

Так как принятие решений требуется не только от руководства, но и от каждого отдельного работника предприятия в рамках своих полномочий, то необходимо сформировать коммуникационную систему с указанием входящих и выходящих из подразделений информационных потоков, их формат, пользователей. Устанавливается система документооборота, которая увязывается с картой бизнес-процессов предприятия.

На заключительном этапе выстраивается механизм контроля, включающий не только методики контроля соответствия фактических показателей плановым, но и системы раннего предупреждения о возможных неблагоприятных факторах.

Таким образом, результатом внедрения контроллинга становится система, которая позволяет предвидеть результаты деятельности, определить все проблемные места в работе предприятия и предоставляет инструментарий для того, чтобы устранить их.

Контроллинг выступает интегрированной методической и инструментальной базой для поддержки общих функций управления.

### Литература

1. Писчасов, Ф. Инструментарий контроллинга предприятия / Ф. Писчасов, Е. Попов // Корпоративный менеджмент [Электрон. ресурс]. – М., 2011. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling\\_overview.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_overview.shtml).
2. Горелик, О.М. Модель контроллинга и этапы внедрения контроллинга / О.М. Горелик // Элитариум: Центр дистанционного образования [Электрон. ресурс]. – М., 2011. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.

**Селицкая Е.Н.**, к.э.н., доцент,  
ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь»,  
г. Минск, Республика Беларусь  
[selina-5@mail.ru](mailto:selina-5@mail.ru)

### НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Глобализация и мировой финансово-экономический кризис обострили конкурентную борьбу за потребителя товаров как на внешнем, так и на внутреннем рынках. Есть только один путь повышения конкурентоспособности производства – инновационный, обеспечивающий смену поколений техники и технологий, создание и освоение инновационной продукции.

Инновационность экономики – способность ее накапливать и усваивать новые знания и технологии. Без учета влияния этого фактора в современных условиях невозможно добиться конкурентного преимущества в области технологий как в одной или нескольких отраслях, так и технологического лидерства страны в целом.

В Послании Президента белорусскому народу и Национальному собранию 20 апреля 2010 г. сказано «... **главное — развернуть отрасли экономики лицом к инновациям, нацелив их на активное внедрение научных достижений и новейших технологий**» [1].

Рассмотрим состояние и проблемы инновационной деятельности в лесопромышленном комплексе Беларуси, определим приоритеты ее развития на перспективу до 2015 года.

Анализ данных статистики за 2008 г. показал, что инновационно активными в отрасли являются 28 предприятий или 12,7% от общего числа промышленных организаций. Для сравнения: в 2005 г. таких предприятий было 23. Более оптимистичная ситуация имеет место в целом в промышленности страны, где 17,6% организаций отнесены к инновационно активным, а в системе концерна «Беллесбумпром» инновационно активным является каждое четвертое предприятие [2].

Затраты на технологические инновации в лесопромышленном комплексе в 2008 г. составили 29,83 млрд. руб., в том числе текущие затраты – 7,35 млрд. руб. (24,6%) и капитальные вложения (долгосрочные инвестиции) – 22,48 млрд. руб. (75,4%). Анализ показал, что за 2006-2008 гг. объем затрат на технологические инновации по комплексу возрос незначительно (в 1,2 раза). Из общего объема затрат на технологические инновации по отрасли свыше 60% приходится на долю организаций концерна «Беллесбумпром».

В 2009 г. ситуация в инновационной деятельности комплекса несколько улучшилась: затраты на технологические инновации по организациям концерна «Беллесбумпром» составили 23,24 млрд. руб., что на 28% больше, чем в 2008 г. Однако этих объемов инвестиций недостаточно для значительного повышения технического уровня производства.

Большинство инновационно активных организаций отрасли (67,7%), осуществляли процессные инновации, а остальные – продуктовые инновации. Основными видами инновационной деятельности предприятий лесопромышленного комплекса являются следующие: приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями; производственное проектирование и другие виды подготовки производства для выпуска новых продуктов, внедрение новых услуг или методов их производства; исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства, новых производственных процессов; маркетинговые исследования и другие.

Организациями лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной индустрии Беларуси в 2008 г. отгружено инновационной продукции на сумму 184,3 млрд. руб., в том числе 62,7% – отечественным организациям, 23% – в Российскую Федерацию, 6,6% – в другие страны СНГ и 7,7% в государства, не входящие в СНГ. Следует отметить, что за 2006-2008 гг. объем отгруженной инновационной продукции отрасли возрос в целом почти в 2,1 раза, в том числе отечественным организациям в 4,7 раза, в страны СНГ в 1,4 раза. Вместе с тем, масштабы поставки ее в государства дальнего зарубежья снизились в 1,7 раза.

Технологический потенциал отрасли представляет собой совокупность разработанных в стране или импортируемых технологий, которые применяются внутри страны или экспортируются и имеют вещественную форму (технологическое оборудование, установки, приборы) или невещественную форму (лицензии, ноу-хау, патенты и др.). Создание и развитие этого вида ресурса определяются в равной мере интенсивностью научных исследований, активностью инновационного процесса в отрасли и стране в целом, скоростью внедрения технологий в производство, способностью компаний усваивать новые технологии.

Зарубежный опыт показывает, что главный источник динамичного развития экономики страны и повышения ее конкурентоспособности – непрерывная генерация нового знания, заключенного в новых процессах и продуктах, и его внедрение в производство. Страны догоняющего развития (Беларусь и Россия относятся к их числу) для своего экономического роста должны эффективно использовать международный «банк знаний». Импорт технологий и собственные нововведения уже давно в экономически развитых странах являются обязательным взаимодополнением. При этом выявляется сильная корреляция между способностью к собственным инновациям, быстрым усвоением импортируемых технологий и долей экспорта продукции страны на мировых рынках, то есть ее конкурентоспособностью [3, с. 32-33].

В 2008 г. 106 организаций отечественного лесопромышленного комплекса использовали 964 передовые производственные технологии, что в 1,7 раза больше, чем в 2005 г. Из общего их числа 11% применялись 10 и более лет, 18% – от 6 до 9 лет, 52% – от 1 до 5 лет и 19% – в отчетном году.

Каковы же причины низкой инновационной активности промышленных организаций Беларуси? Анализ результатов экспертного опроса специалистов промышленных предприятий показал [2], что важнейшими факторами, препятствующими инновациям в экономику страны, являются: недостаток собственных средств (экспертная оценка значимости этого фактора наиболее весомая – 27,3%); высокая стоимость нововведений (13,8%); недостаточность финансовой поддержки со стороны государства (8,1%); низкий инновационный потенциал организации (8,1%); высокий экономический риск (7,8%); длительные сроки окупаемости нововведений – 6,7% и другие.

Для перехода отечественной промышленности на инновационный путь развития потребуется: стимулирование развития высокотехнологичных и наукоемких производств; приоритетное инвестирование наиболее перспективных инновационных проектов; ускоренная разработка и освоение новых видов конкурентоспособной и импортозамещающей продукции и передовых технологий; развитие научного потенциала крупных предприятий и объединений в целях превращения их в саморазвивающиеся конкурентоспособные фирмы; внедрение в производство мировых стандартов качества продукции и экологической безопасности.

Необходимость повышения конкурентоспособности предприятий лесопромышленного комплекса путем их модернизации и технического перевооружения ставит во главу угла активизацию инновационного процесса [4], который будет идти по двум направлениям. Первое – создание и развитие системы программных соглашений между отечественными разработчиками и производителями машин и оборудования для лесной индустрии и потребителями этой продукции. Второе направление – закупка новых ресурсосберегающих технологий и оборудования за рубежом.

Наиболее благоприятные предпосылки для активизации инновационного процесса по первому пути у лесозаготовительной индустрии и лесного хозяйства. В настоящее время серийно производятся белорусские форвардер МЛПТ-364, харвестер МЛХ-434 с гидромеханической трансмиссией и современным рабочим оборудованием, трелевщики ТТР-401 и Амкодор-2200 [5, с.68-71]. Созданы также рубильные машины для заготовки топливной щепы производительностью не менее 25 и 40 куб. м. щепы в год и другая техника для отрасли.

Приоритетными направлениями развития отечественного машиностроения для лесозаготовительной промышленности являются: разработка и внедрение машин и механизмов, обеспечивающих полную и частичную механизацию работ на базе прогрессивных скандинавских технологий; реализующих многоцелевые технологии переработки тонкомерных деревьев, отходов лесозаготовок и низкокачественной древесины на ценные виды продукции, включая выработку энергии. В перспективе предусматривается постепенный переход от механизации отдельных видов работ к комплексной механизации всего процесса лесозаготовок.

В деревообрабатывающей промышленности инновационными приоритетами должны стать закупка в странах ЕС и внедрение на отечественных предприятиях новых технологий пятого технологического уклада производства конкурентоспособных древесноволокнистых плит средней плотности (МДФ), древесностружечных плит высокого качества, большеформатной клееной фанеры; широкое использование прогрессивных технологий облицовывания мебельных щитов по методам «софтформинг», «постформинг»; объемного фрезерования фасадов мебели на фрезерно-копировальных станках с числовым программным управлением; экономичных технологий сушки пиломатериалов, позволяющих снизить расход тепла, электроэнергии и повысить качество продукции.

В инновационной сфере целлюлозно-бумажной индустрии предусматривается создание собственного производства сульфатной беленой целлюлозы, офисной бумаги, изделий санитарно-гигиенического назначения и других товаров.

Намеченные направления инновационного развития отраслей лесопромышленного комплекса на 2011-2015 гг. позволят повысить его конкурентоспособность и экспортный потенциал, улучшить использование лесосырьевых ресурсов, сократить затраты валюты на закупку за рубежом древесных плит высокого качества, целлюлозы, бумаги, картона и изделий из них.

### Литература

1. Послание Президента белорусскому народу и Национальному собранию. 20 апреля 2010 // Советская Белоруссия. – 21 апреля 2010. – №71.
2. Наука, инновации и технологии в Республике Беларусь: стат. сборник // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск, 2009.
3. Трофимова, И.Н. Технологический и трудовой ресурсы конкурентоспособности России: состояние и перспективы / И.Н. Трофимова // Вопросы статистики. – 2000. – №9.
4. Селицкая, Е.Н. Повышение конкурентоспособности предприятий лесопромышленного комплекса – приоритетная задача / Е.Н. Селицкая // Лесное и охотничье хозяйство. – 2006. – №1.
5. Откуда харвестер? Из Минска, вестимо! // Экономика Беларуси: итоги, тенденции, прогнозы. – 2006. – №4.

**Трусевич Н. Э.**, к.э.н., доцент;

**Кулак М. И.**, д.ф.м.н., профессор

УО «Белорусский государственный технологический университет»,

г. Минск, Республика Беларусь

**[kulak\\_mi@tut.by](mailto:kulak_mi@tut.by)**

### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Кадровая политика является одним из важнейших направлений инновационной деятельности предприятий. Формирование сбалансированной инновационной политики предполагает эффективное решение на современном методологическом уровне задач активизации инновационной деятельности предприятий на всех направлениях [1]. Однако особая значимость кадровой политики состоит в том, что воплощение в жизнь конкретных мероприятий на всех этапах инновационной деятельности, начиная от планирования и заканчивая реализацией планов, осуществляют сотрудники предприятий. В этой связи важно, чтобы научный уровень, методология проведения кадровой политики, и в частности, решения задач управления персоналом, не отставали от общего уровня инновационных решений в области технологии, техники и организации производства.

Для построения динамической имитационной модели управления персоналом нами были проанализированы сложившиеся в полиграфической промышленности принципы и практика управления персоналом в совокупности и формирующие иерархические служебные лестницы. Фактически реализуя существующий