

работы по ГНТП, взаимодействие сферы ИР и производства крайне сложно и нестабильно из-за постоянно изменяющихся внешних условий.

Важнейшим выводом для практики государственного правления в Беларуси, вытекающим из результатов изучения инновационных процесса в разных странах, является необходимость проявления внимания не только к сфере ИР, но и к условиям использования их результатов в производстве, что в свою очередь является стимулом для развития ИР. В этом направлении совершенствуется современная экономическая политика многих стран, основанная на понимании научно-технического прогресса как роста общей эффективности экономики на основе роста знаний. Если до 70-х годов ее влияние на научно-технологическое развитие ограничивалось в основном сферой исследований и разработок, то в 80- 90-е годы в круг интересов включаются и преобладают проблемы, связанные с распространением технологий и промышленными нововведениями. Научно-техническая политика (принятие решений об объемах и направлениях использования средств на исследования и разработки) перерастает на государственном уровне в инновационную политику, задачей которой является создание условий для ускорения создания и трансфера технологий. На первый план выдвигаются проблемы обеспечения глобальной конкурентоспособности национальных экономик.

Должен быть резко облегчен механизм создания новых субъектов хозяйствования, которые специализируются на проведении исследовательских работ и внедрении новых технологий. Рыночные реформы могут проходить относительно медленно в деревне, в крупной промышленности, но в научной сфере необходимо обеспечить максимально быстрый переход к рыночным отношениям. Должен быть разработан и законодательно закреплён особый статус компаний, занятых производством НИОКР, особенно тех компаний, которые производят НИОКР для белорусских предприятий. Кредитование и налогообложение этих компаний должно заметно стимулировать прилив капиталов именно в эту отрасль производства.

Для решения этих вопросов необходима выработка перспективной инновационной стратегии как центрального направления государственной социально-экономической и научно-технической политики, которая должна базироваться на долгосрочных прогнозах, позволяющих выявить перспективные рыночные ниши и активизировать интеллектуальные и производственные ресурсы для их заполнения. Формирование и реализация инновационной политики должны создать четкую систему, которая бы способствовала развитию научно-технического потенциала республики, служить экономическим рычагом преодоления спада в экономике.

Для экономического стимулирования инновационных процессов в экономике предлагается:

-в течение двух лет не облагать налогом добавленную стоимость при реализации объектов интеллектуальной собственности или передаче имущественных прав на них; в течение двух лет не облагать налогом на прибыль от реализации объектов интеллектуальной собственности или передачи прав на них;

-снизить налоговую базу за счет исключения из налогообложения новой продукции на срок не менее 3 лет с начала ее выпуска, что позволило бы накапливать на предприятиях средства для инноваций;

-рассмотреть возможность пролонгирования налоговых льгот на будущее (на период от 1 до 10 лет) для предприятий и организаций, осуществляющих исследования и разработки и несущих затраты на приобретение оборудования, но не имеющих в данный момент прибыли в достаточных объемах;

-уточнить и дополнить состав затрат, относимых к затратам на исследования и разработки, и включаемых в себестоимость продукции, для более полного учета расходов всех стадий инновационного цикла; сюда же относится и применение ускоренной амортизации, равнозначное получению субъектами хозяйствования налоговых льгот.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЭЛЕКТРОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*С.М. Дедков, А.Н. Левкович*  
*Белорусский государственный экономический университет*

Скорость корпоративных изменений заставляет менеджеров принимать быстрые решения. То, насколько качественно такие решения сообщаются, может определять их долгосрочную эффективность.



ность. Быстрые решения имеют больше шансов оказаться эффективными, если нужная информация оказывается на экране компьютера людей, которым нужно ее знать тогда, когда им нужно ее знать.

Управление знаниями (knowledge management) и компьютерные сети (competence networks) являются совершенно необходимыми инструментами менеджмента в управлении изменениями.

DaimlerChrysler, как компания, чья деятельность объединяет пять континентов, историй и культур, определил коммуникации как основной инструмент лидерства и мотивации для 420 000 своих сотрудников на всех пяти континентах. Корпоративная телевизионная программа транслируется на семи языках в 452 региональных подразделениях. Ежедневная 20-минутная передача сообщает основные новости и сюжеты. В 260 мест через телевидение передаются дополнительные местные текстовые страницы. В DaimlerChrysler признают, что руководители должны использовать современные СМИ в качестве каналов передачи информации.

Но средство передачи информации – это только одна сторона коммуникации. Усовершенствованная передача не заменяет персонализированные мысли и сообщения.

Передаваемая в рамках внутрифирменных коммуникаций информация всегда несет на себе ту или иную эмоциональную, мотивационную нагрузку для ее респондентов различных управленческих уровней. Проще, конечно, если информация всегда позитивна. Но открытие коммуникации должно продолжаться и тогда, когда информация имеет болезненный характер. Преимущество полной открытости в том, что те, для кого новость неприятна, лучше справятся с неприятной ситуацией, когда будут открыто проинформированы о своем статусе, о том, что необходимо сделать.

Особенно важно наличие хорошо организованной коммуникации в таких случаях, как объединение, покупка или слияние компаний. Но и в менее критических ситуациях грамотная система коммуникаций не менее важна. В децентрализованных структурах информационные требования для сотрудников значительно изменились, и руководящие звенья должны учитывать эти требования.

Корпоративный закон большинства демократий ограничивает информационный поток в чрезвычайных ситуациях. Действительно, чаще всего в ситуациях слияния или кризиса менеджмент должен молчать. Но на предприятиях, где культура не ориентирована на общее благо, работники второго и третьего звена могут не обращать слишком серьезное внимание на конфиденциальность информации. Их мотивация носит более личный характер: они считают, что информирование средств массовой информации поможет им настроить общественное мнение против враждебного менеджмента. Чем компания больше, тем меньше она оставляет места для четкого определения ценностей, верности принципам и тщательного соблюдения законов.

За исключением экстренных ситуаций, коммуникации являются неотъемлемым инструментом руководства. Цель развития системы внутрифирменных коммуникаций проста: менеджеры, которые хотят уменьшить внутренние конфликты, не должны замыкаться. Они должны стремиться к открытому общению со всеми сотрудниками внутри компании и с коллегами извне. Демонстрация человеческих качеств – участия, доброты, отзывчивости и доброжелательности – это мощный инструмент.

При создании и функционировании систем внутрифирменного распространения информации критически важны качество и последовательность передаваемой информации, формируемого и поддерживаемого этой системой корпоративного стиля мышления, направленного на достижение и развитие корпоративных и общественных ценностей. Долгосрочная эффективность стимулирующих усилий любого менеджера во многом является отражением того, до какой степени человеческий фактор определяет мировоззрение данного менеджера, и насколько это мировоззрение устойчиво.

Альфред Геррхаузен однажды заметил: «В итоге, все проблемы экономики – это проблемы кадров». Так что идеи о том, что «кадры решают все» родились отнюдь не в недрах тоталитарной экономики. Это истинно и до сих пор, так же, как и обратная сторона вопроса: предприятия могут успешно конкурировать в мировом масштабе, если имеют в наличии гибкий, хорошо мотивированный штат сотрудников. Человеческие качества – это главный ключ к решению практически любой предпринимательской задачи, поскольку большинство из них вытекает из того, как относятся к людям на предприятии.

Хотя эффективность – профессиональная и личная – должна быть в центре всех кадровых стратегических мер, новые модели бизнеса требуют новой стратегической роли от отделов, занимающихся людскими ресурсами: нужно инвестировать в людей, а не просто заполнять вакансии. Обобщая вышеизложенное, можно сформулировать шесть основополагающих правил для компаний, которые хотят успешно решить проблему человеческого фактора и внутрифирменных коммуникаций:



Действия руководителя должны основываться на четкой, простой системе ценностей. Эти ценности должны быть действенными и создавать лояльность в новой форме. Целостность культурных ценностей станет более важной для компаний, т.к. целостность больше не обеспечивается долгим пребыванием в должности.

Чтобы быть образцом, менеджеру необходимо последовательно мыслить и действовать, а также стимулировать и продвигать последователей. Развитие последовательной культуры, ориентированной на потребителя в рамках всего предприятия, является жизненно необходимым для выживания. Социальная компетентность содержится в характере, образовании и широком знании жизни руководителя.

Последовательная культура, ориентированная на потребителя, начинается с топ-менеджера и заканчивается последним практикантом.

Компании должны вкладывать в людей, в их умение и знания. Они должны не только назначать нужных людей на соответствующие должности, но также поддерживать инициативы, стимулирующие личный и профессиональный рост.

Успешное руководство с высокой степенью ответственности на всех уровнях принятия решений требует открытости. Только при открытости перемены будут поняты, приняты и активно введены в действие.

Творчество расцветает только при свободе. Менеджеры должны предоставить людям на предприятии свободное пространство для творчества, оригинальности и принятия риска, например, в командах с перекрестной подчиненностью.

Готовность к изменениям не должна ограничиваться топ-менеджментом и вторым руководящим звеном; она должна проходить через всех сотрудников. Такая культура получает развитие, когда люди на предприятии воспринимаются, уважаются и продвигаются исходя из их индивидуальности, творчества и оригинальности. С этой целью все предприятия должны ценить своих работников как носителей знаний, источника творчества и двигателя изменений.

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОГРЕССИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБРАЗОВАНИЯ В АГРАРНОМ ВУЗЕ

*А.Р. Цыганов, Н.Н. Добролюбов*  
*Белорусская государственная сельскохозяйственная  
академия*

Проблемы повышения уровня образования являются приоритетной задачей всех развивающихся стран мира, в том числе и современной Беларуси. Уровень образованности в обществе становится важным социальным индикатором, позволяющим с высокой степенью точности прогнозировать на последующие 2-3 десятилетия темпы развития страны.

Отрасль аграрного производства относится к одной из наиболее приоритетных в народном хозяйстве, так как она обеспечивает, через продовольственный ресурс, социальную и политическую стабильность в обществе. В русле новых подходов совершенствования агропромышленного комплекса предстоит большая работа по модернизации содержания и технологий высшего аграрного образования, по обеспечению качества подготовки специалистов.

В последнее время высшая школа подвергается активному реформированию, но в то же время методы вузовского образования все еще продолжают сохранять традиции репродуктивного обучения, что не обеспечивает формирование целостной системы взглядов будущего специалиста на свою профессиональную деятельность. В последние годы появилось много новых обучающих технологий, но эффективные педагогические технологии по-прежнему являются дефицитом.

Педагогическая деятельность профессорско-преподавательского состава академии строится и реализуется на базе двух моделей образования: сложившейся традиционной и прогрессивной инновационной. Первая модель основана на трансляции известных знаний и школе памяти, вторая – на индивидуально-проблемном обучении и школе мышления. Вторая модель является характерной для современного динамического общества. Для реализации каждой модели педагогической деятельности применяются различные формы, методы и технологии обучения с разными дидактическими возможностями. Академия является ведущим вузом по разработке и внедрению прогрессивных педагогических идей и технологий в сельскохозяйственных учебных заведениях страны. Издаются сборники статей под названием "Педагогика высшей школы", обобщаются и издаются