



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка управленческих решений по работе с идеями и инновациями**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент  
Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

89 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«4» декабря 2024г.

И.о.зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнила:

Магистрант группы ЗФ-309-147-2-1

Валявина Наталья Николаевна

Научный руководитель:

к.т.н., доцент

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск  
2024

## Оглавление

	Введение .....	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РАБОТЕ С ИННОВАЦИЯМИ И ИДЕЯМИ.....	12
1.1	Инновационный процесс как объект управления.....	12
1.2	Инновационные процессы на предприятии: классификация, оценка экономической эффективности .	26
1.3	Регламентация как способ формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями.....	34
	Выводы по первой главе.....	45
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РАБОТЕ С ИННОВАЦИЯМИ И ИДЕЯМИ В ООО «МЕМОРИАЛ».....	48
2.1	Анализ практики разработки управленческих решений по работе с идеями и инновациями в условиях ООО «Мемориал».....	48
2.2	Совершенствование разработки управленческих решений при работе с идеями и инновациями в ООО «Мемориал».....	76
	Выводы по второй главе.....	85
	Заключение.....	88
	Список использованных источников.....	94
	Приложение.....	104

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Формирование адекватной современным требованиям и эффективной системы административного управления — базовое условие обеспечения поступательного развития социальной и экономической сферы Российской Федерации. На смену вектора развития, направленного на адаптацию к экономическим санкциям стран Запада, к настоящему времени себя сформировавшегося, должен прийти на замену вектор, устремленный на рост эффективности. Исходя из этого наиважнейшей проблемой сохраняется проблема роста результативности управления персоналом по работе с инновациями и идеями, строгое соблюдение сотрудниками организации законности, эффективное выполнение им производственных задач.

Ключевым вектором поступательного развития системы управления персоналом современных отечественных организаций стала разработка базовых трансформаций в области генерации идей и их дальнейшее внедрение в производственный цикл. В данный момент происходят инновационные трансформации становятся причиной изменения не только производственного процесса, но и всей социально – экономической системы страны. Потенциальная способность организации новаторского методического подхода к управлению персоналом организаций в аспекте работы с идеями и инновациями существует параллельно как в корпоративном секторе, так и в государственном.

В современных условиях развития общества успешное функционирование и достижение целей социально-экономического развития в системе управления менеджеров по работе с инновациями и идеями определяется большей степенью тем, насколько эффективен руководитель.

Отличительной чертой такого управления является поиск оптимальной модели управления, которая бы наиболее полно соответствовала количественным и качественным характеристикам организационной

структуры, и, в конечном итоге, способствовала бы решению конкретных управленческих задач. В условиях последнего тренда происходит привязка оплаты работы управленцев менеджеров по работе с инновациями и идеями в зависимости от результатов их работы. Кроме того, глобальный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов, синергетика, индустрия информации и знаний, стратегическое мышление, создание и использование интеллектуальных систем для принятия решений и обработки информации требуют внедрения управленческих инноваций в организации труда руководителя современной организации.

Комплексный подход к сущности, содержанию и классификации инноваций исходит из необходимости создания и анализа соответствующей информационной базы инноваций и инновационных процессов, инновационной среды, использования соответствующей парадигмы управления инновациями и идеями.

Для обеспечения поступательного роста эффективности деятельности предприятия, роста его конкурентоспособности требуется административное стимулирование активизации инновационного процесса, обеспечивающего как генерацию идей внутри компании, так и доведение их до практического использования на всех элементах производственного цикла. Для достижения данного требования необходимо создание благоприятного экономического климата, обеспечивающего с одной стороны заинтересованность каждого сотрудника при работе с инновациями и идеями, а с другой стороны наличие соответствующего регламентационного основания для обеспечения бесперебойной генерации идей и инноваций с последующей их материализацией.

Современные реалии процесса создания инновации на предприятиях представляет собой разрозненные стадии жизненного цикла инновации, что приводит к ощутимому увеличению времени прохождения инновационного цикла. Большая часть причин замедления инновационного цикла связана с организационными факторами:

Во-первых, процесс создания инновации в основном ограничен только техническими службами предприятия. При этом службы финансов и маркетинга практически не затрагиваются.

Во-вторых, при взаимодействии служб нет единого понимания о инновации, что может тормозить процесс создания, внедрения и реализации инноваций.

В-третьих, нет единого механизма взаимодействия между службами при осуществлении инновационного процесса.

Таким образом, актуальность темы настоящего исследования обусловлена необходимостью своевременного формирования и развития инновационных механизмов принятия управленческих решений, адекватных требованиям современной экономики, научно-технического и информационного прогресса. При этом зачастую проблема состоит не только в уровне профессионального образования, подготовки квалифицированных специалистов, но и в изменении личностного облика этих кадров, мотивированных, прежде всего, к творчеству, инициативе, нацеленных на нововведения, настойчивых в их внедрении. Указанные проблемы определяют актуальность настоящего исследования.

**Степень изученности проблемы исследования.** Многие теоретические и практические аспекты инновационного менеджмента в системе управления персоналом освещены в работах отечественных авторов. Среди них следует назвать А.П. Агаркова, А.А. Алексеева, Т.Ю. Базарова, Ю.М. Беляева, И.В. Василевскую, В.Я. Горфинкеля, Е.И. Данилиной, В.М. Джуха, Л.П. Гончаренко, А.Я. Кибанова, Ю.А. Масалова, В.М. Маслова, А.М. Мухамедьярова Э.И. Позубенкова и др.

В последнее время стали появляться работы, посвященные инновациям в управленческой сфере. К ним следует отнести работы зарубежных авторов, посвященные реинжинирингу бизнес-процессов (Н. Оболенский), обновлению и реорганизации коммерческих предприятий. (Б. Карлоф, Н. Тичи, М.А. Деванна, Р. Уотермен), а также последние работы отечественных

авторов, посвященных формированию механизма постоянного обновления управленческой деятельности (А.И. Гаврилов).

В то же время вопросы управления инновациями с учетом специфики современного этапа развития России изучены недостаточно. Большинство имеющихся исследований носит общеметодологический характер, недостаточно полно учитывающий специфические особенности становления рыночных отношений в России.

В связи с этим разработка теоретических и практических вопросов управленческих инноваций в современных российских условиях является весьма актуальной задачей.

**Объектом исследования** является процесс формирования управленческих решений в системе управления персоналом организации.

**Предметом исследования** выступает методология оценки и пути совершенствования стандартизации и регламентации инновационных процессов в процессе формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями.

**Целью исследования** является научное обоснование и разработка организационно-методического обеспечения формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями (на примере ООО «Мемориал»).

Для достижения данной цели необходимо решение следующих научных и исследовательских задач:

1. Рассмотреть инновационный процесс как объект управления.
2. Изучить инновационные процессы на предприятии.
3. Исследовать инструмент регламентации как способ формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями.
4. Проанализировать практики разработки управленческих решений по работе с идеями и инновациями в условиях ООО «Мемориал».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию разработки управленческих решений при работе с идеями и инновациями в ООО «Мемориал».

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Теоретико-методологической основой диссертационного исследования являются научные труды зарубежных и российских ученых и практических специалистов в области инновационного и стратегического менеджмента, исследующие пятое поколение инновационного процесса и разрабатывающие концепции открытых инноваций; прикладные работы по вопросам функционирования инновационно-ориентированных компаний, такие, как концепция самообучающейся организации и концепция корпоративной инновационной системы; научные труды в сфере управления человеческим (интеллектуальным) капиталом в ходе осуществления инновационной деятельности организаций; работы по повышению эффективности кадровой работы в организациях.

При написании работы были использованы законодательные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, таких авторов как Т.Ю. Базарова, Н.Д. Гуськова, О.А. Горленко, О.А. Курсовой, Ю.Г. Одегова, Е.И. Роговой, А.Я. Кибанова и др., материалы научных изданий, посвященные вопросам организации деятельности кадровых служб на предприятии. Анализ публикаций показал, что в научных трудах прослеживаются положительные тенденции – формирование управленческих решений по работе с инновациями и идеями трансформируется к изменениям внешней среды, улучшается стиль и приемы управления, внедряются более современные (инновационные) методы работы с инновациями.

Современное состояние проблемы совершенствования организации формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями, показывает следующие противоречие: с одной стороны, возрастающие изменения рыночных отношений, информационных систем с которыми сталкиваются современные организации, а с другой стороны, отсутствие современных профессиональных навыков, как у работников топ-менеджмента, так и навыков использования современных методов (внедрение

информационных технологий в работу с персоналом, социально-психологических методов и др.) в деятельности этих служб.

**Методология и методы исследования.** В ходе исследования применялись теоретические и практические методы научного исследования. К числу теоретических методов исследования можно отнести анализ и синтез, абстрагирование, метод обобщения, методы индукции и дедукции, моделирование, классификация. К эмпирическим методам, используемым в настоящем исследовании следует отнести: опрос, сравнение, метод факторного анализа, метод наблюдения и метод тестирования.

**Научная новизна исследования заключается в** предложенной модели формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями как эффективного механизма по повышению производительности труда производственного предприятия и, как следствие, повышению общей результативности деятельности организации.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Разработаны концептуальные основы реализации управленческих решений в области инноваций и идей в деятельности коммерческой организации. Они включают:

- выявление целей и потребностей коммерческой организации управленческих инновациях (повышение конкурентоспособности фирмы, снижение степени влияния неопределенности внешней среды, повышение устойчивости коммерческой организации в условиях экономической и политической нестабильности, формирование материальных резервов для решения непроизводственных проблем);

- определение основных принципов разработки и реализации управленческих инноваций (постоянный характер инновационного процесса, вовлечение в него персонала, направленность на обеспечение адаптивности и гибкости коммерческой организации, совмещение инновационного процесса с процессом обучения управленческого персонала);



- формирование механизмов, обеспечивающих процесс реализации управленческих инноваций (выработка стратегии принятия инновационных решений, контроль и мониторинг на основе определения эффективности управленческих инноваций);

- разработку и реализацию программ подготовки персонала коммерческой организации к работе в условиях перманентного инновационного процесса.

2. Уточнено понятие «управленческая инновация», которую автор рассматривает как результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых управленческих технологий, методов и организационных форм. Применительно к коммерческой фирме управленческие инновации ведут к переустройству системы управления персоналом организации, способствующей росту прибыли.

3. Предложена новая классификация инноваций в деятельности персонала организации в ходе принятия управленческих решений, включающая: а) классификация инновация по содержанию управленческой деятельности; б) классификация инноваций по направлениям управленческой деятельности; в) классификация инноваций по объекту управления персоналом.

4. Разработано положение о рационализаторской деятельности регламентирующее взаимодействие структурных подразделений и менеджмента компании при разработке управленческих решений по работе с инновациями и идеями.

**Теоретическая значимость** исследования сводится к систематизации и обобщении материала по организации и повышению эффективности формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями современности с выявлением основных проблем организации работы с персоналом.

**Практическая значимость исследования.** Практическая значимость состоит в том, что проведенные исследования помогут выявить существенные

недостатки формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями в ООО «Мемориал» и разработать рекомендации по его совершенствованию, тем самым организация повысит свой кадровый потенциал, а соответственно эффективность своей деятельности.

Самостоятельное практическое значение имеют следующие результаты:

- теория формирования и внедрения мер по повышению эффективности деятельности организации;
- методика оценки эффективности формирования управленческих решений в условия организации;
- методические рекомендации по росту результативности формирования управленческих решений в организации и повышению эффективности ее деятельности в целом.

Представленные разработки внедрения и оценки кадровой работы как механизма повышения вовлеченности персонала в прирост производительности труда компании могут применяться в рамках планирования долгосрочной стратегии развития компании на высшем руководящем уровне, менеджерами по развитию, а также руководителями отделов по работе с персоналом.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

**Публикации.** По проблемам настоящего исследования опубликовано две печатные работы общим объемом 0,75 п.л. (авторский объем – 0,75 п.л.) с сборников статей международных конференций.

**База исследования.** ООО «Мемориал». Адрес: г. Миасс, ул. Уральская, 78, основной вид деятельности – полный спектр ритуальных услуг, резка, обработка и отделка камня для памятников и других изделий, осуществляется в Челябинская области, город Миасс.

**Структура и объем исследования** определяются целью, поставленными задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, включающего 96 источников и приложения. Текст изложен на 127 страницах, включает 14 рисунков, 20 таблиц.

# ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РАБОТЕ С ИННОВАЦИЯМИ И ИДЕЯМИ

## 1.1 Инновационный процесс как объект управления

Структура инновационного процесса как объекта управления в системе управления персоналом базируется на трех элементах: 1) раскрытие содержания инновационного цикла; 2) четкое представление об инновациях и идеях по их предметному (вещественному) содержанию; 3) выявление особенностей инновационной деятельности и научно-технических разработок, направленных на создание новшеств.

Управлять каким-либо процессом можно, только когда известны основные направления его развития, познаны особенности и закономерности объекта управления. Поэтому необходимо исследовать эти аспекты более подробно.

Стадии и этапы инновационного цикла. Так, например известный специалист в области управления инновациями Спиридонова Е.А. считает, что «эффективное управление инновациями во многом зависит от инновационного цикла, адекватного выявления границ его составных частей и их содержания, а также познания закономерностей их развития. Важной характеристикой инновационного цикла является рассмотрение его как последовательного и непрерывного процесса, совершающегося во времени и состоящего из логически взаимосвязанных стадий и этапов. Инновационный цикл включает следующие звенья: наука – производство – потребление (исследование – производство – потребление), которые обладают относительной самостоятельностью»<sup>1</sup>.

Стадия инновационного цикла наука. По справедливому мнению, проф. В.В. Филатова «...звено «наука» состоит из четырех стадий (видов

---

<sup>1</sup> Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.

исследований): фундаментальные, поисковые и прикладные исследования, технические разработки (проектно-конструкторские и проектно-технологические). На всех этих стадиях присутствует элемент творчества, поиска новых (нередко принципиально новых) научных и технических решений»<sup>2</sup>.

Стадия инновационного цикла фундаментальные исследования по мнению М.К. Чернякова «...могут быть разделены на «чистые» (свободные) и целевые. Чистые» фундаментальные исследования – это исследования, главной целью которых является раскрытие и познание неизвестных законов и закономерностей природы и общества, причин возникновения явлений и раскрытие связей между ними, а также увеличение объема научных знаний. В «чистых» исследованиях имеет место свобода выбора области исследования и методов научной работы»<sup>3</sup>.

Целевые фундаментальные исследования нацелены, как отмечает известный специалист в области управления инновациями и инновационного менеджмента Ю.А. Масалова «...на разрешение определенных проблем при помощи строго научных методов на основе имеющихся данных. Они ограничиваются определенной областью науки, и их цель заключается не только в познании законов природы и общества, но и в объяснении явлений и процессов, в более полном понимании изучаемого объекта, расширении человеческих знаний. Однако, как и в, так называемых, чистых исследованиях, практическое использование полученных результатов не ставится в качестве непосредственной задачи. Эти фундаментальные исследования можно назвать ориентированными на цель. Для них сохраняется свобода выбора методов работы, но в отличие от «чистых» фундаментальных исследований при этом

---

<sup>2</sup> Филатов, В. В. Современные проблемы инновационного менеджмента / В. В. Филатов, В. Ю. Мишаков, В. А. Данильчук // Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты : Сборник научных трудов по итогам проведения круглого стола, Москва, 24 сентября 2020 года / Под редакцией С.Г. Радько. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2020. – С. 215-220.

<sup>3</sup> Черняков, М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева ; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск : Закрытое акционерное общество «Универ, 2020. – 104 с.

отсутствует свобода выбора объектов исследования, ориентировочно задаются область и цель исследования (например, разработка управляемой термоядерной реакции)»<sup>4</sup>. Так, Н.Е. Мансуров, Т.Б. Малкова и Е.И. Данилина в своих трудах отражают, что фундаментальные исследования главным образом проводятся в институтах Российской академии наук и отраслевых академиях, а также в научной среде высших учебных заведений. Результаты фундаментальных исследований – теории, открытия, новые принципы действия демонстрируют вероятность использования на уровне 5—10 %» [23, 47, 50].

Стадия инновационного цикла поисковые исследования, как отмечается Е.И. Данилиной «...охватывают работы, направленные на изучение путей и способов практического приложения теоретических выводов фундаментальных исследований. Их проведение предполагает возможность вариантных разработок проблемы и выбор наиболее перспективного направления. Они опираются на известные фундаментальные исследования, хотя в результате поиска основные их положения могут быть пересмотрены»<sup>5</sup>. Данного типа работы реализуются в структуре РАН, частично в ведущих вузах и отраслевых научных учреждениях. Так, Н.Е. Мансуров, Т.Б. Малкова и Е.И. Данилина в своих трудах отражают, что в отдельных отраслевых институтах промышленности и других отраслей народного хозяйства удельный вес поисковых работ достигает до 10 % [23, 47, 50].

К поисковым исследованиям, по мнению В.М. Джуха могут быть отнесены работы «...по созданию принципиально новой технологии обработки камня и дерева или производству пряжи непосредственно из массы текстильных волокон (например, с использованием аэродинамики, электростатических полей и др.), изысканию новых методов формирования полимерных покрытий, изучению и разработке научных основ оптимизации

---

<sup>4</sup> Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

<sup>5</sup> Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.

технологических процессов, поиску новых лекарственных препаратов, анализу биологического влияния на организм новых химических соединений и т. п»<sup>6</sup>. Основная цель поисковых исследований, по мнению Л. П. Гончаренко, «...использование результатов фундаментальных исследований для практического применения в различных отраслях в ближайшем будущем (например, поиск и выявление возможностей применения лазера в практике)»<sup>7</sup>. Ряд авторов в сфере инновационного менеджмента указывают, что вероятность практического использования поисковых исследований – около 30% [23, 47, 50].

Стадия инновационного цикла прикладные исследования. Мухамедьяров, А.М. полагает, что «...к прикладным работам относятся исследования, которые осуществляются с целью практического использования достигнутых результатов фундаментальных и поисковых работ применительно к конкретным задачам. Конкретная цель прикладных исследований – создание новых и совершенствование используемых технологических процессов, выявление возможностей создания конструкций машин и приборов, основанных на новых принципах, создание новых видов сырья и материалов, изыскание конкретных путей и методов совершенствования организации производства и управления»<sup>8</sup>. Так, Н.Е. Мансуров, Т.Б. Малкова и Е.И. Данилина в своих трудах отражают, что вероятность практической реализации прикладных исследований составляет 75-85% [23, 47, 50]. Результатами данного типа исследований становятся патенты, авторские права, научные рекомендации, демонстрирующие практическую возможность реализации в жизнь новаций. Отдельные авторы указывают, что на этой стадии можно с высокой степенью вероятности сформировать рыночную ценность продукта [23, 47, 50].

---

<sup>6</sup> Джуха, В. М. Инновационный менеджмент. Курс в схемах и таблицах : Учебное пособие по дисциплине «Инновационный менеджмент» (Электронный ресурс) / В. М. Джуха, Т. А. Салтанова. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2020. – 68 с.

<sup>7</sup> Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

<sup>8</sup> Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.

Логическим продолжением прикладных исследований становятся технические разработки (опытно-конструкторские, проектно-технологические и проектные). Целью опытно-конструкторских и технологических разработок, по мнению Т.В. Погодиной, становится «...непосредственное практическое использование результатов прикладных исследований. На этой стадии разрабатываются новые технологические процессы, создаются и осваиваются образцы новых машин, изделий. В отраслевых институтах промышленности технические разработки занимают небольшой удельный вес, они в основном осуществляются проектными и конструкторскими организациями. Вещественный результат этой стадии – чертежи, проекты, стандарты, инструкции, опытные образцы»<sup>9</sup>. Специалистами в области инновационного менеджмента указывается вероятность практического использования технических разработок на уровне 90–95%» [49, 71].

Производство. Автор многочисленных исследований в области инновационного менеджмента Позубенкова, Э. И. считает «...звено инновационного цикла «производство» включает «две стадии: освоение инноваций (новой продукции и новых технологических процессов) и непосредственное производство. На первой стадии освоения создаются производственно-технологические и организационно-технические условия для запуска промышленного производства инновационного продукта, а на стадии непосредственного производства осуществляется массовый выпуск нового продукта, массовое практическое использование результатов НИР»<sup>10</sup>.

Стадия практического освоения инноваций базируется на трех последовательных управленческих действиях: техническое обеспечение, экономическое обеспечение, производство опытной партии товаров-новинок, выпуск первых промышленных партий. Авторский коллектив в числе К. А.

---

<sup>9</sup> Погодина, Т. В. Инновационный менеджмент : учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 343 с

<sup>10</sup> Позубенкова, Э. И. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Э. И. Позубенкова .– Пенза : РИО ПГАУ, 2019. – 105 с.



Бармута, И.О., Богдановой, Ю.К. и Верченко отмечают, что «...на этапе технического освоения осуществляется изготовление, испытание и доводка опытного образца (партии), отрабатываются отдельные технологические операции, проверяются их соотносительность и возможность приспособления к реальным условиям производства. В целом на этом этапе уточняется возможность технического осуществления заложенных в проекте (конструкции новшества, технологическом регламенте, рецептурах) идей и достигается уровень проектных технико- технологических и эксплуатационных параметров новшества. Экономическое освоение заключается в достижении основных экономических и социальных показателей (себестоимости, производительности, улучшения условий и повышения безопасности труда), заложенных в проекте новшеств»<sup>11</sup>.

Ключевое функциональное значение указанной стадии по мнению В.И. Сурат заключается в «...технико- технологическое и производственно-экономическое освоение параметров показателей новшеств. Началом стадии освоения считают принятие решения о выпуске (тиражировании) новшеств и подготовке производства (технической, организационной, материальной). Окончанием этой стадии является выпуск и испытание первой промышленной партии (серии)»<sup>12</sup>.

Тебекин А.В. в ряде публикаций указывает на то, что «...стадия непосредственного производства «начинается с серийного (массового) выпуска новшеств (продукции) или широкого использования технологических новшеств, а завершается снятием продукции-новшества с производства или прекращением использования технологий-новшеств. Функциональное назначение этой стадии – выпуск (тиражирование) новшеств для удовлетворения общественных потребностей (производственных и

---

<sup>11</sup> Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К. А. Бармута, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

<sup>12</sup> Сурат В. И. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 145 с.

личных)»<sup>13</sup>.

**Потребление.** Этап инновационного цикла «потребление» базируется на двух стадиях: коммерческий сбыт продуктов-новинок и их потребление.

Представитель научной школы Санкт-Петербурга в области инновация И.А. Брусакова резюмирует стадию коммерческий сбыт продуктов-новинок представляет как «...данная стадия начинается с момента поступления изделия потребителям для эксплуатационного освоения и завершается полным удовлетворением общественных потребностей. Началом стадии использования новшеств следует считать момент, когда потребители приступают к эксплуатации продуктовых новшеств (машин, приборов, установок), вошедших в первую промышленную серию, и к применению новшеств личного потребления (продуктов питания, одежды, предметов гигиены и т. д.) или внедрению технологических и организационно-управленческих новшеств. Окончание этой стадии установить сложно, ведь потребителей много и сроки использования разные. Целесообразно его увязывать со сроком морального износа и отчасти со сроком физического износа, а практически – с появлением новых, более эффективных моделей изделий»<sup>14</sup>.

Как следствие, звенья и стадии инновационного цикла функционально взаимосвязаны между собой и образуют целостную управленческую систему. Звенья инновационного цикла характеризуются обратной связью и обратной направленностью потока информации».

Этап инновационного цикла особенности инновационных работ. Для полной характеристики инноваций как объекта управления необходимо раскрыть особенности инновационной деятельности и работ, направленных на создание новшеств. По мнению ряда авторов в числе которых О. М. Хотяшева и М. А. Слесарев описывают следующие особенности инноваций в аспекте

---

<sup>13</sup> Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.

<sup>14</sup> Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.

инновационного цикла «...инновации имеют ряд уникальных особенностей, что делает управление ими отличным от руководства другими сферами человеческой деятельности. При этом следует разграничить две группы особенностей: первая группа характерна для инновационной деятельности, вторая

- для инноваций (новшеств). К первой группе относятся следующие особенности: – содержание инновационных работ как отдельных работников, так и всей организации постоянно меняется;

- разработчиков инноваций характеризуют ярко выраженная индивидуальность, инициативность, а их отношение к дисциплине в корне отлично от традиционно требуемого в организациях (на предприятиях);

- большинство работ по созданию и внедрению инноваций носит ограниченный во времени характер. Учитывая это, организация должна располагать работами (проектами) правильно подобранной сложности, чтобы постоянно сохранять свой основной квалифицированный персонал;

- в подразделениях, работающих по созданию инноваций (новшеств), ярко проявляется признание профессиональной компетенции независимо от официального статуса работников;

- трудно правильно установить критерии и показатели оценки эффективности деятельности отдельных разработчиков новшеств»<sup>15</sup>.

Вторую группу выявленных особенностей относят к новациям, т.е. к продуктам инновационной деятельности. В литературе отмечается, что «Важнейшей особенностью новшеств является их неопределенность, степень риска и вероятность положительного исхода. Часто на отдельных этапах трудно предсказать, что будет получено в ходе инновационных исследований. Нередко существует возможность несоответствия характера получаемой научно-технической информации экономическим условиям ее производственного использования. Высокая степень неопределенности

---

<sup>15</sup> Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.

сохраняется даже в том случае, когда ведется целенаправленный поиск и исследователи ждут конкретного результата. При этом степень неопределенности бывает неодинакова для разных видов исследований»<sup>16</sup>. Агарков А.П. оценивает вероятность генерации положительных результатов в зависимости от специфики инновационных исследований варьируется от 5 до 95 % [1, с. 92].

Авторский коллектив в числе которого представлены В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова и В.М. Мишин к ключевым особенностям инновационных работ присваивают «...их уникальность и неповторимость, неопределенность сроков получения результатов и уровня затрат, множество путей и методов достижения одних и тех же целей, а также необходимость значительного количества специальных дорогостоящих экспериментальных установок, аппаратуры, приборов и материалов. К особенностям инноваций следует отнести возможность многократного использования результатов одного исследования в различных отраслях народного хозяйства, а также общедоступность и неприсваиваемость результатов инновационных разработок. Особенностью научных исследований является сложность их проведения, требующая наличия высококвалифицированных кадров, владеющих диалектическим методом и обладающих рядом специфических качеств. Кроме того, для инновационных работ характерны такие особенности, как перспективность, динамичность и комплексность»<sup>17</sup>.

В качестве заключения к вышесказанному необходимо влияние инноваций и инновационного процесса на потенцию коллектива предприятия переводить в практическое русло инновационные продукты, что, в свою очередь, требует корректировки дополнительных управленческих решений в области управления персоналом.

---

<sup>16</sup> Черняков, М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева ; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск : Закрытое акционерное общество «Универ», 2020. – 104 с.

<sup>17</sup> Баранчев, В. П. Управление инновациями : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.

Исследованные характеристики, представляющие инновационный цикл на предприятиях в содержательном аспекте, заложены в основу методов отбора инновационных продуктов, построение прогнозов и горизонтов планирования, поиск и выстраивание форм финансирования, организация стимулирования и оценки эффективности инноваций.

Специфика системы управления инновационным процессом на промышленном предприятии и ее структурные составляющие. В условиях сложившихся рыночных отношений Мухамедьяров А.М. подчеркивают наличие двух взаимосвязанных системы управления инновационным процессом:

«Первая система – это общая система управления общественным производством. В этом случае управление инновационным процессом рассматривается как составная часть системы управления народным хозяйством. Эта система, призванная решать проблемы общественного производства в целом, одновременно в известной мере косвенно (опосредованно) стимулирует развитие инновационного процесса. Ее можно назвать экзогенной (внешней) системой управления инновационным процессом. Вторая система – это система управления непосредственно самим инновационным процессом. Она может быть названа эндогенной (внутренней) системой управления инновационным процессом»<sup>18</sup>.

Целеполагание, процессное содержание, функциональное назначение, сформировавшиеся комплекс принципов и методический инструментарий являются отличительной основой от системы управления иными социальными и экономическими подсистемами управления.

Горфинкель В.Я. и в соавторстве с ним Попадюк Т.Г. под целями управления инновационным процессом на промышленном предприятии понимают «...непрерывное обновление ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, а также применяемой техники, технологии, методов

---

<sup>18</sup> Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.

организации производства и дальнейшее развитие научного и научно-технического потенциала страны, создание научного задела»<sup>19</sup>.

Общие и специальные принципы стали основой построения системы управления инновационным процессом на современном конкурентоспособном предприятии и их обоснование кроется в специфике инноваций и в содержании самой инновационной деятельности.

Специальные принципы становятся основой построения самой архитектуры системы управления и представлены принципами гибкости, принципа учета протяжённости инноваций во времени, принципа комплексности и принципа неопределенности, принципа творческого характера инноваций.

Е. И. Данилина, Д. В. Горелов и Я. И. Маликова выделяют ключевой принцип гибкости под которым понимается «...он обусловлен циклическим характером научно-технического прогресса, трудно предсказуемостью результатов научных исследований. Принцип гибкости требует применения особых видов планирования (например, не по конкретным детализированным заданиям, а по отдельным направлениям исследовательских работ) и форм финансирования, оказывает влияние на состав научно-технических кадров и выбор методов управления»<sup>20</sup>.

Известные специалисты в области инновационного менеджмента В. М. Джуха и Т.А. Салтанова раскрывают принцип учета протяжённости как «...обусловлен значительной длительностью инновационного цикла, неравномерностью временного периода выполнения отдельных его стадий и этапов. Традиционные в управлении производством календарные периоды не могут быть приняты за основу при управлении инновационным процессом. Этот принцип связан с перспективностью инноваций, означающей

---

<sup>19</sup> Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.

<sup>20</sup> Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 208 с.

необходимость учета долговременных последствий принимаемых управленческих решений<sup>21</sup>.

Принцип комплексности под которым Л. П. Гончаренко предполагает «...техническое, экономическое, организационное и информационное единство во всех звеньях, на всех стадиях и этапах инновационного процесса. Такое единство влияет на все составляющие (элементы) системы управления инновациями: планирование, финансовое и организационное обеспечение и т. д. Кроме того, комплексность означает обеспечение тесной связи между различными областями науки и между функциями управления»<sup>22</sup>.

Этим же автором раскрывается принцип учета неопределенности инновационных работ и их рискового характера, который, по его мнению, «... находит проявление в прогнозировании и планировании, финансировании и методах оценки эффективности нововведений. Он требует, например, создания финансовых резервов для ликвидации (или сокращения) возможных отрицательных последствий от риска или корректировки сроков выполнения отдельных этапов инновационных работ при их планировании»<sup>23</sup>.

Другой известный автор выделяет Принцип учета творческого характера инновационных работ «...основан на том, что творческий характер создания и внедрения новшеств оказывает влияние на систему управления инновационным процессом. Он учитывается при организации процесса выполнения работы, построении структуры органов управления, определении режима работы и стиля руководства, оценке эффективности инновационных работ и особенно при стимулировании (материальном и моральном) труда сотрудников»<sup>24</sup>.

Необходимо акцентировать внимание на характеристику методов

---

<sup>21</sup> Джуха, В. М. Инновационный менеджмент. Курс в схемах и таблицах : Учебное пособие по дисциплине «Инновационный менеджмент» (Электронный ресурс) / В. М. Джуха, Т. А. Салтанова. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2020. – 68 с.

<sup>22</sup> Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

<sup>23</sup> Там же

<sup>24</sup> Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

управления инновационным процессом отмеченную Беляевым Ю. М. как «...методы управления инновационным процессом подразделяются на административные, организационно-плановые, финансово-экономические и социально-психологические. Эти методы по своему содержанию весьма специфичны, отличаются от традиционных методов, применяемых в управлении производством, поскольку инновационная продукция (продуктовые новшества, технологии, методы) – товар особого рода, а информационные, организационные, этические и морально-психологические аспекты инноваций играют большую роль. Отметим, что на конечных этапах инновационного цикла значительно возрастает значение финансово-экономических методов управления. Этими методами охватываются многие аспекты управления инновационным процессом»<sup>25</sup>.

Достижение эффективного управления инновационным процессом реализуется через управленческую инновацию. Автор склоняется к такому определению управленческой инновации – результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых управленческих технологий, методов и организационных форм. Применительно к коммерческой фирме управленческие инновации ведут к переустройству системы управления персоналом организации, способствующей росту прибыли.

Из предложенного уточненного определения вытекает, что элементами инновационного механизма становятся, представленные на рисунке 1.

---

<sup>25</sup> Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 218 с.





Рисунок 1. – Предлагаемая структура инновационного процесса на предприятии

Отлаженность инновационного механизма, совместное функционирование этих элементов во многом определяются их взаимообусловленностью и соотносительностью, пропорциональностью. Соотносительность и структура этих элементов, значимость и оптимальность форм, методов и мер должны соответствовать уровню управления, на котором осуществляется инновационная политика.

## 1.2 Инновационные процессы на предприятии: классификация, оценка экономической эффективности

Процесс практического использования новаций, основанный на их формировании, производством и дальнейшей реализацией представляет собой инновационный процесс. Генезис инновационных процессов кроится в направлениях научной сферы и в идеале вытекает в производственную сферу давая импульс производственному сектору экономики на качественные изменения и технологический рост.

Как отмечает Маслова В. М. «...инновации могут относиться как к технике и технологии, так и к формам организации производства и управления. Все они тесно взаимосвязаны и являются качественными степенями в развитии производительных сил, повышения эффективности производства»<sup>26</sup>.

На основе предметной сущности инноваций отдельные авторы идентифицируют «...следующие их виды:

– "технико-технологические инновации проявляются в форме новых продуктов, технологий их изготовления, средств производства. Они являются основой технологического прогресса и технического перевооружения производства;

– организационные нововведения - это процессы освоения новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, а также инновации, предполагающие изменения соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по горизонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц;

– управленческие нововведения – целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы аппарата управления, ориентированное

---

<sup>26</sup> Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

на замену элементов системы управления (или всей системы в целом) с целью ускорения, облегчения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач;

– экономические инновации на предприятии можно определить как положительные изменения в его финансовой, платежной, бухгалтерской сферах деятельности, а также в области планирования, ценообразования, мотивации и оплаты труда и оценки результатов деятельности;

– социальные нововведения проявляются в форме активизации человеческого фактора путем разработки и внедрения системы усовершенствования кадровой политики; системы профессиональной подготовки и усовершенствования работников; системы социально-профессиональной адаптации вновь принятых на работу лиц; системы вознаграждения и оценки результатов труда. Это также улучшение социально-бытовых условий жизни работников, условий безопасности и гигиены труда, культурная деятельность, организация свободного времени;

– юридические инновации – это новые и измененные законы и нормативно- правовые документы, определяющие и регулирующие все виды деятельности предприятий;

– экологические нововведения – изменения в технике, организационной структуре и управлении предприятием, которые улучшают или предотвращают его негативное воздействие на окружающую среду»<sup>27</sup>.

Техническое развитие предприятия. Техническое развитие предприятия – процесс создания и усовершенствование технологического потенциала промышленного предприятия, имеющего ориентацию на повышение конечных результатов его финансово-экономической деятельности на основе технологических инноваций.

Авторский коллектив из числа К.А. Бармута, И.О. Богдановой, Ю.К. Верченко под целями технологических инноваций понимают

---

<sup>27</sup> Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.

«...целеполагание технологический инноваций направлено на:

- снижение конструктивно-технологической сложности выпускаемых изделий за счет конструктивных новшеств;
- снижение материалоемкости изделий за счет применения новых материалов; – комплексная механизация и автоматизация технологических процессов;
- применение робототехники, автоматизации и гибких автоматизированных систем на основе искусственного интеллекта;
- снижение технологической трудоемкости изделий и затрат ручного труда за счет повышения технического уровня и качества технологической оснастки, инструментов, приспособлений, научной организации труда;
- комплексная автоматизация и регулирование процессов управления производством на основе электроники и компьютерной техники и т.д.»<sup>28</sup>.

Развитие технико-технологической базы осуществляется за счет модернизации оборудования, технического перевооружения, реконструкции и расширения, нового строительства.

А.В. Тебекин указывает на то, что «...выбор конкретного направления технического развития предприятия проводится на основе результатов диагностического анализа и оценки технико- организационного уровня производства. Основные показатели этой оценки:

- степень охвата рабочих роботизированным и автоматизированным трудом;
- техническая оснащенность труда (фондовооруженность труда и энерговооруженность труда);
- доля новых технологий в объеме или трудоемкости продукции;

---

<sup>28</sup> Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К. А. Бармута, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.

- средний возраст применяемых технологических процессов;
- коэффициент использования сырья и материалов (выход готовой продукции из единицы сырья);
- мощность (производительность) оборудования;
- удельный вес прогрессивного оборудования в общем его парке;
- средний срок эксплуатации оборудования;
- коэффициент физического износа оборудования;
- доля технически и экономически устаревшего оборудования в общей его численности;
- коэффициент технологической оснащенности производства (количество примененных приспособлений, оснастки и инструмента в расчете на одно рабочее место в основном производстве);
- степень утилизации отходов производства и др.<sup>29</sup>.

О.М. Хотяшева и М.А. Слесарев указывают на то, что «...управление техническим развитием предприятия должно включать: установление целей и выявление их приоритетов; выбор направлений технического развития; оценку эффективности возможных вариантов решений; составление программы технического развития; корректировка плана и контроль за выполнением предусмотренных программой мер»<sup>30</sup>.

Организационный прогресс на предприятии. Организационный прогресс направлен на совершенствование имеющихся и в практическом применении инновационных методов и приемов организации труда и управленческого процесса, структурных элементов производственного механизма.

Как отмечает В.А. Антонец «...для осуществления производственного процесса «необходимо его материально-техническое обеспечение и соответствующая организация - правильное и эффективное соединение

<sup>29</sup> Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : Учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 481 с.

<sup>30</sup> Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.

живого труда (работников) с вещественными элементами производства (орудиями и предметами труда). Организация труда представляет собой систему мероприятий, направленных на наиболее рациональное использование рабочей силы в производстве. Соединение участников трудового процесса обеспечивается разными формами разделения и кооперации труда, организацией обслуживания рабочих мест, установлением рациональных режимов труда и отдыха»<sup>31</sup>.

Проф. Л. П. Гончаренко указывает на то, что «...основными направлениями организационного прогресса являются [3, 54]:

1) совершенствование организации производства (усиление непрерывности и гибкости производства, согласованности в продолжительности и производительности всех взаимосвязанных подразделений производства, рационализация организации потока и использования средств производства и т.п.);

2) улучшение организации труда (внедрение комплекса мероприятий, основанных на достижениях науки и передового опыта, которые дают возможность наилучшим образом соединить технику и людей в производственном процессе, эффективнее использовать материальные и трудовые ресурсы, позволяют повысить производительность труда, улучшить условия труда, сделать его более содержательным и привлекательным);

3) рационализация элементов хозяйственного механизма (системы управления, планирования и прогнозирования, финансирования, материального стимулирования, материально-технического обеспечения, научно-технического обслуживания производства), переход предприятия на рыночные экономические отношения с государством и другими контрагентами<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антоненц [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.

<sup>32</sup> Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

Генеральными направлениями текущих тенденций организационного прогресса становятся мероприятия по росту скорости развития форм организации труда (аутсорсинг, аутстаффинг, мотивация и оплата труда, внедрение системы бережливого производства и др.).

Оценка эффективности инноваций. Основным обобщающим показателем экономической эффективности технико-технологических нововведений «является показатель экономического эффекта. В нем находят отражение частные показатели эффективности: производительность труда, фондоотдача, материало- и энергоемкость, показатели технического уровня производства, качество продукции и др» [3, 52, 54].

Показатель «экономического эффекта от реализации нововведений определяется как превышение стоимостной оценки результатов над стоимостной оценкой совокупных затрат ресурсов за весь период осуществления мероприятий» [52].

В расчетах экономического эффекта в первую очередь «должен соблюдаться народнохозяйственный подход, т.е. должны учитываться результаты не только по месту применения технико-технологических нововведений, но и в смежных отраслях с позицией их влияния на конечные показатели развития экономики страны» [52, 54].

Затем рассчитывается «внутрихозяйственный (коммерческий) экономический эффект на отдельных стадиях воспроизводственного цикла: научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), освоения, производства и использования результатов нововведений. Он позволяет оценить эффективность определенных инноваций в отдельных научно-исследовательских организациях, предприятиях-производителях и предприятиях-потребителях» [52, 54].

Экономический эффект инноваций (Э) рассчитывается как абсолютная разница между результатами (выручкой от реализации продукции либо величины снижения текущих затрат – Р) и текущими затратами на их реализацию (З) за определенный период времени:  $\text{Э} = \text{Р} - \text{З}$ .

Под затратами следует понимать всю совокупность текущих (постоянных и переменных) затрат. Для предприятия подобного рода затраты представлены себестоимостью продаж либо стоимостью величины капитальных вложений.

При оценке экономического эффекта требуется брать во внимание фактор протяженности проекта во времени путем сопоставления затрат и результатов к одному периоду времени времени, как правило период капитальных вложений  $t_p$ .

Коэффициент приведения и учета протяженности во времени ( $K(t_p)$ ) рассчитывается на основании выражения:

$$Kt_p = \frac{1}{(1 + E)^{t_p - 1}}$$

где  $E$  – норма дисконта, приравненная к величине инфляции, стоимости ссудного капитала либо скорости капитализации альтернативных проектов с поправкой на риск.

Отдельные специалисты в том числе В. А. Антонец и Б.И. Бедный при оценке эффективности организационных инноваций их подразделяют на «две группы:

1) инновации, требующие существенных затрат капитального характера, отражаемых в балансе предприятия как долгосрочные финансовые вложения и проводимые по счету 08 «Вложения во внеоборотные активы» в бухгалтерском учете предприятия.;

2) инновации, реализация которых проводится без капитальных затрат с включением расходов на их реализацию в составе текущих расходов предприятия» [32].

Эффективность первого типа организационных инноваций оценивается аналогично технологическим инновациям. Второй тип инноваций оценивается по критерию эффективности с использованием оценки величины текущих затрат, увеличенных на величину расходов на инновации

При оценке эффективности инноваций целесообразно оценивать



бюджетную, экологическую и иные виды эффективностей для получения всесторонней адекватной требованиям менеджмента в условиях достижения стратегических и тактических целей.

### **1.3 Регламентация как способ формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями**

В условиях российской практики жизненный цикл любого хозяйствующего субъекта переживает ряд состояний, называемых кризисами управления. Прежде всего выражение кризисов, как отмечает А.А. Алексеев, могут выражаться в «существенном снижении управляемости, при котором штат организации продолжает расти с динамикой, характерной для обычного роста компании, однако при этом не происходит сколько-нибудь заметного увеличения объема выработки продукции, а как следствие, и прибыли»<sup>33</sup>.

По справедливому мнению ряда отечественных авторов, в числе которых можно представить В.П. Баранчеева, Н.П. Масленникова и В.М. Мишина «кризис управляемости, является особенностью жизненного цикла любой современной организации и напрямую зависит от трех основных ее показателей: возраста, штата (количества работников), занятого в основной деятельности, и сущности этой самой основной деятельности»<sup>34</sup>. Проведем анализ влияния каждого фактора на степень управляемости хозяйствующего субъекта.

Возраст организации. Начальные симптомы кризиса управляемости начинают проявляться через 12 месяцев после начала деятельности хозяйствующего субъекта. Вырежется это, как отмечено в современной литературе, «...в существенном снижении объема выработки продукции, росте издержек в виде повышения процента продукции ненадлежащего качества (брака) и значительном компенсационном росте руководящего штата (т. е. количество управленцев в организации растет быстрее, чем количество сотрудников, занятых в основной деятельности). При этом издержки также

---

<sup>33</sup> Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.

<sup>34</sup> Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.

растут, а прибыльность падает. И чем дольше продолжается компенсационный рост управленческого штата, тем ниже становится прибыльность предприятия в целом»<sup>35</sup>.

Особо выделяют отдельные авторы такой фактор влияния, как профиль деятельности самой исследуемой организации: «...чем больше организация занята деятельностью интеллектуальной, малоформализуемой и творческой, тем меньшая численность штата обуславливает наступление кризиса управляемости»<sup>36</sup>.

Заинтересованные стороны в скорейшем разрешении такого кризиса можно показать в своеобразной иерархической лестницы. Так профессор Л. П. Гончаренко отмечает что «...первый круг - собственники (акционеры) организации. Второй круг заинтересованных лиц -это топ-менеджмент: генеральный директор и его непосредственные заместители, ответственные за показатели результативности по отдельным направлениям. Третий круг - персонал, система мотивации которого напрямую зависит от эффективности и результативности производственной деятельности: падает выработка - уменьшается переменная часть заработка, что также позволяет включить эту часть штата в список за-интересованных лиц»<sup>37</sup>.

В качестве ключевого показателя ставшего причиной генерации кризисов рассматривается управляемость предприятием. Так, известный автор многочисленных исследований С.В. Мальцева отмечает, что «...управляемость - свойство любой сколь-нибудь сложной системы, и система управления предприятием не является исключением. Управляемость обуславливается способностью к направленным изменениям под воздействием управляющих факторов, а в нашем случае - под воздействием принятых управленческих решений. Таким образом, потеря либо резкое

---

<sup>35</sup> Василевская, И. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. — Москва : РИОР, 2019. — 129 с.

<sup>36</sup> Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.

<sup>37</sup> Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

заметное снижение управляемости в организации - это ее неспособность (либо ненадлежащая способность) к изменениям под действием управленческих решений»<sup>38</sup>.

Достаточно большое число авторов склонны считать, что «...именно кризис управляемости, эта самая ненадлежащая способность к управляемым изменениям, и приводит к компенсирующему эту неспособность росту управленческого персонала. Однако такая «компенсация» повышает издержки и не является качественным решением возникающей проблемы: «свеженанятый» управленец не может «войти» в работу сразу, для эффективного функционирования ему требуется адаптационный период»<sup>39</sup>.

Наиболее часто возжигаемой причиной генерации кризисных явлений становятся проблемы с административным персоналом, работающей в составе коллектива предприятия длительное время. Авторские коллектив отмечает, что «...объем управленческих решений, которые приходится ежедневно принимать руководителям всех уровней, непрерывно растет вместе с объемами производства и количеством занятого в нем персонала. В результате все рабочее время топ-менеджмента оказывается занятым решением текущих проблем, а на работы, связанные с принятием решений, относящихся к области стратегических, времени остается катастрофически мало. Как следствие, рабочий день топ-менеджеров организации начинает удлиняться, время отдыха и восстановления - укорачиваться, а качество принимаемых решений - снижаться. Именно снижение качества управленческих решений, перегруженность персонала, ответственного за их выработку (топ-менеджеров и менеджеров среднего звена), при непрерывном общем росте количества работников организации и вызывает наступление кризиса управляемости»<sup>40</sup>.

С.В. Мальцева акцентирует внимание на то, что «...для обеспечения

---

<sup>38</sup> Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

<sup>39</sup> Погодина, Т. В. Инновационный менеджмент : учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 343 с

<sup>40</sup> Там же.

поступательного роста эффективности деятельности предприятия, роста его конкурентоспособности требуется административное стимулирование активизации инновационного процесса, обеспечивающего как генерацию идей внутри компании, так и доведение их до практического использования на всех элементах производственного цикла. Для достижения данного требования необходимо создание благоприятного экономического климата, обеспечивающего с одной стороны заинтересованность каждого сотрудника при работе с инновациями и идеями, а с другой стороны наличие соответствующего регламентационного основания для обеспечения бесперебойной генерации идей и инноваций с последующей их материализацией<sup>41</sup>.

Известные специалисты в области инновационного менеджмента указывают на важность регламентации управленческих решений в области работы с инновациями и идеями «...регламентация деятельности – «это подход к управлению организацией, при котором устанавливаются и документируются единые правила выполнения ее типовых управленческих и производственных процессов. Такой подход обеспечивает унификацию и стандартизацию однотипных процессов, освобождая менеджмент от необходимости принятия однотипных управленческих решений. Самим процессом называется периодически повторяющаяся последовательность выполнения работ в организации, имеющая целью создание ценности для самой организации (внутренний процесс) либо для ее партнеров и потребителей (внешний процесс). При этом подход к управлению, использующий процесс как основную сущность методологии управления, называется процессным подходом»<sup>42</sup>.

Процессный подход в менеджменте – это подход, указывающий на изучение деятельности любого предприятия как совокупности

---

<sup>41</sup> Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

<sup>42</sup> Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.

взаимобусловленных бизнес-процессов, протекающих внутри организации. На основании норм ИСО 9001:2000, к процессному подходу может относиться планомерная и системная идентификация и управление над применяемыми предприятием процессов и обязательном обеспечении их рационального взаимодействия.

Регламентное управление на современном предприятии, как отмечает Е.А. Спиридонова, представляет собой «...это создание комплекса управленческой (нормативной и распорядительной) документации, устанавливающей единые стандарты выполнения типовых процессов, и управление им. В простейшем случае система регламентирующей документации состоит из следующих групп документов по каждому направлению регулируемой таким образом деятельности:

1. Положение о подразделении – документ фиксирует и устанавливает требования к подразделению, описывает его штат, сферу ответственности работников и процессы (как те, которые подразделение выполняет, так и те, в выполнении которых участвует).

2. Регламент процесса – «документ устанавливает детальные требования к процессу, порядку выполнения входящих в его состав работ, используемым ресурсам и результатам, а также содержит служебную информацию, позволяющую надлежащим образом управлять жизненным циклом самого документа, обеспечивая тем самым его актуальность и полноту.

3. Должностная инструкция работника подразделения – «документ устанавливает права и обязанности работника подразделения, его подчиненность, а также описывает ролевые функции, выполняемые работником в рамках документированного регламентом процесса и составляющие его служебные обязанности»<sup>43</sup>.

По В.А. Горфинкелю комплексная документация системы

---

<sup>43</sup> Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.

регламентного управления работы с инновациями и идеями представлена «...системой локальных, актов (нормативно-распорядительных документов), которые вводятся в действие, а также заменяются или отменяются приказом по основной деятельности организации. При этом источником легитимности, или правомочности, этого комплекса документов «является единоличный исполнительный орган организации - ее генеральный директор. Такой подход позволяет обеспечить надлежащий уровень управления производственной дисциплиной предприятия. В свою очередь, обязательность исполнения положений этих локальных актов может быть установлена аналогичным образом: либо прямым приказом по организации, либо положением о внутреннем трудовом распорядке»<sup>44</sup>.

Здесь необходимо отметить роль подразделений, ответственных за делопроизводство, в создании системы регламентного управления в организации. Именно сотрудники этих подразделений обладают надлежащим опытом и знаниями для создания регламентирующей документации. А.В. Тебекин для целей актуализации систематизации и регламентации «...безусловно, таким опытом должна обладать служба менеджмента качества организации, однако, как показывает практика нашей страны, 9 из 10 компаний, имеющих сертифицированную систему менеджмента качества, в реальности имеют таковую лишь номинально. То есть у большинства организаций есть сертификат, однако нет той системы, существование которой этот сертификат подтверждает. Эта особенность отечественного подхода к ведению бизнеса и позволяет говорить о том, что именно подразделения, ответственные за делопроизводство, обладают уникальной экспертной информацией по разработке и управлению жизненным циклом регламентирующей документации»<sup>45</sup>. Это очень важно, если учитывать тот рост эффективности управления при работе с инновациями и идеями, который

---

<sup>44</sup> Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.

<sup>45</sup> Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : Учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 481 с.

регламентация может способствовать предприятию.

Следует отметить, что регламентация деятельности и основанное на ней регламентное управление не являются самоцелью - это, в первую очередь, инструмент менеджмента, причем инструмент достаточно эффективный.

С.А. Барков и В.И. Зубков. отмечают «...преимуществами регламентного управления в современной организации являются:

- значительное снижение потребности в ручном управлении стандартными, постоянно повторяющимися видами деятельности, результатом чего является и пре-одоление кризисов управляемости, и высвобождение управленческих ресурсов организации, которые могут быть направлены на решение других задач, в том числе на развитие организации и совершенствование производственной деятельности в целом;

- стандартизация и унификация регламентируемых процессов, что в значительной степени совершенствует систему менеджмента организации, делая ее более управляемой;

- существенное уменьшение временных и финансовых затрат на выполнение процесса, уменьшение количества не задокументированных отклонений и, как следствие, затрат на их коррекцию;

- значительный рост, как трудовой дисциплины работников, так и качества результатов их деятельности;

- возможность создания системы оценки эффективности как руководства, так и исполнителей, что является существенной предпосылкой создания системы мотивации персонала, основанной на показателях эффективности и результативности деятельности отдельного сотрудника»<sup>46</sup>.

Однако, существуют ограничения применения регламентного управления работы с инновациями и идеями, выделенные О.Л. Чулановой «...в организации:

---

<sup>46</sup> Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.



– «Во-первых, регламентация любых видов творческой деятельности в значительной степени является высокорисковой и очень редко завершается успехом. Основной причиной этого можно назвать психологические аспекты творческой деятельности – работники, занятые в подобных сферах деятельности, эффективно управляются харизматичным руководителем, но не «бездушным» регламентом.

– Во-вторых, применение регламентации достаточно ограничено при небольшом количестве (1 – 3) исполнителей регламентных процедур в рамках одного регламента. При таком подходе, очевидно, что стоимость создания и внедрения регламента может не окупиться, однако если одной из важных целей регламентации считать стандартизацию качества результатов процесса, то регламентация и в этом случае может однозначно помочь.

– В-третьих, во многих случаях обречено на неудачу использование регламентации в части замены методологии проектной деятельности. Проект, в отличие от регламентированного процесса, нацелен на достижение уникального результата, тогда как процесс и, как его следствие, регламент устанавливают нормы для периодически повторяющейся деятельности с известным результатом. Тем не менее, и в рамках проектной деятельности есть место процессам и их регламентации (например, регламент приема на работу и адаптации персонала и т.д.)»<sup>47</sup>.

Итак, несмотря на то, что регламентное управление работой с инновациями и идеями нельзя считать панацеей от всех проблем управления инновационным процессом, процессный подход в существенной степени совершенствует хозяйственную деятельность, создает предпосылки для роста ее эффективности и результативности, создает основу для роста инновационной активности в организации и способствует созданию прозрачной и эффективной системы мотивации персонала на активизацию инновационного процесса и рост эффективности технологического уровня

---

<sup>47</sup> Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

производства и повышение приемлемости конечных финансовых результатов хозяйствующего субъекта.

Для обеспечения эффективности формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями предложены авторские концептуальные основы реализации управленческих решений в области инноваций и идей в деятельности коммерческой организации, включающие в себя:

- выявление целей и потребностей коммерческой организации управленческих инновациях (повышение конкурентоспособности коммерческой организации, снижение степени влияния факторов неопределенности внешней среды, повышение устойчивости коммерческой организации в условиях экономической и политической нестабильности, формирование материальных резервов для решения непроизводственных проблем);

- определение основных принципов разработки и реализации управленческих решений (постоянный характер инновационного процесса, вовлечение в него персонала, направленность на обеспечение адаптивности и гибкости коммерческой организации, совмещение инновационного процесса с процессом обучения управленческого персонала) в области работы с инновациями и идеями;

- формирование механизмов, обеспечивающих процесс реализации управленческих решений в области работы с инновациями и идеями (выработка стратегии принятия инновационных решений, контроль и мониторинг на основе определения эффективности инноваций и идей, родившихся в среде персонала компании);

- разработку и реализацию программ подготовки персонала коммерческой организации в области работы с инновациями и идеями для целей обеспечения перманентного инновационного процесса.

Для обеспечения теоретического обогащения аспектов активизации инновационной деятельности персонала при работе с инновациями и идеями

предложена новая классификация инноваций в деятельности персонала организации в ходе принятия управленческих решений в области работы с инновациями и идеями (таблица 1 и 2).

Таблица 1 – Классификация инноваций в деятельности персонала организации

№ п/п	Основные виды управленческой деятельности	Содержание	Управленческие инновации
1	Управленческая (методологическая, информационная)	Принятие управленческих решений (УР). Реализация полномочий и функций управления	Управленческое консультирование. Вариационность в УР. Проблемно ориентированный подход. Управление качеством. Управление знаниями. Нелинейные стратегии. Самоуправление
2	Финансово-экономическая (аналитическая, консультационная)	Регулирование экономических процессов. Распределение ресурсов. Управление финансовыми потоками	Участие персонала в прибылях (привязка к конечному результату). Хозрасчёт. Управленческая прибыль
3	Организационная (диагностическая, инновационная)	Создание, изменение и развитие организации	Централизация – децентрализация. Сетевые организации. Уплотнение структуры управления. Проектные команды. Дивизиональные структуры. Холдинги. Технопарки, технополисы. Бизнес-инкубаторы
4	Социально-психологическая (исследовательская, педагогическая)	Создание и регулирование социально-психологического климата в коллективе. Управление персоналом	Управленческая, организационная культура. Горизонтальная карьера. Мотивация персонала свободным временем, участие в прибылях. Эгалитаристские подходы и многообразие ролевых функций в управлении персоналом. Лизинг рабочей силы (аутстаффинг)
5	Проектно-плановая	Планирование и проектирование. Бизнес-планирование. Выделение бизнес-процессов	Реинжиниринг бизнеса (управление процессами, а не операциями). Аутсорсинг

Предложена новая классификация инноваций в деятельности персонала организации в ходе принятия управленческих решений при работе с инновациями и идеями, обеспечивающие рост эффективности генерации инновационной атмосферы и стимулирование внедрение инноваций в производственный процесс.

Таблица 2 – Классификация инноваций в деятельности персонала в ходе принятия управленческих решений при работе с инновациями и идеями

№ п/п	Направление деятельности	Содержание	Управленческие инновации
1	Управление маркетингом	Исследование и прогнозирование развития рынков сбыта. Планирование ассортимента продуктов и услуг. Стимулирование сбыта. Организация товародвижения	Формирование новых областей сбыта (предпринимательское управление). Формирование брендов. Бенчмаркинг. Электронная коммерция
2	Управление производством (операциями)	Организация управления производством	Производство на заказ (дестандартизация). Децентрализация управления производством. Интегрированные команды
3	Управление финансами	Управление финансовой деятельностью предприятия	Дополнительная эмиссия акций. Встречные сделки. Взаимозачёты. Налоговое планирование. Страхование рисков. Лизинг
4	Управление персоналом	Наём, продвижение, обучение и мотивация персонала	Лизинг рабочей силы (аутстаффинг), использование резюме и тестов при найме. Вводное обучение (после приёма на работу). Участие сотрудников в капитале и прибыли. Рекрутерские агентства (использование услуг). Внедолжностная карьера. Горизонтальная карьера

Таблица 3 – Классификация инноваций в деятельности персонала организации в ходе принятия управленческих решений

№ п/п	Объект управления	Содержание	Управленческие инновации
1	Международные объекты (транснациональные компании, международные стратегические альянсы)	Управление глобальной конкуренцией. Управление технологической политикой. Стратегическая политика. Инновационная политика	Международные стратегические альянсы. Мультитранспортные конгломераты. Интегрированные системы технологического развития. Гибридная стратегия (конкуренция и сотрудничество)
2	Государство (национальный уровень)	Управление: – обороной; – здравоохранением; – образованием; – социальной защитой; – культурой	Конкурсный отбор чиновников. Модернизация налоговой системы, территориальные округа, пенсионная система. ГИФО в профессиональном высшем образовании, управление федеральной собственностью
3	Регион (региональный уровень) или субъект Федерации	Управление развитием региона	Территориальный принцип. Отраслевой принцип. Технопарки, технополисы. Распределение полномочий между центром и субъектом ведения округов. Управление недвижимостью. Управление проектами на основе промышленных кластеров
4	Муниципальное образование (город, село)	Управление деятельностью муниципального образования	Закрытые территориальные образования (ЗАТО). Управление недвижимостью. Введение субсидий по квартплате. Дешёвые товары. Надбавки к пенсиям
5	Организация (компания)	Управление бизнесом	Реинжиниринг бизнеса. Линейные стратегии. Уплотнение структур управления. Реструктуризация предприятия. Корпоративная культура

Итак, несмотря на то, что регламентное управление работой с инновациями и идеями нельзя считать панацеей от всех проблем управления инновационным процессом, процессный подход в существенной степени совершенствует хозяйственную деятельность, создает предпосылки для роста ее эффективности и результативности, создает основу для роста инновационной активности в организации и способствует созданию прозрачной и эффективной системы мотивации персонала на активизацию инновационного процесса и рост эффективности технологического уровня производства и повышение приемлемости конечных финансовых результатов хозяйствующего субъекта.

### **Выводы по первой главе**

Значение инноваций для эффективности деятельности современного хозяйствующего субъекта сложно переоценить. Именно структура инновационного процесса позволяет стать объектом управления в системе управления персоналом в силу своего базирования на трех элементах: содержательная характеристика инновационного цикла; полное представление об инновациях и идеях по их предметному (вещественному) содержанию и выявление особенностей инновационной деятельности и научно-технических разработок, направленных на создание инноваций. Существенным свойством инновационного процесса стала его характеристика свойственная последовательному и непрерывному бизнес-процессам, совершаемым в течении времени и состоящего из последовательных этапов: наука–производство–потребление.

Исследованные характеристики, представляющие инновационный цикл на предприятиях в содержательном аспекте, заложены в основу методов отбора инновационных продуктов, построение прогнозов и горизонтов планирования, поиск и выстраивание форм финансирования, организация стимулирования и оценки эффективности инноваций. Целеполагание,

процессное содержание, функциональное назначение, сформировавшиеся комплекс принципов и методический инструментарий являются отличительной основой от системы управления иными социальными и экономическими подсистемами управления.

Общие и специальные принципы стали основой построения системы управления инновационным процессом на современном конкурентоспособном предприятии и их обоснование кроется в специфике инноваций и в содержании самой инновационной деятельности.

Специальные принципы становятся основой построения самой архитектуры системы управления и представлены принципами гибкости, принципа учета протяжённости инноваций во времени, принципа комплексности и принципа неопределенности, принципа творческого характера инноваций.

Отлаженность инновационного механизма, совместное функционирование этих элементов во многом определяются их взаимообусловленностью и соотносительностью, пропорциональностью. Соотносительность и структура этих элементов, значимость и оптимальность форм, методов и мер должны соответствовать уровню управления, на котором осуществляется инновационная политика.

Процесс практического использования инноваций, основанный на их формировании, производстве и дальнейшей реализацией представляет собой инновационный процесс. Генезис инновационных процессов кроется в направлениях научной сферы и в идеале вытекает в производственную сферу давая импульс производственному сектору экономики на качественные изменения и технологический рост.

В ходе исследования мы пришли к выводу, что организационный прогресс направлен на совершенствование имеющихся и в практическом применении инновационных методов и приемов организации труда и управленческого процесса, структурных элементов производственного механизма. Генеральными направлениями текущих тенденций

организационного прогресса становятся мероприятия по росту скорости развития форм организации труда (аутсорсинг, аутстаффинг, мотивация и оплата труда, внедрение системы бережливого производства и др.).

В условиях российской практики жизненный цикл любого хозяйствующего субъекта переживает ряд состояний, называемых кризисами управления.

Итак, несмотря на то, что регламентное управление работой с инновациями и идеями нельзя считать панацеей от всех проблем управления инновационным процессом, процессный подход в существенной степени совершенствует хозяйственную деятельность, создает предпосылки для роста ее эффективности и результативности, создает основу для роста инновационной активности в организации и способствует созданию прозрачной и эффективной системы мотивации персонала на активизацию инновационного процесса и рост эффективности технологического уровня производства и повышение приемлемости конечных финансовых результатов хозяйствующего субъекта.

Для обеспечения эффективности формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями предложены авторские концептуальные основы реализации управленческих решений в области инноваций и идей в деятельности коммерческой организации, включающие в себя ключевые направления управленческой деятельности.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО РАБОТЕ С ИННОВАЦИЯМИ И ИДЕЯМИ В ООО «МЕМОРИАЛ»**

### **2.1. Анализ практики разработки управленческих решений по работе с идеями и инновациями в условиях ООО «Мемориал»**

Базой исследования магистерской работы стал ООО «Мемориал» г. Миасс.

Все годы «Мемориал» оставался динамично развивающимся предприятием. Высокая социальная ответственность, участие в финансировании городских социальных программ и общественных мероприятий за эти годы сформировали в лице «Мемориала» образ надежного городского предприятия.

В настоящее время «Мемориал» уже является группой компаний, объединенных общими принципами высокого уровня сервиса, сохранением традиций, наработанных годами успешной деятельности. ООО «Мемориал» занимается организацией и проведением похорон, установкой памятников, благоустройством мест захоронений. База исследования оказывает услуги на самом высоком уровне для самых разных групп жителей, независимо от уровня материального достатка, с учетом всех пожеланий родных и близких, волеизъявлении и вероисповедания умершего.





Рисунок 2 – Ритуальное помещение ООО «Мемориал»

Бессменным руководителем ООО «Мемориал» является Нуждин Иван Петрович, неоднократно прошедший обучение и повышение квалификации на специализированных учебных базах.

Основное направление деятельности исследуемой компании — изготовление и оптово-розничная продажа ритуальных памятников, надгробных плит и других изделий ритуального назначения из природного мрамора (рисунок 3), а так же выполнение полного спектра ритуальных услуг. Собственное производство и отсутствие посредников позволяет предоставлять нашим клиентам гибкую систему скидок при заказе крупных партий изготавливаемой продукции.

Многолетний опыт работы в области камнеобработки (мрамора)- позволяет компании развиваться 14 лет на рынке оптовой торговли изделиями из мрамора позволяет высокий уровень качества выполняемых работ и максимальное удовлетворение запросов клиентов при разумных ценах вне зависимости от объема заказа.



Рисунок 3 – Продукция ООО «Мемориал»

Деятельность включает в себя изготовление продукции Верхнеуфалейского (Челябинская область) и Полевского (Свердловская область) месторождения и в основном, предлагает ритуальную продукцию, цены на которую ниже, чем у организаций, не имеющих своей базы по обработке камня.

Полевской мрамор образовался более двух миллиардов лет назад. За это время все следы органики и посторонних примесей исчезли под действием высоких температур. Благодаря этому мрамор из Полевского месторождения является прочным и износостойким материалом. Также в Полевском мраморе присутствуют примеси различных минералов, которые повышают его декоративные свойства.

Адрес производственного цеха и административного офиса:  
Челябинская область, г. Миасс, лица Ильмен - Тау дом 1.

На момент прохождения преддипломной практики на базе исследования использовались следующие внеоборотные активы:

Здание цеха площадью 520 м.кв.

1. Автопогрузчик вилочный АП40814 грузоподъемность 5 тн. высота подъема 3,3м.

2. Кран-балка грузоподъемностью 2 т.
3. Дисковая пила по камню с системой водяного охлаждения.

Чтобы получить полную информацию о текущей стратегии ООО «Мемориал» целесообразно для анализа деятельности организации использовать модель McKinsey «7 S». Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Анализ ООО «Мемориал» с помощью матрицы McKinsey «7 S»

Элемент модели	Содержание	Оценка реализации элементов модели
1. Стратегия	Основная стратегия ООО «Мемориал» поиск оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям высококачественные изделия из мрамора. На собственном карьере малым предприятием добываются полезные ископаемые, отвечающие требованиям качества.	80%
2. Знания, умения, навыки	ООО «Мемориал» существует на рынке долгое время, с 2002 г., вследствие этого сотрудники, работающие в нем, обладают опытом и знаниями в своей деятельности.	80%
3. Разделяемые ценности	Главным принципом, в соответствии с которым функционирует малое предприятие, является тесная работа с клиентами и полное и качественное удовлетворение их потребностей.	90%

4. Структура	Все подразделения предприятия находятся в тесной взаимосвязи.	70%
5. Системы	Все принимаемые решения, важные для организации, согласовываются с директором – Нуждин Иван Петрович	80%
6. Персонал	Персонал, работающий на предприятии, постоянно повышает свою квалификацию, сотрудники предприятия имеют большой опыт работы в своей сфере деятельности.	70%
7. Корпоративный стиль	Культура предприятия направлена на создания благоприятной обстановки на малом предприятии, что хорошо сказывается на деятельности сотрудников, так и на отношении клиентов к предприятию, которые чувствуют к ним доброжелательное отношение.	70%

SWOT - анализ - это оперативный диагностический анализ состояния фирмы и ее среды. В ходе этого анализа проверяется, в какой области компания конкурентоспособна, а в какой нет. На основе проведенного анализа внутренней среды можно выявить сильные и слабые стороны ООО «Мемориал», анализ внешней среды позволил составить список возможностей и угроз. Через систематизацию имеющейся информации сформулируем основные направления развития организации.

Создание более сложного и совершенного автоматизированного оборудования для горнодобывающей промышленности привело к необходимости использования комплексного подхода – создание специализированной службы по ремонту оборудования по обработке камня. Географическая близость сервисных центров к основным потребителям горнодобывающей продукции позволит сократить транспортные расходы и

наладить долгосрочные отношения с поставщиками горной породы. Зарубежный и отечественный опыт показывает, что наиболее эффективной формой ее реализации является создание межотраслевых производственных мощностей по ремонту оборудования в местах работы с каменной породой.

Таблица 5 – SWOT-анализ предприятия ООО «Мемориал»

Сильные стороны	Слабые стороны		
1 Широкая известность, особенно в пределах региона 2 Прочное положение на региональном рынке 3 Наличие собственной ресурсной базы 4 Применение новых технологий ритуальных услуг 5 Компетентные специалисты компании 6 Оснащение современной техникой 7 Осуществление выездного сервиса 8 Наличие большой потребительской базы – населения региона и округа 9 Наличие собственного производства 10 Выполнение дизайнерских работ	1 Наличие высокой конкурентной среды на рынке г. Миасс 2 Рост цен на сырье, оборудование по отделке камня и изготовление ритуальной продукции 3 Плохое представление у слуг на интернет ресурсах 4 «Серая заработная плата» 5 Нехватка квалифицированных рабочих кадров 6 Краткосрочные отношения с клиентами		
Возможности	1 Рост смертности последние 10 лет. 1 Возможность ценовой конкуренции и снижения цен.	1 Создание производственных мощностей по добыче природного камня, его обработки и реализации	1. Подготовка персонала для качественной обработки камня 2 Применение новых отечественных и

	<p>3 Широкий охват по территории горнозаводской зоны Челябинской области.</p> <p>4 Рост цен на изделия из гранита приведет к росту рентабельности месторождений, что увеличит спрос на мраморные изделия</p>	<p>2 Фирменный подход к обработке камня и изготовлению ритуальной продукции, выполняемый по технологии используемой на предприятии</p> <p>3 Развитие фирменной представительской розничной сети, что гарантирует стабильность заказов на поставляемую продукцию</p> <p>4 Создание сети складов и пунктов продаж</p>	<p>иностраннх технологий в обработке и добыче камня с целью минимизации затрат.</p> <p>3 Разработки системы стратегического управления с определением основных перспективных направлений развития среднего предприятия</p> <p>4 Соблюдение регламентированных технологий выполнения по добыче и обработке камня и изготовлению ритуальной продукции.</p>
Угрозы	<p>1 Ограничение географии деятельности - зависимость от горнодобывающих предприятий</p> <p>2 Инфляция.</p> <p>3 Падение уровня жизни населения</p> <p>4 Появление конкурентов на региональном рынке извне (город Миасс, Чебаркуль)</p> <p>5 Наличие действующих предприятий с налаженным производством мраморных изделий</p> <p>6 Высокая трудоемкость для выполнения отдельных видов работ</p> <p>7 Нехватка нового технологического оборудования по обработке камня.</p> <p>8 Высокий уровень конкуренции со</p>	<p>1 Привлечение сторонних инвестиций и технологий для организации совместной деятельности по добыче и обработке камня на новых карьерах</p> <p>2 Для наиболее эффективного использования потенциала отечественных научных разработок необходимо проводить мониторинг разработок ученых, результатов обработки камня, его добычи и транспортировки</p> <p>3 За счет имеющихся наработок удерживать занятую долю рынка как на региональном рынке, так и за его пределами</p>	<p>1 В связи с тем, что с истощением большинства месторождений в краткосрочной и среднесрочной перспективе необходимо сконцентрировать внимание на поиске новых месторождений</p> <p>2 Обеспечение географической близости к местам потребления изделий продукции, что позволит сократить транспортные расходы и снизить конечную цену на изделия из мрамора</p>

	<p>стороны других изготовителей.</p> <p>9 Снижение цен на изделия из мрамора приведет к падению рентабельности обработки, что снизит эффективность деятельности</p>	<p>4 Вытеснить местных конкурентов посредством наиболее качественного выполнения изделий из мрамора</p>	
--	---	---	--

Важным элементом в развитии отрасли является активное сотрудничество с другими горнодобывающими компаниями (например ЗАО «Уралмрамор») и с учебными заведениями с целью координации своей деятельности, которая должна быть полностью направлена на удовлетворение нужд населения как основного потребителя продукции. Также необходимо проводить постоянный мониторинг образцов конкурирующих аналогов, а также технологий обработки камня для совершенствования собственной практики.

В перспективе может появиться необходимость привлечения сторонних (внешних) инвестиций и технологий для организации совместных предприятий по добыче камня на новых карьерах, производства изделий не только из мрамора, но и других пород камня. С тем, чтобы в дальнейшем перейти к самостоятельному процессу добычи и обработки.

Для корректного анализа кадрового состава необходим анализ технико-экономических показателей ООО «Мемориал». В качестве аналитических приемов мы используем горизонтальный анализ показателей выручки и себестоимости за 2021-2023 гг. Анализ хозяйственной деятельности играет важную роль при разработке стратегии и тактики развития предприятия. С его помощью можно оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Основные технико-экономические показатели ООО «Мемориал» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели ООО «Мемориал» в 2021-2023 гг., тыс. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение,(+,-)		темп роста, %	
Выручка от реализации	238233	271304	234785	33069	- 36519	113,88	86,53
Себестоимость продаж	156833	189701	176638	32868	- 13063	120,95	93,11
Чистая прибыль	22311	79184	- 1005	56873	- 80189	354,9	- 1,27

Из таблицы 6 видно, что в 2023 году выручка от реализации упала на 36 млн. руб. или на 13,47%.

При этом прибыль компании сократилась на 80 млн. руб. Данная динамика говорит о важности реформ на предприятии. В таблице 7 представлена динамика эффективности персонала, представленная производительностью труда.

Таблица 7 – Динамика производительности труда ООО «Мемориал» в 2021-2023 гг.

Показатель	Период анализа			Абсолютное отклонение		Относительное отклонение	
	2021	2022	2023	22-21	23-22	22/21	23/22
Выручка от реализации	238233	271304	234785	33071	-36519	113,9%	86,5%
Среднесписочная численность, чел.	366	441	415	75	-26	120,5%	94,1%
Производительность труда, тыс. руб./чел.	650,9	615,2	565,7	-35,7	-49,46	94,5%	92,0%

Из таблицы 7 видно, что производительность труда, как важнейший показатель эффективности использования персонала на исследуемом предприятии снижается в течение всего периода анализа, что подтверждает важность нашего исследования.

В дальнейшем проведем анализ кадрового состава ООО «Мемориал» с позиции качественных характеристик персонала предприятия.

Для изучения состава и структуры кадров организации был проведен анализ персонала за последние 3 года.



Таблица 8 – Динамика структуры персонала ООО «Мемориал» по профессиональным категориям в 2021-2023 гг.

Структура персонала В том числе по категориям	2021		2022		2023	
	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %	кол-во, чел	уд.вес, %
Рабочие	246	67,2	306	69,4	302	72,8
Руководители	33	9,01	33	7,5	23	5,5
Специалисты	53	14,5	64	14,5	60	14,5
Служащие	34	9,3	38	8,6	30	7,3
Итого	366	100	441	100	415	100

На ООО «Мемориал» г. Миасс работают руководители, специалисты, служащие и рабочие. Это традиционная классификация профессиональных категорий. Анализируя таблицу 8, было получено, что в 2023 г., по сравнению с 2021 г., количество рабочих увеличилось на 56 человек. При этом их число в 2022 году выросло на 60 человек, а в 2023 снизилось на 4 человека. На фоне сокращения продаж сильно уменьшилась категория руководителей: в 2023 году их число снизилось на 10 человек и составило 23 человека. Так же уменьшилось и число специалистов на 4 человека в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Та же тенденция характерна и для служащих.

В целом, в связи с текучестью кадров с каждым годом не все категории работников предприятия сокращаются. Но все категории данных работников должны присутствовать в том количестве, которое может обеспечить эффективную работу предприятия, а также получить высокую эффективность коллективного и индивидуального труда.

Представим структуру персонала по категориям ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг. на рисунке 4.

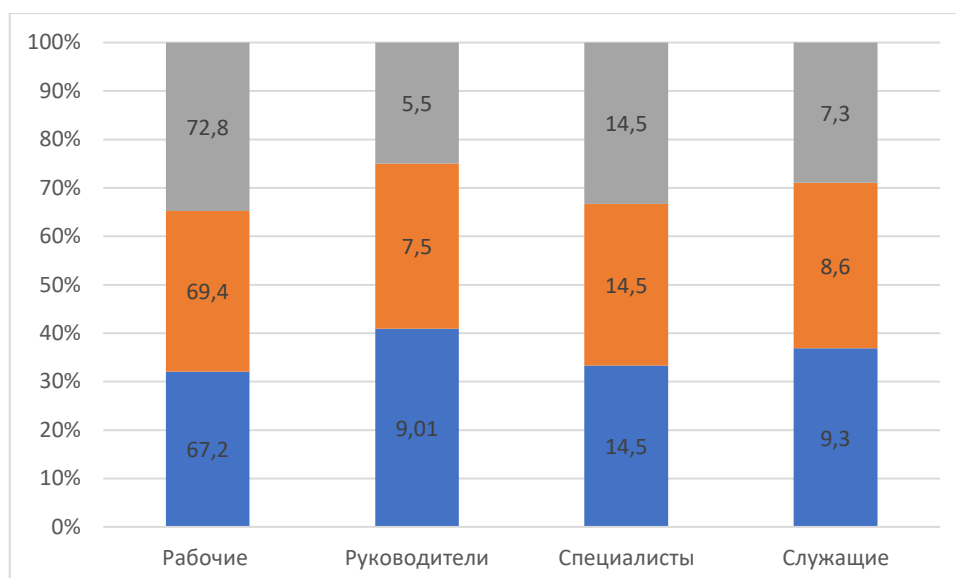


Рисунок 4 – Динамика структуры персонала по категориям ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг.,%

В таблице 9 представлены данные по структуре персонала предприятия по половому признаку.

Таблица 9 – Структура персонала ООО «Мемориал» по полу

Годы	в том числе по полу	
	Мужчины	Женщины
2021	320	46
2022	363	48
2023	366	49

По таблице 9 видно, что на данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Ведь ООО «Мемориал» занимаются сферой услуг. Но по сравнению с 2021 годом количество мужчин на ритуальном предприятии увеличилось на 46 чел. В 2023 г. их насчитывается 366 чел. Рассмотрим рисунок 5.

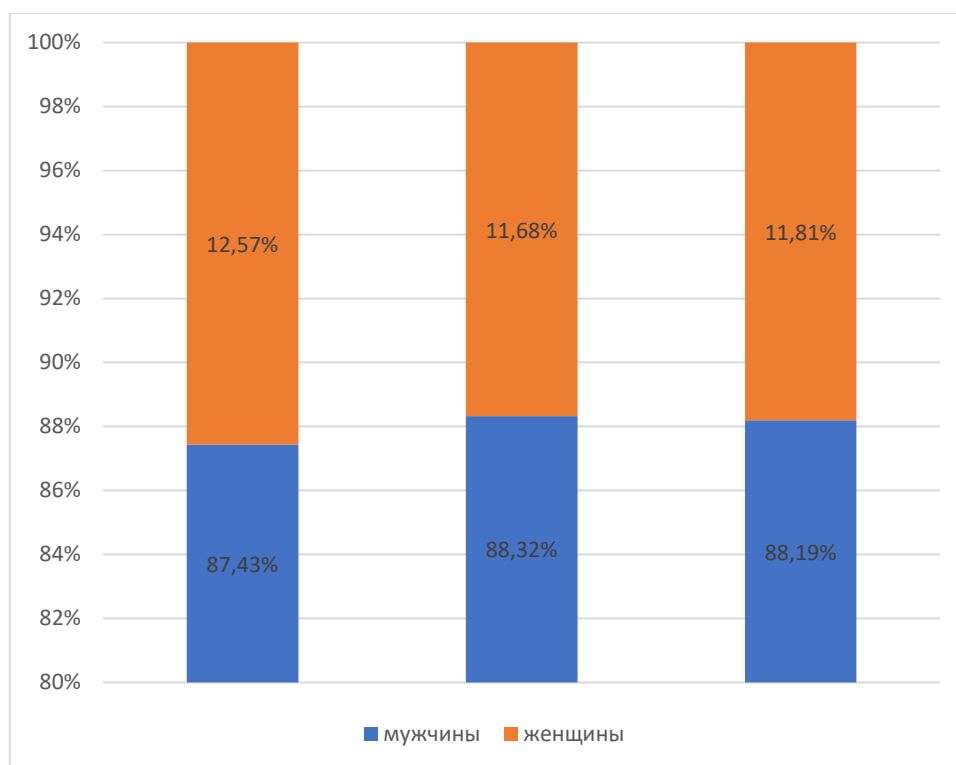


Рисунок 5 – Динамика структуры ООО «Мемориал» по половому признаку за 2021-2023 гг.

А количество работающих женщин постепенно возрастает, по сравнению с 2021 г. на 3 чел. Превышающий мужской состав работников над женским обусловлен спецификой деятельности исследуемого предприятия.

Таблица 10 – Образовательный уровень персонала ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг.

Уровень образования	2021		2022		2023	
	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %	кол-во, чел.	Уд.вес, %
Высшее	67	18,31%	74	16,78%	83	20,00%
Среднее специальное	113	30,87%	164	37,19%	150	36,14%
Общее среднее	173	47,27%	184	41,72%	176	42,41%
Неполное среднее	13	3,55%	19	4,31%	6	1,45%
Итого	366	100%	441	100%	415	100%

Таблица 10 показывает, что на предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее

количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Но отмечается в таблице 10, что в связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2021 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним специальным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним образованием снизилось на 7 человек. ООО «Мемориал» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в высшие учебные заведения. В 2022 г. оно отправило на обучение 58 человек. Рассмотрим рисунок 6.

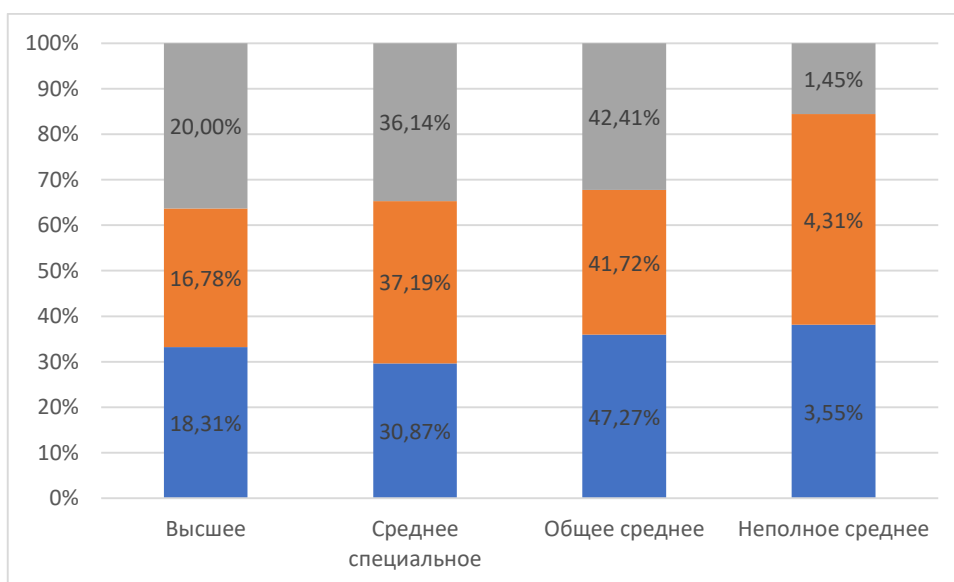


Рисунок 6 – Структура персонала по уровню образования ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

Таблица 11 – Динамика возрастного состава персонала ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг.

№ п/п	Показатели	2021г.		2022г.		2023г.	
		Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%	Кол-во, чел.	Уд.вес,%

1	18-35	148	40,4	160	36,2	160	38,5
2	35-50	183	50	247	56	221	53,2
3	Старше 50	35	9,6	34	7,8	34	8,2
Итого		366		411		415	

По таблице 11 видно, что на предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2021г. работало больше работников в возрасте 35 – 50 лет, в 2022 г. их количество увеличилось на 64 человек, а 2023 году на 38 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2021г. работников в возрасте 18-35 лет в 2023г. увеличилось на 12 человека. Динамика возрастного состава персонала ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 7.

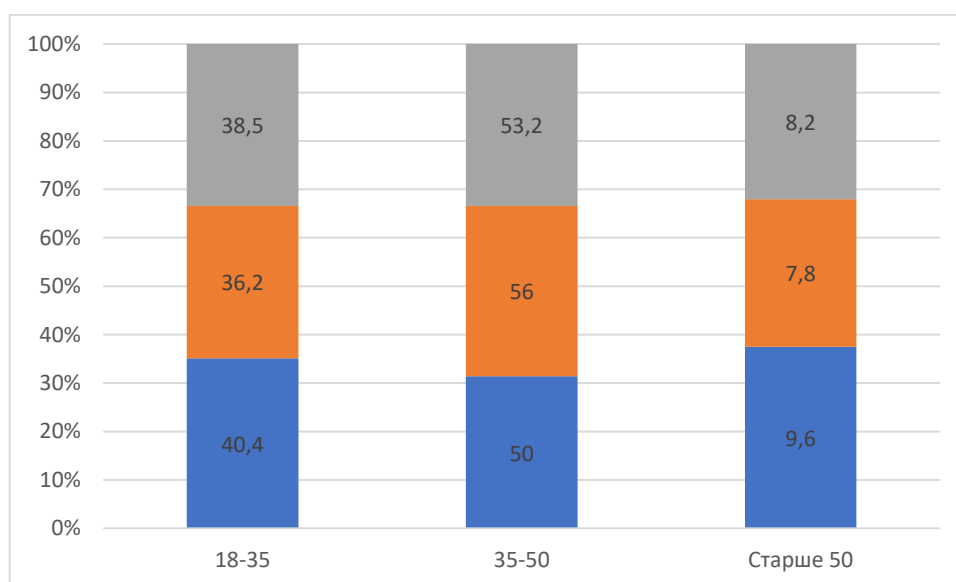


Рисунок 7 – Динамика возрастного состава персонала ООО «Мемориал» за 2021-2023 гг., чел.

Работников в возрасте старше 50 лет насчитывается очень даже значительное число. Работники такого возраста в основном занимают руководящие должности, а также специализированные работники. Старение кадров может привести к тому, что через несколько лет исследуемое предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных работников, эта проблема уже существует. Ведь все равно люди не могут всю жизнь работать, возраст даст о себе знать.

Таблица 12 –Распределение персонала по стажу работы в ООО «Мемориал» в 2021-2023 гг.

Показатели	2021		2022		2023	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
До 1 года	15	4,1	75	18,2	-	
1-2	140	38,3	105	25,6	79	37,7
2-5	108	29,5	139	33,8	127	30,6
5 и более	103	28,1	122	22,4	209	31,7
	366	100	411	100	415	100

По таблице 12 видно, что в ООО «Мемориал» преимущественно работают работники с опытом от 2 лет до пяти и более. Таких сотрудников в 2021 году было 57,6%, в 2022 году 59,4%, а в 2023 году 62,3%. Следует отметить, что в 2022 году было принято много новых сотрудников. Однако. В результате реорганизации и оптимизации их в 2023 году не стало.

И в заключении проведём количественный анализ степени удовлетворённости сотрудников своей работой на предприятии, для этого рассчитаем

уровень текучести работников за 2021-2022 год.

Уровень текучести персонала оценивается по формуле:

$$U_{nm} = \frac{(P_c + P_{иа})}{Ч_c} \times 100\%$$

У<sub>тп</sub> - уровень текучести персонала в периоде, %;

P<sub>с</sub> - число работников, уволившихся в рассматриваемом периоде по собственному желанию, чел;

P<sub>иа</sub> - число работников, уволенных в рассматриваемом периоде по инициативе администрации, чел;

Ч<sub>с</sub> - среднесписочная численность работников в периоде, чел.

$$U_{тек2021} = 156 / 672 = 23,2\%$$

$$U_{тек2022} = 90 / 660 = 13,6\%$$

Как видно из расчетов, высокая текучесть обусловлена несправедливой оплатой труда, низкой мотивацией сотрудников, которые обладают высоким уровнем образования. Старение кадров в скором времени могут привести к тому, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Улучшить ситуацию могла бы эффективная система мотивации. Большинство молодых работников увольняются по собственному желанию из-за конфликтов, отсутствием желания работать на исследуемом предприятии. Предотвращение увольнения работников по собственному желанию обеспечивается выявлением и удовлетворением их трудовой мотивации. Для этого проведем более углубленный анализ системы мотивации персонала ООО «Мемориал».

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Для трудящихся малого предприятия ООО «Мемориал», заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение сотрудников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда,

Ниже представлены результаты проведенного исследования стимулирования труда в ООО «Мемориал» в контексте оптимизации стимулов на примере заработной платы.

Оплата труда сотрудников предприятия ООО «Мемориал» производится на основе тарифных ставок и должностных окладов, определяемых в коллективном договоре организации, в зависимости от выполняемых работ. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) осуществляется с помощью Единого

тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника профессий рабочих, не вошедших в ЕТКС, и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Персональная итоги руководителя предприятия за своевременность выплаты работникам заработной платы предусмотрена в коллективном договоре. На предприятии выплата заработной платы производится только в денежной форме. Выплачивается заработная плата по пластиковым картам. Вновь принятые сотрудники до получения пластиковой карты получают деньги в кассе предприятия по платежной ведомости. Выдача денег по платежной ведомости осуществляется в трехдневный срок, включая и день получения денег из банка.

В структуру фонда заработной платы персонала ООО «Мемориал» входит заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

Структура фонда заработной платы персонала ООО «Мемориал» представлена на рисунке 8.

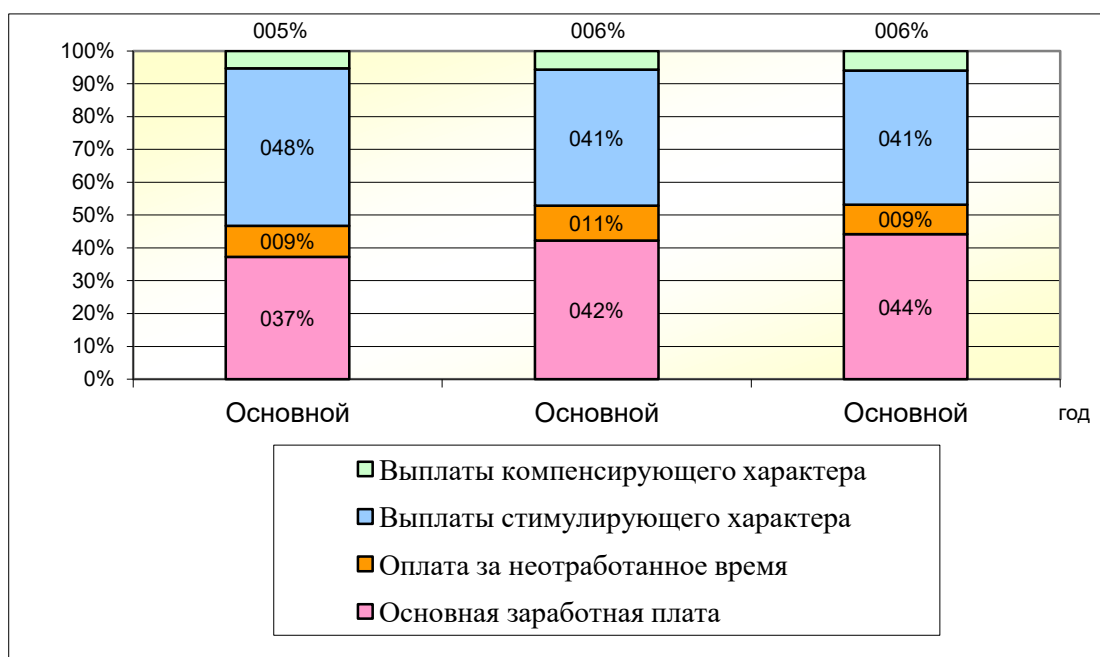


Рисунок 8– Структура фонда заработной платы персонала ООО «Мемориал»



Выплаты стимулирующего характера персонала ООО «Мемориал» включают:

- надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, почетное звание ученую степень, выслугу лет, стаж работы и другие доплаты и надбавки;
- премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты;
- единовременные (разовые) премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты, включая годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) и по итогам работы за год;
- единовременная материальная помощь (денежная компенсация), выплачиваемая всем или большинству сотрудников (к отпуску, на овощи и другая), а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь).

На предприятии ООО «Мемориал» разработано Положение о премировании. Премияльная система носит четкий характер, не вызывает осложнений в практическом использовании. Положение о премировании дает четкие ответы на следующие вопросы: каковы показатели и условия премирования, размеры премий, круг премируемых сотрудников, периодичность премирования, источник выплаты премий.

Размер премии определяется экономической целесообразностью системы оплаты труда на предприятии и оптимальным уровнем надтарифной части заработной платы в размере 30–40% тарифа (оклада). Размер премии дифференцирован с учетом напряженности установленных показателей, премирования посредством введения различных шкал с пропорциональным размером премии в зависимости от степени улучшения показателей по сравнению с базовым уровнем.

Положение о премировании персонала предприятия ООО «Мемориал» содержит:

- а) общие положения, в которых определяется круг премируемых за основные результаты хозяйственной деятельности по различным группам

персонала (руководители, специалисты, служащие, рабочие) с указанием конкретных задач, на которые нацелено премирование;

б) источники, показатели, условия, размеры, периоды и сроки премирования для отдельных групп персонала или категорий работающих;

в) порядок начисления, утверждения и выплаты премии и другие показатели.

Для определения размеров вознаграждения по итогам работы за год устанавливается единая шкала, размер вознаграждения за выслугу лет представлен в таблице 13 и таблице 14.

Таблица 13 – Коэффициенты трудового стажа

Стаж работы	Коэффициент (базовых величин)
От 1 до 3 лет	1,0
От 3 до 5 лет	1,3
От 5 до 10 лет	1,6
От 10 и более	2,0

Таблица 14 – Размер вознаграждения за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения (в процентах) в месяц
От 1 до 3 лет	5
От 3 до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 и более	20

Выполнение показателей премирования определяет размер премии, а выполнение его условий становится основанием для ее начисления. При невыполнении основных показателей или основных условий премирования премия не выплачивается. Руководству ООО «Мемориал», предоставлено право, снижать работникам предприятия размер премий, или полностью лишать их, которое предусмотрено Положением о премировании. Основанием для лишения (снижения) премий являются:

- нарушение производственных и технологических инструкций, требований по технике безопасности и другие производственные упущения;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин.

Таблица 15 – Мотивация труда в зависимости от принадлежности к определенной группе сотрудников ООО «Мемориал»

Фактор стимулирования	Социальная группа, для которой значимость указанной стимулирования наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, стаж работы на предприятии 3-4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 и 40-49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет
Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, ИТР, мужчины 25-39 лет, стаж работы на предприятии 10-15 лет
Получение более интересной творческой работы	ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 лет, стаж работы 1-2 года и 10-15 лет
Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25-29 лет, стаж работы 3-4 года

Анализ системы оплаты и стимулирования труда позволил выделить следующие проблемы:

- высокий процент текучести кадров;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- низкий уровень удовлетворенности трудом.

Рассмотрим SWOT-анализ действующей системы стимулирования

Таблица 16 – SWOT-анализ действующей системы оплаты труда и мотивации

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. стабильная заработная плата;</li> <li>2. квалифицированный персонал;</li> <li>3. возможность карьерного роста;</li> <li>4. наличие постоянных источников стимулирования персонала предприятия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. высокий процент текучести кадров;</li> <li>2. отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;</li> <li>3. низкий уровень удовлетворенности трудом;</li> <li>4. слабо развита система стимулирования персонала.</li> <li>5. Отсутствие связи оплаты труда с результатами самого труда.</li> </ol>
Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. премирование сотрудников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат и повышения производительности труда;</li> <li>2. единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий;</li> <li>3. на фоне стабильного роста выручки растет величина ФЗП и эффекта стабильности.</li> <li>4. Наличие стабильного финансирования фонда оплаты труда позволяет расширять стимулирующие программы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. несовершенство законодательной и нормативной базы самого предприятия в области мотивации и стимулирования труда.</li> <li>2. Отток квалифицированного персонала.</li> <li>3. Конкуренция на рынке труда со стороны других промышленных предприятий, усиливающей отток квалифицированного персонала.</li> </ol>

Таким образом, проблемное поле стимулирования предприятия ООО «Мемориал», выявленное в ходе обследования:

– отсутствие оперативного учета затрат, включая трудовые, в структурных подразделениях и по предприятию в целом. Данные финансового учета не позволяют принимать обоснованные управленческие решения в сфере социально-трудовых отношений. Однако это возможно при использовании управленческого учета, выступающего в качестве основной информационной системы в рыночных условиях хозяйствования;

– полученные данные снижения темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы в 2021–2023 гг., позволили предположить, что персонал предприятия мало заинтересован в повышении эффективности производства, принятии инновационных решений вследствие недостаточно продуманной стимуляционной политики на предприятии ООО «Мемориал». Следует так же отметить, что прямое выполнение установки руководства на стабильное повышение заработной платы, не всегда

экономически оправдана, поскольку должна учитываться динамика роста производительности труда на конкретном предприятии.

Анализ материального стимулирования выявил, что оплата труда сотрудников предприятия зависит от производительности и индивидуального вклада каждого работника. Помимо привязки заработной платы к выработке и выплате премий по результатам деятельности предприятия в целом.

Нематериальное стимулирование на предприятии развито недостаточно. Престиж работы на предприятии невысок, сильная организационная культура отсутствует. Для сотрудников не ведётся ни планирование карьеры, нет возможности повышения квалификации.

Существуют и нормы наказания работников за производственные упущения и нарушения дисциплины в виде сокращения премии.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие за пять лет своего существования увеличилось в численности персонала. С одной стороны, появились новые возможности, наработан новый ресурс, входит в стадию зрелости. С другой появились новые проблемы. Раньше масштабы планов и работ были таковы, что результаты работ и физических, и умственных были видны всем. Сейчас предприятие выросло и требует других подходов к планированию, развитию и существованию. Необходимо реализовать новые программы даже для того, чтобы сохранить доступный уровень, что в свою очередь предъявляет новые требования к ресурсам, в том числе и людским. Далее необходимо выявить характер мотивационной структуры персонала, её реакцию на те или иные изменения и создать основу для выработки программы действий.

Анализ степени удовлетворённости сотрудников и выявление их основополагающих ценностей. В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров предприятия, тем более ощущается невозможность управлять

старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворённости сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом - один из важнейших в любой организации. Для анализа степени удовлетворенности работников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов-анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования. С этой целью был проведён опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в ООО «Мемориал»?

- Предпринимаются ли со стороны руководства предприятия действия по повышению мотивации сотрудников?

- Какие методы по повышению мотивации персонала являются действенными на взгляд руководителей ООО «Мемориал»?

- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «Мемориал»?

Опрос был проведён в ноябре 2023 г. (во время прохождения производственной практики, предусмотренной учебным планом профиля подготовки 38.03.04. «Управление человеческим капиталом»).

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством в ООО «Мемориал», я интересовалась, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии в целом (рисунок 9).

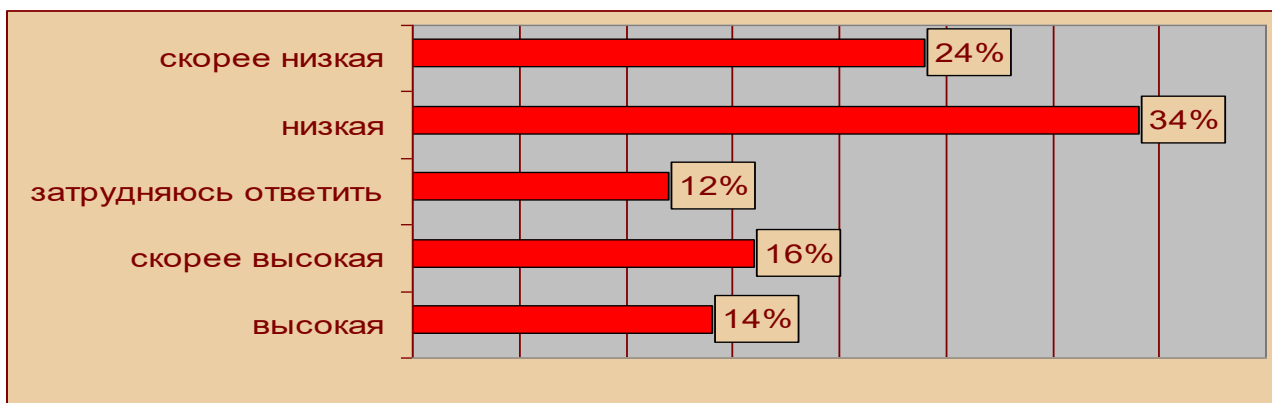


Рисунок 9 – Результаты опроса руководителей ООО «Мемориал» по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»

Результаты получились следующие: (16+14) - 30% опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высокая, (24+34)- 58% опрошенных оценили уровень мотивации на предприятии как низкая, 12% затруднились с ответом (рисунок 10).

В связи с полученным ответом на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 11).

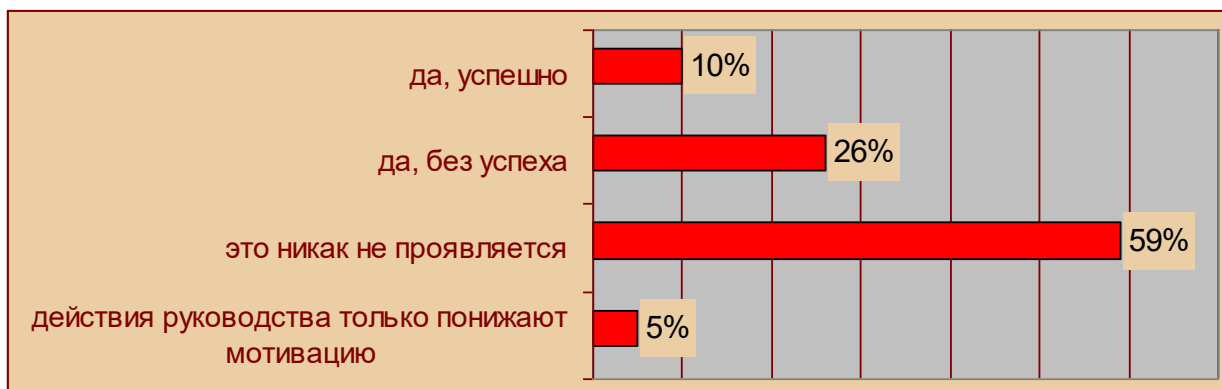


Рисунок 10 – Результаты опроса работников ООО «Мемориал» по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»

59% опрошенных сотрудников ответили, что результат предпринятых действий никак не проявляются, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия

эффекта не имели, а 5%- что действия только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в ООО «Мемориал» руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда- 24%, её повышение- 18%, мероприятия по сплочению коллектива 15% и улучшению условий труда- 12% (рисунок 11).



Рисунок 11 – Результаты опроса руководителей подразделений ООО «Мемориал» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации персонала являются действенными на взгляд руководителей ООО «Мемориал»

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации персонала являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в ООО «Мемориал» (количество опрошенных составило 25 рабочих и 15 служащих). Результаты этого опроса представлены на рисунок 12.

На первом месте- 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 17% создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идёт 15% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива- 12%.





Рисунок 12 – Результаты опроса сотрудников ООО «Мемориал» по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «Мемориал»

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников ООО «Мемориал» (таблица 17).

Таблица 17 – Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников ООО «Мемориал»

№	Методы повышения мотивации	Оценка руководителей, %	Оценка сотрудников, %
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению коллектива	15	12
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	7	17
6	Улучшение условий труда	12	15
7	Предоставление большей свободы полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	6	3
9	Смена отдельных сотрудников	1	2

Важным, на мой взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными. Из таблицы 17 видно, что только по трём методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это мероприятия по сплочению коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей и сотрудников не совпадают. Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что на предприятии не проводился анализ мотивации персонала и подбор подходящих стимулов. Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

В русле настоящего исследования нами проведен анализ числа рационализаторских предложений от коллектива и ее эффективность за период 2020-2023 годы (таблица 18).

Таблица 18 – Динамика объемов и качественных характеристик рационализаторской деятельности в ООО «Мемориал» в период 2020-2023 гг.

Показатель	2020	2021	2020	2023
Число поступивших инициатив от коллектива	7	8	4	1
Ожидаемая сумма годового экономического эффекта от реализации новшеств, тыс. руб.	4563	6910	2471	129
Сумма средств, направляемая на стимулирование инициатив, тыс. руб.	235	348	102	5,2

Таблица 18 наглядно демонстрирует отрицательную динамику, как числа рациональных предложений, имеющих техническое обоснование так и суммы экономического эффекта от их применения. В 2023 году показатели

рационализаторской активности показали наименьшие за период исследования значения, что подтверждает актуальность настоящего исследования. Решение проблемы формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями ставящие свою цель повышения эффективности инновационного процесса, протекаемого в ООО «Мемориал» на основе разработки практических рекомендаций будут описаны в следующем параграфе настоящего исследования.

## **2.2 Совершенствование разработки управленческих решений при работе с идеями и инновациями в ООО «Мемориал»**

На основании анализа внутренней и внешней среды базы исследования, на основании кадрового аудита и анализа мотивационной среды, господствующей в коллективе ООО «Мемориал» сделаны выводы о состоянии практики формирования управленческих решений при работе с идеями и инновациями:

- все управленческие решения относительно внедрения новшеств в организационный и технологический процесс оказываемых услуг и работ производится по схеме «сверху вниз» т.е. исходит от руководителя и реализуется уже непосредственно исполнителями работ и заказов;

- у технического персонала и специалистов отсутствует атмосфера рационализаторства и генерации идей для внедрения в производственный процесс;

- наличие практики «инициатива наказуема» в среде производственного персонала; среди руководителей среднего звена и специалистов присутствует практика «не высовываться» с целью недопущения образа «сует нос не в свое дело», что говорит о низкой инициативности в коллективе;

- наличие авторитарного типа управления в ООО «Мемориал» в аспекте внедрения новаций в производственный процесс, усовершенствования процесса производства ритуальной продукции и оказания ритуальных услуг;

- недостаточно высокий уровень внедрения новшеств в организационный и технологический процесс оказываемых услуг и работ, как следствие рост себестоимости, падение уровня прибыли и конкурентоспособности предприятия.

Для решения указанных проблем, повышения эффективности управленческих решений при работе с идеями и инновациями требуется комплекс мероприятий в организационном аспекте управления бизнес-

процессами, протекающими в управленческой и производственной среде ООО «Мемориал».

Мероприятие 1. Разработать модель структуры инновационного процесса для ООО «Мемориал» с целью закрепление фундаментальных основ формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

Предлагаемая модель структуры предлагаемого инновационного процесса на ООО «Мемориал» формирует перед менеджментом компании стратегических и перспективных направлений развития и диверсификации производственного процесса (внедрение изготовление изделий из металла для могилки и ограждений), а также инвестиционные и инновационные программы работ (рисунок 13)

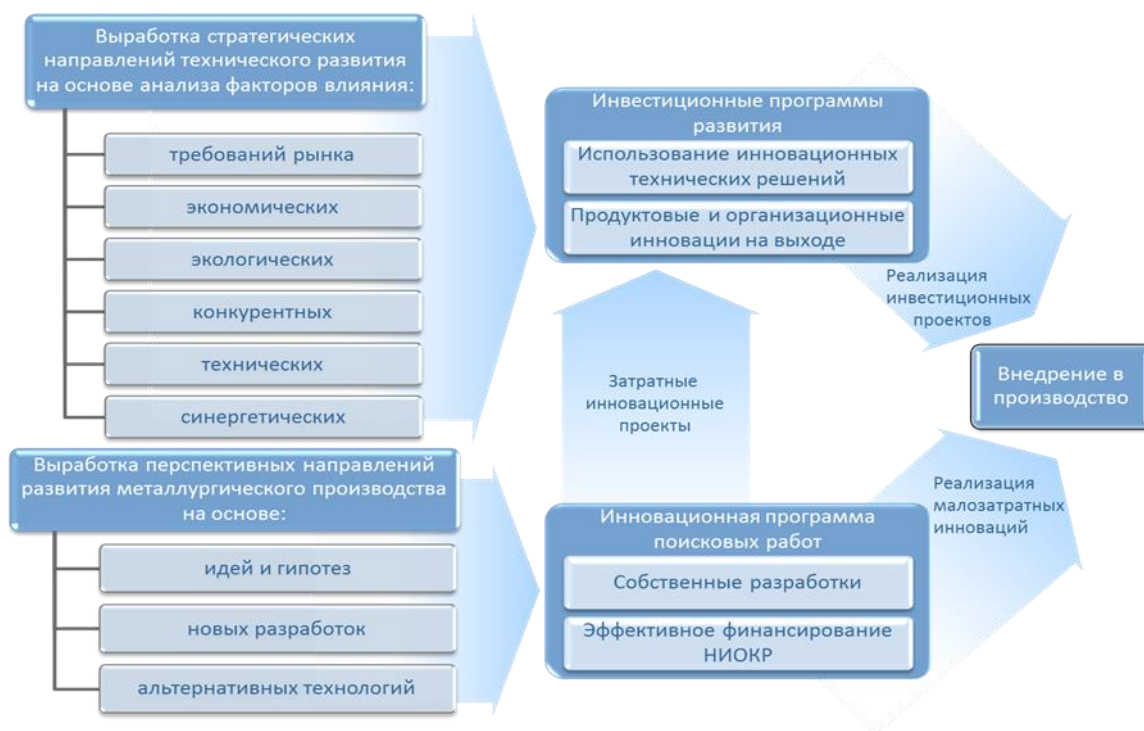


Рисунок 13 – Структура предлагаемого инновационного процесса на ООО «Мемориал»

При сложившейся на предприятии структуре инновационного процесса, предлагаемая организация взаимодействия с другими подразделениями предприятия и сторонними организациями можно изобразить схемой, представленной на рисунке 14.



подразделений ООО «Мемориал» при формировании управленческих решений при работе с инновациями и идеями;

- контроля формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

Регламент по работе с инновациями и идеями разрабатывается как основной документ иерархии внутренних нормативно-правовых документов, определяющих систему формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

В задачи разрабатываемого регламента войдут:

- идентификация структурных элементов органов управления инновационной деятельностью ООО «Мемориал», их прав, функций и порядок взаимодействия;

- создание структуры инновационной деятельности (от идеи до продукта);

- формирование процесса управления инновационной деятельностью ООО «Мемориал» в части:

- а) формирования, планирования, реализации и контроля разработки, оценки и внедрения рационализаторских предложений, генерируемых в компании членами персонала;

- б) разработка системы мотивации и стимулирования персонала активно ведущих рационализаторскую деятельность;

- в) мониторинга оценки результатов работы с инновациями и идеями;

- г) утверждение источников финансирования для внедрения продуктов инновационного процесса и поощрения активных сотрудников.

Предлагаемая цель и задачи регламентирования работы с инновациями и идеями направлены на формирование стандартных наборов управленческих решений, позволяющих как высшему, так и линейному руководству оперативно принимать решения относительно появившихся идей и рационализаторских предложений. Предложенное Положение о рационализаторской деятельности в ООО «Мемориал» раскрывает все

аспекты регламентации управленческих решений по работе с инновациями и идеями (приложение 1).

Мероприятие 3. Предложить расчет экономической эффективности и методику стимулирования сотрудников за формирование рационализаторских инициатив.

Размер стимулирующей доплаты автору за рационализаторские предложения рассчитывается в зависимости от его экономического эффекта, а также от характера проявленной инициативы. Расчет предлагается производить на основании следующего выражения:

$$B = 0,3N + 0,7 \left( \sum_{i=1}^n k_{1i} + \sum_{j=1}^m k_{2j} \cdot k_{3j} * k_{4j} \right), \text{ где}$$

$N$  – число поданных рационализаторских инициатив;  $n$  – число принятых рационализаторских инициатив, имеющих экономический эффект в денежном эквиваленте;  $m$  – число принятых рационализаторских инициатив, если невозможно определить экономический эффект в денежном эквиваленте;  $k_1$  – коэффициент полученного экономического эффекта (таблица 19);  $k_2$  – коэффициент полученного положительного экономического эффекта (таблица 20);  $k_3$  – коэффициент сложности (таблица 21);  $k_4$  – коэффициент масштаба использования рационализаторских инициатив (таблица 22).

Коэффициент достигнутого экономического эффекта находится по формуле

$$k_1 = \frac{E \cdot 7\%}{1400}, \text{ где}$$

$E$  – фактическая экономия от рационализаторского предложения, тыс. руб.

Таблица 19 – Рассчитанный коэффициент достигнутого экономического эффекта

Фактическая годовая экономия $E$ , тыс. руб.	$k_1$
До 100	5



100-500	25
Свыше 1000	50

На основании расчётного коэффициента  $K_1$  производится расчет бальной оценки  $B$  дальнейшем, который становится основой для расчета единовременной доплаты стимулирующего характера автору рационализаторского предложения.

Таблица 20 – Положительный эффект, не создающий денежной экономии

Достигнутый положительный эффект	$k_2$
Улучшение одной из второстепенных характеристик, не являющихся определяющими для конкретной продукции или процесса, улучшение условий труда	1,2
Улучшение одной из технических характеристик детали, конструкции, схемы, техническое решение, направленное на надежность работы оборудования, на улучшение условий труда, безопасность, улучшение экологии	2,0
Улучшение более одной технической характеристики для продукции или процесса, в том числе, направленные на надежность работы оборудования, на безопасность труда, улучшение экологии или условий труда	2,5
Улучшение или восстановление основных технических или иных характеристик, являющихся определяющими для конкретной продукции или процесса, решение направленное на увеличение срока службы оборудования, улучшение условий труда на частичную автоматизацию производственных процессов	5,0

Результат, полученный на основании расчетного выражения, исчисляется в баллах, присеваемые всем сотрудникам ООО «Мемориал», ставшими авторами рационализаторских инициатив.

За каждый балл сотрудник получает единовременную доплату стимулирующего характера в размере 6 тысяч рублей. следует отметить, что доплата делится на весь творческий коллектив, указанный в заявке на рациональное предложение в соответствии с приложением 1 представленного к настоящему исследованию.

Таблица 21 – Коэффициент сложности технической или иной задачи

Сложность решенной технической или иной задачи	$k_3$
Улучшение одной простой детали, улучшение одного параметра или операции простого процесса	1,2
Улучшение сборной детали, полностью составленная из сборочных единиц или узлов техники. Улучшение двух и более не основных параметров не сложных технологических процессов или иных процессов	1,5
Улучшение сложной или сборной детали, конструкция не основного узла, механизма. Изменение двух и более не основных операций технологических или иных процессов, изменение двух и более элементов организационной (управленческой) задачи и т.п.	2,0
Улучшение одного основного узла или нескольких не основных узлов машин, механизмов. Часть не основных технологических или иных процессов. Блок основных элементов организационной, управленческой задачи	2,5
Улучшение нескольких основных узлов конструкции. Часть основных технологических или иных процессов Комплекс нескольких блоков основных элементов организационной, управленческой задачи.	3,0
Улучшение основных технологических процессов или других процессов	4,0
Улучшение конструкции со сложной кинематикой, аппаратурой контроля и т.п. Комплексные технологические процессы	6,0
Изобретение со сложной системой контроля автоматических поточных линий, состоящих из новых видов оборудования, системы управления. Сложные комплексные технологические процессы	7,0
Новое изобретение, технологические процессы особой сложности, относящиеся к новым разделам науки и техники	10,0

Полученные баллы предлагается ранжировать в порядке убывания. Лучшим сотрудникам, лидирующим структурного подразделения ООО «Мемориал», предусмотрена стимулирующая доплата либо нематериальные бонусы.

Таблица 22 – Коэффициент объема использования

Объем использования	$k_4$
Применение в единичном производстве	1,5
Применение в серийном производстве	2,5
Применение в массовом производстве	4

Кроме того, предложенная модель предусматривает рейтинг среди всех структурных подразделений ООО «Мемориал». По итогу отчетного периода (месяц либо квартал), баллы сотрудников каждого конкретного структурного подразделения суммируются и ранжируются в порядке убывания. На подразделение с самой большой суммой баллов выделяются денежные средства из фонда поддержки инноваций и идей, которые распределяются между всеми членами структурного подразделения пропорционально вкладу каждого сотрудника в общий багаж предлагаемых новшеств.

По результатам года поощряются лидеры общего рейтинга. Самым активным рационализаторам предусмотрена разовая награда в конце календарного года. Наиболее эффективных рационализаторов может заметить руководство и включить в кадровый резерв.

В русле настоящего исследования нами проведен анализ числа рационализаторских предложений от коллектива и ее эффективность за период с 2020 года (таблица 23).

Таблица 23 – Динамика объемов и качественных характеристик рационализаторской деятельности в ООО «Мемориал» в период с 2020 года.

Показатель	2020	2021	2020	2023	Прогноз (2025)
Число поступивших инициатив от коллектива	7	8	4	1	9
Ожидаемая сумма годового экономического эффекта от реализации новшеств, тыс. руб.	4563	6910	2471	129	5630
Сумма средств, направляемая на стимулирование инициатив, тыс. руб.	235	348	102	5,2	611

Сведения из таблицы 23 говорят о высоком потенциале роста инновационного процесса на ООО «Мемориал» в результате внедрения предлагаемых мер по совершенствованию формирования управленческих

решений по работе с инновациями и идеями.

## Выводы по второй главе

Базой исследования магистерской работы стал ООО «Мемориал» г. Миасс. Основное направление деятельности исследуемой компании — изготовление и оптово-розничная продажа ритуальных памятников, надгробных плит и других изделий ритуального назначения из природного мрамора, а так же выполнение полного спектра ритуальных услуг.

На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды базы исследования сделаны следующие выводы:

– на основании модели McKinsey «7 S» произведена оценка текущей стратегии, показывающая жизнеспособность компании, отсутствие критических противоречий. На основании SWOT-анализа предприятия ООО «Мемориал» выявлены сильные и слабые стороны базы исследования, ее возможности и угрозы, показывающие высокий потенциал предприятия на рост доходности и расширение спектра оказываемых услуг;

– для корректного анализа кадрового состава проведен анализ технико-экономических показателей ООО «Мемориал». В качестве аналитических приемов использованы горизонтальный анализ показателей выручки и себестоимости за 2021-2023 гг. Анализ хозяйственной деятельности играет важную роль при разработке стратегии и тактики развития предприятия. С его помощью можно оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников. В 2023 году выручка от реализации упала на 36 млн. руб. или на 13,47%. При этом прибыль компании сократилась на 80 млн. руб. Данная динамика говорит о важности реформ на предприятии. Производительность труда, как важнейший показатель эффективности использования персонала на исследуемом предприятии снижается в течение всего периода анализа, что подтверждает важность нашего исследования;

– в 2023 г., по сравнению с 2021 г., количество рабочих увеличилось на 56 человек. При этом их число в 2022 году выросло на 60 человек, а в 2023

снизилось на 4 человека. На фоне сокращения продаж сильно уменьшилась категория руководителей: в 2023 году их число снизилось на 10 человек и составило 23 человека. Так же уменьшилось и число специалистов на 4 человека в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Та же тенденция характерна и для служащих. На данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Ведь ООО «Мемориал» занимается сферой услуг. Но по сравнению с 2021 годом количество мужчин на ритуальном предприятии увеличилось на 46 чел. В 2023 г. их насчитывается 366 чел. На предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Но отмечается, что в связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2021 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним специальным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним образованием снизилось на 7 человек. ООО «Мемориал» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в высшие учебные заведения. В 2022 г. оно отправило на обучение 58 человек. На предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2021г. работало больше работников в возрасте 35 – 50 лет, в 2022 г. их количество увеличилось на 64 человек, а 2023 году на 38 человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2021г. работников в возрасте 18-35 лет в 2023г. увеличилось на 12 человека;

– высокая текучесть обусловлена несправедливой оплатой труда, низкой мотивацией сотрудников, которые обладают высоким уровнем образования. Старение кадров в скором времени могут привести к тому, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Улучшить ситуацию могла бы

эффективная система мотивации. Большинство молодых работников увольняются по собственному желанию из-за конфликтов, отсутствием желания работать на исследуемом предприятии.

В русле настоящего исследования нами проведен анализ числа рационализаторских предложений от коллектива и ее эффективность за период 2020-2023 годы. полученная информация наглядно демонстрирует отрицательную динамику, как числа рациональных предложений, имеющих техническое обоснование так и суммы экономического эффекта от их применения. В 2023 году показатели рационализаторской активности показали наименьшие за период исследования значения, что подтверждает актуальность настоящего исследования.

На основании анализа внутренней и внешней среды базы исследования, на основании кадрового аудита и анализа мотивационной среды, господствующей в коллективе ООО «Мемориал» сделаны выводы о состоянии практики формирования управленческих решений при работе с идеями и инновациями:

Мероприятие 1. Разработать модель структуры инновационного процесса для ООО «Мемориал» с целью закрепление фундаментальных основ формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

Мероприятие 2. Разработать комплекс регламентирующих документов, способствующих повышению эффективности управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

Мероприятие 3. Предложить расчет экономической эффективности и методика стимулирования сотрудников за формирование рационализаторских инициатив.

Полученные результаты об апробации предложенных управленческих решений говорят о высоком потенциале роста инновационного процесса на ООО «Мемориал» в результате внедрения предлагаемых мер по совершенствованию формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями.

## Заключение

Значение инноваций для эффективности деятельности современного хозяйствующего субъекта сложно переоценить. Именно структура инновационного процесса позволяет стать объектом управления в системе управления персоналом в силу своего базирования на трех элементах: содержательная характеристика инновационного цикла; полное представление об инновациях и идеях по их предметному (вещественному) содержанию и выявление особенностей инновационной деятельности и научно-технических разработок, направленных на создание инноваций. Существенным свойством инновационного процесса стала его характеристика свойственная последовательному и непрерывному бизнес-процессам, совершаемым в течении времени и состоящего из последовательных этапов: наука–производство–потребление.

Исследованные характеристики, представляющие инновационный цикл на предприятиях в содержательном аспекте, заложены в основу методов отбора инновационных продуктов, построение прогнозов и горизонтов планирования, поиск и выстраивание форм финансирования, организация стимулирования и оценки эффективности инноваций. Целеполагание, процессное содержание, функциональное назначение, сформировавшиеся комплекс принципов и методический инструментарий являются отличительной основой от системы управления иными социальными и экономическими подсистемами управления.

Общие и специальные принципы стали основой построение системы управления инновационным процессом на современном конкурентоспособном предприятии и их обоснование кроится в специфике инноваций и в содержании самой инновационной деятельности.

Специальные принципы становятся основой построения самой архитектуры системы управления и представлены принципами гибкости, принципа учета протяжённости инноваций во времени, принципа



комплексности и принципа неопределенности, принципа творческого характера инноваций.

Отлаженность инновационного механизма, совместное функционирование этих элементов во многом определяются их взаимообусловленностью и соотносительностью, пропорциональностью. Соотносительность и структура этих элементов, значимость и оптимальность форм, методов и мер должны соответствовать уровню управления, на котором осуществляется инновационная политика.

Процесс практического использования новаций, основанный на их формировании, производством и дальнейшей реализацией представляет собой инновационный процесс. Генезис инновационных процессов кроится в направлениях научной сферы и в идеале вытекает в производственную сферу давая импульс производственному сектору экономики на качественные изменения и технологический рост.

В ходе исследования мы пришли к выводу, что организационный прогресс направлен на совершенствование имеющихся и в практическом применении инновационных методов и приемов организации труда и управленческого процесса, структурных элементов производственного механизма. Генеральными направлениями текущих тенденций организационного прогресса становятся мероприятия по росту скорости развития форм организации труда (аутсорсинг, аутстаффинг, мотивация и оплата труда, внедрение системы бережливого производства и др.).

В условиях российской практики жизненный цикл любого хозяйствующего субъекта переживает ряд состояний, называемых кризисами управления.

Итак, несмотря на то, что регламентное управление работой с инновациями и идеями нельзя считать панацеей от всех проблем управления инновационным процессом, процессный подход в существенной степени совершенствует хозяйственную деятельность, создает предпосылки для роста ее эффективности и результативности, создает основу для роста

инновационной активности в организации и способствует созданию прозрачной и эффективной системы мотивации персонала на активизацию инновационного процесса и рост эффективности технологического уровня производства и повышение приемлемости конечных финансовых результатов хозяйствующего субъекта.

Для обеспечения эффективности формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями предложены авторские концептуальные основы реализации управленческих решений в области инноваций и идей в деятельности коммерческой организации, включающие в себя ключевые направления управленческой деятельности.

Базой исследования магистерской работы стал ООО «Мемориал» г. Миасс. Основное направление деятельности исследуемой компании — изготовление и оптово-розничная продажа ритуальных памятников, надгробных плит и других изделий ритуального назначения из природного мрамора, а так же выполнение полного спектра ритуальных услуг.

На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды базы исследования сделаны следующие выводы:

– на основании модели McKinsey «7 S» произведена оценка текущей стратегии, показывающая жизнеспособность компании, отсутствие критических противоречий. На основании SWOT-анализа предприятия ООО «Мемориал» выявлены сильные и слабые стороны базы исследования, ее возможности и угрозы, показывающие высокий потенциал предприятия на рост доходности и расширение спектра оказываемых услуг;

– для корректного анализа кадрового состава проведен анализ технико-экономических показателей ООО «Мемориал». В качестве аналитических приемов использованы горизонтальный анализ показателей выручки и себестоимости за 2021-2023 гг. Анализ хозяйственной деятельности играет важную роль при разработке стратегии и тактики развития предприятия. С его помощью можно оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников. В 2023 году выручка от

реализации упала на 36 млн. руб. или на 13,47%. При этом прибыль компании сократилась на 80 млн. руб. Данная динамика говорит о важности реформ на предприятии. Производительность труда, как важнейший показатель эффективности использования персонала на исследуемом предприятии снижается в течение всего периода анализа, что подтверждает важность нашего исследования;

– в 2023 г., по сравнению с 2021 г., количество рабочих увеличилось на 56 человек. При этом их число в 2022 году выросло на 60 человек, а в 2023 снизилось на 4 человека. На фоне сокращения продаж сильно уменьшилась категория руководителей: в 2023 году их число снизилось на 10 человек и составило 23 человека. Так же уменьшилось и число специалистов на 4 человека в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Та же тенденция характерна и для служащих. На данном предприятии в основном преобладает мужская рабочая сила. Ведь ООО «Мемориал» занимается сферой услуг. Но по сравнению с 2021 годом количество мужчин на ритуальном предприятии увеличилось на 46 чел. В 2023 г. их насчитывается 366 чел. На предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объясняется тем, что наибольшее количество работников преобладает на предприятии с высшим и средним специальным образованием. Но отмечается, что в связи с непрерывной текучестью кадров уменьшается число образованных людей, специалистов в своем деле. За исследуемый период количество работников с высшим образованием, по сравнению с 2021 г., увеличилось на 16 человек, а работников со средним специальным образованием 37 человек. Однако, количество работников с неполным средним образованием снизилось на 7 человек. ООО «Мемориал» стремится к тому, чтобы на предприятии работали грамотные специалисты и для этого предприятие отправляет работников за счет предприятия учиться в высшие учебные заведения. В 2022 г. оно отправило на обучение 58 человек. На предприятии в основном преобладают работники в возрасте от 35 до 50 лет. В 2021г. работало больше работников в возрасте 35 – 50 лет, в 2022 г. их количество увеличилось на 64 человек, а 2023 году на 38

человек. Работники в возрасте от 18 до 35 лет с каждым годом увеличивается, но следует учитывать опять же непрерывную текучесть кадров. По сравнению с 2021г. работников в возрасте 18-35 лет в 2023г. увеличилось на 12 человека;

– высокая текучесть обусловлена несправедливой оплатой труда, низкой мотивацией сотрудников, которые обладают высоким уровнем образования. Старение кадров в скором времени могут привести к тому, что предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных сотрудников. Улучшить ситуацию могла бы эффективная система мотивации. Большинство молодых работников увольняются по собственному желанию из-за конфликтов, отсутствием желания работать на исследуемом предприятии.

В русле настоящего исследования нами проведен анализ числа рационализаторских предложений от коллектива и ее эффективность за период 2020-2023 годы. полученная информация наглядно демонстрирует отрицательную динамику, как числа рациональных предложений, имеющих техническое обоснование так и суммы экономического эффекта от их применения. В 2023 году показатели рационализаторской активности показали наименьшие за период исследования значения, что подтверждает актуальность настоящего исследования.

На основании анализа внутренней и внешней среды базы исследования, на основании кадрового аудита и анализа мотивационной среды, господствующей в коллективе ООО «Мемориал» сделаны выводы о состоянии практики формирования управленческих решений при работе с идеями и инновациями:

Мероприятие 1. Разработать модель структуры инновационного процесса для ООО «Мемориал» с целью закрепление фундаментальных основ формирования управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

Мероприятие 2. Разработать комплекс регламентирующих документов, способствующих повышению эффективности управленческих решений при работе с инновациями и идеями.

Мероприятие 3. Предложить расчет экономической эффективности и методика стимулирования сотрудников за формирование рационализаторских инициатив.

Полученные результаты об апробации предложенных управленческих решений говорят о высоком потенциале роста инновационного процесса на ООО «Мемориал» в результате внедрения предлагаемых мер по совершенствованию формирования управленческих решений по работе с инновациями и идеями.

### Список использованных источников

1. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки «Менеджмент», «Инноватика» (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 204 с.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
3. Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для вузов / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 303 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
7. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 747 с.
8. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / Ю. М. Беляев. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. – 218 с.

9. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
10. Боева, А. А. Методы инновационного менеджмента предприятия в условиях рыночной экономики / А. А. Боева, Ю. В. Пахомова // Организационно-экономические и управленческие аспекты функционирования и развития социально-экономических систем в условиях инновационной экономики : Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 23 мая 2019 года. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2019. – С. 34-42.
11. Василевская, И. В. Инновационный менеджмент : учебное пособие / И. В. Василевская. – 3-е изд. — Москва : РИОР, 2019. — 129 с.
12. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
13. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
14. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
15. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
16. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

17. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
18. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
19. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
20. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент : учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 380 с.
21. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва : ИНФРА-М, 2019. — 311 с.
22. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 208 с.
23. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
24. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. – 2-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 168 с.
25. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
26. Джуха, В. М. Инновационный менеджмент. Курс в схемах и таблицах : Учебное пособие по дисциплине «Инновационный менеджмент» (Электронный ресурс) / В. М. Джуха, Т. А. Салтанова. – Ростов-на-Дону :



Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2020. – 68 с.

27. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.

28. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.

29. Зверева, Т.М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67-70.

30. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с.

31. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 487 с.

32. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антоненц [и др.] ; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.

33. Инновационный менеджмент в российском бизнесе / А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова, И. Л. Сураг. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 198 с.

34. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю. И. Минина, К. Д. Шляпин, Д. А. Евдокимова, А. И. Горбачева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 7-7(37). – С. 52-58.

35. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.

36. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
37. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
38. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
39. Ключарев, Г. А. Инновационные предприятия в вузах: вопросы интеграции с реальным сектором экономики / Г. А. Ключарев, М. С. Попов, В. И. Савинков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.
40. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
41. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
42. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
43. Лапин, Н. И. Теория и практика инноватики : учебник для вузов / Н. И. Лапин, В. В. Карачаровский. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 350 с.
44. Лебедева, С.Р. О некоторых аспектах современного инновационного менеджмента: вызовы, инструменты, методы / С. Р. Лебедева, Н. Н. Покутняя // Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2020) : Материалы национальной (всероссийской)

научно-практической конференции. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – С. 86-94.

45. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.

46. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.

47. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.

48. Малыхина, М. Е. Организация и планирование инновационной деятельности на предприятии / М. Е. Малыхина // Результаты современных научных исследований и разработок : сборник статей IX Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 15 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 38-41.

49. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

50. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

51. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

52. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.

53. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
54. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
55. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
56. Мурашова, А. П. Инновационный подход в управлении предприятием / А. П. Мурашова // Трибуна ученого. – 2020. – № 11. – С. 567-577.
57. Мухамедьяров, А. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – 3-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 191 с.
58. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
59. Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – 286 с.
60. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
61. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

62. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.
63. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень : ТюмГУ, 2018. – 282 с.
64. Погодина, Т. В. Инновационный менеджмент : учебник / Т.В. Погодина, Т.Г. Попадюк, Н.Л. Удальцова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 343 с
65. Позубенкова, Э. И. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2019. – 105 с.
66. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
67. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
68. Саксина, Е. В. Особенности инновационного менеджмента на предприятиях / Е. В. Саксина, И. С. Пулин // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами : Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 11–12 мая 2020 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 190-194.
69. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
70. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.

71. Славнецкова, Л. В. Основы инновационного менеджмента : Учебное пособие / Л. В. Славнецкова. – Саратов : амирит, 2020. – 161 с.
72. Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента / К. А. Бармута, И. О. Богданова, Ю. К. Верченко [и др.]. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 159 с.
73. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Спиридонова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 298 с.
74. Сурат В. И. Инновационный менеджмент : учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 145 с.
75. Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : Учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 481 с.
76. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
77. Теоретическая инноватика : учебник и практикум для вузов / И. А. Брусакова [и др.] ; под редакцией И. А. Брусаковой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
78. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
79. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
80. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.

81. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
82. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
83. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
84. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
85. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
86. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
87. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.
88. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.
89. Филатов, В. В. Современные проблемы инновационного менеджмента / В. В. Филатов, В. Ю. Мишаков, В. А. Данильчук // Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты : Сборник научных трудов по итогам проведения круглого стола,

Москва, 24 сентября 2020 года / Под редакцией С.Г. Радько. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2020. – С. 215-220.

90. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 326 с.

91. Цыганкова, В. Н. Практикум по управлению инновациями / В. Н. Цыганкова. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2020. – 60 с.

92. Чернопятков, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятков. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

93. Черняков, М. К. Управление инновационной деятельностью / М. К. Черняков, К. Ч. Акберов, Е. Н. Сарычева ; Под редакцией М.К. Чернякова. – Курск : Закрытое акционерное общество «Универ», 2020. – 104 с.

94. Чуваткин, П. П. Управление персоналом предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

95. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

96. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.