

Таблица 2. Классификация методом дерева решений

Наблюдаемое	Предсказанное			
	Buy	Hold	Sell	Процент корректных
Buy	8	1	1	80,0%
Hold	0	3	0	100,0%
Sell	1	0	6	85,7%
Общий процент	45,0%	20,0%	35,0%	85,0%

Метод построения: CRT

Зависимая переменная: Recommend

Таблица 3. Важность независимых переменных

Независимая переменная	Важность	Нормализованная важность
VAR05	0,165	100,0%
VAR01	0,119	72,1%
VAR04	0,110	67,1%
VAR02	0,096	58,5%
VAR03	0,010	6,1%

Метод построения: CRT

Зависимая переменная: Recommend

Из полученных данных следует, что пользуясь деревом решений доля корректно распознанных объектов составляет 85%. При использовании числового решения данной задачи с применением линейной дискриминантной функции эффект конечно выше – 94%, однако и этот результат можно считать вполне приемлемым, так как наряду с деревом решения мы получаем ранжированное значение переменных из которых следует, что переменная – налоговый рейтинг вносит определяющий вклад в мнение эксперта, а переменная – средний процент дохода за пятилетний период, наименьший.

Некоторые программные комплексы реализующие данные алгоритмы имеют дополнительную опцию «если..., то...», которая в отличие от изложенных выше, уже по результатам предыдущего анализа позволяют пользователю ввести свои данные и получить решение частной задачи.

Зубик В.Б., кандидат экономических наук, доцент БГЭУ (Минск)

Дроздова С.Н., УО БФ «БГЭУ»

АКТИВИЗАЦИЯ МАЛЫХ ИННОВАЦИЙ

Важным стратегическим направлением развития республики в целом, и промышленных предприятий в частности, является необходимость активизации инновационной деятельности. Инновационная деятельность позволяет предприятиям, независимо от сферы их деятельности и формы собственности, переходить к выпуску новых, более качественных товаров, снижать себестоимость выпуска единицы продукции, увеличивать эффективность и рентабельность производства, расширять производственные

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.

Belarus State Economic University. Library.

Существует два разных подхода к инновациям: малые инновации (постепенные улучшения) и радикальные (крупномасштабные) инновации. Японские компании обычно предпочитают постепенные улучшения (стратегия кайдзен), тогда как западные чаще привержены второму подходу, предпочитая радикальные инновации, которые считаются основной движущей силой перемен при технологических прорывах, а также внедрении новейших концепций менеджмента или технологий производства. Под малыми инновациями понимаются такие инновации, которые могут быть внедрены силами самого предприятия, например, рационализаторские предложения, предложения заимствованного опыта, изобретения и т.д.

Радикальные инновации всегда впечатляют, они неизменно находятся в центре внимания. Процессы же малых инноваций часто незаметны или едва различимы, и их результаты не всегда проявляются сразу, радикальные инновации обычно носят одномоментный характер, в то время как малые инновации – процесс непрерывных совершенствований.

На практике без малых инноваций внедренные проекты (системы) радикальных инноваций будут с течением времени снижать свои показатели, если не прилагать усилий сначала к их поддержанию, а затем и совершенствованию. Поэтому любая крупномасштабная инновация должна подкрепляться малыми инновациями, чтобы поддерживать достигнутый уровень и продолжить совершенствование.

Если крупные инновации требуют больших инвестиций и специальных технологий, то малые инновации требуют, как правило, лишь определенной доли здравого смысла, творчества и способности к квалифицированному труду. Они могут осуществляться каждым сотрудником предприятия в рамках его повседневных обязанностей в соответствии с его личными способностями. Результаты этих улучшений хотя и имеют зачастую скромный масштаб, но дают в итоге большой кумулятивный эффект для предприятия.

Основное преимущество малых инноваций – это небольшие издержки и возможность быстрого внедрения. Поэтому малые инновации как постоянные, постепенные улучшения превращаются в один из важнейших инструментов управленческой стратегии, который помогает использовать опыт и знания, имеющиеся у каждого работника, и направлять их на повышение эффективной деятельности организации.

Одним из основных направлений по активизации использования малых инноваций в организациях должна быть работа по выдвижению и использованию новых идей.

Можно выделить следующие основные этапы по выдвижению новых идей:

1. Организация отбора инновационных идей. На крупных промышленных предприятиях возможно создание отдела по инновациям и совершенствованию управления и производства, на более мелких предприятиях можно выделить определенного специалиста, который будет принимать, и рассматривать поступающие инновационные предложения.

2. Создание банка инновационных идей

3. Разработка специального бланка инновационных предложений, который бы содержал в себе а) описание предлагаемого новшества; б) преимущества предложенных изменений по сравнению с фактическим состоянием изменяемых процессов, например, экономия времени при проведении каких-либо операций, экономия затрат на совершение операции, улучшение условий труда и т.д.; в) примерная оценка затрат, необходимых для проведения предложенных изменений.

4. Создание условий для проявления инициативы.

5. Обеспечение эффективной обратной связи с разработчиками инновационных предложений. Каждый сотрудник, который внес какие-либо предложения, должен быть

уверен, что они будут рассмотрены. В связи с этим необходимо регулярно доводить до разработчиков результаты рассмотрения их идей. Если же предложение не принимается к практической реализации, то причины такого решения должны быть обязательно пояснены.

6. Создание условий для образования и роста инновационных групп внутри предприятий

7. Активное участие каждого сотрудника в инновационной деятельности.

8. Использовать все возможные методы материального и морального стимулирования, в том числе: устанавливая высокую зарплату; применяя премии и награды за высокие достижения в области инноваций; учитывая индивидуальный потенциал и реальный вклад каждого.

В современных условиях традиционные формы оплаты труда или материального вознаграждения теряют свое стимулирующее значение и все больший интерес приобретают внутренние мотивы, имеющие инновационную направленность. К ним относится желание реально ощущать результаты своей работы, обладать возможностями для творческого поиска, проявлять инициативу, чувствовать поддержку своей новаторской деятельности со стороны организации: как в форме материально-финансового обеспечения иницилируемых новаторами идей и проектов, так и в форме социального признания их особой роли в организации (продвижения по службе, присвоения титулов, подчеркивающих их статус, и т.п.).

Одним из наиболее действенных стимулов активизации инновационной деятельности, помимо обучения, продвижения, премирования за результат и т.д., может стать проведение конкурсов инновационных идей.

Основными целями и задачами конкурса являются:

- повышение инновационной активности работников промышленного предприятия
- выявление талантливых инноваторов, их поддержка и поощрение
- стимулирование образовательной подготовки участников инновационной деятельности промышленного предприятия.

Основными критериями, определяющими победителей конкурса идей, являются:

- новизна и актуальность идеи
- значимость реализации инновационной идеи или проекта для повышения эффективности деятельности предприятия и повышения конкурентоспособности продукции.
- возможные масштабы коммерциализации идеи
- реальность достижения инновационной идеи или проекта при разработке и производстве товара (продукта, услуги).
- потенциальный рынок сбыта или востребованность предлагаемого товара (продукта, услуги).

Среди методов активизации инновационной деятельности на промышленных предприятиях можно выделить следующий способ – создание групп малых инноваций.

Как показывает практика и опыт фирм Японии, США и других промышленно развитых стран создаваемые группы имеют различные названия – кружки качества, группы по повышению качества трудовой жизни, совместные программы, рабочие группы по вопросам производительности, комитеты по управлению с участием менеджеров и служащих. Однако все они основаны на сходных вариантах одной концепции: это группы, решающие конкретные задачи в области производства и реализации. Основной целью всей теоретической и практической деятельности по организации таких групп является повышение эффективности деятельности предприятия.

Руководители всех уровней должны уделять особое внимание созданию и работе таких инновационных групп. Особенно это важно на начальном этапе активизации инновационной деятельности предприятия.

Группа малых инноваций – это небольшая группа людей (как правило, 5–12 человек), занятых одним общим делом, которые добровольно и регулярно собираются для выявления и анализа проблем, связанных с деятельностью предприятия. Инновационная группа коллективными силами под руководством лидера находит пути решения производственных задач и проблем, и претворяют их в жизнь либо сами, либо с помощью специалистов.

Основные положения деятельности инновационных групп:

1. Группы предназначены для активизации работ по поиску и реализации инновационных идей для повышения конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции и эффективности деятельности предприятия;

2. Группы создают условия для повседневного личностного и профессионального роста, развития творческих способностей человека;

3. Группы помогают созданию на предприятии атмосферы, в которой проявляется уважение к каждому члену трудового коллектива;

4. Группы способствуют активизации использования человеческого фактора.

Основные цели деятельности инновационных групп:

1. Поиск дополнительных возможностей для эффективного решения проблем в инновационной деятельности со стороны работников и линейного руководства нижнего уровня, способствовать их саморазвитию;

2. Создание такой атмосферы, в которой усилится сознательное отношение каждого сотрудника к существующим недостаткам на предприятии;

3. Группы функционируют как «ядро» общей системы управления, что обеспечивает поддержку и внедрение политики активизации инновационной деятельности предприятия.

Инновационные группы создаются и функционируют на следующих принципах:

- полной добровольности;
- коллективного участия в выборе решаемых задач;
- поддержки со стороны руководства предприятия и создание всех необходимых условий для эффективной работы групп и мотивации их деятельности;

- само- и взаиморазвития;
- систематического воспитания, обучения и повышения профессионального уровня каждого члена группы;

- учета результатов работы каждого члена группы при оплате труда, а также при должностном продвижении;

- атмосферы творчества и духа соревновательности в группах и между группами;
- активности и непрерывного функционирования;
- осознанного понимания целей и необходимости активизации инновационной деятельности;

- широкого освещения в средствах внутрифирменной информации достижений инновационных групп.

При формировании инновационных групп важно определить:

- цели предприятия в области инновационной деятельности;
- системы нематериальной и материальной мотивации.

Процесс работы инновационных групп при решении той или иной задачи инновационной деятельности включает следующие этапы:

- творческий;
- рассмотрения инновационных предложений;
- реализации отобранных предложений.

В конечном итоге успех деятельности групп по активизации инновационной деятельности во многом зависит от массовости участия работающих. При этом важно стимулировать работу групп «сверху», ненавязчиво направляя их творческий потенциал на решение наиболее важных для предприятия задач.

Решение об организации групп, как правило, принимается менеджерами высшего звена. Однако это не исключает проявления инициативы от менеджеров среднего и низшего звеньев, а также непосредственно от работников различных подразделений предприятия.

Важная роль в обеспечении эффективной работе групп малых инноваций принадлежит высшему звену управления предприятием, которое определяет подразделение, координирующее работу малых инновационных групп. На данное подразделение возлагается вся оперативная работа по организации и координации работы групп на предприятии, а также обязанности по разработке перечня проблем, предлагаемых для решения группам, ведению регистрации и учета поступающих инновационных предложений, их технико-экономической экспертизе и обеспечению внедрения принятых предложений.

В не меньшей мере несут ответственность за создание необходимых условий и обеспечение деятельности групп малых инноваций руководители подразделений, где функционируют группы.

Таким образом, для активизации малых инноваций необходимо:

- 1) сформировать инновационную корпоративную культуры;
- 2) организовать отбор инновационных идей;
- 3) создать банк инновационных идей;
- 4) создать условия для проявления инициативы;
- 5) обеспечить эффективную обратную связь с разработчиками инновационных предложений;
- 6) создать условия для образования и роста числа инновационных групп внутри предприятия.

Н.В. Карелина, БГЭУ (Минск)

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА МУЗЕЯ

Для успешной деятельности по привлечению посетителей музеям любого профиля необходимо представлять свою конкурентную среду, которая в самом широком смысле определяется как «конкуренты, которые нас окружают» [1, с.36]. То есть, чтобы разработать эффективную маркетинговую стратегию, музею необходимо выявить, кто является его конкурентом.

В научных трудах многих авторов, посвященных музейному делу и экономике некоммерческих организаций, нет систематизированной информации о конкурентах музея. В зарубежной литературе проблема конкурентной среды музея рассмотрена у Н.Дж.Котлера, Ф.Котлера и В.Котлер в книге «Museum Marketing and Strategy». Авторы выделяют четыре основных типа конкуренции, с которой может столкнуться музей [2, с 55].

1) «Конкуренция по потребности» (Desire Competition). Предполагает, что конкурентами музея являются все предприятия и учреждения, способные удовлетворить