

## ОЦЕНКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Ляхевич А.Г.

*Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь*

Активная инновационная деятельность является базой обеспечения конкурентоспособности продукции приборостроительных предприятий Республики Беларусь. Для экспресс-оценки динамики инновационной активности и соответствующей корректировке управленческих решений может использоваться следующая методика, основанная на анализе данных отчета об инновационной деятельности организации:

1) для проведения анализа делается выборка предприятий, наиболее полно представляющих структуру отрасли. Использование выборки обусловлено необходимостью снижения трудоемкости расчетов, поскольку в расчетах используются не итоговые данные по отрасли, а данные по отдельным предприятиям (это требование обусловлено сутью самой процедуры);

2) по предприятиям выборки рассчитывается отношение объема отгруженной за год инновационной продукции к годовой сумме затрат на технологические инновации. Рассчитанное значение отражает стоимость пользующейся спросом конкурентоспособной инновационной продукции, созданной в расчете на один рубль затрат;

3) по предприятиям выборки также рассчитывается отношение объема отгруженной за год инновационной продукции к общему объему всей отгруженной за год продукции;

4) из всех предприятий выборки выделяются только те, у которых рассчитанное в пунктах 2 и 3 отношение либо ниже, чем в среднем по выборке, либо ниже некоторого минимально допустимого предела (данный предел может устанавливаться на уровне среднего значения 3 предшествующих лет или на основании нормативов, обоснование величины которых нуждается в дальнейшем исследовании);

5) для предприятий, отобранных в пункте 4, исследуется динамика изменений за предшествующие 3 года показателей, рассчитанных по пунктам 2 и 3, а также факторы, препятствующие инновациям. По результатам анализа выявляются инновационно-пассивные предприятия, к числу которых относятся те, для которых показатели по пунктам 2 и 3 в динамике по годам остаются на постоянном уровне (изменяется не значительно), либо имеют отрицательную динамику, а оценка факторов, препятствующих инновациям, не меняется по структуре или имеет общую

положительную динамику (сумма балльной оценки всех факторов уменьшается);

6) рассчитывается удельный вес числа инновационно-пассивных предприятий, среди предприятий выборки, а также удельный вес стоимости отгруженной продукции инновационно-пассивных предприятий в стоимости всей отгруженной продукции предприятий выборки;

7) рассчитывается показатель инновационной активности предприятий отрасли, как величина равная 1 – удельный вес инновационно-пассивных предприятий (в натуральном и стоимостном выражении).

Для повышения инновационной активности и совершенствования инновационной деятельности приборостроительных предприятий необходимо реализовать комплекс мер, приведенных ниже.

Для крупных предприятий приборостроительной отрасли характерна глубокая иерархическая структура, с множеством уровней управления и сложными механизмами принятия решения. Такая структура обусловлена объективными причинами, такими, например, как норма управляемости (построение плоской организационной структуры в таком случае затруднено, т.к. может привести к ухудшению управляемости). С другой стороны, многоуровневая иерархическая структура означает снижение скорости реагирования предприятия на изменения во внешней среде; «размывание ответственности» и склонность к передаче ответственности на вышестоящие уровни управления (которые, зачастую, разбираются в узкоспециальных вопросах значительно хуже непосредственных исполнителей); усиления влияния внутрикорпоративных конфликтов на принятие решений, что, в целом, затрудняет активное внедрение практически значимых инноваций. Выходом в данной ситуации могло бы стать активное использование венчурного финансирования, в частности использование венчурных фондов и портфельного инвестирования при реализации инновационных проектов. Такой подход позволит оценивать результаты инновационной деятельности того или иного менеджера не по итогам отдельного проекта, а по всей совокупности реализованных за определенный период проектов. Поскольку мировая практика инноваций свидетельствует, что лишь 10% инновационных проектов успешны [1, с.61], то оценка деятельности менеджера по результатам каждого

отдельного проекта фактически означает необходимость применения к менеджеру репрессивных мер в 90% случаев из ста. Также необходимо отметить, что для того чтобы 10% успешных проектов компенсировали неудачу по остальным 90% проектов – рентабельность этих проектов должна существенно превышать среднюю рентабельность по отрасли и рентабельность традиционных инвестиционных проектов. Установление каких-либо искусственных ограничений уровня рентабельности по инновационным проектам недопустимо и свидетельствует о непонимании самой сути стратегического инновационного развития.

Приборостроительные предприятия могли бы существенно повысить эффективность инновационной деятельности за счёт реализации соответствующих инновационных стратегий. В качестве примера можно привести стратегию предконкурентной консолидации, заключающуюся в объединении усилий по получению необходимых научных результатов, с последующей жесткой конкуренцией на этапе освоения инновации. Предконкурентная консолидация позволит повысить эффективность инновационной деятельности за счёт специализации и кооперации предприятий, диверсифицировать риск и ответственность за результаты исследований между участниками, снизить стартовые инвестиции в инновации приходящиеся на долю каждого участника. Все это будет способствовать снижению сопротивления инновациям со стороны менеджмента предприятий. С другой стороны, активная конкуренция на фазе внедрения новшества и наличие широкого круга участников, имеющих возможность воспользоваться результатами исследований, будет способствовать ускорению практической реализации результатов научных разработок и не позволит положить их «под сукно». Именно недостаточный уровень конкуренции является мощнейшим тормозом инновационной деятельности. Основная цель любой инновации – обеспечение конкурентных преимуществ. В случае недостаточной конкуренции инновационная деятельность теряет смысл. В этой связи необходимо стремиться к максимальной демонаполизации всех отраслей белорусской экономики. Также, с учётом наметившейся тенденции оптимизации затрат на научные исследования и разработки, приборостроительным предприятиям может быть рекомендовано приобретение лицензий, с последующим форсированным освоением и разработкой на базе этих лицензий собственной принципиально новой продукции с высокой прибылью и новым рынком. Использование лицензий, как базы собственных разработок, активно применяется в мировой практике. Так,

например, большинство современного программного обеспечения разрабатывается на уже готовых «фрэймвоках», что не мешает разработчикам создавать уникальные и хорошо продающиеся продукты. Более того, попытка написать программное обеспечение самостоятельно «с нуля» привело бы к неоправданному затягиванию цикла разработки и моральному устареванию продукта уже к моменту его выхода на рынок. Таким образом, использование лицензий как базы собственных разработок позволяет сократить продолжительность инновационного цикла и получить более быструю отдачу от вложенных средств, а также значительно снизить риск и неопределенность результатов исследований, избежать финансирования тупиковых и малоперспективных путей развития. В существующих условиях незначительного выделения средств на исследования и разработки, представляется мало реалистичной возможность доминирования на широком сегменте рынка. В этой связи целесообразна концентрация средств на улучшении именно тех характеристик продукции, которые будут удовлетворять специфические запросы узкого сегмента рынка, присутствие на котором конкурентов ограничено. Поскольку менеджеры государственных предприятий не имеют «права на ошибку» при расходовании бюджетных средств, проведение разработок в узком сегменте рынка и, как следствие, снижение стартовых затрат на инновации, также обеспечит снижение объема риска и сопутствующего ему противодействия инновациям со стороны лиц принимающих решение.

Не следует упускать из виду и такой важный фактор, как необходимость проработки мотивации всех участников инновационного процесса. Абсолютно недопустима ситуация, когда экономия средств, достигнутая за счёт внедрения инновационных решений, направляется не на стимулирование инноваторов, а изымается вышестоящими органами, как «избыточно выделенные» ресурсы, с последующим пересмотром нормативов. Безусловно, сметы на выполнение работ должны анализироваться на предмет завышения цен и расхода материалов, а работы контролироваться по объёму и качеству выполнения, но следует различать инноваторов и недобросовестных исполнителей. Последовательная политика «наказания за инновации» в будущем неизбежно приведёт к существенному перерасходу средств, в силу полного сворачивания инновационной активности, взамен на неукоснительное соблюдение устаревших приёмов и методов работы.

1. Мясникович М.В. Научные основы инновационной деятельности. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2003.– 280 с.