

$$Нсс = Ксс(Ост + Доп),$$

$$Ост = Сум Ti \cdot Чс,$$

где Ксс — коэффициент для хозяйств (0,044).

В результате сравнительного экономического анализа получено, что затраты на обработку одного гектара посевных площадей по инновационной низкоэнергетической технологии снижаются в 6 раз по сравнению с базовой.

Среднегодовой экономический эффект:

$$Эт = (P_{гн} + З_{гн}) / (T_{н}(K_{р} + E_{н})) - (P_{гб} - З_{гб}) / (T_{б}(K_{р} + E_{н})),$$

где  $P_{гн}$  и  $P_{гб}$  — неизменные по годам стоимостные оценки по результатам от мероприятий НТП (основные + сопутствующие результаты, производственный эффект базового и предлагаемого вариантов);

$З_{гн}$  и  $З_{гб}$  — затраты на реализацию мероприятий НТП в двух вариантах.

$$З_{гн} = I_{н} + (K_{р} + E_{н})K_{н}, \quad З_{гб} = I_{б} + (K_{р} + E_{н})K_{б},$$

где  $I_{н}$  и  $I_{б}$  — годовые текущие издержки при использовании продукции без амортизации на реновацию;

$K_{н}$  и  $K_{б}$  — единовременные затраты на использование продукции;

$K_{р}$  — коэффициент реновации основных фондов;

$E_{н}$  — нормативный коэффициент приведения разноименных затрат и результатов;

$T_{н}$  и  $T_{б}$  — срок службы нового и базового оборудования (3 года).

В результате расчета получено, что годовой экономический эффект от внедрения инновационного способа обработки составил около 10 000 тыс. грн. Срок окупаемости капитальных вложений на расчетный период составил 0,67 года.

Таким образом, применение низкоэнергетической технологии обработки семян тепличных культур перед посевом, экономически целесообразно. Использование данной технологии позволяет отказаться от химических способов обработки, что экологически выгодно, а также снизить затраты энергии и материальных средств при улучшении качественных и количественных характеристик продукции овощеводства.

#### Литература

1. Девятков, Н.Д. Влияние электромагнитного излучения миллиметрового диапазона волн на биологические объекты / Н.Д. Девятков // Успехи физических наук. — 1973. — Т. ПО. — № 3. — С. 453–456.

2. Девятков, Н.Д. О механизме действия электромагнитных излучений малой мощности мм-диапазона на живые организмы и связанные с этим перспективы их использования / Н.Д. Девятков, М.Б. Голант, Т.Б. Реброва // Всесоюзный симпозиум центра биологических исследований АН СССР : тезисы докладов. — Пущине, 1982. — С. 48.

## ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ: проблемы и методы его организации

*А.И. Прищепа, канд. экон. наук,  
НИИ Белкоопсоюза (г. Минск)  
И.А. Кадет, мл. науч. сотрудник*

В настоящее время в условиях рыночных отношений формы и методы управления экономикой в Республике Беларусь стремительно эволюционируют. Инновационной деятельностью вынуждены заниматься все субъекты хозяйствования, начиная с государственного уровня и вплоть до вновь созданного предприятия в сфере малого бизнеса. Управление не должно отставать от происходящих в экономике изменений. Инновационные процес-

сы, их воплощение в производственном процессе, является основой экономического развития. В связи с этим предприятиям важно не просто изменить форму собственности, статус, методы управления, но они должны создать новые структурные подразделения, являющиеся проводником рыночной политики.

Сегодня управление относят к особому виду технологии, которая способствует деловому успеху. Поэтому, предприятиям и организациям всех форм собственности необходимы специалисты, которые способны создать систему управления, позволяющую обеспечить высокую эффективность и конкурентоспособность инноваций. Патриарх американского менеджмента Питер Друкер считал, что успех нации на 80 % определяется эффективностью управления. По его мнению, экономический базис, природные ресурсы, технология, талант народа будут рационально задействованы в хозяйственном обороте и будут давать положительный результат только при умелом использовании системы гибкого, предприимчивого, экономического управления.

Таким образом, менеджмент как наука об управлении привлекает внимание современных руководителей различных уровней. Инновационный менеджмент — это вид деятельности и процесс принятия управленческих решений. Это важнейший элемент менеджмента, который составляет суть деятельности менеджеров в инновационной сфере, ибо процесс принятия и реализации управленческих решений всегда связан с определением целей реализации новшеств, разработкой организационной структуры инновационного предприятия, планированием и контролем осуществления работ в цикле «наука-техника-производство».

Среди наиболее общих проблем инновационного менеджмента следует выделить:

- выбор наиболее подходящих организационных форм инновационного управления;
- сохранение и эффективное использование инновационного потенциала, повышение качественного уровня научной и технико-технологической базы предприятия, наряду с повышением профессионального и квалификационного уровня персонала, занятого в инновационной сфере;
- укрепление конкурентных позиций, совмещение рентабельного производства и улучшения освоенной продукции с активными НИОКР, быстрым обновлением ассортимента выпускаемой продукции и применяемых технологий;
- обеспечение экологической и социальной безопасности инновационной деятельности, стимулирование работников к инновациям и др.

Кроме того, необходимость сочетания массового производства и интенсивной инновационной деятельности на крупных предприятиях высветила целый ряд организационно-управленческих проблем: вопросы сочетания различных форм организации производственно-хозяйственной деятельности, применения различных систем управления, формирования соответствующих типу хозяйственной стратегии организационных структур, межфункционального взаимодействия в ходе инновационного процесса, создания инновационной культуры.

Поэтому, все сказанное ставит, в свою очередь, вопрос об инновационном менеджменте. Сегодня рыночная конкуренция в мире становится с каждым днем все жестче, но не за счет фактора цены, а за счет появления более тонких, более изощренных методов и форм конкурентного соперничества. Выживание предприятия все чаще обусловлено действием факторов более долговременных, чем экономия на прямых или накладных расходах, ценообразования или увеличения доли на рынке. Сегодня искать путь увеличения прибыли только за счет снижения расходов рано или поздно оборачиваются для предприятия (любой формы собственности) либо банкротством, либо переходом в разряд живущих только на дотациях из государственного бюджета.

В информационную эру производства, когда нужды и затраты потребителей молниеносно распространяются по всему свету, когда они невероятно индивидуальны, когда цели производства определяет человек и его потребности (а значит, рынки разнообразны по своей структуре), действует железный закон. Он заключается в следующем: делать ставку прежде всего на рост, увеличение доходов, а не на снижение расходов (хотя эти вещи и тесно взаимосвязаны).

Что же является сегодня самым главным для множества предприятий? Вовсе не забота о снижении расходов и цены на продукцию — при всей важности этих методов. Главным является способность предприятия дать потребителю товар более высокого качества

или обладающий какими-то новыми свойствами, но за ту же самую цену и при тех же самых расходах. Таков современный закон конкуренции.

Поэтому, современное производство должно соответствовать следующим характеристикам:

- обладать гибкой конкурентной стратегией, способностью быстро менять свою ассортиментную политику, так как жизненный цикл продукции сегодня невероятно короткий, а объем партий разового выпуска очень велик;
- технологии производства усложнились настолько, что требуются абсолютно новые формы контроля организации и разделения труда, поэтому мышление категориями сборочных линий, дробления работ на отдельные операции, планирования типа «от достигнутого» абсолютно неприемлемо в условиях конкурентной среды;
- требования к качеству продукции (услуг) также изменили характер: сегодня мало выпускать хорошую продукцию, сегодня надо научиться думать о после продажном сервисе (обслуживании), о предоставлении своему покупателю «обоймы» дополнительных услуг;
- резко изменилась структура расходов: на Западе на долю зарплаты приходится от 2 до 10 % общей стоимости продукции, а доля расходов от реализации продукции (услуг) все время растет. В этих условиях ориентация только на снижение прямых затрат труда (будь то повышение норм выработки или замещение живого труда капиталом и энергией) очень мало способствует эффективности и конкурентной способности предприятия. Экономическая эффективность производства, равно как и умение изготовить качественную продукцию, ценится и ценится очень высоко. Эти факторы не могут утратить своего значения. Они фундаментальны и всегда ими останутся. Но полагаться только на них сегодня, увы, уже нельзя. Зачем выпускать продукцию (услуги), добиваться стопроцентной эффективности, если эта продукция (услуга) никому из потребителей не нужна и лежит на складе? Предприятие вообще должно прекратить выпуск такой продукции.

Следовательно, нужны новые подходы к управлению, к его организации, прогнозам сбыта, а также гибкость мышления, гибкость и оперативность конкретных действий применительно к рыночной ситуации.

В мировой практике наработаны *универсальные методы инновационного менеджмента*, прошедшие апробацию во многих странах. Выделим наиболее главные из них:

1. *«Все новое создается отдельно от старого»*. Все попытки превратить уже существующее подразделение на производстве в основного исполнителя по реализации инновационного проекта, идеи и т. д. заканчиваются, как правило, провалом. Особенно ярко эта тенденция проявляется в отношении крупных предприятий, но она характерна и для средних и даже малых. Причин тому несколько:

- *во-первых*, на действующем предприятии силы и время его работников в первую очередь направлены на выполнение традиционных для них текущих задач, когда все отлажено, отрегулировано, привычно, знакомо и т. д. Все новое выглядит поначалу малоубедительным и наталкивается на вполне понятное сопротивление. Поэтому, его реализация зачастую откладывается до более подходящего момента, который, естественно, так никогда и не приходит;
- *во-вторых*, самое большое, на что способно функционирующее подразделение — это расширять, модернизировать, приспособлять то, что уже существует, работает, но не экспериментировать. Поэтому, инновационным проектом должна заниматься структура, специально созданная для этого.

2. *Внутри предприятия должен быть создан некий анклав предпринимательско-инновационной деятельности*, направленный в день завтрашний. Эта работа не может носить директивный характер, но вместе с тем она требует четкой разработки и систематического анализа инновационных возможностей со стороны людей, пользующихся на предприятии очень высоким авторитетом. Об инновационных идеях следует информировать на предприятии тех, кто непосредственно руководит инновационной работой. Линейных руководителей, отвечающих за текущее производство, «озадачивать» инновационными вопросами ни в коем случае не рекомендуется. Они просто начнут тихо саботировать этот процесс. Конечно, на большинстве предприятий такое утверждение будет встречено «в штыхы», как отступление от общепринятых норм. Это, как говорят, их проблемы. Новый проект является, в сущности, «младенцем», которому нужна благоприятная для развития среда. Линейный руководитель, отвечающий за текущее положение дел, вовсе не склонен тратить свое время на «младенца», которого, кстати, не считает своим и не понимает. Зачем ему лишние хлопоты? Нельзя ска-

зять, что ему совсем чужда идея новизны, но он слишком ответствен за традиционную продукцию, и понять его можно.

Обособление инновационного проекта с самого начала в отдельную производственную структуру является наилучшим, а, возможно, и вообще единственным способом, позволяющим спасти и развить инновационные цели, устремленные в завтра.

Поэтому, на предприятиях всех форм собственности должен быть лидер-новатор, готовый выделить ресурсы на разработку новой продукции, и постоянно заинтересованный в инновациях персонал. Предприятиям необходимо проводить постоянный мониторинг развития науки и техники для внедрения последних достижений в этих областях в производственный процесс и своевременного отказа от используемой устаревшей продукции и технологии производства.

Источниками информации могут служить отраслевые конференции, сеть научной информации, профессиональные совещания и другие каналы. Для адаптации инновационных решений необходимо: проведение маркетинговых исследований по выявлению потребительских предпочтений и изменений на рынке продукции, разработки индивидуальной политики предприятия на рынке, сегментирование, позиционирование, определение потенциала развития предприятия и выявление «узких мест».

3. *Ограждение любого инновационного мероприятия от непосильных нагрузок.* Поэтому, отдача от реализации инновационного проекта существенно отличается от прибыли, получаемой за выпуск отлаженной продукции. В обоих случаях прибыль измеряется по-разному. Применительно к традиционной продукции или услугам сегодня, например, можно рассчитывать минимум на 15 % прибыли (без учета налога) и на рост в 10 %. Но эта фраза будет звучать бессмысленно относительно проекта, где рассчитать результат по процентам просто невозможно. Вложения в разработку новых видов продукции или услуг и приносимые при их реализации доходы не должны включаться в проводимый на предприятии анализ отдачи от капиталовложений до тех пор, пока новые виды продукции или услуги не продержутся на рынке в течение нескольких лет.

Конечно, новаторские начинания приносят предприятию позитивные результаты (прибыль) далеко не сразу, в течение длительного времени они требуют только ресурсов. Более того, если инновационная идея, будучи внедренной в производство, не дает как минимум пятидесятикратной отдачи на вложенный капитал, можно считать ее неудачей. Инновации начинаются с малого, но результаты их должны быть масштабными, вырастать в крупное производство, а не быть в роли некоего усовершенствования существующей продукции или услуг.

4. *Четкое определение круга ответственных за инновации лиц.* На средних, растущих предприятиях ответственность лежит, как правило, на директоре-распорядителе, в крупных — на одном из высших руководителей. На мелких же предприятиях работник, отвечающий за эту деятельность, может иметь ряд параллельных обязанностей.

Политика стратегических принципов, изложенных выше, может быть по многим мотивам и отвергнута. Не исключено, что кто-то посчитает эти принципы обузой, которая, наоборот, сдерживает дух творчества, инновационного предпринимательства и т. д. Но в таком случае не стоит уповать на большие и устойчивые успехи. Сомнительно, чтобы руководители предприятия сами, не прибегая к копилке тех знаний, которыми богата мировая практика, успешно организовали инновационно-предпринимательскую деятельность. Одно желание начать такую деятельность может быть достаточным фактором только лишь у руководителя новых и небольших по размеру, рискованных (венчурных) предприятий. На крупных предприятиях этого условия мало. Нужен солидный коллектив специалистов, желающих и умеющих работать. Необходимо должным образом сконцентрировать и направить их усилия, а главное — организовать процесс систематической оценки эффективности инновационно-предпринимательской деятельности и внедрять систему инновационного менеджмента. Без этого любое производство со временем начнет необратимо терять свои позиции на рынках. Причем осознание этого фактора приходит к руководству предприятия, как правило, слишком поздно.

В целом, анализ состояния теории инноваций и существующих проблем организации управления инновационными процессами на предприятиях показывает, что эффективность инновационной деятельности во многом зависит от того, насколько грамотно она организована. При этом организация управления инновациями на конкретном предприятии сама ста-

новится одной из серьезнейших проблем. В настоящее время существует широкий спектр подходов к организации инновационного процесса, каждый из которых может быть применим, полностью или частично, в зависимости от условий существования предприятия и его особенностей.

Таким образом, организационная структура управления инновациями на предприятии должна обеспечивать решение общих и частных проблем инновационного менеджмента, а также комплексность реализации инновационного процесса.

#### Литература

1. Друкер, П. Рынок : как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. — Москва, 1999. — 130 с.
2. Коробейников, О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова, И.А. Коршунов // Мировая экономика и международные отношения. — 2001. — № 4. — С. 32–44.

## ЛИЧНЫЕ КРЕСТЬЯНСКИЕ ХОЗЯЙСТВА И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ

Е.А. Прокопенко, канд. экон. наук

Институт экономики и прогнозирования НАН Украины (г. Киев, Украина)

Аграрные реформы в Украине на данном этапе не решали проблему создания эффективной многоукладной сельской экономики, которая создавала бы предпосылки для дальнейшего улучшения социально-экономического положения большей части сельского населения.

На протяжении этого периода произошла определенная адаптация сельского населения к кризисным условиям. Она осуществлялась по двум основным направлениям: сохранение рабочих мест в сельскохозяйственных предприятиях с выплатой символической заработной платы и значительный рост производства в личных крестьянских хозяйствах, которые стали единственным способом выживания и источником денежных поступлений.

За период с 1990 по 2005 гг. доля хозяйств населения в производстве сельскохозяйственной продукции выросла с 27,5 % до 59,3 %. В хозяйствах населения в 2005 г. было произведено 93,8 % картофеля и овощей, 82,6 % плодов и ягод, более 80 % молока и свыше 50 % продукции выращивания скота и птицы. Все это стало причиной развития неформальных экономических отношений, которые, в свою очередь, повлияли на сельский рынок труда.

Состояние современного сельского рынка труда в последние 5 лет улучшилось, что подтверждается тенденциями снижения уровня безработицы и ростом уровня занятости трудоспособного населения. Причем рост происходит более высокими темпами, чем в городской местности (таблица 1).

Таблица 1 — Занятость населения в Украине

	2001		2003		2005	
	городская местность	сельская местность	городская местность	сельская местность	городская местность	сельская местность
Уровень занятости населения, %	55,2	56,1	56,6	55,4	56,5	60,5
Уровень зарегистрированной безработицы, %	3,5	3,8	2,7	5,5	2,1	5,5
Уровень безработицы населения, %	12,6	7,0	9,9	7,0	7,8	5,7

Данные Госкомстата Украины.