, находящиеся на этапе спада, но можно рассчитывать на возможность возобновления спроса в течение определенного промежутка времени.

Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что любой продукт, обращающийся на рынке, проходит ряд этапов, образующих его жизненный цикл, причем на каждом из этапов в той или иной мере ведутся инновационные разработки, формирующие перманентный инновационный процесс. Это означает, что в предпринимательской структуре в любых условиях следует последовательно развивать инновационный потенциал, который может быть своевременно использован при создании конкурентных преимуществ, а также при формировании стратегии и тактики конкурентного поведения.

### **Понятие и сущность интрапренерства**

Инновационный потенциал предпринимательской структуры – понятие, отличающееся высокой сложностью [Ablyazov, Asaul, 2018, www]. Но его основу составляет инициативный, творческий труд человека-инноватора, способного генерировать идеи, обладающего свободой выбора решений инновационных задач, системным мышлением, обширными знаниями и навыками и способного нести ответственность за результаты своей деятельности. Формирование инноваторов, преобразование работников, задействованных в предпринимательском процессе, в работников нового этапа, вовлеченных в инновационный процесс и рассматривающих участие в этом процессе как потребность, являются задачей, которая может быть решена за счет становления *системы интрапренерства*.

Интрапренерство принято интерпретировать как внутреннее предпринимательство [Томилов, Песоцкая, 2000, 224]. Его особенностью является формирование в предпринимательской структуре комплекса условий, ориентирующих работников на инициативность, активность, постоянный инновационный поиск, что и обуславливает, по сути, появление качеств, свойственных предпринимательству как особому виду деятельности.

Интрапренерство имеет ряд особенностей. Первая из них заключается в том, что именно внутренняя среда формирует стимулы интрапренерства. В предпринимательской структуре получает развитие тип организационной культуры, стимулирующий (напрямую или косвенно) прогрессивные внутренние процессы – творческий труд, инновационно-ориентированные межличностные и межгрупповые коммуникации, информационно-знаниевый обмен, участие работников в разработке важных управленческих решений. Внутренний характер интрапренерства не означает его изолированности. Напротив, система интрапренерства налаживает эффективные внешние коммуникации, использует всю совокупность внешних факторов в поиске и реализации инноваций [Peris-Ortiz, Sahut, 2015], но инициатива идет именно от внутреннего предпринимательства и именно оно находится в фокусе интрапренерских отношений. Второй особенностью является предотвращение приобретения интрапренерством стихийного характера. Любые формы предпринимательской деятельности, в том числе и внутреннее предпринимательство, подлежат управленческому воздействию. Но руководство предпринимательской структурой применяет в отношении интрапренерства в основном косвенные меры воздействия, иногда однозначно закрепляя за собой только функцию контроля. Третья особенность интрапренерства заключается в широком использовании принципов партнерства. Идеологией партнерства, взаимной поддержки должна быть пронизана вся совокупность коммуникаций внутри системы интрапренерства. В противном случае эта система просто не существует. Но важно установить партнерские отношения по всей иерархии управления предпринимательской структурой, сочетая при этом горизонтальный и вертикальный векторы партнерства и формируя своеобразную партнерскую сеть.

Становление интрапренерства в организациях предпринимательского типа обусловлено действием ряда факторов, отражающих специфику современного предпринимательства. Основным из них является ставшая очевидной неспособность традиционных (непредпринимательских) организаций к преодолению консерватизма в производстве, управлении и переходе к использованию гибких, маневренных и адаптивных методов и подходов. В предпринимательских структурах формируется среда, стимулирующая постоянный поиск инновационных возможностей, организационно поддерживающая поиск идей, процесс их проектного воплощения, попытки реализации. При этом уровень предпринимательского риска не рассматривается как ограничитель (хотя, безусловно, учитывается).

Другим фактором являются наблюдаемые в различных отраслях и сферах предпринимательской деятельности обострение и видоизменение конкуренции. Конкурентные отношения в современных условиях давно перешагнули стадию простого наблюдения конкурентов друг за другом и перешли в активную фазу со всеми ее противоречиями. Наблюдаются трансформации в методах ведения конкурентной борьбы: в фокусе конкурентных преимуществ все чаще размещаются инновационность субъекта предпринимательства, степень новизны его продукта, новые возможности для использования продуктов, уже обращающихся на рынке. При этом в инновационный динамизм вовлекаются потребители. В потребительской среде постепенно формируется

потребность в обновлении, в приобретении продуктов высокой степени новизны, причем именно новизна становится во многих случаях основой потребительского выбора. Предпринимательство в этих условиях сталкивается с необходимостью оперативного реагирования на такие метаморфозы потребительского выбора, которые им же и были порождены.

Еще одним фактором, способствующим развитию интрапренерства, являются развитие личности, формирование у людей нового поколения потребности в самореализации, проявлении самостоятельности, в стремлении достичь высоких результатов собственными силами. Этому способствует не только возросший уровень образования населения, но в первую очередь широкое распространение идеологии предпринимательства в современном социуме. Социальная среда, в которой удовлетворены базовые потребности, предлагает новые мотивации развития личности, к которым относятся самосовершенствование, самореализация, творчество. Постепенно такие мотивации становятся доминирующими, и именно они в конечном счете формируют интрапренерство, способствуют его последовательному развитию и приобретению свойств ведущей «движущей силы».

В ряде научных работ подчеркивается необходимость формирования организационной культуры предпринимательства, опирающегося на принципы интрапренерства. Приводятся результаты сравнительного анализа традиционных и предпринимательских организаций с позиций интрапренерства. Помимо уже отмеченных характеристик, таких как новаторство взамен консерватизма, поиск новых возможностей взамен сохранения стабильности как самоцели, выделяются особенности систем управления. В условиях интрапренерства, реализующего предпринимательский характер экономического поведения, использование «жестких» иерархических систем управления вряд ли возможно. Но значительный эффект может быть достигнут за счет использования горизонтальных или матричных структур и соответствующих им систем управления, что обеспечивает взаимодействие между различными подразделениями на основе горизонтальных связей.

Отличается и сам стиль управления. На смену командно-бюрократическому, административному стилю управления, который четко и однозначно регламентирует деятельность персонала в организациях традиционного типа, приходит иной стиль – либеральный, использующий не директивные, а стимулирующие (косвенные) методы управления. Соответственно формируются и отношения с персоналом. В условиях интрапренерства организуются взаимодействия между членами коллектива, осуществляется взаимная помощь, изменяются конкурентные отношения: соперничество приобретает инновационно-ориентированный характер, активно использующий преимущества информационно-знаниевого обмена.

Интрапренерство предъявляет особые требования к персоналу организации. Если в организациях, которые мы называем традиционными, формируются такие требования, как соблюдение дисциплины, субординации, подчиненность нижележащих звеньев вышележащим [Песоцкий, 2012], то в организациях предпринимательского типа идеология интрапренерства проявляется в поддержке инициативности, широкой эрудиции, позволяющей привлекать к разработке управленческих решений знания из смежных областей, а также стремления работников к личному творческому росту, который обуславливает и возможность карьерного роста.

Указанные особенности отражаются и в вознаграждении за труд. В традиционной организации вознаграждение за труд четко отражается на выполнении плановых заданий и

стимулирует исполнительность и соблюдение дисциплины. В предпринимательской организации эти стимулы дополняются поощрением новаторства, инициативы поиска альтернативных методов решения традиционных задач, что создает предпосылки для установления отношений интрапренерства и его дальнейшего развития.

Поддерживая идеи интрапренерства как основы для эффективного функционирования инновационно ориентированных предпринимательских структур, нельзя не заметить определенных сложностей в процессе их реализации. Полная свобода действий работников предпринимательской организации далеко не всегда встречает достаточного финансового обеспечения. В такой ситуации интрапренер вынужден осуществлять внешние заимствования, что часто затруднено по причине высоких рисков. Существенная помощь в решении финансовых проблем может быть получена за счет привлечения венчурного бизнеса, основным предназначением которого и является поддержка инновационно ориентированных предпринимательских структур.

Внедрение принципов интрапренерства сталкивается с организационными сложностями. Организационное устройство длительно функционирующих предприятий, как правило, отличается высокой устойчивостью. Действующие системы управления, безусловно, проводят отдельные организационные изменения, но кардинальное организационное переустройство, необходимое в случае внедрения интрапренерства, неизбежно вызывает сопротивление со стороны менеджеров среднего и низшего звена, а также работников, выполняющих конкретные производственные и иные функции. Предотвратить такое сопротивление можно за счет предварительной подготовки предпринимательской структуры к переходу на интрапренерство, обеспечения поэтапной последовательности в действиях, итогом которых должно стать установление активно действующих внутриорганизационных взаимодействий, соответствующих идеологии и принципам интрапренерства.

Последовательность процесса становления интрапренерства включает в себя четыре фазы. Первая из них – комплексный анализ деятельности предприятия, функционирующего достаточно длительное время, но объективно нуждающегося в инновационно ориентированных преобразованиях. Вторая фаза – формирование условий для развития интрапренерства. В этой фазе анализируются факторы, способствующие развитию интрапренерства, в частности составляющие инновационного потенциала предприятия, и определяются возможные варианты его использования с учетом существующих ограничений и стимулов (явных и скрытых). Оценка таких вариантов осуществляется в третьей фазе. Оценку следует проводить с использованием процедуры сравнения, алгоритм которой может быть различным, но в любом случае соответствующим подходам, используемым при решении задач на сравнение. Вполне корректные оценки могут быть получены, например, при использовании методов инженерного прогнозирования, широко апробированных в различных отраслях и хозяйственных сферах и доказавших свою эффективность. Четвертой фазой является собственно трансформация предприятия, его переориентация на принципы интрапренерства, т. е. непосредственно процесс его организационного переустройства.

Каждая из фаз в данном алгоритме представлена укрупненно, на каждой из них потребуются детализация осуществляемых действий. Но представляется крайне важным именно соблюдение логической последовательности фаз, которые позволяют если не предотвратить организационное сопротивление, то хотя бы снизить его напряженность при реализации таких радикальных преобразований, как становление и развитие интрапренерства в организациях, реализующих на практике принципы предпринимательства.

## Заключение

Предпринимательство является особым видом экономической деятельности, который характеризуется диффузией инновационных процессов, тесной взаимосвязью производственных и экономических систем. Принципы и методы реализации предпринимательской деятельности являются фундаментальной теоретической основой для развития форм предпринимательства, появления новых возможностей для реализации бизнес-идей, создания условий для развития конкуренции и рыночных отношений. Различные методы предпринимательства имеют свою динамику распространения и в большинстве случаев характеризуются разными траекториями масштабирования и эволюции.

## Библиография

1. Аблязов Т.Х., Петров И.С. Научно-технический прогресс как ключевой фактор развития предпринимательской деятельности в строительной сфере // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5. С. 732-735.
2. Гришаева Л.В. Методологические основы теории предпринимательства: попытка систематизации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2012. № 1. С. 61-67.
3. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. М.: КноРус, 2010. 432 с.
4. Песоцкая Е.В. и др. Маркетинг. СПб.: СБГУЭиФ, 2002.
5. Песоцкий А.А. Становление системы трудовых отношений (исторический аспект) // Экономическое возрождение России. 2012. № 3 (33). С. 88-90.
6. Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс. М.: Дело и сервис, 2012. 672 с.
7. Томилов В.В., Песоцкая Е.В. Маркетинг в системе предпринимательства. СПб.: Геликом Плюс, 2000. 519 с.
8. Ablyazov T., Asaul V. On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation // Proceedings of the 4<sup>th</sup> Int. Conf. "The convergence of digital and physical worlds: technological, economic and social challenges". 2018. Vol. 44. URL: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2018/05/shsconf\\_cc-tesc2018\\_00003.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2018/05/shsconf_cc-tesc2018_00003.pdf)
9. Abood D., Quilligan A., Narsalay R. Industry X.0. Combine and conquer. Unlocking the power of digital. URL: [https://www.accenture.com/t20180823T133530Z\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_26/Accenture-Industry-XO-whitepaper.pdf](https://www.accenture.com/t20180823T133530Z_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_26/Accenture-Industry-XO-whitepaper.pdf)
10. Peris-Ortiz M., Sahut J.-M. (eds.) New challenges in entrepreneurship and finance: examining the prospects for sustainable business development, performance, innovation, and economic growth. Springer, 2015.

## Principles and methods of entrepreneurial activities

**Almaz Kh. Khakimov**

PhD in Economics,  
Doctoral Student at the Department of economics and management in the service sector,  
Saint Petersburg State University of Economics,  
191023, 21 Sadovaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: almaz2020@mail.ru

**Elena V. Pesotskaya**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor at the Department of economics and management in the service sector,  
Saint Petersburg State University of Economics,  
191023, 21 Sadovaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: epes@mail.ru

**Timur Kh. Ablyazov**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of the economics  
of construction and housing and utility services,  
Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,  
190005, 4 2<sup>nd</sup> Krasnoarmeiskaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: 3234969@mail.ru

**Elena B. Aleksandrova**

PhD in Economics,  
Dean of the Faculty of continuous learning,  
Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering,  
190005, 4 2<sup>nd</sup> Krasnoarmeiskaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: elenale@yandex.ru

**Abstract**

The article aims to reveal the theoretical foundations of entrepreneurship and identify its principles and methods under market conditions in the Russian Federation. The authors of the article make an attempt to analyse the existing methodological approaches in the sphere of entrepreneurship. They also express and substantiate their own points of view on carrying out entrepreneurial activities in the Russian Federation on the basis of the marketing, competitive and innovative principles, as well as the principle of self-regulation. The article reveals their interrelation and interdependence in the management of business entities with a view to full use of the innovative potential of an organisation. It also identifies the role of this potential at each stage of the product life cycle, as well as the factors affecting the effective use and development of competitive advantages of entrepreneurial organisation under the current economic conditions, paying special attention to the challenges facing business entities in the Russian Federation. Taking into account the economic situation in the country, the authors reveal the concept and essence of intrapreneurship, as well as describe its role in encouraging the introduction of entrepreneurial initiatives and transforming the internal environment of the entrepreneurial structure with due regard to the Russian economy.

**For citation**

Khakimov A.Kh., Pesotskaya E.V., Ablyazov T.Kh., Aleksandrova E.B. (2018) Printsipy i metody predprinimatel'skoi deyatel'nosti [Principles and methods of entrepreneurial activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 256-270.

**Keywords**

Entrepreneurship, entrepreneurial activities, theoretical basis, principles, methods.

**References**

1. Ablyazov T., Asaul V. (2018) On competitive potential of organization under conditions of new industrial base formation. Proceedings of the 4<sup>th</sup> Int. Conf. "The convergence of digital and physical worlds: technological, economic and social

- 
- challenges”, Vol. 44. Available at: [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2018/05/shsconf\\_cc-tesc2018\\_00003.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2018/05/shsconf_cc-tesc2018_00003.pdf) [Accessed 24/09/18].
2. Ablyazov T.Kh., Petrov I.S. (2018) Nauchno-tehnicheskii progress kak klyuchevoi faktor razvitiya predprinimatel'skoi deyatel'nosti v stroitel'noi sfere [Scientific and technological progress as a key factor in the development of entrepreneurial activities in the construction sector]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 5, pp. 732-735.
  3. Abood D., Quilligan A., Narsalay R. Industry X.0. Combine and conquer. Unlocking the power of digital. Available at: [https://www.accenture.com/t20180823T133530Z\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_26/Accenture-Industry-XO-whitepaper.pdf](https://www.accenture.com/t20180823T133530Z__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_26/Accenture-Industry-XO-whitepaper.pdf) [Accessed 24/09/18].
  4. Grishaeva L.V. (2012) Metodologicheskie osnovy teorii predprinimatel'stva: popytka sistematizatsii [Methodological foundations of the theory of entrepreneurship: an attempt to systematise]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Omsk University. Series: Economics], 1, pp. 61-67.
  5. Ivanova T.Yu., Prikhod'ko V.I. (2010) *Teoriya organizatsii* [The theory of organisation]. Moscow: KnoRus Publ.
  6. Peris-Ortiz M., Sahut J.-M. (eds.) (2015) *New challenges in entrepreneurship and finance: examining the prospects for sustainable business development, performance, innovation, and economic growth*. Springer.
  7. Pesotskaya E.V. et al. (2002) *Marketing* [Marketing]. St. Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics and Finance.
  8. Pesotskii A.A. (2012) Stanovlenie sistemy trudovykh otnoshenii (istoricheskii aspekt) [The development of the system of labour relations (the historical aspect)]. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii* [The economic revival of Russia], 3 (33), pp. 88-90.
  9. Taranukha Yu.V. (2012) *Konkurentsia: sistema i protsess* [Competition: the system and the process]. Moscow: Delo i servis Publ.
  10. Tomilov V.V., Pesotskaya E.V. (2000) *Marketing v sisteme predprinimatel'stva* [Marketing in the system of entrepreneurship]. St. Petersburg: Gelikom Plyus Publ.