

практике не произошло. Экономическая эффективность работы торговых предприятий за исключением фирменной сети ( и то по причине того, что часть ее затрат покрывается производителем и входит в стоимость реализации товаров другим потребителям) и в некоторой степени цеорганизованного рынка (по оценочным данным) низкая. Так, за 1998 год уровень рентабельности продаж, исчисленный по балансовой прибыли, составил в розничной торговле всего 1,7 %, в общественном питании 1,9 %, в опте 2,5 %. Этих средств явно недостаточно для обновления материально-технической базы и пополнения оборотных средств. Тем более что уровень инфляции пока велик.

Во многом такое положение сложилось под воздействием принятых методов государственного и административного регулирования, дефицита товарных ресурсов. Но главная причина — неумение работать в условиях конкуренции. К новым условиям хозяйствования психологически оказались не готовы работники, руководители предприятий и их структурных подразделений. Ранее им выдавались задания, которые не выполнялись, корректировались, но заработная плата и премия выплачивались регулярно. Однако так работать в условиях конкуренции просто губительно. Поэтому ломка сложившегося менталитета в области управления становится основой рыночных преобразований и выхода из кризиса.

Что же означает собой умение работать в условиях конкуренции. Это глубокое знание теории рыночных законов, умение диагностировать конкурентную среду, анализировать поведение потребителей и конкурентов, формировать стратегию конкурентного поведения, грамотно выбирать методы и реализовывать пути обеспечения конкурентных преимуществ.

***И. М. Вашко***

Академия управления  
при Президенте Республики Беларусь

## **ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЫ**

Необходимость коммерциализации результатов научных исследований и их реализации в производственной сфере обуславливает актуальность развития инновационного менеджмента, применение которого на малых предприятиях, отличающихся высокой степенью гибкости и мобильности в освоении инноваций, позволяет шире использовать их потенциал. В настоящее время в Республике Беларусь существует около 150 малых инновационных предприятий, 10 малых предприятий, работающих в области высоких технологий.

Инновационный менеджмент рассматривается как одно из направлений стратегического управления предприятием, цель которого —

разработка и выпуск новых видов продукции. Задачей инновационного менеджмента является выработка общей стратегии развития инновационного предприятия, направленной на достижение экономической эффективности, с учетом инвестиционных рисков.

Структура управления малого предприятия ориентирована на реализацию нововведений в производстве и маркетинге с целью удовлетворения рыночного спроса и получения прибыли. Организация инновационного процесса, его направленность на достижение технического и экономического оптимума в деятельности предприятия, комплексное использование знаний в виде технологий и человеческого капитала становится важным фактором производства. При реализации технологических инноваций необходима параллельная работа по введению инноваций, отличающихся от технологических по признаку содержания (экономических, организационных, управленческих).

Руководитель малого инновационного предприятия должен быть не только высококвалифицированным менеджером, имеющим также специализированные научно-технические знания в своей отрасли, но и творческой персонализированной личностью.

В реализации инновационного процесса можно выделить основные стадии: нахождение значимой инновационной идеи, ее технико-технологическая разработка, применение разработки в производстве, являющееся наиболее сложным этапом, получение коммерческого результата. Системный подход к выбору инновационной идеи требует изучения уровня развития данной отрасли, патентной и технической литературы, идентификации рынка по всем направлениям технологии, нахождение потенциала для новых технологий, составление списка идей по перспективной продукции. Технологическая разработка научной идеи требует блестящих технических решений с целью снижения стоимости инвестиций. Инновационный процесс включает: формирование портфеля проектов создания новой продукции и их ранжирование, разработку технико-экономического обоснования инвестиционного проекта, обеспечение финансовыми и инвестиционными ресурсами и квалифицированным персоналом программы инвестиционной деятельности, сопровождение проекта и продвижение товара на рынке, координацию деятельности подразделений предприятия, корректировку решений в контрольных точках по мере продвижения по фазам инновационного процесса, тестирование товара на рынке, принятие решения о расширении производства.

Развитие интегрированной системы управления процессом инноваций на малом предприятии требует трансформации разработки и внедрения нововведений в непрерывный управляемый процесс, продуцирующий новые идеи и выявляющий перспективную новую продукцию, предполагающий реализацию всех форм инновационного процесса: внутриорганизационных, межорганизационных и расширенных.