

такой дифференциации спроса является постоянное увеличение количества заказов на изготовление единичной и мелкосерийной продукции, производство которой экономически более выгодно сосредоточить именно на малых и средних предприятиях.

### ВЫВОД

Характеризуя экономическую сущность малого и среднего бизнеса как особого сектора экономики национального, регионального, местного масштаба и особый тип предпринимательской деятельности, можно сделать вывод о том, что количественные факторы, связанные с относительно небольшими масштабами производства, порождают качественные особенности малого и среднего бизнеса. От уровня развития малого и среднего бизнеса во многом зависит результативность трансформационных процессов, происходящих в экономике нашей страны.

### ЛИТЕРАТУРА

1. **Анискин, Ю. П.** Организация и управление малым бизнесом: учеб. пособие / Ю. П. Анискин. – М., 2002.
2. **Барьеры** на пути развития малого предпринимательства в Беларуси / Ф. Вельтер [и др.] // БЭЖ. – 2000. – № 1. – С. 72.
3. **Мазоль, С. И.** Экономика малого бизнеса: учеб. пособие / С. И. Мазоль. – Минск: Книжный дом, 2004. – 272 с.
4. **Шулятьева, Н. А.** Малый бизнес в условиях рынка / Н. А. Шулятьева // Деньги и кредит. – 1992. – № 1. – С. 50.
5. **Шахмалов, Ф.** Малое предпринимательство в системе рыночных реформ: проблемы роста или выживания / Ф. Шахмалов // Вопросы экономики. – 1993.
6. **Морозов, В. А.** Малые формы с большим будущим / В. А. Морозов // Российское предпринимательство. – 2002. – № 7. – С. 30.
7. **СерEGIN, А. С.** Эффективность малого бизнеса / А. С. СерEGIN. – М.: Экономика, 1990.
8. **Труханович, Д. Н.** Логистические основы управления материальными ресурсами предприятия / Д. Н. Труханович // Вестник БНТУ. – 2006. – № 6.
9. **Шлындиков, В. М.** Малое предпринимательство / В. М. Шлындиков. – Минск: УП «Бестпринт», 2002.

Поступила 22.02.2007

УДК 001.895

## МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*ХОЧЕНКОВ В. А.*

*Белорусский национальный технический университет*

Среди новейших тенденций труда в современном мире особое место занимает самосовершенствование организаций. Даже самое успешно работающее предприятие не может остановиться на достигнутом, потому что любая остановка чревата невосполнимыми потерями и отставанием.

Современные успешно работающие предприятия отличаются высокой динамикой внут-

ренних процессов. Перманентные перемены, постоянный поиск путей совершенствования во всех звеньях стали нормой жизни современных предприятий. Однако перемены не являются самоцелью. Перемены должны быть вполне определенными и конструктивными для предприятия, что накладывает вполне конкретные требования на руководителей. Последние, в свою очередь, должны обеспечить управле-

мость изменений. Перемены, направленные на совершенствование жизнедеятельности предприятий и содержащие определенный элемент новизны, называются инновационными. Планирование и реализация указанных перемен определяются как инновационная стратегия.

Интенсивность перемен, как и их глубина, может быть разной. Можно представить инновационный ряд по нарастающей от нуля до максимума в следующем виде:

$$K_n \rightarrow \mathcal{E}_v \rightarrow Y_n \rightarrow R_f \rightarrow R_v,$$

где  $K_n$  – консервация;  $\mathcal{E}_v$  – эволюция;  $Y_n$  – инновации;  $R_f$  – реформы;  $R_v$  – революция.

В зависимости от решаемых задач можно выделить три вида инноваций.

Первый – это разработка и освоение новых изделий и технологий либо существенное обновление действующих. К этому виду инноваций относятся все «ноу-хау».

Второй вид инноваций – это изменения в характере и условиях труда, т. е. в качестве профессиональной жизни персонала, что фактически является во многом социально-психологической сферой.

Третий вид инноваций – это адекватные перемены внутри предприятия в ответ на реальные либо ожидаемые изменения внешней или внутренней среды. Это вынужденные инновации, которые позволяют предприятию оставаться в русле динамики отрасли.

В деятельности современных руководителей управление инновациями является важнейшей составляющей. Подготовка и реализация перемен – неотъемлемая часть теории и практики менеджмента. Мы предлагаем авторскую «модель инновационной деятельности» предприятия, состоящую из пяти последовательных взаимосвязанных элементов:

- формирование инновационного климата;
- создание «банка инновационных идей»;
- разработка инновационных проектов;
- обеспечение инноваций ресурсами;
- реализация инновационных проектов.

Вся эта деятельность рассматривается как направляемая трудом руководителя, т. е. объект менеджмента. Рассмотрим сущность предложенных элементов модели и управления ими.

### Формирование инновационного климата.

Опыт деятельности любого предприятия состоит из многих гласных и негласных традиций, правил, привычек. Нередко часть из них становится препятствием для перемен. Менеджмент должен учитывать, что для эффективных инноваций может потребоваться изменение тех правил, которые вступили в противоречие с обновлением.

Один из наиболее важных и сложных факторов в принятии и реализации перемен – человеческий. Возражения против нововведений могут носить как рациональный, так и эмоциональный характер. Руководителям следует обязательно знать это и уметь эффективно на него воздействовать.

Под инновационным климатом предприятия понимается отношение персонала к переменам. Общественное мнение может быть выражено атмосферой готовности инициировать, принимать и участвовать в переменах. В то же время могут сложиться негативное отношение к инновациям, сопротивление переменам. Следовательно, инновационный климат может быть как положительным, так и отрицательным. Причин появления отрицательного инновационного климата может быть несколько. Основные из них можно свести к следующим: консервативное общественное мнение в коллективе; отсутствие осознанных потребностей в переменах; недостаточное понимание сущности инноваций, их необходимости и преимуществ для коллектива; недоверие к инициаторам и разработчикам инноваций.

Управление формированием инновационного климата состоит из его оценки и направленного воздействия на него. Нами предлагается следующая система оценки и регулирования инновационного климата:

- общественное мнение о состоянии и перспективах предприятия;
- доверие к источнику инноваций;
- готовность к инновационной деятельности.

Общественное мнение о состоянии и перспективах предприятия определяет отношение персонала к результатам его деятельности. Если коллектив считает, что предприятие работает успешно и нет необходимости в каких-либо

переменах, то это создает отрицательный инновационный климат.

При положительном инновационном климате персонал не удовлетворен деятельностью предприятия. Необходимость изменений очевидна для всех.

Важную роль играет единство общественного мнения. На предприятии могут существовать неформальные группы, которые имеют разные мнения, соперничают между собой. В таких условиях нововведения могут стать дополнительным фактором, способным привести предприятие к «гражданской войне». И наоборот, доброжелательная социально-психологическая атмосфера, единство общественного мнения являются существенным подспорьем для создания положительного инновационного климата. Даже на эффективно работающем предприятии руководители могут склонить общественное мнение в сторону перемен. Для этого не нужно подвергать сомнению успехи предприятия. Следует разъяснять коллективу прогнозы, перспективы, планы как свои, так и партнеров, конкурентов. Важно показать, что сегодняшние успехи во многом предопределены грамотными решениями в прошлом. Поэтому, чтобы не отстать завтра, нужно закладывать обновление сегодня.

Доверие к источнику инноваций состоит из двух частей: психологической и профессиональной. Психологическая часть заключается в восприятии того, что цели коллектива и источника инноваций совпадают. В случае успешного внедрения нового не будут уволены «лишние» рабочие. Руководство имеет не только добрые намерения, но и реальные планы сохранения рабочих мест: перепрофилирование, создание новых мощностей и т. д. Профессиональная часть доверия заключается в том, что источник инноваций и привлекаемые им специалисты достаточно квалифицированы. В результате инноваций получится именно тот результат, который просчитан и оценен. Руководители должны убедить рабочих в добрых намерениях и профессиональной эффективности инновационных проектов. Важно обеспечить «прозрачность» в этой части инновационной деятельности.

Готовность к инновационной деятельности также состоит из двух частей: эмоциональной и профессиональной. Желание «впустить ветер перемен» должно быть эмоционально приятным. Перемены на первом этапе неизбежно влекут за собой определенные трудности. Поэтому эмоциональная часть заключается в готовности «потерпеть», «затянуть пояса» на некоторое время.

Профессиональная часть готовности заключается в освоении методов и средств инновационной деятельности, умении грамотно приложить усилия для освоения нового, справиться с необычными функциями.

Менеджеры должны убедить персонал в том, что трудности будут временными. Руководство же осознает и приложит все необходимые усилия для освоения, переучивания, преодоления трудностей. Цель деятельности руководителей на этом этапе – убеждение персонала в том, что «игра стоит свеч».

**Создание «банка инновационных идей».** Осознание менеджментом и персоналом потребности в переменах означает начало следующего, поистине решающего этапа управления инновациями – их инициирования. Именно на этом этапе разрабатываются планы ответа предприятия на динамику внешней среды. Это неизбежно предполагает поиск новых подходов и идей.

Процесс поиска включает в себя изучение обстоятельств как внутри предприятия, так и вне. Полученные в ходе поиска результаты позволяют предлагать адекватные ответы на изменившиеся требования внешней среды. Менеджеры черпают информацию из деловой документации, специальной литературы, общения с коллегами, партнерами, друзьями, средств массовой информации, от консалтинговых структур и иных источников.

С этой целью создается атмосфера поиска, вовлечения значительной части персонала в размышления о путях улучшения деятельности предприятия. Этому могут служить специальные семинары, «круглые столы», тематические дискуссии, деловые игры и другие формы творческого общения – «мозгового штурма». Цель такого штурма – выявление «слабых

мест» в организации, выдвижение самых разнообразных, в том числе невероятных, инновационных идей. Идеи здесь же проходят первичное обсуждение. Если они не несут явных признаков нереальности и нецелесообразности, то включаются в «банк инновационных идей».

Развитием метода «мозгового штурма» является синектика – совмещение разнородных элементов. Основное отличие этого метода состоит в том, что группы обсуждения создаются из разных людей. Последние могут быть разными специалистами, не иметь опыта творческой деятельности, иметь разный пол и возраст, различные позиции и точки зрения. Часто именно новый, профессиональный, «незашоренный» взгляд в общении со специалистами приносит неожиданные плоды.

Последнее время в инновационной деятельности высокую популярность завоевали тренинги креативности. Креативность – это как способность к конструктивному творчеству, нестандартному мышлению и поведению, переосмыслению своего и чужого опыта. Тренинг креативности ставит своей целью осознание и развитие профессионально-творческого потенциала сотрудников. В процессе тренинга решаются следующие задачи: осознание сущности явления креативности и его значение в профессиональной деятельности; преодоление стереотипов, жестких установок, устаревших традиций и инструкций, блокирующих проявление творчества; развитие нестандартного мышления и подходов в выполняемой работе. В процессе тренинга могут применяться следующие методы: психогимнастические упражнения, управление воображением, визуализация, психодрама, рисуночные техники, групповые дискуссии, прогнозные разработки и др.

Задача менеджеров – организовать «мозговую штурм», синектику, тренинги креативности, направить усилия их участников на достижение общих целей.

Креативность – отличительная черта предприятия и его подразделений. Творческие предприятия имеют гибкие структуры, функции отдельных должностных лиц и отделов обозначены приблизительно, частично они сов-

падают. Задачи подразделениям на таких предприятиях носят творческий характер, труд и управление организованы по командному принципу. В подобных коллективах будут постоянно рождаться новые идеи, проводником которых являются ее защитники – сотрудники, которые либо являются авторами, либо осознали конструктивность идеи и готовы всячески ее защищать. Исследования показывают, что до внедрения доходят лишь те инновации, у которых имеются подобные защитники. Одна из самых современных и эффективных форм содействия инновациям – венчурные команды, представляющие собой самостоятельные структурные единицы предприятия, отвечающие за инновационную деятельность. Члены таких команд наделяются свободой творчества. В соответствии с их статусом им позволено не соблюдать правила и процедуры, обязательные для других подразделений предприятия. Венчурные команды, как правило, малочисленны, органичны, обладают качествами креативных структур. Эти команды обычно не «вписываются» в сложившиеся структуры предприятия, его иерархическую систему. Они самостоятельны на предприятии, а это помогает минимизировать бюрократическое влияние.

#### **Разработка инновационных проектов.**

Анализом инновационных идей более подробно занимаются разработчики. Их задача – превратить идею в проект. Инновационные проекты могут выполняться как силами самого предприятия, так и специализированными проектными организациями в зависимости от сложности и специфики проекта, а также от возможностей предприятия. Инновационный проект должен содержать: общее описание, технологическую и производственную части, смету, оценку необходимых трудовых ресурсов, указание времени его исполнения и срока окупаемости.

Процесс реорганизации, фундаментального переосмысления и радикального перестроения основных технологических процессов и организационно-технических структур называется реинжинирингом. Это может быть повышение качества продукции и услуг, улучшение охраны труда, снижение затрат и др.

На этом этапе руководство предприятия выступает заказчиком инновационных проектов. Руководители определяют, что из «банка идей» или потребностей действительности является первоочередным и требует воплощения в проект.

**Обеспечение инноваций ресурсами** полностью находится в компетенции руководителей предприятия. Безусловно, для внедрения инноваций понадобятся определенные ресурсы: человеческие, материальные, финансовые, временные. В какой-то мере необходимые ресурсы обычно имеются на самом предприятии. Остальные ресурсы потребуются привлечь извне. В качестве внешних источников ресурсов могут выступать инвесторы и банки-кредиторы. Менеджерам в этом случае необходимо убедить их в реальности, финансовой выгоде и экономической безопасности инновационных проектов.

Серьезным ресурсом является опыт инновационной деятельности на данном предприятии. Опыт, кстати, может быть как положительным, так и отрицательным. Можно и должно использовать не только собственный, но и опыт коллег, партнеров, конкурентов. Изучение, анализ и использование своего и чужого опыта привлечения инновационных ресурсов также является объектом менеджмента.

**Реализация инновационных проектов.** На этом этапе руководство предприятия выполняет функции организации и координации, стимулирования и мотивации, контроля и контроллинга. Под организацией понимается расстановка ресурсов в рамках инновационного проекта. Координация – это перегруппировка ресурсов по ходу деятельности в случае необходимости. Стимулирующими являются те меры, которые руководство предпринимает с целью заинтересовать участников реализации проекта и добиться мотивации персонала. Контроллинг выступает интегральной функцией, обеспечивающей достижение конечной цели инноваци-

онного проекта, и включает собственно контроль, анализ причин отклонений и необходимые меры коррекции по ходу реализации инновационного проекта.

## ВЫВОДЫ

1. Инновационная деятельность является важнейшим фактором устойчивого развития предприятия. Если предприятие не уделяет должного внимания инновациям, оно неизбежно придет к потере позиций и отставанию.

2. Модель инновационной деятельности предприятия можно представить в виде пяти последовательных взаимосвязанных элементов: формирования инновационного климата; создания банка инновационных идей; разработки инновационных проектов; обеспечения инноваций ресурсами; реализации инновационных проектов.

3. Инновационная деятельность является объектом менеджмента, она должна находиться в центре внимания руководителя предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. **Володько, В. Ф.** Основы менеджмента / В. Ф. Володько. – Минск: А і В, 2006.
2. **Ермасов, С. В.** Финансовое стимулирование инновационной деятельности / С. В. Ермасов. – М.: СПЭА, 1997.
3. **Ильенкова, С. Д.** Инновационный менеджмент / С. Д. Ильенкова. – М.: Банки и биржи, 1999.
4. **Кокурин, Д. И.** Инновационная деятельность / Д. И. Кокурин. – М.: Экзамен, 2001.
5. **Лапшина, О. В.** Курс лекций по дисциплине «Инновационный менеджмент» / О. В. Лапшина. – М.: МГУИЭ, 2001.
6. **Ратнин, П. И.** Инновационное предпринимательство в переходный период России к рынку / П. И. Ратнин. – М., 1993.
7. **Чайковская, Н. В.** Дисциплина инновационного рынка: формирование и эффективность / Н. В. Чайковская. – М.: Луч, 1995.

Поступила 4.04.2007