

*На правах рукописи*

**КОРОЛЕВ СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ**

**ИННОВАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕЗЕРВАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Санкт-Петербург  
2006**



## ***I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ***

### **Актуальность темы исследования**

В условиях преобразования экономического и научно-технического потенциала предприятий и организаций все очевиднее необходимость более широкого и предметного использования человеческого фактора, интеллектуальных способностей работников, их интеллектуальных резервов, составляющих основу производительных сил российского общества. В.Иноземцев, исследуя вопросы использования человеческого фактора и его интеллектуальной составляющей, писал, что «В своей основе – это «невидимый» и «неосвязаемый» актив, не проходящий через бухгалтерию, но оказывающий огромное влияние на доходность компании и ее «оценку».<sup>1</sup> Но это лишь одна сторона возможного вовлечения в производство интеллектуальных резервов, а другая состоит в воспроизводстве предметных и мобильных интеллектуальных резервов, адаптивных к постоянно изменяющейся среде и условиям функционирования предприятий.

Процесс формирования и использования интеллектуальных резервов предприятий связан не только с повышением роли человека как субъекта различного рода общественных отношений, но и как объекта производственной деятельности, инновационной в своей основе в период экономических и технико-технологических трансформаций. Вместе с тем по самооценкам специалистов и работников сферы управления предприятий их интеллектуальные резервы используются на предприятиях в объеме 7,0-11,0%. Наблюдается и пассивность работников в активизации своих интеллектуальных резервов в сфере производства, связываемая с отсутствием инициативы и заинтересованности (38,5%), низким уровнем адаптивности к новым рыночным условиям хозяйствования (67,0%), низким уровнем самостоятельности в работе (45,0%), отсутствием навыков рационального мышления (35,0%), отсутствием понимания значения интеллектуальной собственности в развитии производственных отношений (58,0%).<sup>2</sup> Кроме того, развитие машиностроительного комплекса России в последние годы связывается с повышением роли инноваций, инновационных процессов, развитие которых без интеллектуальных резервов работников предприятий, либо затруднительно, либо просто невозможно. Понимание этого обуславливает необходимость исследования широкого спектра вопросов формирования интеллектуальных резервов, а также инновационного управления процессами их использования в сфере производства.

**СТЕПЕНЬ РАЗРАБОТАННОСТИ ПРОБЛЕМЫ.** К настоящему времени разработаны стратегические подходы к развитию интеллектуальных резервов человека в общественном производстве, определены формы использования интеллектуальных способностей в управлении производственными процессами, сформированы контуры управления интеллектуальными резервами, а также разработаны общие принципы инновационного управления хозяйственными системами. Все это позволяет по новому подойти к инновационному управлению интеллектуальными резервами промышленного предприятия.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования может быть сформулирована в следующем виде: развитие предприятий машиностроительного комплекса происходит на инновационной основе и должно приводить к активному вовлечению в этот процесс

---

<sup>1</sup> Иноземцев В. За пределами экономического общества // Росколота цивилизация. – М.: Academia, 1999, с.349.

<sup>2</sup> Экспертный опрос специалистов и работников сферы управления проведен на трех предприятиях машиностроительного комплекса Санкт -Петербурга (№285).

интеллектуальных резервов работников. Этот процесс возможен при понимании объективизации взаимосвязи интеллектуальных, экономических, научно-технических и социальных резервов промышленных предприятий, институционализации систем инновационного управления и организационном проектировании методов и процедур формирования и использования интеллектуальных резервов в сфере производства.

ЦЕЛЮ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ является разработка процессов инновационного управления интеллектуальными резервами промышленных предприятий.

Для достижения поставленной цели в диссертации решаются следующие задачи:

1. Разработка концепции управления процессом вовлечения интеллектуальных резервов работников в систему экономических, научно-технических и социальных преобразований предприятий;
2. Определение взаимосвязи интеллектуальных, экономических, научно-технических и социальных резервов в инновационном управлении предприятиями;
3. Разработка системы институционализации процессов инновационного управления интеллектуальными резервами предприятий;
4. Разработка принципов организационного проектирования инновационного управления интеллектуальными резервами предприятий.

ОБЪЕКТОМ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ являются предприятия машиностроительного комплекса Санкт - Петербурга: ОАО «Арсенал», ОАО «Светлана», ОАО «Техприбор».

ПРЕДМЕТОМ ИССЛЕДОВАНИЯ стали процессы инновационного управления интеллектуальными резервами промышленных предприятий.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, используемые в диссертации следующие: социологический опрос, экспертные оценки, общая теория управления, теория инновационного управления, системный анализ.

В качестве информационной базы исследования выступили труды отечественных и зарубежных ученых-исследователей, нормативно-инструктивный материал предприятий и их структурных подразделений.

НАУЧНАЯ НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ состоит в следующем:

- разработаны концептуальные положения развития теории управления интеллектуальными резервами, основанные на усилении их воздействия на управленческий, трудовой, информационный, научно-технический, инвестиционный и инновационный потенциал промышленных предприятий и необходимости институционализации управленческих решений в вопросах формирования и использования интеллектуальных резервов в сфере производства;
- определены прямые и косвенные взаимосвязи интеллектуальных, экономических, научно-технических и социальных резервов в вопросах стратегического планирования и инновационного управления развитием промышленных предприятий;
- проведена эмпирическая оценка состава, содержания и степени использования интеллектуальных резервов в управлении развитием промышленных предприятий машиностроительного комплекса;
- определен организационно-экономический механизм инновационного управления интеллектуальными резервами промышленных предприятий;

- разработаны принципы институционализации инновационного управления интеллектуальными резервами в общей системе управления промышленными предприятиями;
- разработан методический инструментарий организационного проектирования процессов инновационного управления интеллектуальными резервами, основанный на социальной диагностике структуры и содержания интеллектуальных резервов, процедурном обеспечении и экспертных методах оценки результативности использования интеллектуальных резервов промышленного предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ основных выводов и положений диссертации состоит в следующем:

1. Основные теоретические положения диссертации могут быть использованы в учебном процессе в ВУЗах по учебной дисциплине «Управление инновациями и инвестиционной деятельностью». Отдельные положения внедрены в учебном процессе в СПбГПУ.
2. Практические рекомендации внедрены в деятельности ОАО «Арсенал» и ОАО «Светлана» в части мониторинга интеллектуальных резервов, создания зон экономической ответственности за использованием интеллектуальных резервов, а также инновационного развития и управления интеллектуальными резервами на промышленном предприятии.

Материалы диссертационного исследования прошли апробацию на научно-практических конференциях и семинарах в 2003 - 2006 г.г. (СПбГУ, СПбГПУ, СПбГУЭФ).

Научные материалы опубликованы в 9 работах объемом 5,1 п.л.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и списка использованной литературы.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

### **1. Концептуальное развитие теории инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия.**

Переход на рыночные принципы ведения народного хозяйства, либерализация экономики, приватизация государственной собственности порождает ряд острейших проблем, стоящих сегодня перед экономической теорией и хозяйственной практикой. Это касается и научно-технического процесса, и экономического развития, и построения гражданского общества, и повышения роли человека как субъекта и объекта всех без исключения преобразований.

Сложившиеся принципы управления, основанные на административно-командном воздействии и интуиции руководителей на процесс принятия решений, их реализации в деятельности предприятий и организаций, как правило, в рыночной системе хозяйствования мало продуктивны. Новые знания о роли человека в процессе преобразования сферы производства предполагают применение принципов инновационного управления<sup>1</sup> такими его качествами как профессионализм, конкурентоспособность, мобильность, адаптивность, социально-психологическая устойчивость, организационная культура, нравственность,

---

<sup>1</sup> Инновационное управление – это управление, основанное на развитии творческого потенциала работников в контексте миссии, целей и задач стоящих перед предприятиями и организациями.

духовность, социальное самочувствие, социальные притязания, образование и здоровье, составляющим основу интеллектуальных резервов промышленного предприятия.

Внимание к интеллектуальным резервам промышленного предприятия обусловлено не только повышением роли человека как субъекта общественных отношений, но и как объекта производственной деятельности, которой в последнее время все в большей мере придается социальная направленность.

Социальная направленность производственной деятельности предполагает расширение диапазона интеллектуального труда, повышение уровня общего и профессионального образования работников, формирование инновационного мышления, учет уровня и качества жизни персонала предприятия, дифференциацию материального и морального поощрения за результаты труда и, в конечном счете, институционализацию системы управления интеллектуальными резервами.

Структура интеллектуальных резервов, сформировавшаяся на личностном уровне, является следствием и результатом:

- во-первых, процесса социализации и адаптации личности к общим и специфическим условиям ее включения в конкурентную сферу производства;
- во-вторых, формирования способностей и функциональных возможностей личности в процессе производства;
- в-третьих, процесса институционализации, то есть официального закрепления, утверждения и признания за конкретной личностью прав и обязанностей, определенных ролевых характеристик, юридически и функционально закрепляющих ее профессионально-квалификационный статус;
- в-четвертых, жизненного и трудового опыта, в процессе которого формируется содержательно соответствующий уровень профессионального сознания, ориентирующего личность работника, определяющего приоритеты и направленность ее поведения в соответствии со значимыми ценностями, установками, потребностями;
- в-пятых, социального составления личности, ее гражданской позиции, интегрально выражающих и определяющих основную направленность ее жизненных, трудовых интересов и ориентаций, позволяющих в многообразной мозаике конкретных ситуаций выбрать соответствующие ориентиры и альтернативы реального поведения.

Инновационное управление интеллектуальными резервами промышленного предприятия способствует решению следующих общественно значимых задач:

- информационно-коммуникативных, в основе которых обмен профессиональной информацией, опытом и знаниями;
- интегративных, определяющих взаимодействие персонала предприятия в процессе решения производственных задач;
- гносеологических, когда человек выступает как объект исследования и управления;
- аксиологических, позволяющих подойти к профессиональному обмену информацией с позиции обмена ценностями и формирования у персонала предприятия ценностных ориентаций в производственной деятельности;
- нормативных, посредством которых происходит закрепление индивидов за соответствующей сферой приложения труда, за определенными функциями, за

выполнением конкретных заданий и программ. Здесь же речь может идти о нормативном поведении и нормативной культуре работника;

- социологических, когда общение работников различных профессий и специальностей носит специфический знаковый характер или информативный по отношению к изделию, создающемуся в процессе производства;
- социально-практических, позволяющих осуществлять не только информационный обмен, но обмен опытом, способностями, навыками, умениями.

Инновационное управление интеллектуальными резервами промышленного предприятия способствует формированию благоприятного инновационного климата<sup>1</sup>, признаками которого являются:

- устойчивая ориентация личности на определенного вида деятельность, в которой определена предметная направленность, форма и конкретные возможности реализации материальной заинтересованности;
- сформированная опытным путем установка личности на оптимизацию энергетических затрат в процессе труда в соответствии с их ожидаемой и реальной материально-вещественной и социально-экономической компенсацией;
- аксиологическая ориентация личности на конкретную специализированную форму труда, в содержании которой выражен подлинный и формальный интерес производственной системы, а также определена ответственность за результаты своих профессиональных действий;
- собственно профессиональная способность на определенной стадии ее развития, являющаяся сама по себе относительно самостоятельным побудителем к действию, а также явно или неявно выраженная потребность развития этой способности, расширяющая в перспективе диапазон возможностей личности работника;
- осознание конкретного временного масштаба, в рамках которого поэтапно формируются профессиональная и жизненная перспективы личности, что позволяет ей тем или иным образом распределять, регулировать и использовать физические, интеллектуальные и энергетические ресурсы в процессе удовлетворения своих потребностей, реализация интересов и достижения целей;
- чувство профессионального долга, являющиеся неотъемлемым атрибутом самосознания личности работника и позволяющее ей соизмерять свои поступки с нормативными предписаниями конкретной производственной системы;
- четкое представление личности о возможностях и пределах тех поведенческих установок которые фиксируются в границах заданного профессионально-квалификационного статуса и раскрываются в конкретных функционально-ролевых характеристиках ее трудового поведения;
- ориентация на групповые нормы профессионального поведения, являющаяся следствием более или менее устойчивой идентификации с конкретным профессиональным окружением и профессиональной субкультурой, что выражается в принятии свойственных представителям данной среды ценностей,

---

<sup>1</sup> Под инновационным климатом понимается комплекс условий, способствующий усилению работников в выдвижении и реализации новых идей, обеспечивающих достижение предприятием поставленных целей и задач.

целевых установок, культурных и поведенческих образов и стереотипов, то есть в усвоении и практической реализации конкретных эталонов поведения и т.п.

Инновационное управление интеллектуальными резервами промышленного предприятия связано и обусловлено трансформацией как управленческого, трудового, информационного, научно-технического и инвестиционного потенциалов, т.е. всего инновационного потенциала предприятия<sup>1</sup> (схема 1):



Схема 1. Взаимосвязь интеллектуальных резервов с элементами трансформации потенциала промышленного потенциала

Примечание:

- |   |  |
|---|--|
| 1 | - рядовые исполнители (куда входят представители всех звеньев профессионально-квалификационной структуры промышленного предприятия);           |
| 2 | - руководители предприятия различного уровня управления;   |
| 3 | - высококвалифицированные кадры, определяющие уровень научно-технического прогресса (в первую очередь, научные и инженерно-технические кадры); |
| 4 | - инвесторы (реальные и потенциальные);  |
| 5 | - руководители высшего административного уровня.   |

Анализ инновационного потенциала промышленных предприятий позволяет утверждать, в структуре управления не используют значительные социальные резервы, состав которых представлен на схеме 2:

<sup>1</sup> Под инновационным потенциалом понимается совокупность нововведений, используемых в достижении целей и задач, поставленных перед конкретным предприятием и его структурными единицами.





Схема 2. Взаимосвязи интеллектуальных, экономических, научно-технических и социальных резервов промышленного предприятия

## 2. Операционализация инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия

Длительное невнимание к теории инновационного управления интеллектуальными резервами снижает степень универсализации стратегий деятельности предприятий, использование фактора человеческих отношений, активного включения персонала предприятий в инновационные производственные процессы. Не использование интеллектуальных резервов приводит к запаздыванию управленческих решений, к снижению конкурентоспособности предприятий на внутреннем и международных рынках.

К настоящему времени система инновационного управления интеллектуальными резервами, по самооценкам персонала предприятий, имеет целый ряд ограничений, обусловленных недостаточным вниманием к процессам вовлечения различных резервов работников в производственный процесс (см. схему 3):

То же можно отметить о степени использования интеллектуальных резервов в оценках персонала в контексте направлений и сферы их деятельности на предприятии (см. схема 4).

Вопросы для самооценки	Варианты ответов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Профессиональные знания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Профессиональные умения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Заинтересованность в высоком результате труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Чувство конкуренции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Творческий потенциал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Уровень применения творческого подхода	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Общий уровень знаний, позволяющих успешно адаптироваться нововведениям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Удовлетворенность своим статусом на производстве	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Навыки общения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Навыки убеждения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Желание уделять профессиональной деятельности и вне рабочее время	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Наличие собственной библиотеки профессионально-ориентированной литературы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Схема 3. Оценка персоналом предприятий состава и развития собственных интеллектуальных резервов

Примечание: — оценки персонала ОАО «Арсенал»  
 - - - - - оценки персонала ОАО «Светлана»  
 - - - - - оценки персонала ОАО «Техприбор»

Изложенное позволяет сформулировать принципы построения процесса операционализации инновационного управления интеллектуальными резервами, которые, во-многом, зависят от позиции личности в производственной деятельности (см. схема 5).

Учитывая полученные эмпирические оценки возможности создания операциональной системы инновационного управления интеллектуальными резервами, алгоритм управленческих процедур может быть представлен на схеме 6.

### 3. Институционализация процессов инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия

Процесс формирования и реализации интеллектуальных резервов промышленного предприятия представляет собой набор специальных заранее определенных функций, норм и предписаний, регулирующих совокупность управленческих решений и направленных на их интеграцию в организационно-экономическую, научно-техническую и социальную, включая идеологическую и ценностную структуры производственной деятельности. По сути речь здесь может идти о институционализации управленческих решений, обеспечивающих определенную деятельность на предприятии по созданию системы налаживания устойчивых процессов привлечения интеллектуальных резервов в производство.

Интеллектуальные резервы как основа и существенный элемент инновационной деятельности как бы «пронизывают» сферы управления предприятием: организационную,

Интеллектуальный резерв	Баллы оценки резерва									
1. Творческое мышление	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Темп работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможности адаптации к меняющимся условиям работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Лидерские качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Способность доказать ценность своих идей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Возможность самореализации и профессионального роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Чувство правовой защищенности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Внедрение новых технологий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Профессиональная компетентность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Комфортность работы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Ответственность за работу и ее результаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Уровень взаимопонимания с непосредственным руководством	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Согласие с идеей и стратегией работы предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Возможность повышения квалификации и карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Рационализм в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Правовая компетентность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Повышение ценности для предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Интерес к проблемам развития предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Наличие устойчивых традиций в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Схема 4. Оценка персоналом предприятий интеллектуальных резервов в контексте направлений и сферы их деятельности

Вопросы для самооценки	Варианты ответов									
1. Постоянно ищу более рациональные способы деятельности, которые стараюсь применять на практике, о чем сообщаю руководству;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Постоянно ищу более рациональные способы деятельности, но возможности делиться опытом нет;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Считаю, что творческий подход к деятельности руководством не поощряется, стараюсь использовать привычные методы работы;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Качество выполняемой работы выше, чем у остальных сотрудников;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Интеллектуальный резерв использую в полной мере;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Для полноценного творчества не хватает навыков и знаний;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Интеллектуальный потенциал лучше раскрылся бы в другом коллективе;	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Нынешняя деятельность не позволяет раскрыться моему интеллектуальному резерву.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Схема 5. Оценки позиции личности в развитии своих интеллектуальных резервов



Схема 6. Алгоритм операционализации управленческой деятельности по поиску, формированию и реализации интеллектуальных резервов промышленного предприятия

техническую, технологическую, экономическую, социальную, правовую, экологическую. Именно эта взаимосвязь интеллектуальных резервов и различных сфер управления предприятием позволяет увидеть логические построения институционализационного сопровождения инноваций и инновационного управления интеллектуальными резервами.

Однако, в сфере управления промышленным предприятием функции управления, которые бы были направлены на формирование и реализацию интеллектуальных резервов либо размыты, либо отсутствуют вообще. Так, например, эмпирическое исследование, проведенное автором на ОАО «Арсенал», ОАО «Светлана», ОАО «Техприбор», показывает, что:

- уровень нынешней работы не позволяет использовать интеллектуальные резервы в должной мере – 61%;
- нет возможности применить новые навыки и знания – 34%;
- не хватает времени для организации деятельности необходимого уровня – 47%;
- не нахожу точек пересечения с руководством – 26%;
- экспериментирую с применением нововведений, хотя и не уверен в последствиях их использования – 21%.

Подобные оценки, по мнению респондентов, обусловлены в следующими причинами:

- технологическая замкнутость производства – 22%;
- отсутствие системы организации коллективного труда – 38%;
- нерациональность системы стимулирования производственной деятельности – 44%;
- непродуманное распределение нагрузки между сотрудниками – 71%;
- нечеткое представление объема и направленности должностных обязанностей – 51%;
- отсутствие определенного стиля в поведении непосредственного руководителя – 21% и т.д.

И совершенно неслучайно более 60% респондентов полагают необходимость создания в структуре управления предприятиями инновационных центров; 85% - зон экономической ответственности за результаты своего труда; 42% - бизнес-инкубаторов, в которых бы зарождались бы научные идеи, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции; 40% - создание внутрифирменных и межотраслевых научно-технических программ, объединяющих специалистов самых различных специальностей; 28% - организацию стажировок творческих работников в лучших мировых корпорациях; 25% - участие в международных научно-технических программах и проектах.

Развивая идею институционализации функций формирования и реализации интеллектуальных резервов в структуре инновационного управления промышленным предприятием, представляется важным соотносить содержание управления с составом функций и процессов, осуществляемых в ходе организации инновационной деятельности, включая функции предметные, процессуальные и социально-психологические.

Предметные, процессуальные и социально-психологические функции управления, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему основных функций инновационного управления, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на инновационные процессы вовлечения интеллектуальных резервов в сферу производства (схема 7):



Схема 7. Структуризация функций инновационного управления процессом вовлечения интеллектуальных резервов в сферу производства

Институционализация функций инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия позволяет составить общую технологическую схему в системе управления производством: цель-средства, цель-планирование, цель-организация, цель-коммуникации, цель-контроллинг.

Институционализация процессов инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия позволяет достаточно эффективно осуществлять организационно-правовое регулирование использования интеллектуальной собственности работников. Обращение к этому контексту использования интеллектуальных резервов обусловлено оценкой современного состояния обращения с интеллектуальной собственностью на обследуемых предприятиях (№200):

- теоретически знают положения, связанные с использованием их интеллектуальной собственности на промышленном предприятии – 22,0%;
- хотя бы единожды участвовали в работе по фиксации своих авторских прав на изделие, продукцию, идею – 0,5%;
- интеллектуальная собственность стала основой получения дохода на предприятии – 0,0%;
- хотели бы, чтобы их интеллектуальная собственность была оценена материально – 90,0%;
- видят необходимость внедрения в производственную деятельность стандарта предприятия о правовом регулировании интеллектуальной собственности – 80,0%;
- хотят, чтобы все осталось как есть, иначе может быть хуже – 20,0%.

Можно полагать, что в системе инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия важны не только процедуры признания интеллектуальной собственности на разрабатываемые новации и внедрение в производство, но и механизм ее фиксации в системе управленческих организационно-правовых решениях.

#### **4. Принципы организационного проектирования инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия**

Идея определения принципов организационного проектирования инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия возникла в результате анализа эмпирического материала, полученного на трех предприятиях: ОАО «Арсенал», ОАО «Светлана», ОАО «Техприбор». В частности, респонденты (№1950) отмечают, что:

- идеи, позволяющие действительно более качественно решать задачи производства, применяются в полном объеме – 15,0%;
- имеют место трудности реализации идей на стадии общения с непосредственным руководителем – 85,0%;
- имеют место трудности реализации интеллектуальных резервов, связанные с несовершенством правового аппарата на предприятии – 75,0%;
- основные трудности связаны с финансированием проектов – 40,0%;
- реализации идей мешает отсутствие понимания у коллег на работе – 18,0%.

Стратегия инновационного управления интеллектуальными резервами на основе организационного проектирования, по нашему мнению, может быть направлена, с одной стороны, на реконструкцию функций, с другой – на выбор технологического режима организации инновационной деятельности и, с третьей, на поддержание в эффективном режиме функционирования сложившихся функций управления.

В организационном проектировании необходимо учитывать инновационную развитость персонала предприятия, самооценка признаков которого представлена следующим образом:

- последнее время интеллектуальная активность возросла – 22,0%;
- последнее время интеллектуальная активность снизилась – 20,0%;
- в рамках деятельности работаю над внедрением новой идеи – 28,0%;
- чувствую, что нахожусь на пределе интеллектуальных возможностей – 44,0%;
- последнее время потерял интерес к содержанию деятельности – 15,0%;
- чувствую в себе силы занять более высшие позиции в управлении людьми – 8,0%;
- чувствую в себе силы для более творческой деятельности – 51,0%.

С учетом изложенного, можно определить следующим образом процесс структуризации организационного проектирования системы инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия (см. схема 8).

В организационном проектировании системы инновационного управления интеллектуальными резервами, видимо, необходимо учитывать и множественные специфические факторы, к которым мы относим следующие:



Схема 8. Процесс структуризации организационного проектирования системы инновационного управления интеллектуальными резервами

- инновационный климат, основанный на взаимном доверии, направленный на развитие инновационной деятельности на предприятии;
- формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений;
- развитие внутрифирменного инновационного предпринимательства;
- развитие инновационных коммуникаций;
- развитие персонала в рамках непрерывного организационного обучения;
- мотивация и стимулирование инновационного поведения персонала;
- внесение инновационных аспектов в традиционные функции управления персоналом и т.п.

Построение системы организационного проектирования инновационного управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия, тем самым, может основываться на следующих принципах: общем видении проблемы, основанных на профессиональных и эмпирических оценках; построении ментальных моделей развития предприятия; формировании у персонала предприятия основ системного мышления; развитии профессиональных компетенций в организации управленческой деятельности; создании системы непрерывного обучения персонала.



При этом необходимо учитывать и сущность самих инноваций, используемых в управленческой деятельности, структуризация которых осуществлена нами следующим образом:

- по значимости: базисные, улучшающие;
- по направленности: замещающие, реализующие, расширяющие;
- по отраслевой структуре полученного цикла продукции: отрасль потребления, отрасль внедрения, отрасль возникновения;
- по глубине изменения: новый вариант, новое поколение, новый вид, новый род;
- по отношению к разработке: инновации, разработанные внутри предприятия и за счет привлечения внешних резервов;
- по масштабам распространения: применение во всех отраслях, для создания новой отрасли;
- по роли в процессе производства: основные и дополняющие;
- по характеру удовлетворения потребностей: новые потребности, существующие потребности;
- по степени новизны: на основе научного открытия, на основе нового способа применения к уже открытым явлениям;
- по времени выхода на рынок: лидеры, последователи;
- по причинам возникновения: стратегические, тактические;
- по предмету и сфере приложения: научно-технические и социально-культурные.

Учет состава инноваций в организационном проектировании системы управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия позволяет осуществлять достаточно объективную оценку использования интеллектуальных резервов по признакам:

- полноты — степень охвата элементов исследуемого явления, существенных его сторон (признаков);
- сравнимости — одинаковость, либо аналогичность (сопоставимость) круга объектов, входящих в сравниваемые величины, одинаковая (сопоставимая) протяженность временных границ, наличие размерной однородности сравниваемых величин;
- достоверности (научная обоснованность) — степень адекватности, приближения к отражаемой реальности;
- устойчивости — отсутствие реакции на действие факторов, не связанных с явлениями, отражающимися в данном показателе;
- чувствительности — это реакция на действия объективных факторов;
- комплексности — отражение прямых, обратных и многосторонних связей с другими показателями взаимосвязанных процессов;
- агрегируемости — соединение с одноименными показателями более высоких уровней иерархии;
- динамичности — полное раскрытие и правильное отражение явления не только в статике, но и в динамике.

Организационное проектирование системы управления интеллектуальными резервами промышленного предприятия способствует:

- устойчивая ориентация личности на выполнение определенного вида трудовой деятельности, в которой выражены предметная направленность, форма и конкретные возможности реализации материальной заинтересованности;
- сформированной опытным путем установки на оптимум энергетических затрат в процессе трудовой деятельности в соответствии с их ожидаемой и реальной материально-вещественной и социально-экономической компенсацией;
- аксиологической ориентации личности на конкретную специализированную форму деятельности, в содержании которой выражен подлинный или формальный интерес нести ответственность за результаты своих профессиональных действий;
- собственно профессиональной способности работников, расширения в перспективе диапазона возможностей самореализации в сфере производства;
- осознанию конкретного временного масштаба, в рамках которого поэтапно формируются профессиональная и жизненная перспективы личности, что позволяет ей тем или иным образом распределять, регулировать и использовать физические, интеллектуальные и энергетические ресурсы в процессе удовлетворения своих потребностей реализации интересов и достижения жизненных целей;
- чувству профессионального долга, являющегося неотъемлемым атрибутом самосознания личности работника и позволяющее ей соизмерять свои поступки с нормативными предписаниями конкретной производственной системы и нести ответственность за результаты своих профессиональных действий;
- четкому представлению личности о возможностях и пределах тех поведенческих установок о возможностях и пределах поведенческих установок, которые фиксируются в границах заданного профессионально-квалификационного статуса и раскрываются в конкретных функционально-ролевых характеристиках ее производственного поведения;
- ориентации на групповые нормы профессионального поведения, являющегося следствием более или менее устойчивой идентификации с конкретными профессиональным окружением и профессиональной субкультурой, что выражается в принятии свойственных представителям данной среды ценностей, целевых установок, культурных и поведенческих образцов и стереотипов, т.е. в усвоению и практической реализации конкретных эталонов производственного поведения.

Разнообразие применения методов оценки использования интеллектуальных резервов на промышленном предприятии, во-многом, зависит от постановочных целей производства, степени развитости и ориентированности управления на использование так называемого человеческого фактора и от состояния самого человеческого фактора.

По результатам диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

1. Королев С.Б. Анализ эффективности использования интеллектуальных резервов // Современные проблемы теории и практики управления персоналом. Материалы международной научно-практической конференции. 15 – 16 декабря 2003 года. Ч. II. СПб.: Изд-во СПбАУП, 2003. - 0,5 п.л.
2. Королев С.Б., Лопатин М.В. Операционализация поиска и формализация интеллектуальных резервов на промышленном предприятии // Современные проблемы теории и практики управления персоналом: Материалы международной

- научно-практической конференции. Ч. II – СПб.: СПбАУП: Издательский центр ООО «Ривьера», 2003. - 0,5 п.л.
3. Королёв С.Б. Проблемы управления процессом формирования и использования интеллектуальных резервов на промышленном предприятии. СПб.: РАЕН, 2004. – 1,0 п.л.
  4. Королёв С.Б., Лопатин М.В. Интеллектуальные резервы на промышленном предприятии // Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы IV Международная научно-практическая конференция. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005. – 0,5 п.л.
  5. Королёв С.Б., Лопатин М.В. Интеллектуальные резервы промышленного предприятия // Экономические реформы в России: Сборник научных трудов. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005. – 1,0 п.л.
  6. Королёв С.Б. Объективизация системного применения производственных резервов промышленного предприятия // Системный анализ в проектировании и управлении: IX Международная научно-практическая конференция. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005. – 0,4 п.л.
  7. Королёв С.Б., Лопатин М.В. Управление процессом формирования и использования интеллектуальных резервов на промышленном предприятии. // Фундаментальные исследования в технических университетах. IX Всероссийская конференция. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005. – 0,4 п.л.
  8. Королёв С.Б. Процедурное обеспечение процессов инновационного управления интеллектуальными резервами. // Формирование технической политики наукоемких технологий. Материалы 5-ой научно-практической конференции. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2005. – 0,3 п.л.
  9. Королёв С.Б. Методы оценки использования интеллектуальных резервов на промышленном предприятии. // Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика: Труды Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – 0,2 п.л.

**КОРОЛЕВ СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ**  
**АВТОРЕФЕРАТ**

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16

**Бумага офсетная Печ.л.1,2. Бум.л. 0,55. тир. 100 экз. Заказ №**