

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЙ НАУКИ И ТЕХНИКИ В ПРОИЗВОДСТВО

Р. ЮЦЯВИЧЮС

Ускорение научно-технического прогресса (НТП) в настоящее время рассматривается как основное направление экономической стратегии партии, как главное условие интенсификации и повышения эффективности народного хозяйства. Стратегия управления ускорением НТП состоит в том, чтобы создать новую технику и технологию, а также повысить отдачу научных исследований и разработок на основе широкого внедрения эффективных новшеств (1).

Эффективность научно-технического прогресса на производстве проявляется через конечные результаты реализации достижений науки и техники (ДНТ). В этом плане существуют еще значительные резервы, так как темпы, массовость и особенно эффективность внедрения ДНТ еще не могут удовлетворить народнохозяйственные потребности. Это обуславливается многими причинами — экономическими, организационными и в определенной степени социальными. Главными, конечно, являются экономические. Поэтому необходимо создать такую систему экономических стимулов и рычагов, которая обеспечит заинтересованность предприятий и организаций во внедрении наиболее эффективной техники и технологии.

Вместе с тем нельзя приуменьшать значение организационных факторов, наличие таких организационных форм внедрения ДНТ, которые создают наиболее благоприятные условия для осуществления мероприятий по их внедрению. Необходимо совершенствовать организационные формы интеграции науки и производства, управлять их развитием.

В научной литературе широко обсуждаются различные формы соединения науки с производством, способствующие скорейшему внедрению ДНТ в промышленное производство. Среди них наиболее важное место занимают научно-производственные объединения (НПО), учебно-научно-производственные и учебно-производственные объединения (УНПО и УПО), научно-технические комплексы. Особое внимание уделяется анализу деятельности НПО; многие исследователи считают их основной и наиболее прогрессивной формой связи науки с производством, обеспечивающей благоприятные условия для интенсивного внедрения ДНТ в производство.

Однако НПО еще не решают всех проблем по интенсивному и эффективному использованию ДНТ. Прежде всего они не в состоянии заниматься распространением ДНТ на межотраслевом уровне, поскольку ДНТ ориентированы обычно на одну определенную отрасль. Как отмечалось на XXVII съезде КПСС, а также в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве» (1; 2), особое внимание должно уделяться использованию ДНТ, в том числе и заимствованных из других отраслей народного хозяйства.

Решению проблемы интенсивного и массового внедрения и распространения в промышленном производстве достижений науки и техники, в том числе и ДНТ межотраслевого назначения, способствует создание специализированных хозрасчетных внедренческих организаций. Несколько таких внедренческих организаций в нашей стране уже создано, однако их количество еще крайне незначительно, большинство из них — небольшие, обладающие недостаточным потенциалом, что затягивает процесс внедрения ДНТ. Создание таких организаций обусловливается тем, что освоение новшеств становится самостоятельным видом профессиональной деятельности как по своей специфике, так и по народнохозяйственному значению.

О целесообразности развития сети специализированных внедренческих организаций свидетельствует опыт работы существующих предприятий, таких, как «Новатор» (г. Баку), «Энерготехпром» (г. Москва), «Эффект» (г. Таллин) и др. Для их деятельности характерна массовость распространения нововведений, сжатые сроки материализации научных идей и максимальный учет специфики условий использования новой техники и технологии на предприятиях-потребителях. Они имеют в своей структуре все необходимые подразделения для выполнения комплекса работ по воплощению в практику научных идей и технических решений, что дает им возможность реализовать любую соответствующую их профилю разработку, независимо от степени ее завершенности.

Например, бакинский «Новатор» специализируется на внедрении изобретений в области механизации и автоматизации, а также различных приспособлений, облегчающих труд рабочих. На предприятии ограничена численность штатных работников, к работе по совместительству широко привлекаются ученые и специалисты разного профиля. Несмотря на небольшую численность работников, предприятие, благодаря гибкости системы управления, добивается хороших результатов.

В структуру объединения «Энерготехпром» входят научно-исследовательская лаборатория, конструкторско-технологическое бюро, экспериментально-производственная база и опытно-механическое производство. Существующая структура позволяет объединению доводить разработки институтами до состояния практического применения и сдавать предприятиям технологические линии или малые промышленные серии, а также помогать заводам-изготовителям освоить серийное производство новой техники. Одновременно «Энерготехпром» готовит специалистов, которым предстоит ее эксплуатировать.

Основная цель, которой подчинена вся деятельность внедренной организации, — широкое народнохозяйственное распространение ДНТ в оптимально сжатые сроки и с наименьшими затратами. Для осуществления этой цели внедренческие организации должны выполнять следующие основные функции:

- 1) вести поиск эффективных ДНТ и изучать спрос на их внедрение;
- 2) проводить мероприятия по научно-технической пропаганде внедряемых ДНТ;
- 3) осуществлять привязку научных и технологических разработок к условиям и специфике внедряющего предприятия;
- 4) осуществлять пусконаладочные работы при внедрении мероприятий;
- 5) оказывать техническую помощь предприятию в достижении плановых показателей эффективности внедряемых ДНТ;
- 6) оказывать техническую помощь научным, конструкторским и технологическим организациям в проведении опытно-экспериментальных работ;

- 7) осуществлять переподготовку и повышение квалификации кадров предприятия, внедряющего ДНТ;
- 8) проводить технические консультации;
- 9) координировать деятельность всех участников процесса внедрения ДНТ.

Конечно, в зависимости от мощностей и уровня научно-технического потенциала круг выполняемых функций может отличаться.

Специализированные внедренческие организации обладают целым рядом преимуществ перед другими предприятиями при создании и внедрении новой техники и технологии. Прежде всего уменьшаются затраты на внедрение. Кроме того, концентрация руководства в рамках внедренческой организации позволяет ей четко координировать деятельность всех подразделений, участвующих в процессе разработки и внедрения, параллельно выполнять различные этапы работ. Во внедренческой организации решается проблема использования передового опыта внедрения, что на отдельных предприятиях и в объединениях практически мало учитывается. Это позволяет сократить издержки народного хозяйства на внедрение и тем самым способствовать получению большего народнохозяйственного эффекта, заложенного в ДНТ. Кроме того, объективной причиной дееспособности таких организаций является экономическая эффективность поддержания технического уровня предприятий на базе приобщения их к достижениям науки. Как показывает опыт, внедрение заимствованной информации в среднем на 33% эффективнее собственных разработок.

Развитию сети специализированных внедренческих организаций большое внимание уделяется и за рубежом. Например, в Японии только в обрабатывающей промышленности существует более 200 научных центров, занимающихся содействием внедрению новейших достижений (6). В настоящее время в каждой префектуре Японии функционирует в среднем четыре научно-технических центра, из которых, по крайней мере, один — многоотраслевой. В остальных решаются проблемы отрасли, типичных для данной префектуры. В каждом научно-техническом центре работает примерно 30 человек. Основная задача их деятельности — помощь при внедрении новой технологии на малых и средних предприятиях. На это приходится в среднем 40—50% всего выполняемого центром объема работ. Кроме того, центры проводят консультации — на них приходится 15—20% всех работ, а также осуществляют подготовку кадров, включая информационное обеспечение. В среднем каждый центр выполняет около 1000 заказов в год, а Токийский центр — 30 тысяч заказов при численности сотрудников 256 человек (3, с. 11).

Корпорация IRDC, специализирующаяся на оказании помощи при внедрении научных достижений, принадлежит департаменту по науке и технике Японии. Она также является посредником, связующим звеном между научно-исследовательскими организациями и промышленными предприятиями. Основная цель этой корпорации — доведение результатов научных исследований до промышленных требований и забота об их эффективном применении. Получив предложение научной организации, она находит заинтересованную фирму, договаривается о покупке лицензии, следит за ходом проектно-конструкторских работ и в результате удачного внедрения получает соответствующий гонорар.

Аналогичные фирмы существуют и в других странах. Например, в США много так называемых «венгурных фирм»; они занимаются поиском идей, которые можно реализовать, дорабатывают их, создают опытные образцы или промышленное оборудование, а затем продают промышленным фирмам лицензии (4). Распространенным явлением в ряде отраслей стало развитие небольших фирм — «отпрысков» (spin off companies), специализирующихся на внедрении научных достижений.

Главная их цель — реализация ДНТ, полученных в результате выполнения военных, космических и других программ. Возникновение таких фирм часто связано с условиями государственного регулирования и финансирования в конкретных отраслях, с образованием промышленных зон вокруг крупнейших университетов, которые создают благоприятные условия для развития нового бизнеса (7, с. 8—9). По мнению теоретиков менеджмента, применение различных гибких структур облегчает возможность передачи результатов от этапа к этапу, т. е. интегрирует отдельные этапы инновационного процесса (8, с. 59—64).

Специализированные фирмы по внедрению достижений науки и техники в производственные предприятия существуют и в социалистических странах. Например, во Вроцлаве (ПНР) уже несколько лет работает внедренческая фирма «Posteorg». Цели ее отличаются от целей обычных научно-исследовательских институтов или объединений и определяются общим функциональным подходом: внедрять любое новшество, в котором есть потребность. Фирма связана со многими отраслями, имеет филиалы в Познани и Гданьске. Деятельность ее складывается из сбора информации, разработки документации, собственно внедрения, патентной охраны. Следует отметить, что фирма несет односторонний риск в случае неуспеха. Она имеет контакты более чем с тысячей предприятий, хозяйственных организаций, вузов и НИИ. Основу успеха фирмы во многом создала определенная свобода финансирования: фонд зарплаты не лимитирован, безлюдный фонд и фонд командировочных также. Внедренческие бригады подбираются большей частью из сотрудников различных НИИ и вузов. В среднем бригада из четырех человек за год внедряет одно изобретение. На один злотый затрат фирма дает 12—25 злотых экономического эффекта.

Аналогичные фирмы действуют и в других социалистических странах — в Венгрии, Болгарии, ГДР, Чехословакии. Например, в Болгарии эффективно функционирует фирма внедрения изобретений «Прогресс», организующая ускоренное внедрение ДНТ, которые не включены в отраслевые планы и связаны с риском и временными неблагоприятными результатами.

Приведенные примеры указывают на то, что при изыскании путей совершенствования организационных форм интеграции науки и производства целесообразно учитывать опыт деятельности фирм зарубежных стран, исходя, конечно, из целей и специфики социалистического производства.

В ходе поиска наиболее эффективных форм организации научно-производственного цикла следует максимально сокращать или полностью исключать интервалы между этапами цикла «исследование — производство». Лишь в таком случае действие межведомственных барьеров, сдерживающих внедрение ДНТ в производство, будет сводиться к минимуму. НПО и специализированные внедренческие организации наиболее полно удовлетворяют этим условиям. Включение научных разработок в единую производственно-хозяйственную структуру создает широкие возможности для ускорения реализации ДНТ. Возникновение этих форм не случайно, они позволяют форсировать разработку новшеств и способствуют ликвидации организационного разобщения участников создания и освоения новой техники.

Многие авторы предлагают при развитии функциональной специализации внедренческих организаций придерживаться отраслевого принципа и в качестве примера приводят объединение «Энерготехпром». Но «Энерготехпром», если вникнуть в его структуру и выполняемые им функции, по существу, является отраслевым научно-производственным объединением, обладающим всеми необходимыми для этого структурными подразделениями. Вместе с тем он весьма удачно сочетает функ-

ции НПО и специализированной внедренческой организации, хотя свою деятельность ограничивает одной отраслью. Нельзя отрицать целесообразность функционирования отраслевых внедренческих организаций, однако этого недостаточно. Они, пожалуй, должны обеспечивать не одну отрасль, а расширить свою деятельность и на другие отрасли народного хозяйства. Важной их особенностью должен быть *региональный, межотраслевой характер* распространения новшеств, что определяется следующими главными причинами.

1. Только массовое распространение ДНТ во всех отраслях и сферах народного хозяйства обеспечивает получение максимального народнохозяйственного эффекта, значительно перекрывающего затраты на его создание.

2. Содержание процесса внедрения, его структура, а следовательно, и формы внедрения не являются одинаковыми и неизменными в различных производственных условиях. Они изменяются и могут быть даже совершенно различными на одном и том же предприятии в зависимости от вида внедряемой техники или от ее сочетания с производственными условиями внедрения.

3. В случае развития сети отраслевых специализированных внедренческих организаций, для того чтобы удовлетворить потребности большого количества промышленных предприятий, необходимо значительное число подобных организаций. Если их создавать при общесоюзных министерствах и рассчитывать на всю отрасль,— они должны быть довольно крупными. Но даже в этом случае возникнут проблемы информационного и делового общения между организацией и более отдаленными промышленными регионами.

4. В таких промышленных регионах, как союзные республики или области, формирование отраслевых внедренческих организаций представляется недостаточно эффективным. Более целесообразно создать одну межотраслевую специализированную внедренческую организацию.

Анализ показывает, что любой процесс, в том числе и процесс организации внедрения ДНТ в промышленное производство, протекает наиболее эффективно в том случае, если он проходит непрерывно. Перспективным представляется возможность наложить отдельные этапы цикла «исследование—производство» друг на друга. На конечной стадии этого цикла — в процессе реализации научной продукции — такими последовательными этапами являются передача информации промышленным предприятиям и ее материализация. В настоящее время между этапами получения информации и ее применением существует определенная функциональная разобщенность: получение, переработка и передача продукции научного производства — информации — является функцией системы научно-технической информации (НТИ), а функция внедрения ДНТ, т. е. материализация информации, возложена на промышленные предприятия. Это создает определенные трудности из-за недостатка материального, трудового, мощностного и информационного обеспечения процесса внедрения.

Представляется перспективным создание такой организационной формы, в которой обе эти функции слились бы в единое целое и входили бы в обязанности одной организации. Для этого необходимо частично расширить функции системы НТИ до осуществления реализации информации о ДНТ. Целесообразно создать специализированные внедренческие организации при республиканских институтах научно-технической информации. В условиях Литовской ССР это может быть Литовский институт научно-технической информации и технико-экономических исследований (ЛитНИИНТИ) при Госплане республики. Такое предложение основывается на следующем.

1. ЛитНИИНТИ — *республиканский межотраслевой орган* научно-технической информации, *на хоздоговорной основе* обеспечивающий информацией предприятия и организации всех отраслей промышленности.

2. Проведенные исследования свидетельствуют, что значительные трудности в реализации ДНТ в промышленное производство возникают за пределами предприятия — в процессе получения полной и достоверной информации. Поскольку ЛитНИИНТИ органически входит в систему НТИ страны, а также в международную систему НТИ, он в состоянии решить эту проблему наиболее полно.

3. Принадлежность института Госплану Литовской ССР, непосредственно занимающемуся планированием и управлением развития научно-технического прогресса в республике, создает хорошие перспективы для их совершенствования. Кроме того, это способствовало бы координированию деятельности министерств и ведомств в осуществлении единой технической политики, во внедрении изобретений и других мероприятий, связанных с механизацией и автоматизацией производства и вспомогательных работ, уменьшением доли рабочего труда.

Существующая структура ЛитНИИНТИ обеспечивает надежную и качественную информационную базу для технико-экономической оценки и отбора к внедрению наиболее ценных, эффективных ДНТ, имеющих многоотраслевое значение. Создание специализированной организации по внедрению ДНТ в производство в составе ЛитНИИНТИ представляется целесообразным и потому, что его межотраслевой характер позволяет осуществить применение новшеств во многих отраслях промышленности республики.

В виду особенности такого объединения (это было бы хотя и нетипичное, но своего рода объединение), обладающего тесными связями с промышленными предприятиями и научными организациями, нет необходимости в большой численности штатных сотрудников, что в настоящее время весьма важно. Всю работу по сбору и обработке информации могут выполнять структурные подразделения института и научно-техническая библиотека за счет определенной части экономического эффекта от внедренных ДНТ. На конструкторскую доработку и привязку конкретного ДНТ к условиям внедряющих предприятий целесообразно привлечь на хоздоговорной основе ученых академических институтов, вузов, работников предприятий.

Обеспечению массовости внедрения и вовлечению в этот процесс квалифицированных кадров способствует наличие в организационной структуре ЛитНИИНТИ филиалов в других городах республики — в Каунасе, Клайпеде, Шяуляй, Паневежисе. Хорошими возможностями располагает Каунасский филиал, поскольку Каунас — крупный промышленный и научный центр, в Политехническом институте работает много квалифицированных специалистов. Представляется перспективным создание при филиале комплексных творческих бригад по решению наиболее важных научно-технических проблем. Такие бригады могут проводить дополнительные научные исследования, дорабатывать и привязывать внедряемые ДНТ к профилю и специфике конкретных предприятий, а также осуществлять внедрение и послепусковое обслуживание.

При сборе заявок на внедрение ДНТ от предприятий необходимо исключить выполнение ремонтных работ и следить за соблюдением основного требования, предъявляемого к внедренческой организации, — внедрять действительно новую, прогрессивную технику и технологию, особенно изобретения. После получения заявок и данных через систему НТИ о возможности широкого внедрения принимается окончательное решение и заключаются хоздоговоры с заинтересованными предприятиями и организациями.

При необходимости проведения дополнительных исследований или конструкторских доработок следует заключить хоздоговоры с соответствующими организациями или специалистами в соответствии с рекомендациями ГКНТ СССР по организации временных научно-производственных коллективов по важнейшим народнохозяйственным проблемам. Затем на опытно-экспериментальной базе осуществляются разработка, испытание и доводка новшеств до возможностей внедрения. При отсутствии такой стационарной базы представляется перспективным осуществлять это на соответствующих базах академических институтов и вузов, особенно таких, как Каунасский политехнический и Вильнюсский инженерно-строительный институты. Кроме того, существуют резервы использования технической базы отдельных предприятий, особенно тех, на которых намечено внедрение ДНТ.

Деятельность внедренческой организации позволяет в значительной степени улучшить передачу информации от одного исполнителя к другому, упростить согласование технической документации. Информационная система этапа внедрения ДНТ охватывает прямые и обратные связи участников процесса как по вертикали, так и по горизонтали, обеспечивает постоянный контроль за состоянием и изменениями объекта управления, позволяет оперативно доводить управленческие решения до исполнителей, координировать их работу. Как показывает опыт существующих внедренческих организаций, это имеет немаловажное значение. Так, например, в «Энерготехпроме», используя преимущества параллельного выполнения работ, сумели добиться сокращения средних сроков внедрения новой техники и технологии в производство примерно на 40%. В бакинском «Новаторе» сроки внедрения значительно сократились по сравнению со средними данными по промышленности в целом; они колебались в пределах от 3 до 12 месяцев, тогда как по промышленности, по некоторым данным, средний срок внедрения разработки составил 2,8 года (5, с. 35).

Деятельность предлагаемой к созданию внедренческой организации должна быть основана на программно-целевом принципе и специализирована на удовлетворении общественной потребности в скорейшем и эффективном внедрении ДНТ. Специфика производственной организационной структуры определяет особенности планирования ее деятельности, создает хорошие условия для развития программно-целевого планирования, ориентированного на конечные народнохозяйственные результаты — высвобождение трудовых и материальных ресурсов, повышение производительности труда и эффективности производства. Это требует правильного выбора как утверждаемых, так и частных показателей планирования деятельности организации, обеспечивающих максимальную свободу маневрирования ресурсами и программно-целевую направленность. В качестве утвержденных показателей и нормативов предлагается выбрать следующие:

- народнохозяйственный эффект от проведенных мероприятий по внедрению ДНТ;
- удельный вес работ по выполнению комплексных программ НТП;
- лимит объема выполнения научно-исследовательских работ;
- лимит численности штатных работников;
- нормативы образования фондов экономического стимулирования, платежи в бюджет и ассигнования из бюджета;
- норматив образования фонда заработной платы, рассчитанный на 1 рубль внедренческих работ;
- объем поставок основных видов материально-технических ресурсов.

Включение удельного веса работ по выполнению комплексных программ НТП в число централизованно утвержденных показателей на-

правлено на усиление программно-целевого подхода в деятельности организации. Лимит выполнения объема научно-исследовательских работ должен обеспечить преимущественное внедрение уже созданных эффективных ДНТ.

Для оценки эффективности деятельности внедренческой организации необходима система показателей. При определении основного показателя эффективности ее работы следует исходить из основной цели функционирования организации. Таким показателем для промышленных предприятий является прибыль. Но поскольку внедренческая организация создается для разработки и освоения новых видов изделий, нестандартного оборудования, технологических процессов, что требует повышенных затрат, то прибыль не отражает специфики ее деятельности. Использование прибыли в качестве основного показателя приведет к стремлению получить добавочную прибыль за счет необоснованного завышения цен на разработки, к сознательному увеличению договорных сумм. Такая тенденция нежелательна. Поэтому основным показателем ее деятельности должен быть народнохозяйственный эффект от внедренных ДНТ, а прибыль должна служить источником образования фондов экономического стимулирования и являться косвенным показателем эффективности.

Наряду с определением и расчетом основного показателя для оценки эффективности функционирования внедренческой организации следует использовать систему частных показателей. В качестве таковых применимы следующие:

- 1) средняя продолжительность цикла «исследование—производство» (или внедрения);
- 2) удельный вес внедренных изобретений или ДНТ, при создании которых использованы изобретения;
- 3) численность высвобожденных рабочих на предприятиях в результате внедрения ДНТ;
- 4) повышение производительности труда на предприятиях, внедривших эффективные технологические процессы, мероприятия по совершенствованию труда, управления и организации производства;
- 5) производительность труда в организации;
- 6) себестоимость выполненных работ;
- 7) сумма прибыли, фондоотдача, рентабельность;
- 8) фондовооруженность труда научно-технического персонала;
- 9) количество отраслей промышленности, в которых проводится внедрение;
- 10) удельный вес и квалификационная структура научно-технического персонала организации, включая работников, выполняющих работы по договорам, и другие показатели.

Специфика деятельности внедренческой организации требует создания и применения такой структуры управления, которая обеспечит планирование, координирование, регулирование, учет и контроль за горизонтальными и вертикальными связями управляемой системы. Интеграция горизонтальных связей по внедрению ДНТ увеличивает потребность в четком механизме распределения ответственности, прав и обязанностей отделов, служб и отдельных работников, решающих вопросы внедрения. Организационная структура управления должна отвечать ряду требований, в частности, отражать специфические условия научно-производственной деятельности организации; исключить элементы дублирования и параллелизма в работе структурных подразделений и отдельных исполнителей; определить четкое разделение прав и обязанностей между ними; быть максимально гибкой, простой и экономичной; обеспечивать организационную устойчивость и надежность функционирования всей управляемой системы.

Среди других типов программно-целевого управления наиболее эффективной в условиях внедренческой организации представляется матричная программно-целевая структура управления, представляющая собой такую организационную форму, где наряду с обычной системой линейно-функционального управления действуют специальные (временные или постоянные) подразделения, назначение которых — формировать и координировать все горизонтальные связи по конкретной программе. Целесообразность применения матричной структуры заключается и в том, что в области научно-исследовательских, проектно-технологических и других работ, связанных с внедрением ДНТ, возникают задачи, отличающиеся многообразием и динамичностью горизонтальных связей, высокой степенью ответственности за достижение определенных результатов в жестко регламентированные сроки. Такая структура сокращает длины горизонтальных связей, ускоряет процесс принятия решений в ходе управления и этим способствует сокращению сроков внедрения ДНТ.

Важность применения матричной структуры управления определяется и тем, что значительную часть внедренческих работ в предлагаемой к созданию организации намечается осуществлять путем широкого использования комплексных творческих бригад (КТБ) и других временных научно-производственных коллективов (ВНПК), позволяющих достичь высокой степени непрерывности и синхронности проведения всех этапов научно-производственного цикла, улучшить качество технических решений и повысить эффективность деятельности фирмы в целом. ВНПК формируются из специалистов и рабочих других предприятий, организаций, НИИ, ВУЗов. Оплата труда таких работников осуществляется на условиях совместительства, консультирования и по трудовым соглашениям в установленном порядке.

Экономическая деятельность внедренческой организации и входящих в ее состав ВНПК основывается на принципе полного хозрасчета, в результате чего финансовое положение участников внедрения ДНТ целиком и полностью зависит от качества и сроков выполнения договорных обязательств. Поэтому полученный экономический эффект от внедрения ДНТ должен распределяться так, чтобы это стимулировало всех участников процесса — внедренческую организацию, предприятие, внедряющее у себя ДНТ, и организацию, создающую эту новинку. Этому должны быть подчинены механизм ценообразования разработки, распределение полученного эффекта и порядок образования и использования фондов экономического стимулирования.

Специализированные внедренческие организации не являются единственной организационной формой, способствующей интенсификации внедрения ДНТ в производство. Существуют и будут развиваться и другие формы, но предлагаемая организационная структура создает предпосылки для решения принципиально важного вопроса — осуществления функций координирования на высшем уровне управления и обеспечения непрерывности цикла «исследование—производство».

ЛИТЕРАТУРА

1. Рыжков Н. И. Об основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года: Доклад XXVII съезду КПСС 3 марта 1986 г.— М.: Политиздат, 1986.
2. Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве» // Правда.— 1983.— 28 авг.
3. Научно-технический прогресс по-японски // Экспресс-информация для руководящих работников. Управление и экономика.— Вильнюс: ЛитНИИТИ, 1981.— № 70.

4. Управление процессом нововведений.— М.: АН СССР, 1985.
5. Лапшин И. П., Макаров И. В. Совершенствование форм связи науки с производством.— М.: Знание, 1981.
6. La Revue de l'enter prise.— 1979.— Nr. 26.
7. California Management Review.— 1983.— Jan.— Nr. 2.
8. Harvard Business Review.— 1984.— Jan.— Feb.

Литовский институт повышения квалификации
специалистов народного хозяйства
Кафедра организации производства