

3. Изменение спроса на рабочую силу.

4. Эффект повышения производительности (автоматизация, машинное обучение и робототехника, новая экономика, основанная на платформенных решениях, глобальный и локальный аутсорсинг) [6].

Таким образом, решающим фактором эффективности процесса разработки инновационного проекта является управление, представляющее собой систему субъектов, которые, выполняя функции менеджмента с учетом совокупности принципов, подходов, поставленных целей, задач, поэтапно разрабатывают и реализуют управленческие решения относительно инновационного проекта.

## Литература

1. Ананьев, А. В., К вопросу актуальности бизнес-планирования // Символ науки. 2018. – № 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-aktualnosti-biznes-planirovaniya> (дата обращения: 21.05.2024).

2. Головачев, А. С. Экономика предприятия. В 2 ч. Ч. 2 : учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2008. – 464 с.

3. Закон Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. N 425-З О государственной инновационной политике и инновационной деятельности (в ред. Законов Республики Беларусь от 11.05.2016 N 364-З, от 06.01.2022 N 152-З) // Пех: Беларусь [Электронный ресурс].

4. Бочкина, О. Н. Понятие и классификация инновационных проектов. Организация процессов разработки и реализации инновационных проектов / О. Н. Бочкина, М. Б. Ермакова // Science of Europe. – 2016. – № 10-1 (10). – С. 19–28.

5. Якашева, О. Н. Подходы к построению процесса разработки и реализации инновационных проектов / О. Н. Якашева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2014. – № 2. – С. 122–127

6. Климович, Л. К. Подходы к оценке эффективности деятельности сферы услуг / Л. К. Климович // Экономика и управление производством: материалы 84-й науч.-техн. Конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов (с международным участием), Минск, 3-14 февраля 2020 г. [Электронный ресурс] / отв. за издание И. В. Войтов; УО БГТУ. – Минск : БГТУ, 2020. – С. 88–90.

**УДК 338.24:001.895**

**А. К. Костенко**

*nafilet@list.ru*

*Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины, Республика Беларусь*

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ И ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ИННОВАЦИОННОСТИ ГОСУДАРСТВА**

*В статье анализируются сущностные аспекты категории «управленческие инновации» как важнейшего стратегического ресурса экономического роста национальной экономики и основы для повышения инновационности государства; рассмотрен авторский подход к трактовке понятия «инновационность государства»; описан новаторский механизм материального стимулирования руководителей госпредприятий.*

На фоне обострения геополитических противоречий, обусловленных старой как мир борьбой за ресурсы и сферы влияния, а также окончанием эпохи однополярного мира и тотального доминирования стран коллективного Запада на мировом рынке высокотехнологичной продукции,

наблюдается трансформация роли государства в системе национальной экономики. Сегодня уже недостаточно быть регулятором, обеспечивающим устойчивость функционирования отраслей народного хозяйства посредством проведения взвешенной внутренней и внешней экономической политики. Создаваемая десятилетиями система международного хозяйственного права по многим внешнеэкономическим векторам уже не работает. Необдуманные по своим масштабам и последствиям санкции уничтожают внешнеторговые связи между государствами, нивелируя основной принцип рыночной экономики – принцип свободной (добросовестной) конкуренции, т.е. свободного рыночного ценообразования, равноправных договорных отношений между хозяйствующими субъектами при минимальном экономическом вмешательстве государства в хозяйственную деятельность и дозированном государственном регулировании экономики. В этих условиях государство с открытой экономикой, которым является Республика Беларусь, – это уже не просто регулятор, а полноценный субъект экономики, хозяйствующий по новым правилам, продиктованными текущей геополитической обстановкой, в которой принципы экономической эффективности в краткосрочном периоде уступают место принципам импортнезависимости и технологического суверенитета в долгосрочной перспективе. В данном контексте важнейшей точкой экономического роста экономики Беларуси, её перманентным стратегическим ресурсом выступают управленческие инновации и повышение инновационности самого государства, как необходимого условия сохранения устойчивых темпов экономического роста и преодоления негативного влияния турбулентности мировой экономики.

Традиционно под **управленческими** понимаются инновации в области управленческих практик, процессов, структур или техник. [1, с. 496] Так, например, О. Н. Колесникова и Ю. Н. Локтионова определяют *управленческие инновации* как «то новое знание, которое воплощено в новых управленческих технологиях, административных процессах и организационных структурах (новых методах организации работы, структурирования задач, распределения ресурсов, определения вознаграждения и т. п.)». [2, с. 40]

Вопросам раскрытия сущности понятия «управленческие инновации» и его содержательным аспектам посвящено множество работ отечественных и зарубежных авторов: А. В. Матвеев, М. Н. Чечурина, А. Е. Карлик, В. В. Платонов, Е. Т. Гребнев, П. И. Ваганов, О. П. Молчанова, М. В. Мельник, G. Hamel, R. M. Walker, F. Damanpour, C. A. Devese, D. Aravind, S. Hamidi, N. Benabdeljlil, M. M. Gobble, P. Khosravi, S. Newton, A. Rezvani, Y. Zhang, U. Khan, E. G. Ceptureanu, S. I. Ceptureanu и др.

По своему содержанию *управленческие инновации* относятся к процессным, а сам термин используется для описания изменений в подходах и действиях субъектов управления различных уровней. Такие изменения по мнению ученых-практиков не менее важны для экономического и социального прогресса, чем технологические или продуктовые инновации. В современных публикациях отмечается, что управленческие инновации являются основой создания конкурентного преимущества, поскольку «обеспечивают эффективный переход от исходного состояния реформируемой организации в желаемое, и обновленная система управления делает возможным реализацию технологических инноваций». [3, с. 16] Их внедрение в деятельность субъектов хозяйствования более значимо, чем внедрение технологических инноваций, поскольку является более результативным в долгосрочном периоде и обусловлено «изменениями организационного климата, коммуникаций, внутрикорпоративных отношений между департаментами, политики в отношении персонала и т.д., что, в свою очередь, позволяет создавать условия для инициирования и адаптации технологических инноваций». [1, с. 495]. В отсутствие управленческих инноваций коммерциализация результатов НИОКР часто затруднена.

В научной литературе встречаются понятия организационных и административных инноваций, близкие по своему содержанию к термину «управленческие инновации». *Организационные инновации*, по мнению Й. Шумпетера, который в 1911 году впервые ввел данное понятие в научный оборот, представляют собой новые способы организации бизнес-процессов. *Административными* принято называть инновации, направленные на повышение эффективности управленческих процессов компании и ее административных систем за счет изменения

процесса принятия решений. [1, с. 496-497] В дальнейшем будем оперировать термином «управленческие инновации», как более комплексным, широким по смыслу и распространенным в современных научных публикациях понятием.

**Инновационность государства**, с нашей точки зрения, можно определить как восприимчивость его субъектов хозяйствования к инновациям, а также готовность и способность органов государственного управления обеспечить необходимые (организационно-правовые и финансовые) условия для внедрения в практику хозяйствования управленческих инноваций (как основы для инициирования и адаптации технологических и других процессных инноваций). Если «современная парадигма – это креативно-инновационный характер управления», а «новый тип менеджмента – креативный, активно использующий технологию творчества, механизмы которого ориентированы на высокую динамику рыночной конъюнктуры» и проявляются в новаторстве менеджеров различных уровней, «креатизации их функционала в целях поддержания постоянного притока новых идей, рацпредложений, изобретений, ускорения коммерциализации новшеств, поиска новых форм хозяйствования» [3, с. 14], то *инновационность государства* – это питательная среда, которая позволяет реализовать обозначенную парадигму в условиях отдельно взятой страны с учетом особенностей развития ее национальной экономики.

Инновации призваны обеспечить конкурентное преимущество в приоритетных сферах хозяйственной деятельности, определенный задел на будущее, который позволил бы сохранить или ускорить темпы экономического роста. Управленческие инновации позволяют вовлекать в данный процесс и использовать с максимальной отдачей человеческий капитал как производительный фактор развития экономики и, прежде всего, знания и мотивацию руководителей, их умения и навыки, существующий инструментарий интеллектуального и управленческого труда. Поддержание устойчивых темпов роста национальной экономики с высокой степенью импортозамещения – это и есть, с нашей точки зрения, важнейший признак инновационности государства. Импортозамещение в данном случае выступает результатом повышения конкурентоспособности отечественных товаров (работ, услуг) и национальной экономики в целом и может оцениваться в количественном и качественном аспектах. Количественный аспект проявляется в снижении закупок импортных товаров за счет увеличения присутствия на внутреннем рынке отечественных аналогов. Качественный аспект реализуется посредством развивающего импортозамещения и связан с повышением технологического суверенитета и увеличением экспорта отечественной продукции, конкурентные преимущества которой оценены не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. Опираясь на существующие в научной литературе подходы, результативность мер политики импортозамещения можно оценить посредством показателей динамики соотношения отечественной и импортной продукции на внутреннем рынке, доли отечественной продукции на внутреннем рынке, динамики соотношения приростов поставок отечественной продукции и спроса на нее на внутреннем рынке и др. [4], в том числе используя данные системы таблиц «Затраты-Выпуск». Уровень качественных изменений, отражающих инновационность государства в ходе реализации политики развивающего импортозамещения, можно оценить соотношением между темпами роста экспорта товаров (работ, услуг) и темпами роста ВВП по соответствующим видам экономической деятельности.

В Республике Беларусь важнейшими управленческими инновациями, направленными на повышение инновационности государства в условиях активного поиска резервов экономического роста могут стать механизмы материального стимулирования руководящего состава (директорского корпуса) госпредприятий, призванные повысить заинтересованность топ-менеджеров в достижении высоких конечных результатов и снизить долю громоздкого, малопродуктивного ручного управления на таких предприятиях со стороны профильных концернов, министерств и ведомств, представляющих интересы государства. Одним из таких механизмов, закрепленных в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. (Глава 10. Раздел 10.6), но пока не реализованных на практике в рамках существующей нормативно-правовой базы, является «смещение акцента в системе мотивации и поощрения руководителей организаций государственного сектора на долгосрочное развитие и стимулирующие программы, предусматривающие в том числе выплату вознаграждения акциями (долями)

хозяйственных обществ». Суть управленческой новации заключается в «предоставлении руководителям хозяйственных обществ с участием государства права участвовать в управлении имуществом таких хозяйственных обществ в качестве акционера (собственника), «оплатившего» свою долю участия в капитале высокопрофессиональным трудом». [5, с. 106]

Основная цель – усилить заинтересованность руководителя госпредприятия в достижении высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего, убыточных (закредитованных) предприятий, привязав уровень оплаты его труда к проценту роста чистой прибыли или снижения чистого убытка. После выхода на запланированный уровень целевых показателей финансово-хозяйственной деятельности такому руководителю и его команде по итогам финансового года может быть предложена возможность получить в качестве бонуса пакет акций или долю в уставном фонде госпредприятия. По мере обеспечения лидирующих позиций госпредприятия в отрасли такой руководитель сможет со временем рассчитывать на пакет участия в размере 25 % с перспективой его увеличения до контрольного пакета, т. е. стать собственником. В итоге повышается инновационность государства за счет формирования благоприятной институциональной среды: повышения качества государственного управления, эффективности государственных активов, совершенствования отношений собственности (только собственник или полноправный партнер собственника по-настоящему будет заинтересован в максимальной отдаче от каждого рубля вложенных средств).

Данная инициатива автора активно обсуждалась на диалоговой площадке «Экономика и бизнес» в ноябре 2020 года в Гомеле, зафиксирована в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. (Глава 10. Раздел 10.6) и направлена для рассмотрения в Постоянные комиссии Палаты представителей Национального собрания Республики Беларусь – комиссию по экономической политике и комиссию по бюджету и финансам для включения в повестку дня при разработке проекта закона «О государственных организациях и хозяйственных обществах с участием государства».

## Литература

1. Советкин, Я. Д. Управленческие инновации: подход к определению и классификации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 19 (4): 493–519. [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.404>. – Дата доступа: 30.09.2024.

2. Колесникова, О. Н. Управленческие инновации и инструменты их внедрения в управление организацией / О. Н. Колесникова, Ю. Н. Локтионова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. Экономика. – 2009. – № 6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-innovatsii-i-instrumenty-ih-vnedreniya-v-upravlenie-organizatsiey>. – Дата доступа: 30.09.2024.

3. Безруких, Ю. А., Мельникова Е. В., Рубинская А. В. Управленческие инновации как фактор внедрения новых технологий : монография / Ю. А. Безруких, Е. В. Мельникова, А. В. Рубинская; под общ. ред. Е. В. Мельниковой ; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2020. – 168 с.

4. Борисов, В. Н., Почукаева О. В., 2019 / Метод оценивания процесса импортозамещения на российском рынке инвестиционного оборудования и его статистическое обеспечение // Вестник НГУЭУ. – 2019. – № 3. – с. 94–108. – Режим доступа: <https://www.sibran.ru/upload/iblock/171/1719045c5ab138251bc4006f60361d2d.pdf>. – Дата доступа: 30.09.2024.

5. Костенко, А. К. Повышение эффективности управления госактивами в контексте обеспечения устойчивого развития // Актуальные вопросы современной экономической науки: теория и практика: сборник научных статей [Электронный ресурс]; Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины; редкол.: А. К. Костенко (гл. ред.), З. В. Бонцевич (зам. гл. ред.) [и др.]. – Гомель, 2021. – С. 104–107.