

Таким образом, в современных условиях хозяйствования использование инновационных методов мотивации персонала приобретает новую актуальность и требует дальнейших исследований.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Марченко, Е.С. Особенности современной мотивации персонала при принятии хозяйственных решений // Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы управления персоналом в организациях», 17 мая 2013, г. Воронеж, 2013. – 266 с.
2. Подольчак, Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №11. – С. 134–144.
3. Подольчак, Н.Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №9. – С. 33–40.
4. Ишешина, Е.В. Демотивация персонала организации: суть и причины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Uproz/2010\\_20/u1020ish.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2010_20/u1020ish.pdf)
5. Киртадзе, I. 5 шагов к грамотному нематериальному стимулированию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hrm.ua/article/shagov\\_k\\_gramotnomu\\_nematerialnomu\\_stimulirovaniju](http://www.hrm.ua/article/shagov_k_gramotnomu_nematerialnomu_stimulirovaniju)

**Л.П. Матюшков**, к.т.н., доцент, **Петрукович Д.А.**, к.п.н., доцент  
УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»  
г. Брест, Республика Беларусь  
[ecoperate@brsu.brest.by](mailto:ecoperate@brsu.brest.by)

### ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕХАНИЗМОВ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ И СРЕДНИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Объектом исследования нами избраны механизмы управления в организациях региона с малой и средней численностью сотрудников. Исследования проводились в рамках выполнения темы научно-исследовательской работы, выполняемой кафедрой экономики и управления Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина. Под механизмом управления будем понимать часть системы управления предприятием, влияющей на факторы, от состояния которых зависит результат его основной деятельности. Будем называть механизмом управления точечный подход к влиянию на избранные факторы малых и средних предприятий, который при условии ограниченности всех видов ресурсов в их деятельности позволяет осуществлять креативное управление элементами в работе и структуре предприятия, когда в рамках разумного привлечения ресурсов совершенствуются производственные возможности. Действительно, только с учетом их специфики (небольшая численность; нестабильность положения на рынке, ведущая к неуверенности персонала в завтрашнем дне; быстрое приспособление персонала к изменениям в стиле работы из-за частых изменений и нововведений; использование новых технологий, требующих переучивания; многофункциональность работников и т. д.). Это требует несколько иного подхода в управлении производственными процессами и персоналом, а также учета данной специфики в подготовке кадров для таких предприятий уже в процессе их обучения. Особенность деятельности работников в подобных организациях влияет и на специфику механизмов управления ими.

Современные реалии работы показывают, что сотрудники малых и средних предприятий должны уметь выполнять несколько операций, выполняя обязанности по различным должностям, в связи с тем что нагрузки на полную ставку по узкой специализации не хватает. В силу этого обстоятельства механизмы управления региональной экономикой должны опираться на элементы согласования выдвижения целей предприятием и интересов его сотрудников. Аттестация рабочих мест должна идти по профессиональному признаку с учетом выполнения и некоторых добавочных функций, которые могут меняться в зависимости от количества функций, выполняемых всем коллективом работников. Остановимся далее на некоторых деталях, оказавшихся полезными в реализации такого подхода.

Требования современного информационного общества к повышению качества управления во всех областях деятельности привели к развитию исследований, связанных с разработкой методов количественного обоснования принимаемых решений и прогнозов от уровня предприятий до отраслей и государства в целом. Важнейшими из них, безусловно, являются исследования и результаты, способствующие экономии денежных средств и других ресурсов в различные новации, способствующие внедрению интеллектуальных наукоемких технологий и прогрессивных методов управления и подготовки кадров [1–7].

Выделение ассигнований из различных источников на модернизацию производств и средств управления с целью повышения качества продукции и жизни людей должно опираться на научно обоснованные рекомендации, базирующиеся на комплексной оценке перспектив развития объектов и процессов. Каждая отрасль и отдельное предприятие имеет свои особенности, и потому не может быть единой комплексной оценки для различных видов процессов и объектов. Предлагаемая нами методика использования радарных диаграмм для комплексной оценки разнообразных объектов и процессов позволяет учитывать их особенности, а также выделять наиболее весомые факторы, прежде всего с позиции экономической эффективности. Суть применения модели – выбор наиболее значимых, по мнению экспертов, показателей, которые должны использоваться в качестве базовых при комплексной оценке и которые на основе сравнения с однородными объектами могут помочь принять управленческое решение (о выделении средств и т. п.).

В ходе оценки обычно используется как количественный, так и качественный подходы. Для управления качеством необходимо оценить его уровень и перспективы положительных тенденций роста. Оценка уровня качества процесса или объекта является основой для выработки необходимых управляющих воздействий. Однако формализованная количественная оценка качества процесса или объекта сталкивается с большими трудностями, которые носят объективный характер, определяемый особенностями сферы реализации. Для установления стандартов при сравнении достижений разных предприятий рекомендуется использовать внутренний и внешний бенчмаркинг как последовательный и непрерывный процесс оценки их деятельности [3, 4]. При проведении оценки устанавливается, какие показатели качества следует выбирать для рассмотрения, какими методами и с какой точностью определять их значения, какие средства для этого потребуются, как обработать и в какой форме представить результаты оценки?

Рассмотрены различные механизмы управления для предприятий Брестского региона (области) в сфере производства и услуг, имеющие народно-хозяйственную значимость.

В научном плане методика комплексной оценки является обобщением результатов, связанных с оценкой качества изделий, процессов и услуг до методов ее применения от макроуровня (оценка продовольственной безопасности страны и т. п.) до микроуровня (оценка качества изделий, тендеров, непрерывное совершенствование качества изделий и т. д.). Новым в методике являются теоретические подходы к определению углов между радиусами радарной диаграммы (ранее они всегда принимались равными), введение понятия идеального базового объекта для сравнения при трудностях его отыскания, описание схемы нормирования показателей при их переводе в безразмерную форму. По сути дела решена задача комплексного обеспечения информацией процесса оценки. Методика апробирована в разных областях деятельности: в учебном процессе УО «БрГУ имени А.С. Пушкина» (включена в учебно-методический комплекс), в оценке тендеров для сельхозпредприятий и других. Она позволяет оценивать тенденцию развития анализируемых процессов и управлять улучшением качества конкретных изделий.

Важным является системный подход к инновационному реформированию деятельности ЖКХ в управлении кадрами с учетом специфики оказания разнородных качественных услуг гражданам и поддержания политики на потенциальный переход к 100% их оплате с прозрачными калькуляциями затрат [5]. Заслуживают внимания рекомендации по совершенствованию механизмов специальных функций управления в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО по качеству:

- взаимодействие системы ЖКХ со многими отраслями народного хозяйства страны (строительство, энергетика и др.);
- практически бесконкурентное предоставление услуг одним исполнителем (общие подводные внешние сети: обогрев жилья, подача воды, уборка мусора и дворов, электроснабжение и т. п.);
- отсутствие количественной оценки качества услуг;
- практическая невозможность получить компенсацию за не полностью выполненную услугу;
- зависимость работы системы ЖКХ района от возможностей местных инфраструктур и ресурсов;
- обеспечение гарантий безопасности работ и по возможности их минимальное влияние на быт граждан благодаря приведению объекта после оказания услуг в эстетическое состояние;
- постоянное повышение качества услуг за счет подбора и обучения персонала, а также приобретения специального оборудования;
- решение проблемы совмещения должностных обязанностей с целью качественного выполнения меньшим количеством работников близких по характеру услуг;
- применение краткосрочного лизинга персонала для выполнения сложных для конкретного ЖКХ работ;
- использование аутсорсинга для удешевления стоимости услуг.

Логистика в цепях поставок с каждым годом играет все более значимую роль. Ее необходимо постоянно совершенствовать с позиций оптимизации перевозок и разнообразия услуг.

В международных перевозках для малых предприятий важной является проблема их устойчивого финансирования в условиях, когда в борьбе за заказчика перевозчику приходится идти на отсрочку платежа или его поэтапную плату, что приводит к нехватке оборотных средств. Эта специфика чаще всего наблюдается у малых предприятий, так как они не имеют опыта и кадров для решения таких задач современными средствами тесного взаимодействия с банками при получении услуг факторинга (например, с полным правом регресса на заемщика).

В повышении эффективности лесного хозяйства большую роль играют критерии формирования системы машин для производства топливной щепы из низкокачественной древесины и отходов, а также переход к продаже полуфабрикатов изделий из деловой древесины.

На современном этапе развития Республики Беларусь обострились проблемы своевременности возврата предприятиями кредитов банкам: важно сейчас использовать дополнительные документы, касающиеся информации от предприятий (помимо бизнес-планов и набора цифровых финансовых сведений) и проводить качественный анализ конкурентоспособности заемщика (деловая репутация, квалификация руководства, система менеджмента, текучесть кадров, история расчетов по налогам, внешняя среда кредитополучателя, рынки сбыта, конкурентоспособность продукции). Этим показателям рекомендуется банку присваивать рейтинг, чтобы в итоге после анализа количественных показателей (бизнес-план) и рейтингов, принимать решение о выдаче кредита.

Туризм является на ближайшее время одной из отраслей, где Республика Беларусь планирует получить увеличение доходов и желательны валютных. Поэтому проведены исследования по анализу коммуникаций в сфере туризма путем их изучения с ориентацией на виды деятельности [6]. Развитие работ по агротуризму опиралось на разработки типовых моделей формирования агроусадб и фермерских хозяйств с целевой направленностью на оказание туристических услуг, опираясь в целом на возможные взаимодействия с АПК Республики Беларусь [7]. Здесь очень важен учет особенностей клиента и внимание к специфике его обслуживания.

Дальнейшее развитие работ предполагается направить на создание механизмов взаимодействия агроусадеб с другими туристическими организациями.

Подводя итоги можно отметить перспективность использования указанных подходов для малых и средних предприятий и организаций региона с учетом конкретных условий внутренней и внешней среды их функционирования. В перспективе полезно рассмотреть действие различных механизмов усиления эффективности функционирования предприятий через использование заемных средств (лизинг, венчурное финансирование и другое). Большой резерв скрывается и в поиске организационных механизмов усиления мотивации труда и эффективного хозяйствования, а также расширение возможностей применения средств стандартизации различных уровней: предприятия, отрасли, страны, международный уровень. В особенности это относится к внедрению процессного подхода в управлении в соответствии с международными стандартами ISO. Слабо пока используются на практике и механизмы информационного управления и прогнозирования при использовании нескольких источников финансирования, а также в организации сетей поставок.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Варакулина, М.В. Состояние и направления развития жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь / М.В. Варакулина // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. статей IV Межд. науч. конф., Брест, 25–26 апр. 2013 г. / Брестский гос. техн. ун-т ; редкол.: А.М. Омелянюк [и др.]. – Брест : Альтернатива, 2013. – С. 116–118.
2. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент : учебник для вузов по спец. «Менеджмент организации» / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 293 с.
3. Матюшков, Л.П. Диаграммный метод оценки сложных однородных объектов / Л.П. Матюшков, М.Н. Григорович // Вестник Брестского университета. Серия гуманитарных и общественных наук. – 2009. – № 1 (36). – С. 136–142.
4. Мацукевич, В.В. К вопросу об особенностях деятельности субъектов агроэкотуризма в Республике Беларусь / В.В. Мацукевич, Т.В. Ильичик / Устойчивое развитие сельского хозяйства Беларуси в новых условиях : материалы IX Международной научно-практ. конференции, Минск, 19–20 сентября 2012 г. / Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси ; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2013 г. – С. 106–107.
5. Никитенко, П.Г. Политико-экономические и организационные преобразования в экономике Беларуси – императив нового качества экономического роста / П.Г. Никитенко // Проблемы управления. – 2008. – № 2(27). – С. 25–31.
6. Просветов, Г.И. Управление инновациями: задачи и решения : учеб.-практ. пособие / Г.И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 208 с.
7. Черкасов, А.А. Исследование потребителей услуг турфирм Брестского региона / А.А. Черкасов // Перспективные направления развития региональной экономики : материалы II Межвузовской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, Брест. гос. ун-т. имени А.С. Пушкина, 24 мая 2012 г. / Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина; редкол. Д.А. Петрукович [и др.]. – Брест : БрГУ, 2012. – С. 100–101.

**Машевская О.В.**, аспирант

УО «Самарский государственный технический университет»

г. Самара, Россия

mov123@inbox.ru

## ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ

Теоретические выкладки и основы на микроуровне с формированием рыночной экономики все больше и больше находят отражение (подтверждаются) в экономике при условии достижения эффективного функционирования предприятий.

Стремясь к эффективному управлению многие предприятия, обращают внимание на западные аналоги эффективности, в том числе предлагаемые альтернативы и разработанные модели управления на микроуровне. Как, например, система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard или BSC), включающая базовый набор четырех перспектив структурированных показателей. Используемый набор показателей BSC нивелируется в зависимости от отрасли и специфики предприятия. Однако какой бы ни была система показателей, одно остается неизменным – инновации, которые позволяют предприятию обеспечивать качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованные современными рыночными условиями.

Инновационная активность как составляющая ССП позволяет максимизировать конкурентное преимущество за счет оптимизации производства и подготовки новых революционных продуктов, повышение качества и предоставляемых услуг [1, С. 12]. В современных условиях инновации распространяются по трем основным направлениям: технологические, маркетинговые и организационные. Остановимся на последних.

Организационные нововведения – это освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании [2]. К тому же организационное направление инноваций должно сопровождаться инновативным аспектом, который связывается с фундаментальными приобретениями в научно-технической среде.

В соответствии с приказом Росстата от 06.09.2012 № 481 (изменен от 29.08.2013) «Об утверждении статистического инструментария ...» в России под инновационной активностью понимается компания, имеющая в последние три года завершенные инновации.