

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

Повышение инновационного потенциала основного персонала АО «КОНАР»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.202 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ / Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / В.А. Конкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУ-425  
\_\_\_\_\_ / К.Б. Гойцак  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность инновационного потенциала персонала организации .....	6
1.2 Методы повышения инновационного потенциала персонала .....	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт повышения инновационного потенциала персонала.....	23
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «КОНАР»	
2.1 Краткая характеристика АО «КОНАР».....	37
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «КОНАР» .....	53
2.3 Кадровый аудит АО «КОНАР» .....	80
3 ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОСНОВОГО ПЕРСОНАЛА АО «КОНАР»	
3.1 Анализ системы развития инновационного потенциала АО «КОНАР»... ..	98
3.2 Проект совершенствования системы управления инновационным .....	108
потенциалом основного персонала в АО «КОНАР».....	108
3.3 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы управления инновационным потенциалом персонала АО «КОНАР».....	136
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	153
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	157
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура управления АО «КОНАР».....	160
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта проекта .....	161
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Вершинный граф проекта.....	162

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, в сложных экономических и политических условиях, машиностроительные предприятия вынуждены действовать в ситуации неопределённости. Сложно спрогнозировать поведение конкурентов, поставщиков и потребителей, действующих в аналогичных условиях. Но, несмотря на сложности, негативные тенденции в отрасли машиностроения, на первый план необходимо ставить вопрос повышения конкурентоспособности в условиях агрессивно действующих факторов внешней среды. Руководство любого развивающегося и стабильно действующего предприятия осознают, что именно человеческие ресурсы являются основным фактором, влияющим на конкурентоспособность. Именно персонал выступает источником достижения целей успешно развивающейся компании или предприятия.

В современных условиях даже самые большие инвестиции не принесут никакого результата, если не будет специалистов, способных вдохнуть в них инновационную жизнь, и даже самые эффективные нововведения станут историческим архивом, если не будет профессионалов, способных воплотить их в реальность. И напротив, если креативные люди разработали интересный инновационный проект, обещающий создание нового конкурентоспособного продукта с внушительными прибылями, то в наше время с его развитой и мобильной финансово-инвестиционной системой средства найдутся. Все это неоднократно подтверждено как отечественной, так и мировой практикой. Становится все яснее и очевиднее, что главной силой в современной экономике являются не материальные и денежные ресурсы, как при классическом рынке, а креативная и инновационная энергия тех людей, которые ею владеют.

В последние годы мировая экономика переживает также последствия крупного мирового финансового кризиса и функционирует теперь в условиях рецессии. Это многократно усиливает потребность в особых – творческих, инновативных работниках. Ведь именно они способны по-новому, необычайно, талантливо

разрешать труднейшие проблемы, находить выходы в сложных ситуациях, осваивать неведомые пути, развивать инновационную экономику.

Однако в реальности остро ощущается их дефицит. Резко обострившаяся потребность в талантливых работниках создала ажиотажный рыночный спрос на них.

Все это подводит нас к необходимости поиска талантливых сотрудников с высоким инновационным потенциалом внутри организации. Задача руководителя в условиях непрерывного инновационного процесса состоит в планомерном и поэтапном выявлении инновационного потенциала у сотрудников, так как наличие хотя бы у небольшого числа работников инновационного потенциала и его реализация позволяет решать следующие задачи для организации:

- 1) Повышение эффективности труда персонала на рабочих местах.
- 2) Точечное повышение эффективности локальных подразделений организации.
- 3) Повышение конкурентоспособности организации в целом.

Поэтому в данной дипломной работе мы рассмотрим современные методы выявления и повышения инновационного потенциала персонала.

Цель работы – разработка проекта по повышению инновационного потенциала основного персонала АО «КОНАР» в соответствии с целями бизнеса и стратегией компании до 2020 года.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) Раскрыть сущность инновационного потенциала персонала организации.
- 2) Раскрыть методы повышения инновационного потенциала персонала.
- 3) Исследовать зарубежный и отечественный опыт повышения инновационного потенциала персонала
- 4) Провести аудит организационно-хозяйственной деятельности и кадровый аудит АО «КОНАР».

5) Проанализировать имеющуюся систему управления инновационным потенциалом основного персонала и разработать проект по повышению инновационного потенциала основного персонала АО «КОНАР».

Предметом дипломной работы является система управления инновационным потенциалом основного персонала АО «КОНАР».

Объектом является основной персонал АО «КОНАР».

Для проведения анализ организационно-хозяйственной деятельности используются следующие инструменты: STEEP - анализ, SNW-анализ, БКГ-анализ, анализ влияния пяти сил Портера, Модель 7С Маккинси, SWOT-анализ, анализ внутренней документации предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность инновационного потенциала персонала организации

Инновационные способности и возможности персонала имеют особое значение в организациях, ориентированных на инновационное развитие, эффективность которых обеспечивается за счет непрерывного совершенствования структур, процессов и процедур, а инициатива снизу становится важнейшим фактором качественных преобразований, создающих основу долгосрочной конкурентоспособности предприятия [1, с. 24]. Исследование инновационного потенциала персонала (ИПП) позволяет получить информацию о состоянии ИПП, выявить проблемные области в развитии инновационных компетенций сотрудников, разработать программы обучения и развития персонала и, тем самым, сконцентрировать усилия и ресурсы организации (в том числе и финансовые) на формировании механизмов повышения эффективности ИПП. Инновационный потенциал персонала как объект исследования рассматривается в науке со следующих позиций:

1. Как комплекс особых характеристик человека, необходимых для инновационной деятельности.
2. Как совокупность установок и моделей поведения, приводящих к достижению инновационных целей организации.
3. Как динамический процесс саморазвития человека, приводящий к формированию инновационных способностей.

В русле первого подхода ведется дискуссия о переходе ИПП от состояния «способности» к состоянию готовности к инновационной деятельности, которые вместе определяют возможность его включения в систему инновационного потенциала предприятия, наряду с финансовыми, физическими и

интеллектуальными ресурсами. Так, Н.Н. Барткова и Т.А. Погорельская считают, что интеграция интеллектуальных и неодушевленных ресурсов и «их синергия приводит к формированию новых корпоративных конкурентных преимуществ и капитализации рыночной стоимости предприятия» [2, с. 131].

Е.В. Гасенко определяет инновационный потенциал работников как совокупность знаний, умений, способностей и личностных характеристик, определяющих меру их готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность работников предприятия и эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности. К компонентам инновационного потенциала работников автор относит характеристики их интеллектуальной готовности к инновационной деятельности, мотивационные и коммуникативные качества, инновационную активность, личностные качества работника-новатора [3, с. 46]. Д.Р. Амирова под ИПП понимает совокупность личностных, профессиональных, интеллектуальных, творческих способностей персонала, склонного к инновационному мышлению, способного гибко адаптироваться к происходящим изменениям во внешней и внутренней среде предприятия [31]. С.В. Пименов и др. раскрывают ИПП как способность сотрудников организации к позитивно-критическому восприятию новой информации, к приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач, новых методов решения традиционных задач, использованию знаний для предвидения, практической материализации новшеств [28].

По мнению К.А. Лега, степень развития инновационного потенциала персонала определяется мерой его готовности к реализации задач, обеспечивающих функционирование предприятия в условиях инновационной деятельности, а также способность выполнять инновационные преобразования [6].

Ценность данного подхода состоит в том, что описываемые характеристики могут быть интерпретированы для исследования ИПП на уровне предприятия. Однако бесконечное множество параметров ИПП увеличивает вариативность взаимосвязей между ними и факторами развития инновационного потенциала персонала, а сама оценка некоторых из них вообще не представляется возможной. Например, во многих исследованиях доказано, что интеллектуальные и творческие способности работника далеко не всегда взаимообусловлены: человек может быть творческой личностью по своей природе и, не обладая интеллектуальной базой, создавать новшества. Все это, безусловно, не может не сказаться на качестве исследования и последующем применении его результатов в практике управления.

Второй подход, раскрывающий ИПП с точки зрения установок и моделей поведения, приводящих к достижению инновационных целей организации и, можно назвать поведенческим. Мы считаем данный подход к ИПП наиболее соответствующим современной методологии управления, так как именно поведенческие модели руководителей и сотрудников, основанные на эффективности, инициативе и вовлеченности в процессы непрерывного улучшения деятельности организации, являются наиболее важными факторами инноваций. В таком контексте, по мнению Е.В. Орлова и И.Б. Ромашовой, инновационное поведение персонала как система действий и поступков, совершаемых в процессе осуществления нововведений и выражающих реакцию на условия инновационной деятельности, является главным компонентом инновационного потенциала организации [7, с. 118].

В настоящее время существуют различные подходы к пониманию инновационного поведения, индикаторами которого признаются различные проявления творчества и предпринимательства в деятельности работников. В целом современные научные идеи сходятся в том, что инновационность – это



личностная характеристика человека, связанная с проявлением его творческого потенциала, выраженная в индивидуальном инновационном поведении.

Анализ научных работ, представленный в таблице, показал различную направленность исследований в области инновационного поведения.

Таблица 1 – Направления исследований в русле поведенческого подхода к инновационному потенциалу персонала

Содержание	Автор	Характеристика	Предмет исследования
Поведение персонала как элемент инновационного процесса	A. Carmelli, R. Meitar, J. Weisberg	Инновационное поведение – это многоэтапный процесс: признание проблемы, создание новых идей и решения проблемы, создание поддержки для новых идей и решений для использования в организации	Типы поведения работников на различных этапах инновационного процесса
Поведение как способность и готовность человека к формированию новых поведенческих установок в условиях инновационной деятельности	В.Е. Ключко, Э.В. Галажинский	Инновационное поведение – это поведение, осуществляемое путем выхода за пределы сложившихся установок и поведенческих стереотипов, возникающих инициативно в тех точках жизненного пространства человека, в которых сходятся три фактора: возможности человека, среда и готовность человека реализовывать свои возможности	Личностные и организационные механизмы инновационного поведения работников
Характеристики инновационного поведения	Н.Ю. Молостова (2010)	Целенаправленность, ориентированность на преодоление возникающих препятствий, гибкость, адаптация, настойчивость, направленность на достижение успеха, созидательность	Модели инновационного поведения персонала
	М.А. Молодчик	Приверженность ценностям и интересам организации, вовлеченность	

		в процессы изменений, поддержка новых идей, творческий подход к решению рутинных и нетипичных задач, инициатива по улучшению деятельности компании, сплоченность и готовность к командной работе	
--	--	--	--

Таким образом, логичным является предположение, что ИПП проявляется через инновационное поведение, поэтому именно его можно считать самым надежным индикатором того, какой потенциал у сотрудника имеется (знания, навыки, способности, мотивация) и как он его использует (пассивность, активность, творчество, предприимчивость и т.д.). Однако исследование ИПП всегда связано с фиксацией его имеющегося состояния и не учитывает долгосрочных аспектов его функционирования. Здесь следует обратиться к третьему подходу, в рамках которого формирование инновационных способностей работников рассматривается как динамический процесс его саморазвития. Понятие динамического потенциала организации согласно концепции 2С-систем включает в себя следующие элементы:

1. Система мотивации. Должна быть катализатором перемен и развития. Прежде всего, создание саморазвивающейся организации напрямую связано с пробуждением механизмов внутренней мотивации.

2. Обучение. Развитие персонала и повышение квалификации должны идти не только от руководства, но и в большей мере по инициативе самих работников. Каждый сотрудник должен стремиться получить лучший результат работы и понимать, как и какими методами довести свой профессионализм до требуемого уровня.

3. Лидерство. Организации необходимо иметь условия для «выращивания» лидеров, в основе чего лежат умения от природы и развиваемые практическим путем. Необходимо давать людям самостоятельно инициировать новые проекты, это будет способствовать появлению новых лидеров.

4. Разработка организационной структуры управления за счет лидерства и децентрализации управления. Опыт теории и практики менеджмента доказывает, что адаптивность и саморазвитие характерны в большей степени децентрализованным структурам управления.

5. Фактором долгосрочного развития компании является закрепление в организационной культуре изменений, появление новых норм и правил. Культура – это совокупность норм, правил и ценностных ориентаций фирмы.

Опираясь на данные положения, мы предлагаем модель исследования ИПП, представленную на рисунке. Основными элементами данной модели являются:

1. Инновационные компетенции, включающие в себя знания, навыки и модели поведения, необходимые для инновационной деятельности.

2. Восприятие сотрудниками своих способностей и готовности к инновационной деятельности – это суждения работника о различных аспектах инновационной деятельности, позволяющие выявить его возможности, мотивацию и направленность по отношению к инновационному процессу в организации.

3. Результаты инновационного поведения отражают степень готовности работников к реализации инновационной деятельности предприятия.

Графически элементы модели представлены на рисунке 1.

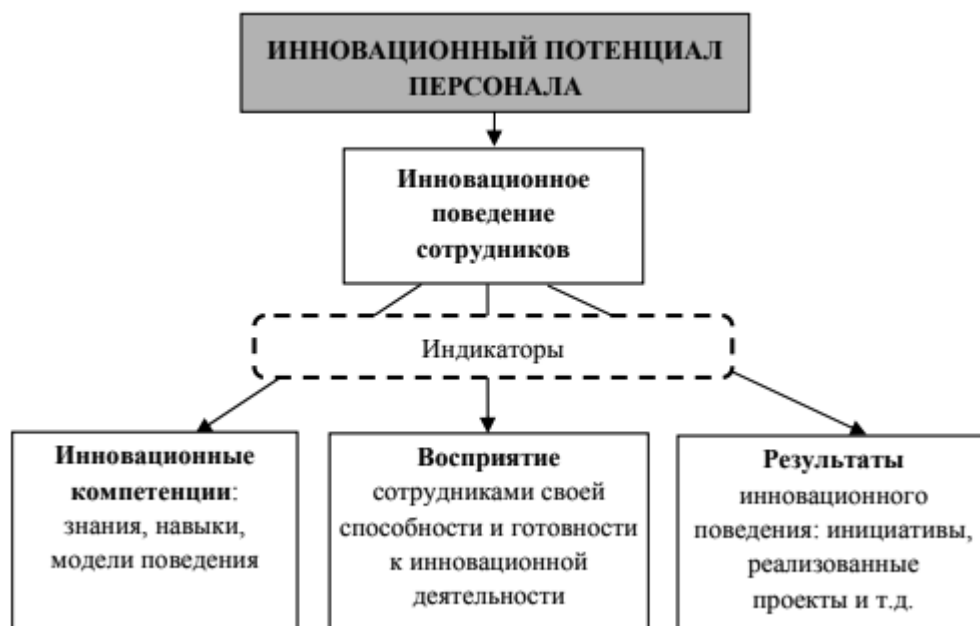


Рисунок 1 – Модель исследования инновационного потенциала персонала

Иновационные компетенции являются отражением модели поведения сотрудников, обеспечивающей эффективную реализацию инновационных процессов в организации. Эти компетенции приобретаются непосредственно в трудовой деятельности, поскольку их основу составляют знания и навыки, связанные с выполняемой работой и способами функционирования сотрудника в организации. Важными предпосылками инновационного поведения являются компетентность в профессиональной области, мастерство и высокая результативность. Однако инновационность в деятельности сотрудника появляется только в том случае, если он ориентирован на обучение и развитие, способен выстраивать связи с теми, кто может содействовать ему в реализации инновационных идей, проявляет не только инициативу, но и настойчивость в достижении цели. Кроме того, сотрудник должен обладать способностью изменять свои навыки и поведение в зависимости от того, какие новые задачи перед ним поставлены, т.е. способностью к самоорганизации и саморазвитию.

Множество ученых пытаются разработать ту модель, которая в действительности отражается инновационный потенциал. Одна из таких моделей

была представлена Лутохиной Э.Л, которая выделяет 5 блоков инновационного потенциала личности (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные блоки инновационного потенциала личности

Таким образом, инновационные компетенции представляют собой совокупность поведенческих атрибутов, характеризующих способность и готовность работника участвовать коллективно или индивидуально в улучшении деятельности организации на постоянной основе:

- креативность: генерирование идей, критическое и независимое мышление, творчество в работе;
- предприимчивость: инициативность, ориентация на улучшение своей работы, деятельности подразделения и организации в целом, открытость новому, нацеленность на результат;
- обучение и развитие: установка на обучение, гибкость навыков и поведения, саморазвитие, обучение других;
- сотрудничество: ориентация на сотрудничество, командная работа, активный обмен знаниями и опытом;
- восприятие инноваций: положительное восприятие, готовность содействовать изменениям в организации.

Инновационный потенциал персонала может быть обнаружен через выяснение восприятия сотрудниками и руководителями отдельных его составляющих. Большая часть характеристик ИПП может быть исследована только через восприятие сотрудниками своей роли в инновационной деятельности: вовлеченность в работу, личная ответственность за успешную реализацию инновационной практики, нацеленность на достижения, позитивное отношение к изменениям, способность преодолевать барьеры и не бояться ошибок. Поскольку восприятие – это субъективно-эмоциональная основа мотивации, можно утверждать, что такие оценки помогают получить достаточно отчетливое представление, во-первых, о потенциале сотрудника с точки зрения мотивации инновационного поведения, и, во-вторых, о барьерах его развития, имеющих отношение, как к самим сотрудникам, так и их руководителям и организации в целом.

Результаты инновационного поведения – это важнейший индикатор эффективности инновационного потенциала персонала, так как инновационная активность является следствием того, что сотрудники обладают самыми современными знаниями и навыками, умеют объединять усилия для достижения общего результата, вовлечены в работу и получают всестороннюю поддержку своих инициатив.

Формирование инновационного климата и инновационного поведения невозможно, если компания не обладает инновационным потенциалом. Под инновационным потенциалом организации понимается раскрытие сильных сторон и возможностей организации по достижению целей для реализации инновационных проектов и осуществления инновационной деятельности. Инновационный потенциал характеризует максимальный объем инновационного продукта, который осуществим только лишь при задействовании всех видов инновационных ресурсов. Это определение дает возможность выявлять, насколько большой разрыв между имеющимися инновационными результатами и

возможностями существующих инновационных ресурсов (инновационного потенциала). Инновационный потенциал организации проявляется в сильных сторонах и внутренних инновационных возможностях. Развитие инновационного потенциала организации, в общем, ориентировано на улучшение финансовых показателей предприятия, а в частности: росте прибыльности и рентабельности. Это не только позволяет принимать грамотные управленческие решения, как на оперативном, так и на стратегическом уровне, но и создавать новые продукты, товары и услуги ориентированные на инновационный потенциал.

По своей сути инновационный потенциал, позволяет увеличить инновационную активность предприятия в настоящем, а также охарактеризовать увеличение инновационной активности в будущей перспективе [27]. К таким возможностям следует отнести целую совокупность ресурсов, требуемых для эффективного осуществления инновационной деятельности:

- интеллектуальные (изобретения, патенты, лицензии, полезные модели, техническая и технологическая документация, промышленные образцы, товарные знаки);
- материальные (опытно-приборное оборудование и базы, экспериментальное, исследовательское и лабораторное оборудование);
- финансовые (инвестиции, авансирование в текущие затраты (себестоимость), собственные, заемные, бюджетные);
- кадровые (управленец, менеджер-новатор, заинтересованный в инновациях);
- люди, персонал со специальным образованием и опыт проведения НИР и исследований;
- персонал со специальными знаниями в области маркетинга, планирования и прогнозирования потребностей как скрытых, так и явных, потребностей);

- инфраструктурные (оценка эффективности функционирования предприятий в составе технологической цепочки и их функционирование в качестве отдельных предприятий);

- собственные подразделения НИР;

- конструкторские отделы; технологические лаборатории;

- отдел маркетинга, ориентированный на исследование нового продукта, товара или услуги;

- лаборатории контроля качества продукции на входе и выходе; патентный и лицензионный отделы);

- прочие источники повышения результативности инновационной деятельности предприятия (партнерские и личностные связи персонала с НИИ и вузами, отечественными и зарубежными;

- информационный и аналитический отделы, опыт управления проектами, стратегическое и долгосрочное управление предприятием.

Наличие, величина и масштабы развития этих сфер инновационной деятельности определяется как текущая (перспективная) мера готовности, так и будущая степень эффективности освоения и внедрения предприятием новых технологических процессов. Величина инновационного потенциала отражается на выборе стратегии инновационного развития. При выборе стратегии разработки, исследования и внедрения новых технологий следует ориентироваться на оценку и учет факторов инновационной сферы деятельности предприятия и оценку, и анализ внешней среды организации [28]. Инновационный потенциал предприятия представляет собой систему, состоящую из собственных и заемных инноваций, проектов, взаимодействие которых ориентировано на эффективное развитие техники и технологий производственной системы. Основной задачей инновационного потенциала является формирование соответствующей структуры инноваций, необходимой для обеспечения целенаправленного роста капитальных



вложений и прибыльности предприятия, которые реализуются методологией управления проектами. Инновации бывают следующих видов:

- инновации по требованию государственных органов управления, основной целью которых является выполнение требований экологии, а также безопасности продукции, товара и сотрудников, работающих на предприятии;
- инновации, ориентированные на экономию текущих затрат, задачей которых является сокращение издержек на производство продукта, товара или услуги;
- инновации для сохранения и удержания позиции на рынке с целью поддержания стабильного уровня производства;
- инновации, ориентированные на повышение эффективности с целью создания необходимых условий для снижения затрат (издержек) и повышения либо увеличения доходности производственной деятельности;
- инновации, ориентированные на повышение качества товара, продукта с целью создания новых видов продукции с новыми потребительскими ценностями;
- инновации, ориентированные на создание новых производств — рискованные инновации.

Целью таких инноваций является создание новых технологий для выпуска новых товаров и продукции[4]. Структура инновационного потенциала представляет собой совокупность следующих факторов:

- внешняя среда организации с учетом инновационных возможностей, которые создаются за счет других составляющих потенциала;
- внутренняя среда предприятия.

Теоретически структура инновационного потенциала направлена на следующие составные компоненты:

- организационно-управленческие ресурсы;
- инновационная культура;
- инновационный климат;

- результат.

Инновационный потенциал предприятия не имеет смысла оценивать без учета способности практической реализации. На основании этого следует отметить, что важнейшим ресурсом является способность управления предприятия организовать свои потенциальные возможности в общую систему с целью получения максимально эффективного результата.

Деление составляющих инновационного потенциала позволяет выявить «сложные» и «критические» факторы, влияющие на конечный результат проекта. Помимо ресурсов, указанных выше для эффективной реализации инновационного потенциала необходима развитая инновационная культура.

Барьеры инновационного климата являются «фильтром», проходя через который направленное действие факторов инновационного потенциала предприятия значительно снижается.

Основными составными элементами инновационного потенциала предприятия выступают:

- инновации, научно-технические и технологические нововведения;
- сырье, материалы, ресурсы, инвестируемые или выделяемые на научно-технические инновации;
- комплексный подход к пониманию инновационного процесса;
- применение концепций и методов инновационного менеджмента;
- анализ факторов, определяющих инновационный потенциал и обеспечивающих нововведения.

Инновационный потенциал предприятия можно также рассматривать, как основополагающий критерий готовности выполнить поставленные задачи, необходимые для достижения поставленной инновационной цели, другими словами это – степень готовности к исполнению инновационного проекта, либо программы инновационных преобразований и внедрения инноваций. В зависимости от стадии развития инновационного потенциала осуществляется

выбор инновационной стратегии предприятия и соответственно, его реализация, а его развитие должно осуществляться за счет факторов внутренней среды организации. Как было указано выше, оценка инновационного потенциала происходит по структуре: ресурс, функция, проект.

Таким образом, для обеспечения эффективного использования инновационного потенциала организации необходимо осуществлять объективный выбор стратегии инновационного развития, которая определяется результатами комплексного анализа внешней и внутренней среды компании, учитывающего совокупность факторов и приоритетов развития социально-экономической системы на инновационной основе.

В зависимости от стадии развития инновационного потенциала осуществляется выбор инновационной стратегии предприятия и соответственно, его реализация, а его развитие должно основываться исходя из факторов внутренней среды организации.

Таким образом, для обеспечения эффективного использования инновационного потенциала организации необходимо осуществлять объективный выбор стратегии инновационного развития, которая определяется результатами комплексного анализа внешней и внутренней среды компании, учитывающего совокупность факторов и приоритетов развития социально-экономической системы на инновационной основе.

## 1.2 Методы повышения инновационного потенциала персонала

Традиционно в качестве ресурсов для инновационной деятельности организации справедливо принято считать персонал (кадровые), располагаемые организацией и привлеченные финансовые средства для осуществления текущей операционной деятельности (финансовые) и реализации инновационных проектов (инвестиционные), здания, сооружения, оборудования (материальные), уровень технологий (технологические), патенты, лицензии, ноу-хау (интеллектуальные).

Учеными, проводящими исследования в области инновационного потенциала персонала и, в частности, отдельных сотрудников, выделяются следующие группы качеств таких работников:

1. Инновационная готовность сотрудника к работе:

- интеллектуальное развитие и быстрота освоения необходимых знаний и навыков;
- творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность;
- профессиональная компетенция, стремление «не отставать от жизни»;
- способность к разработке программ по снижению издержек, повышению качества продукции, работ и услуг, росту производительности труда;
- стремление к рационализации трудового процесса и т.п.

2. Инновационно-мотивационные качества:

- внутренний характер мотивации к труду и самостоятельность;
- инициативность, работа без принуждения, развитое чувство долга;
- готовность работать вопреки всему;
- желание на деле опробовать свою способность решать проблемы;
- неординарный склад ума;
- стремление выполнить работу качественнее, чем ожидалось, и т.п.

3. Инновационность в отношении к труду:

- стремление соответствовать высоким стандартам качества труда;
- творческий подход к работе;
- осознанность и последовательность реализации нововведений;
- готовность к новым установкам и неожиданным решениям;
- готовность к переменам на производстве и т.п.

4. Общецивилизационные и личностные качества:

- знание собственных слабых и сильных сторон;
- стремление постоянно набираться опыта;
- наличие адекватных амбиций и стремления к профессиональному росту;

– стремление обмениваться идеями и опытом и т.п.

Следующие элементы и группы критериев развития инновационного потенциала персонала выдвинутые Н.Р. Хадасевич и К.А Лега:

1. Критерии, характеризующие интеллектуальную готовность к инновационной деятельности:

- состояние образования и самообразования сотрудника;
- уровень профессиональных знаний, навыков, умений;
- уровень общего интеллекта.

2. Критерии, охватывающие мотивационные качества работника:

- ведущий источник мотивации;
- готовность к преодолению препятствий, стрессоустойчивость;
- готовность брать на себя ответственность за принятие решений и их результат.

3. Критерии, характеризующие коммуникативные качества работника:

- работа с информацией и обмен знаниями;
- формирование базы знаний компании;
- способность вовлечения людей в групповую деятельность.

4. Критерии, отражающие инновационную активность работника:

- владение информацией об отраслевых НИОКР и участие в НИОКР;
- генерирование новых идей;
- поиск и реализация пути практического воплощения идеи.

5. Критерии, характеризующие личностные качества работника-новатора:

- отношение к переменам;
- готовность воспринимать и использовать новые возможности;
- инициативность;
- гибкость мышления.

Одним из методов повышения инновационной восприимчивости персонала для развития инновационного потенциала является метод эффективного внутрифирменного управления. Этот метод характеризуется как непрерывность и

вовлеченность членов общества на всех этапах обучения, а также производственной деятельности, что приведет к такому, что организация, в которой процесс обучения является постоянным и постепенно становится своеобразной потребностью персонала.

Метод эффективного внутрифирменного управления должен придерживаться ряд основных условий:

- планирование обеспечения постоянной подготовки и карьеры;
- определение полномочий и ответственности персонала;
- разработка индивидуальных и групповых целей менеджмента, выполнение процесса и оценивание результатов;
- содействие вовлечению работников при постановке целей и принятии решений;
- постоянный анализ потребностей своих работников;
- создание условий, поощряющих инновации;
- обеспечение групповой (командной) работы;
- информирование о предложениях и мнениях;
- использование измерений степени удовлетворенности работников;
- выяснение причин прихода работников в организацию и их увольнения.

Метод эффективного внутрифирменного управления позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить инновационную восприимчивость современной компании.

Метод предоставления подробной информации о предстоящих изменениях. О предстоящей инновации менеджер подробно рассказывает всем сотрудникам организации. Если менеджеру удалось убедить людей, они во многих случаях будут помогать руководству организации в осуществлении изменения. Однако этот подход может потребовать много времени и трудозатрат, если вовлекается много людей.

Метод поддержка со стороны руководителя. Помощь и поддержка со стороны менеджера могут оказаться весьма эффективным средством, если люди сопротивляются из-за проблем адаптации к новым условиям. Однако вполне возможно, что не всем сотрудникам удастся адаптироваться, и тогда некоторым из них придется уйти.

Метод вовлечения сотрудников в проектирование и осуществление инноваций. В этом случае менеджер определяет только основные позиции, оставляя детали сотрудникам. Люди, которые принимают участие в проектировании инновации, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения. С другой стороны, этот подход также может потребовать много времени и трудозатрат, если участники запроецируют неподходящие конкретные изменения, не соответствующие общему плану менеджера.

Метод проведение переговоров с отдельными сотрудниками и их группами. Переговоры с отдельными сотрудниками и их группами позволят прийти к компромиссам, когда взамен реальных или воображаемых потерь при инновации стороны получают улучшения в других аспектах жизни и деятельности. Однако успех одних переговоров может спровоцировать требования о проведении подобных переговоров с другими группами.

Методы повышения инновационной восприимчивости персонала для развития инновационного потенциала существенно зависят от параметров организационных структур менеджмента, профессионально-квалификационного состава, промышленно-производственного персонала, от наличия инновационного потенциала, внешних условий хозяйственной деятельности и других факторов.

### 1.3 Зарубежный и отечественный опыт повышения инновационного потенциала персонала

Для выявления практической эффективности развития и повышения инновационного потенциала сотрудников нам необходимо рассмотреть отечественный и зарубежный опыт. В качестве примере зарубежного опыта мы рассмотрим авиакомпанию «Southwest Airlines».

В 2016 году «Southwest Airlines» заняла первое место в рейтинге американских авиакомпаний по доле рынка (18,7%) и числу пассажиров, перевезенных за год (156 миллионов) «Мы очень много работали, и мы гордимся нашими достижениями», – отмечается на ее официальном сайте в этой связи. Однако не только напряженная и ответственная работа персонала обеспечила авиакомпании лидирующее положение на рынке. Не менее важный фактор, отмечаемый многими исследователями, – последовательная реализация стратегии управления инновационным поведением работников. Основными направлениями управления инновационным поведением персонала в авиакомпании «Southwest Airlines» являются формирование организационной культуры, поощряющей инновационное поведение работников, привлечение в организацию нестандартно мыслящего персонала, адресное применение инструментов мотивации, развитие компетенций работников, необходимых для успешного генерирования новых идей и поиска способов их реализации. Рассмотрим каждое направление более подробно.

1. Формирование организационной культуры, поощряющей инновационное поведение персонала. Ядро организационной культуры «Southwest Airlines» составляют такие ценности, как работа в команде, взаимопомощь и взаимовыручка, с одной стороны, и креативность и готовность к изменениям – с другой. Информирование работников об организационных ценностях с первых дней работы в «Southwest Airlines» способствует формированию устойчивого убеждения, что именно они являются «источниками новых идей» и должны «инициировать изменения». При этом авторы новых идей открыты к их обсуждению с коллегами и руководством, так как ощущают свою принадлежность организации, «воспринимают ее как семью».



2. Привлечение в организацию нестандартно мыслящих работников, готовых гибко реагировать на любые вызовы внешней среды. Главными инструментами привлечения нестандартно мыслящих работников в «Southwest Airlines» являются публикация ценностных предложений на официальном сайте авиакомпании и распространение в Интернете рекламных видеороликов, призванных сформировать у зрителей впечатления о преимуществах работы в «Southwest Airlines». И в текстах ценностных предложений, и в видеороликах транслируется основной ценностный посыл соискателям вакансий, который заключается в двух словах, – свобода и творчество. В подтверждение этого факта С. Майлз и В. Манголд приводят примеры названий рекламных кампаний «Southwest Airlines», направленных на повышение привлекательности компании на рынке труда: «Southwest – символ свободы» и «Свобода начинается с меня». Существенное значение для проверки соответствия соискателей корпоративным требованиям имеет также проведение особых отборочных испытаний. В их число включены ролевые игры и групповые интервью, в ходе которых соискателям предоставляется шанс продемонстрировать модели поведения в различных, иногда неожиданных, ситуациях, а также способность к адаптации, способность к изменениям, умение шутить, которые рассматриваются как неотъемлемые составляющие нестандартно мыслящей личности.

3. Адресное применение инструментов мотивации персонала, призванное подчеркнуть особое отношение к работнику коллег и руководства и поощрить его инновационное поведение. В «Southwest Airlines» применяется целый арсенал инструментов материальной и нематериальной мотивации, главное отличие их применения в авиакомпании – индивидуальная направленность, обеспечивающая удовлетворение потребностей работников в признании и уважении. Примерами инструментов мотивации персонала «Southwest Airlines» могут послужить организация праздников в честь особых событий в жизни каждого отдельного работника, высвобождение времени персонала для генерирования новых идей (так, каждый месяц в «Southwest Airlines» проводится «день размышлений», в

течение которого каждый работник имеет возможность подготовить предложения по совершенствованию работы компании), поощрение инновационных идей работников внеочередным переводом на вышестоящие должности или горизонтальным перемещением в другие подразделения компании.

4. Развитие компетенций работников, необходимых для успешного генерирования новых идей и поиска способов их реализации. Особое внимание уделяется развитию у работников умения работать в команде, а также формированию у них готовности к обмену идеями. С этой целью регулярно проводятся соответствующие тренинги. Помимо тренингов, широко используются такие методы развития компетенций персонала, как ротация (временное перемещение в другие подразделения компании), менторинг (один ментор в среднем курирует 10 – 12 работников), целевой инструктаж (обучение на рабочем месте в течение первых двух недель работы). Независимо от применяемых методов, в ходе обучения работники учатся как выполнять свои обязанности, так и широко мыслить, проявлять инициативу, генерировать идеи. Подводя итог, необходимо отметить комплексный подход к управлению инновационным поведением персонала в «Southwest Airlines», реализацию рассмотренных мер по привлечению, мотивации и развитию работников на регулярной основе на протяжении длительного срока, их всецелую поддержку руководством. Эти факторы должны быть учтены в случае использования опыта «Southwest Airlines» в управлении инновационным поведением персонала других транспортных компаний.

Рассмотрев зарубежный опыт формирования инновационного потенциала персонала нам необходимо обратиться и к отечественному опыту. Отечественный опыт мы рассмотрим на примере таких компаний как: «Балтика» и «МТС».

В 2014 году компания ООО «Пивоваренная компания «Балтика» заняла первое место в номинации «Федерация» с ее проектом по управлению изменениями «Поворот: раскрывая потенциал сотрудников».

Предпосылками к изменениям стала ситуация наступившая в отрасли. Компании было необходимо разработать стратегию для удержания лидирующих позиций, а также обеспечить стабильную прибыль. Внешняя среда отмечалась следующими ограничивающими факторами:

- 1) Запрет рекламы в СМИ и нужной рекламы.
- 2) Рост инфляции и снижение покупательной способности населения в отношении категории в связи с ухудшением макроэкономической ситуации.
- 3) Ограничение продаж алкоголя в нестационарных местах.
- 4) Непропорционально увеличивающаяся налоговая нагрузка.

Для удержания лидирующей позиции в таких условиях становится возможным благодаря оптимизированным бизнес-процессам, основанных на принципах максимального использования имеющихся ресурсов и рациональным управлением затратами.

При достижении налаженных технологических процессах, высокого и стабильного качества продукции, одним из главных рыночных преимуществ в пивоваренной отрасли, которые позволяют ей стать лидером, является вовлечение персонала, креативные и нестандартные идеи, а также скорость реакции на изменения.

Целью проекта стало вовлечение сотрудников в реализацию новых проектов и инновационных идей для формирования производственной культуры и эффективного управления цепями поставок.

Для реализации проекта было необходимо сформулировать основные направления дальнейшей работы и видение изменений.

Необходимо донести до сотрудников необходимость изменений вслед за изменениями во внешней среде. Поменять образ мышления (перейти от производственного к коммерческому), который основан на удовлетворении клиентов.

- 1) Повысить уровень вовлеченности путем включения сотрудников в создание идей, направленных на удовлетворение потребителя. Сформировать

новое отношение к работе через изменение ключевых принципов поведения в новых условиях.

2) Создать условия сотрудникам для развития и возможности реализовать собственный потенциал.

3) Повышение взаимопомощи и уровня ответственности за общий результат, а также стимулирование обмена лучшими практиками между заводами для перевода командной работы на качественно новый уровень.

4) Совместно с персоналом разработать и внедрить предложения и проекты в важных для функции направлениях, с помощью которых компания сможет повысить свою эффективность в области финансов, бизнес-процессов и максимальной рационализации использования ресурсов.

Целевая аудитория проекта – весь персонал функции supply-chain. Данная функция компании отвечает за производство продукции и его доставку клиентам.

Реализация проекта началась в январе 2013 года. Руководство HR-функций, департамента корпоративных коммуникаций и операционной деятельности был инициирован масштабный проект по внедрению изменений и вовлечению в них сотрудников функции supply-chain – «Поворот». Суть проекта заключалась в формировании новых принципов работы в изменившихся условиях, вовлечении сотрудников в изменения. Проект был призван изменить культуру персонала при помощи формирования ключевых принципов поведения, а также вовлечь сотрудников в работу над важными функциями направлениями для повышения скорости внедрения изменений.

Перед началом проекта в 2012 году, менеджеры компании были проведены встречи, на которых определялись, то, как менеджеры сами видят концепцию проекта, куда должны быть направлены изменения и насколько сильно необходимо изменить культуру.

Реализации проекта «Поворот» проходила в два основных этапа:

1) Вовлечение всего персонала в формирование общего видения изменений, принципов совместной работы функции в изменившихся условиях, сбор идей по направлениям проектной работы.

2) Реализация отобранных идей в проектной работе по выбранным направлениям, отслеживание результатов и продолжение работы.

Формат форумов является современным и востребованным методом, который был выбран для проведения первого этапа. Для проведения форума были выбраны технологии фасилитации и мозговых штурмов. Данные технологии позволяли обеспечить максимально интерактивное взаимодействие с участниками, диалог «руководитель – сотрудник». Целью форума было собрать и зафиксировать максимальное количество предложений и идей за ограниченный промежуток времени.

Для проведения второго этапа была важна координация проектной работы в рамках 10 заводов. Было необходимо отслеживать результаты и оперативно руководить дальнейшими шагами проектной группы. Для этих целей на форуме были сформированы штабы изменений, которые состояли из инициативных сотрудников различных уровней.

Для удержания лидерства функции supply-chain, топ-менеджерами компании были определены четыре основные функции:

- 1) Фокус на командную работу.
- 2) Фокус на раскрытие потенциала
- 3) Фокус на потребители и клиента.
- 4) Фокус на достижение неоспоримого превосходства.

В г. Ярославле в феврале 2013 года на заводе компании прошел первый стратегический форум supply-chain, который стал официальным началом проекта «Поворот». Итоги проведенного форума показали, что аналогичные форму должны быть проведены для всех сотрудников функции по всей стране. Форматом форумов являлся:

- 1) Прямой диалог с топ-менеджментом функции.

- 2) Мозговые штурмы по выработке идей.
- 3) Дискуссии и презентации.
- 4) Составление планов действий.

Не давать участникам форму готовые идеи и проекты, а проработать их вместе – являлось основной идеей форума.

Прошедшие весной на всех заводах компании региональные стратегические форумы, стали продолжением проекта «Поворот».

«Декларация функции supply-chain» позволяла достигнуть согласованных действий и двигаться в одном направлении. Декларация включала в себя основные принципы поведения, которые являются ориентиром для каждого сотрудника функции при принятии решения.

Группировка проектов по направлениям позволила проработать каждую из них. Было выделено три групп:

- 1) Эффективность затрат.
- 2) Безопасность труда.
- 3) Усиление и поддержание вовлеченности.

Для предложения и разработки идей по каждому направлению сотрудники были объединены в рабочие группы. Для контроля и координации внедрения проектов были сформированы инициативные группы – штабы изменений. Также на добровольной основе были созданы проектные группы, которые на своих заводах реализовывали утвержденные по форме проекты.

Итогом проведенных форумов и реализованных проектов в рамках программы «Поворот» стали следующие результаты:

До каждого сотрудника была доведена суть изменений и внедрено коммерческое мышление, суть которого заключалась в удовлетворении потребителей и клиентов.

Повышен уровень вовлеченности сотрудников, а также стимулировали их на участие в проектах:

1) На основе общих задач и ключевых принципах поведения были объединены сотрудники различных заводов для эффективной командной работы.

2) Участвуя в проектах и штабах изменений, сотрудники имели возможность раскрыть свой потенциал и проявить инициативу.

3) Были реализованы креативные и ключевые идеи сотрудников.

4) Были улучшены показатели в ключевых фокусах supply-chain.

Ключевые финансовые цели компании на 2013 год были достигнуты благодаря реализации проектов, направленных на рационализацию управления расходами.

Все это позволяет с уверенностью сказать, что достигнутые результаты полностью соответствуют поставленным задачам проекта.

Далее на примере ПАО «МТС» мы рассмотрим проект «На гребне инноваций», который в 2011 году получил золото в номинации «Федерация».

Передовые технологии, регулярный вывод на рынок инновационных продуктов и услуг, является неотъемлемой частью для сохранения лидирующих позиций. Это становится возможным только при наличии у сотрудников, разрабатывающих эти продукты, идейного и инновационного потенциала.

Спад рождаемости в России в конце 1980-х – начале 1990-х годов привел к появлению демографической ямы, что осложнило поиск и привлечение активных и технологически подкованных молодых специалистов.

Привлечение перспективных молодых кадров в компанию становится невозможным при помощи классических способов. Это привело к тому, что нестандартные и инновационные методы привлечения в компанию новых кадров стали актуальны.

Проект был направлен как на основных сотрудников, так и на потенциальных кандидатов, а также клиентов.

Для реализации этого проекта компания создала профессиональное сообщество для молодых инноваторов и потенциальных кандидатов компании МТС, где они могли бы понять, как идеи превращаются в услуги, продукты, сервисы и, в конечном итоге, в деньги. «Телеком-идея» и «Клуб МТС» стали

ключевыми площадками для работы с творческой и активной молодёжью. На каждой площадке реализуется ряд самостоятельных проектов.

Организационным механизмом для реализации идейного потенциала самых талантливых сотрудников стала система «in-house-разработчик» и «Фабрика идей».

Суть проекта «Фабрика идей» заключалась в том, что любой сотрудник компании может выступить с инициативным предложением, которое будет рассмотренной специальной комиссией, после чего сотрудник получает заключение о перспективах реализации проекта в компании. Самые эффективные идеи тиражируются по всем регионам присутствия МТС.

Высокую степень среди реализованных идей в рамках проекта пришлось на технические решения и IT-разработки, их доля составила порядка 45%.

Система in-house-разработок была направлена на стимулирование узкопрофильных IT-специалистов. Система позволяла предлагать свои разработки и продукты интеллектуального труда. Главной задачей системы было создать для специалистов, разбирающихся в IT-бизнес-процессах выгодные условия для разработки новых продуктов, сервисов и ПО изначально кастомизированных под бизнес компании.

В рамках проекта in-house авторы лучших решений получают денежные премии, которые основывается на экономическом эффекте от предложенного проекта. Компания в свою очередь получает патент на разработки и возможность их первоочередного внедрения.

Реализованный механизм в проекте позволял использовать идейный потенциал партнеров и клиентов для сбора идей по улучшению бизнеса, а также организовать обратную связь. Это стало возможно благодаря сервису для партнеров и клиентов МТС «Доска идей» на официальном сайте компании.

Результатом проекта стало то, что аудитория специальной итеративной площадки «Телеком-идея» превысила 4000 человек. Более чем 6000 человек привлек порт «Доска идей» менее чем за полгода и аккумулировал порядка 5000



идей. Ежедневно в рамках этого проекта от клиентов и партнеров поступает около 50 идей и аудитория этих ресурсов стабильно растет.

Данные международного рейтинга BrandZ свидетельствуют о том, что повышается лояльность к бренду компании со стороны внешних и внутренних аудиторов. Так, показатель значимости бренда МТС при принятии решения о покупке продуктов и услуг выросла с 32% до 37,9%.

Также повысилось число работников, считающих, что в компании приветствуется сотрудничество, обмен знаниями, опытом и идеями возросло на 26%. Рассматривая этот же показатель по международным телекоммуникационным компаниям, то в МТС она оказалась выше на 25% и на 18% выше, чем в среднем по наиболее успешным международным компаниям.

Компания поощряет выдвижение инновационных предложений – такого мнения придерживается 80% сотрудников компании.

96% сотрудников видят, что компания ожидает от них высокой эффективности.

81% сотрудников считает, что компания ориентирована на клиентов.

Данные исследования «РОМИР Мониторинг Стандарт» свидетельствуют о том, что сотрудники МТС оценивают на 9,2 из 10 баллов инновационность компании. Эти показатели являются на порядок выше, чем у ее прямых конкурентов.

Повышение привлекательности HR-бренда компании как работодателя было еще одной равнозначной по важности задачей. Это имело прямое влияние на привлечение наиболее перспективных талантов за счет активной деятельности, направленной на развитие инноваций и повышение эффективности инновационной деятельности сотрудников. Для решения этой задачи компания:

- проведение первого Всероссийского конкурса молодежных инновационных проектов. В конкурсе приняло участие более 400 человек, 200 проектов вышли в финал, 15 заняли призовые места;

- организовала студенческий инновационный саммит. В саммите приняли участие более 300 студентов и молодых ученых;
- выступила партнером конкурса молодых предпринимателей БИТ. Также компания учредила специальную номинацию в области телекоммуникаций;
- организовала первый в России инновационный квест «Охота на работу». Участниками квеста стали более 650 человек;
- открыла первый в России центр молодежных инноваций в г. Обнинске. Его ценность для компании заключается в специализации инноваторов, работающих в рамках центра, на проектах телеком-отрасли.

Результатом реализации этих и других проектов для молодой инновационной аудитории МТС стало привлечение на постоянную работу в технические, IT– и маркетинговые подразделения компании в России 37 перспективных сотрудников.

Финансовый эффект от проекта «Фабрика идей» составил 37 млн долларов. Было подано 12000 инициатив, из которых более 900 уже успешно реализованы.

В 2011 году компания «Салым Петролеум» завоевала бронзу в номинации «Регион» с проектом «Золотой баррель».

Производственные факторы повлияли на появление программы «Золотой баррель». Снижение эмоционального настроения сотрудников, вызванное низким уровнем нефтедобычи по сравнению с планом на начало года.

Осложнение в поддержании корпоративных ценностей и культуры компании в условиях низкой вовлеченности рядовых сотрудников в разработку и принятие управленческих решений.

Это все привело руководство компании к постановке цели увеличения нефтедобычи и сокращения расходов путем мобилизации интеллектуального потенциала работников и повышения их вовлеченности.

Реализация проекта началась с формирования целевой группы проекта, в которую вошли все сотрудники так как, они непосредственно связаны с добычей

нефти. От их вовлеченности и мотивации зависит выполнение плана, а в конечном итоге – успех деятельности организации.

Был разработан четкий и продуманный механизм направленный на сбор, обработку, отбор и внедрение предложений по увеличению нефтедобычи.

Для предлагаемых идей выдвигались два основных критерия: они должны на прямую или косвенно влиять на увеличение нефтедобычи; во-вторых они должны учитывать жесткое соблюдение техник безопасности и охраны окружающей среды.

Работником предоставлялась возможность участвовать в двух номинациях – индивидуальная или командная. Заявки от участников присылались по специально разработанной форме. Ежемесячно жури проводило заседания где и выносило вердикт, принимая/отклоняя/возвращая заявку автору (-ам) с запросом дополнительной информации.

В тех случаях, когда идея была принята, ее автор получал денежный бонус. После разработки плана внедрения идеи в производство и ее реализации компания получала прирост добычи или сокращение расходов, то автор идеи получал дополнительную премию.

Дополнительным мотивационным компонентом послужили продуманные ценные подарки (электронные книги, мобильные телефоны, рюкзаки, CD-боксы с символикой программы и т. п.). Также была разработана комплексная система нематериальной мотивации (почетная грамота участника программы «Золотой баррель», значки, футболки с символикой программы).

Результатом проведенного проекта стало повышение вовлеченности сотрудников в процессы выработки и принятия управленческих и функциональных решений.

Более 29% рабочих, 29% высококвалифицированного персонала и 41% специалистов приняли участие в проекте, а также 29% экспертов и 2% молодых специалистов.

Также в рамках проекта были повышено качество межфункциональных связей, поддержание командной работы сотрудников из разных департаментов. Предотвращение потери 33000 баррелей нефти стало возможным благодаря работникам производственного департамента, управления геологии, разработки месторождения и управления капитального строительства. Они создали и внедрили программу по экономии электроэнергии.

Команда, в которую входили представители управления и разработки месторождения, отдела планирования и обеспечения производства, а также других подразделений технического и производственного департаментов, разработала и внедрила проект по проведению дополнительных геолого-технических мероприятий для снижения уровня обводненности скважин.

В ходе реализации данных мероприятий компании удалось увеличить нефтедобычу на 5% и к началу июня 2011 года выйти на плановые показатели, а затем и превзойти их.

В рамках реализации проекта, компании удалось повысить вовлеченность персонала, стимулировать проявление инициативы и мобилизовать интеллектуальный потенциал работников всех департаментов.

За все время действия программы было получено 67 идей (предложений по усовершенствованию/оптимизации различных производственных процессов). Их внедрение позволило компании превзойти поставленный годовой план на 1,5 – 2%, что привело к улучшению общего эмоционального настроения и укреплению оптимистичных ожиданий сотрудников.

Вывод по первой главе.

В первой главе мы определили основное понятие инновационного потенциала: «совокупность знаний, умений, способностей и личностных характеристик, определяющих меру их готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность работников предприятия и эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности».

Определили значимость инновационного поведения, изучив направления исследований в русле поведенческого подхода к инновационному потенциалу персонала, также сформулировали основное понятие инновационного поведения, которого мы будем придерживаться в выпускной квалификационной работе: «Инновационное поведение – это многоэтапный процесс: признание проблемы, создание новых идей и решения проблемы, создание поддержки для новых идей и решений для использования в организации». Также мы определили основные подходы к формированию инновационного поведения.

Также мы определили группы качеств, которыми обладает сотрудник с инновационным потенциалом:

- 1) Инновационная готовность сотрудника к работе.
- 2) Инновационно-мотивационные качества:
- 3) Инновационность в отношении к труду.
- 4) Общечеловеческие и личностные качества.

Определили методы повышения инновационного потенциала:

- 1) Метод эффективного внутрифирменного управления.
- 2) Метод предоставления подробной информации о предстоящих изменениях.
- 3) Метод поддержки со стороны руководителя.
- 4) Метод вовлечения сотрудников в проектирование и осуществление инноваций.
- 5) Метод проведения переговоров с отдельными сотрудниками и их группами.
- 6) Методы повышения инновационной восприимчивости персонала.

Путем анализа отечественных и зарубежных практик мы выявили закономерности в проводимых мероприятиях для повышения инновационной активности персонала. А также из примеров практического опыта внедрения систем направленных на стимулирование инновационной активности определить экономическую и социальную эффективность от таких проектов.



## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ АО «КОНАР»

### 2.1 Краткая характеристика АО «КОНАР»

АО «КОНАР» – это промышленное предприятие, занимающееся разработкой, проектированием и комплексным обеспечением для газовой нефтяной и нефтехимической промышленности.

АО «КОНАР» зарегистрировано Постановлением Главы Администрации г. Челябинска № 1150 от 20 сентября 1993 года, регистрационный номер 3539. Общество действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах» № 208 –ФЗ от 26.12.1995 г, а также иными нормативными актами Российской Федерации. Полное официальное наименование Общества – Акционерное общество «КОНАР». Сокращенное фирменное наименование Общества – АО «КОНАР». Место нахождения Общества: 454085, Челябинская обл., г. Челябинск, пр. Ленина, 4б.

АО «КОНАР» работает с 300 постоянными крупными заказчиками на территории России, Прибалтики и СНГ, а в городах Москва, Санкт-Петербург, Самара и Пермь действуют консигнационные склады на базе генеральных дилеров компании. «КОНАР» занял свое лидирующее место на рынке нефтегазового машиностроительного комплекса России. Ежедневно завод осваивает производство новых деталей и узлов трубопроводов, взаимодействуя с ведущими компаниями нефтегазового комплекса внутри страны и за рубежом.

История промышленной группы КОНАР началась в 1991 году с основания в г. Челябинске завода «КОНАР» как производителя фланцев и фланцевого крепежа. На рисунке 3 представлены основные этапы развития компании.

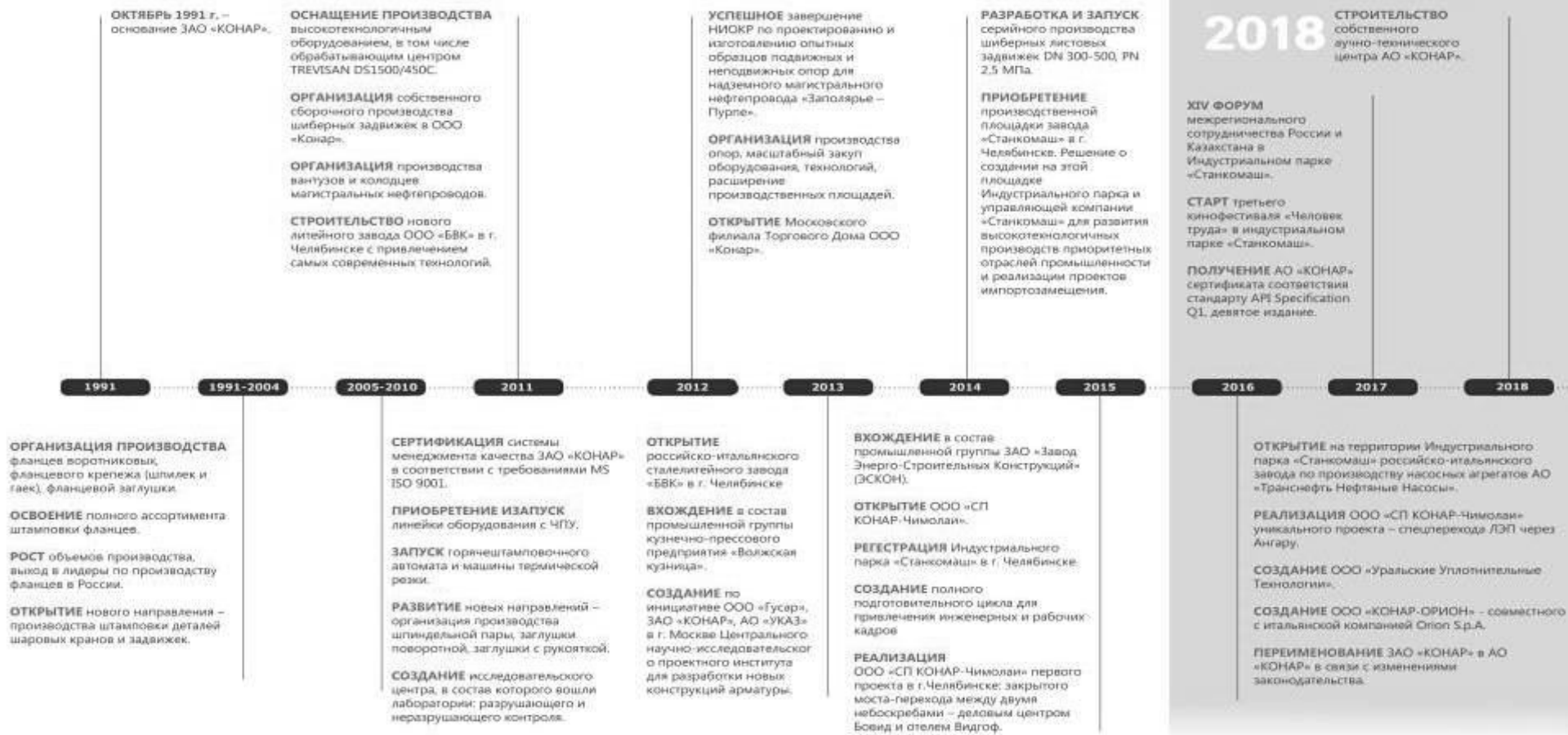


Рисунок 3 – Этапы развития АО «КОНАР»



Также АО «КОНАР» успешно сотрудничает с европейскими компаниями. По мнению экспертов АО «КОНАР» является лидером на рынке по производству фланцев и фланцевого крепежа в России. Основные покупатели продукции завода представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные клиенты АО «КОНАР»

Дата начала сотрудничества	Компания-партнер
1993 г.	ОАО "Сургутнефтегаз"
С 1993 года ЗАО «КОНАР», а в дальнейшем АО «КОНАР» является поставщиком фланцев и фланцевых крепежей для ОАО «Сургутнефтегаз». За многолетний опыт в сотрудничестве АО «КОНАР» было присвоено ни одно благодарственное письмо «за высокое качество продукции»	
1996 г.	ОАО "Пензтяжпромарматура"
ОАО "Пензтяжпромарматура" закупает фланцы и фланцевые крепежи для трубопроводной арматуры	
1996 г.	ОАО "Алексинский завод тяжелой промышленной арматуры"
Для изготовления крановых шаров и другой трубопроводной арматуры ОАО "Алексинский завод тяжелой промышленной арматуры" закупает фланцевую продукцию	
1999 г.	ОАО "Благовещенский арматурный завод"
Поставка комплектующих, необходимых для изготовления трубопроводной арматуры	
1999 г.	ОАО "ТНК-ВР Холдинг"
Поставка в Нижнеартовск, Бузулук и Нягань комплектующих для ремонта и строительства нефтяного оборудования	
2002 г.	ОАО "Газпром нефтехим Салават"
Поставка фланцевой продукции для трубопроводной арматуры	
2002 г.	UAB PLUNGES DARNA (Литва)
Поставка оборудования для текущих и капитальных ремонтов Мажейкяйского нефтеперерабатывающего завода (Литва). Имеется благодарственное письмо для ЗАО «КОНАР» о надежном поставщике трубопроводной арматуры	
2003 г.	ООО "ТПП-Партнер"
Снабжение фланцами и фланцевыми крепежами для комплектации запорной арматуры.	

Дата начала сотрудничества	Компания-партнер
2007 г.	ООО "Гусевский арматурный завод "Гусар"
Снабжение металлоконструкцией необходимой для постройки цеховых корпусов, а также поставка комплектующих для изготовления трубопроводной арматуры	
2007 г.	S.K.L. Galperti Engineering & Flow Control (Италия)
Поставки бугелей	
2007 г.	Производственное объединение "Киришинефтеоргсинтез"
В период с 2008 по 2012 гг. ЗАО «КОНАР» поставила на ООО «КИНЕФ» более 280 000 единиц различной продукции	
2009 г.	ЗАО "АвиаТар"
Снабжение фланцами и фланцами крепежами. Имеется рекомендательное письмо для ЗАО «КОНАР» как ответственного и надежного поставщика качественной продукции	
2009 г.	ООО «РН-Юганскнефтегаз»
Снабжением металлоконструкций для строительства линий электропередач на территории Нефтеюганского, Сургутского и Ханты-Мансийского районов ХМАО-Югры	
2010 г.	ЗАО "Курганстальмост"
Снабжением крепежами для постройки российских железнодорожных мостов, а также крепежей для строительства олимпийских объектов в г.Сочи	
2011 г.	ООО «РН-Туапсинский НПЗ»
Комплексные поставки трубопроводной арматуры при проведении I этапа модернизации Туапсинского НПЗ - расширения мощностей с 5 до 12 млн. тонн в год	
2010 г.	ЗАО "Улан-Удэстальмост"
Снабжение крепежами для постройки железнодорожных и автомобильных мостов	
2010 г.	ЗАО "Трест Коксохиммонтаж"
Снабжение трубопроводной арматурой, фланцами и фланцевыми крепежами	
2010 г.	ООО "Стройновация"
Поставка колодцев нефтепроводов	
2010 г.	ООО "Велесстрой"
Комплексные поставки фланцев, фланцевого крепежа, колодцев нефтепровода КТ с оборудованием КИП для строительства нефтеперекачивающих станций в рамках реализации проекта ВСТО-2	

Дата начала сотрудничества	Компания-партнер
2010 г.	ОАО «Салаватнефтехимремстрой»
Поставка продукции в рамках строительства установки АВТ-6, ГО-2. Имеется рекомендательное письмо для ЗАО «КОНАР» как надежного партнера, способного решать задачи поставки продукции повышенной сложности.	
2011 г.	Яйский нефтеперерабатывающий завод (ЗАО "НефтеХимСервис")
Комплексные поставки трубопроводной арматуры в рамках строительства. Имеется рекомендательное письмо для ЗАО «КОНАР» как надежного поставщика.	
2011 г.	ООО "Транснефтьстрой"
Поставка колодцев нефтепроводов КТ и КВГ для магистральных нефтепроводов	
2011 г.	ОАО МН "Дружба"
Снабжение колодцами для подземного укрытия патрубка вантуза (КВГ) и колодцев для трубопровода.	
2011 г.	ООО «РН-Краснодарнефтегаз»
Поставка металлоконструкций для постройки нефтепроводов.	
2011 г.	АО "УКАЗ" ("Усть-Каменогорский арматурный завод")
Поставка фланцевого крепежа.	
2011 г.	ОАО «Ачинский НПЗ Восточной Нефтяной Компании»
Комплексные поставки трубопроводной арматуры для строительства комбинированной установки гидрокрекинга и комбинированной установки производства кокса.	
2012 г.	ОАО «Сибнефтепровод»
Поставка неподвижных и подвижных опор нефтепровода	
2012 г.	ОАО "Хабаровский нефтеперерабатывающий завод"
Комплексные поставки фланцев и фланцевого крепежа	
2012 г.	ОАО «Урало-Сибирские магистральные нефтепроводы»
Снабжение колодцами для трубопровода (КТ) с оборудованием КИП.	
2012 г.	ОАО «Стерлитамакский нефтехимический завод»
Снабжение фланцами и фланцевыми крепежа для реконструкции	

Дата начала сотрудничества	Компания-партнер
2012 г.	ОАО "Северо-Западные магистральные нефтепроводы"
Снабжение колодцами для трубопровода (КТ) с оборудованием КИП	

В таблице 1 были рассмотрены основные клиенты АО «КОНАР». Наибольшая доля поставок приходится на клиентов нефтегазовой отрасли. В ходе анализа основных клиентов АО «КОНАР» было выявлено, что большая часть поставок приходится на фланцы и фланцевые крепежи, также значимый объем поставок приходится на металлоконструкции для постройки объектов повышенной сложности и колодцами для трубопроводов. Стоит заметить, что значимая часть клиентов рекомендует АО «КОНАР» для сотрудничества за высокое качество продукции, оперативное выполнение заказов, большой технологический потенциал, высокую культуру производства, творческий подход к решению поставленных задач. Основные направления производственной деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные направления производственной деятельности  
АО «КОНАР»

Основные направления производственной деятельности			
Производство деталей трубопровода.			
Фланцы	Фланцевый крепеж	Заглушки	Прокладки
- фланцы плоские - фланцы воротниковые - фланцы ASME и DIN EN1092-1 - фланцы квадратные - фланцы сосудов и аппаратов	- гайка фланцевая - гайка мостостроительная - гайка высокопрочная - гайка машиностроительная - шпилька фланцевая - болт	- заглушки фланцевые - заглушки поворотные - заглушки с рукояткой	- прокладки металлические овального сечения (кольца АРМКО) - прокладки неметаллические

Основные направления производственной деятельности	
Металлоконструкции	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- опоры трубопроводов,</li> <li>- металлоконструкции каркасов зданий,</li> <li>- переходы через автодороги, овраги, реки,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мачты прожекторные и сотовой связи</li> <li>- металлические сваи, ростверки и др</li> </ul>
Производство и поставка трубопроводной арматуры (ТПА)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- шиберных задвижек DN300...DN1200</li> <li>- колодец для подземного укрытия патрубка вантуза до PN12,5</li> </ul>	
Производство узлов трубопровода	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- колодец для трубопровода</li> <li>- колодец для подземного укрытия патрубка вантуза</li> </ul>	
Антикоррозионная защита металлоконструкций	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- цинкосодержащими составами (холодное оцинкование)</li> <li>- различными лакокрасочными материалами</li> <li>- другими покрытиями по согласованию с заказчиком</li> </ul>	

Производственные мощности компании позволяют изготавливать:

- до 350 тонн шпилей;
- до 450 тонн гаек;
- до 500 тонн фланцевой продукции в месяц.

Все это позволяет АО «Конар» ежегодно осуществляет поставки в адрес более чем 500 клиентов, являющихся крупными предприятиями нефтяной, газовой и арматуростроительной отрасли нашей страны и стран ближнего зарубежья.

Далее необходимо провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Конар», который поможет определить имеются ли в компании финансовые проблемы, также определить возможность проведения изменений (таблица 4).

Таблица 4 – Финансовые показатели АО «Конар»

Показатель	2015	2016	Прирост	2017	Прирост	2018
	тыс.руб.	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.
Выручка	15 225 410	20 148784	32,34	24 697335	22,57	29 536802
Себестоимость продаж	13 151466	16 803702	27,77	17 916 302	6,62	19 827431
Валовая прибыль (убыток)	2 073944	3 345 082	61,29	6 781 033	102,72	8815342
Прибыль (убыток) до налогообложения	769 312	1 240482	61,25	1 777 343	43,28	2 042811
Прибыль (убыток) от продаж.	979 412	1 764 093	80,12	4 168 608	136,30	5 102329
Чистая прибыль (убыток)	544 404	1 044 509	91,86	1 400 324	34,07	1 840388
Коммерческие расходы	342 341	317 415	-7,28	884 673	178,71	1 061607
Управленческие расходы	752 191	1 263 574	67,99	1 727, 752	36,74	1 780302
Прочие доходы	1 080354	2 514 012	132,70	1 144088	54,4	1 372905
Прочие расходы	1 394837	3 045 623	118,35	3 056 192	0,35	3 267430
ССЧ	995	1220	22,61	1555	27,45	1411

Рассмотрев финансовые показатели АО «КОНАР», мы можем сделать следующие выводы:

1) Показатели выручки имеют большие темпы роста. За три года компания увеличила выручку с 15 225 410 000 до 29 636 802 000 руб. или на 94%.

2) Ежегодно увеличивается показатель «себестоимость продаж». Рассматривая данный показатель, мы можем сравнить его с «Выручкой» и

определить, что «себестоимость продаж» в 2018 году увеличилась на 11,16%, а выручка на 19,59%, что может свидетельствовать о снижениях издержек.

3) Валовая прибыль также стремительно растет. Так с 2016 по 2017 она выросла на 102,72%. В 2018 году тем роста, снизился, но так же находится на высоком уровне (30%).

4) «Прибыль до налогообложения» последние несколько лет имела почти одинаковое соотношение прироста с «валовой прибылью». С 2017 года эта ситуация меняется и прирост прибыли становится больше, чем прирост налогообложения. Это может свидетельствовать о то, что государство предоставляет налоговые льготы для предприятий машиностроительной отрасли.

5) Чистая прибыль АО «КОНАР» имеет стабильный ежегодный прирост, который составляет примерно 30%.

6) Управленческие расходы в АО «КОНАР» увеличиваются не пропорционально приросту персонала, но в 2018 году эта ситуация изменилась. Прирост данного показателя стал снижаться. Это может говорить о том, что компания оптимизирует бизнес-процессы.

7) Среднесписочная численность ежегодно увеличивалась на 22-27%, но в 2018 году ее прирост составил -9,26%. Но при этом финансовые показатели имеют стабильный прирост. Это может свидетельствовать о том, что компания оптимизировала бизнес-процессы.

Таким образом, из анализа финансово-хозяйственной деятельности АО «КОНАР» мы можем сделать вывод, что она находится в благоприятных условиях для проведения изменений.

ПГ «КОНАР» представляет собой группу производственных предприятий, в состав которой входит порядка 15 организаций и промышленных площадок в разных регионах России (рисунок 3).

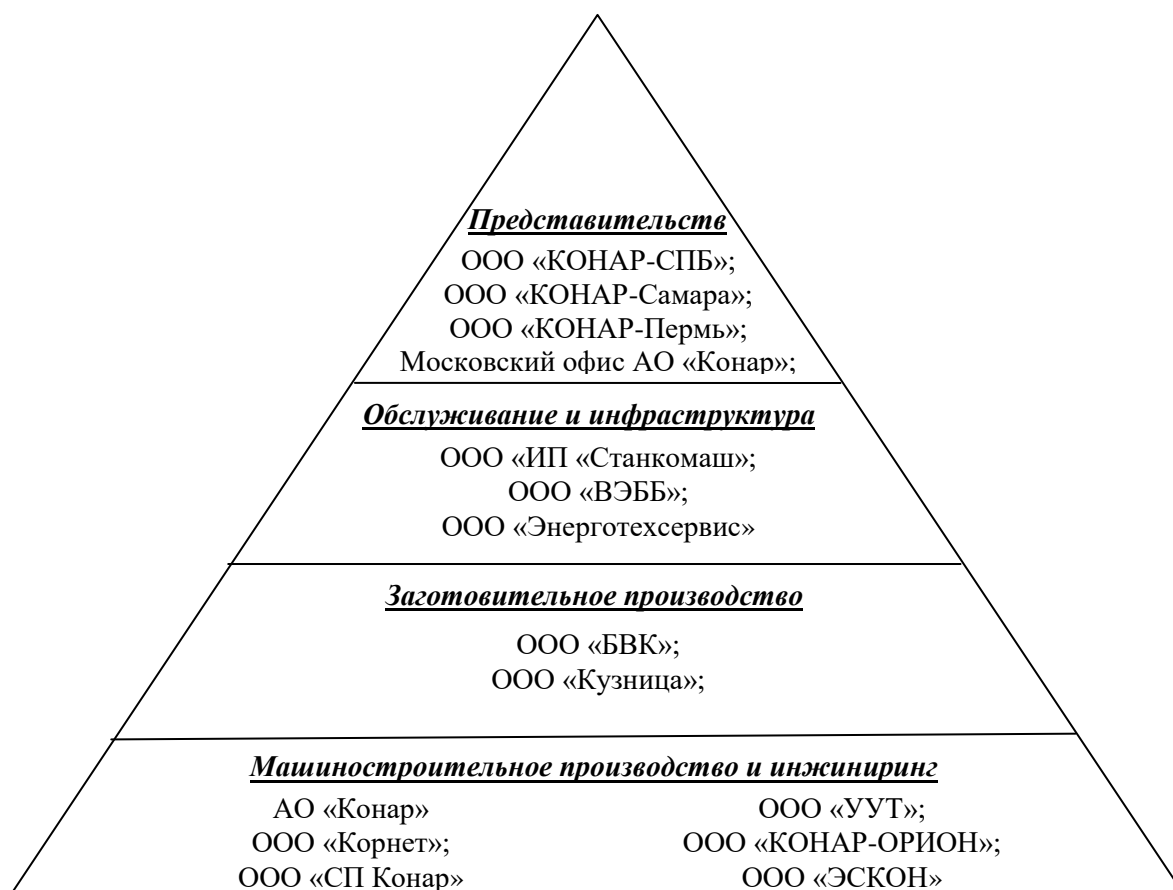


Рисунок 3 – Структура промышленной группы «КОНАР»

На рисунке отражена структура ПГ «КОНАР», состоящая из 15 компаний, сферы деятельности компаний разделены на 4 направления: машиностроительное производство и инжиниринг, заготовительное производство, обслуживание и инфраструктура. Рассмотрим подробнее состав промышленной группы КОНАР.

К предприятиям заготовительного производства относятся:

1. ООО "БВК" – российско-итальянский сталелитейный завод по производству сложных корпусных изделий весом до 25 тон/шт., г. Челябинск.
2. ООО "Кузница" – кузнечный завод по изготовлению деталей с помощьюковки в штампах, г. Камышин (Волгоградская область).

Направление «машиностроительное производство и инжиниринг» представлены следующими предприятиями:

3. АО "КОНАР" – производство деталей и узлов трубопроводов. Комплексные поставки и инжиниринг для нефтегазовой отрасли. Располагает сильнейшим в



России инженерным центром, сборочно-испытательным комплексом, крупнейшим парком станочного оборудования по механообработке, измерительными лабораториями Zeiss, г. Челябинск.

4. ООО "Корнет" – производство магистральных шиберных задвижек. Располагает линией никелирования с применением наночастиц карбида кремния по японской технологии Kanigen, г. Челябинск.

5. ООО "СП Конар-Чимолаи" – российско-итальянское предприятие по производству сложных и крупногабаритных металлоконструкций, г. Челябинск.

6. ООО "Уральские Уплотнительные Технологии" – производство торцевых уплотнений по локализованной технологии JohnCrane, г. Челябинск.

7. ООО "КОНАР-ОРИОН" – российско-итальянское производство трубопроводной арматуры для низкотемпературных сред, г. Челябинск.

8. АО "Завод Энерго-Строительных Конструкций" (ЭСКОН) – производство опор ЛЭП и металлоконструкций для электроэнергетики, г. Южно-Уральск.

Направление «обслуживание и инфраструктура» представляют:

9. ООО "Индустриальный парк "Станкомаш" – управляющая компания, предоставляющая комплекс услуг, территорию и инфраструктуру для предприятий, способствующая организации на своей площадке единого производственного цикла, г. Челябинск.

10. ООО "ВЭББ" – строительно-монтажная организация, г. Челябинск.

11. ООО "Энерготехсервис" – энергоснабжающая сетевая организация, г. Челябинск.

Представительства:

12. Московский АО «КОНАР».

13. ООО «КОНАР СПБ» – представительство АО «КОНАР» в г. Санкт-Петербург.

14. ООО «Конар - Самара» – представительство АО «КОНАР» в г. Самара.

15. ООО «Конар - Пермь» – представительство АО «КОНАР» в г. Пермь.

Рассмотрев состав Группы АО «КОНАР» мы можем видеть, что группа предприятий стремится создать производство полного цикла.

Далее проанализируем организационную структуру компании АО «КОНАР».

АО «КОНАР» имеет организационную структуру на основе линейно-функциональной модели управления. Структура представляет собой отделы, которыми управляют функциональные руководители; во главе компании стоит генеральный директор компании. Организационная структура компании АО «КОНАР», представлена в Приложении А.

В представленной организационной структуре каждый отдел имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Каждое подразделение возглавляет функциональный руководитель, который в свою очередь подчиняется руководителю направления/ группы и дальше по уровню иерархии, это в значительной степени замедляет процессы согласований и принятия решений. Также в компании из-за большого количества структурных подразделений, происходит жесткая централизация власти топ-менеджментом с целью директивного планирования и контроля деятельности подразделений.

Таким образом, мы можем отметить, что структура компании состоит из большого количества вертикальных и горизонтальных управленческих связей, что негативно влияет на процессы принятия решений, координацию, внедрения инноваций.

Для того чтобы диагностировать проблему управления и предложить возможные пути решения, необходимо проанализировать соответствие организационной структуры текущим стратегическим целям и задачам компании организации (рисунок 4).



Рисунок 4 – Пирамида целеполагания АО «КОНАР»

Как известно, миссия – это посыл во внешнюю среду, который может быть ориентирован на поставщиков, потребителей, инвесторов, персонал. Итак, миссия выделяет три приоритетные области: качество, развитие, лучшие инженерные решения. Их особенности в АО «КОНАР» можно свести к следующим ключевым моментам:

1) В области качества – предприятия делает акцент на качество продукции, как на конкурентное преимущество. Реализует мероприятия по контролю качества продукции на всех стадиях производственного цикла, проводит своевременно корректирующие и предупреждающие мероприятия.

2) В области развития–применение современных технологий, нового оборудования и модернизация производства позволяют компании вносить существенный вклад в развитие ТЭК России и СНГ.

3) В области инженерных решений – совместная работа на уровне ведущих специалистов Инженерного центра и европейских инжиниринговых компаний позволяет в короткие сроки организовать разработку технической документации и конкурентоспособное производство продукции с применением новейших технологических достижений в арматуростроении и смежных отраслях.

Миссия реализуется за счёт достижения стратегической цели.

Цель: максимально полное удовлетворение требований и ожиданий потребителей путем выпуска качественной и доступной продукции в минимальные сроки.

Основными направлениями в области качества АО «КОНАР» являются:

1) Сохранение и укрепление позиций производителя высококачественной продукции.

2) Разработка и освоение производства новых видов продукции.

3) Обеспечение высоких темпов производства.

4) Развитие партнерских отношений.

5) Укрепление авторитета надежного партнера.

6) Получение устойчивой прибыли для повышения финансовой стабильности предприятия и уровня благосостояния каждого работника.

Реализация основных направлений в области качества обеспечивается:

1) Совершенствованием и развитием системы менеджмента качества и обеспечением соответствия ее требованиям МС ИСО 9001 и API Q1.

2) Лидерством высшего руководства и руководителей каждого подразделения в деятельности по улучшению качества, постоянной демонстрацией отношения к повышению качества на личном примере и вовлечением персонала в процесс управления качеством.

3) Применением современных технологий, нового оборудования и модернизацией производства.

4) Постоянным расширением номенклатуры изделий серийного производства и выпуск новых видов продукции.

5) Развитием дилерской сети с целью стать ближе к потребителю.

6) Контролем качества продукции на всех стадиях производственного цикла, проведением своевременно корректирующих и предупреждающих мероприятий.

7) Повышением культуры производства.

8) Поддержанием требуемого уровня компетентности персонала за счет аттестации, переподготовки и повышения профессионализма.

Таким образом, компания успешно реализует поставленную миссию, об этом свидетельствуют объемы производства и поставок, положительные отзывы заказчиков, и весь комплекс мероприятий, который организует компания для реализации миссии. Цель компании является не смартированной, что может негативно сказаться на ее достижениях.

Жизненный цикл.

Для того чтобы корректно сформулировать приоритетное стратегическое направление развития, необходимо проанализировать на каком этапе жизненного цикла находится компания и насколько это соответствует существующей стратегии и целям компании. На рисунке 5 представим модель жизненного цикла АО «КОНАР» на основе комбинации подходов И. Адизеса и Л.Грейнера.

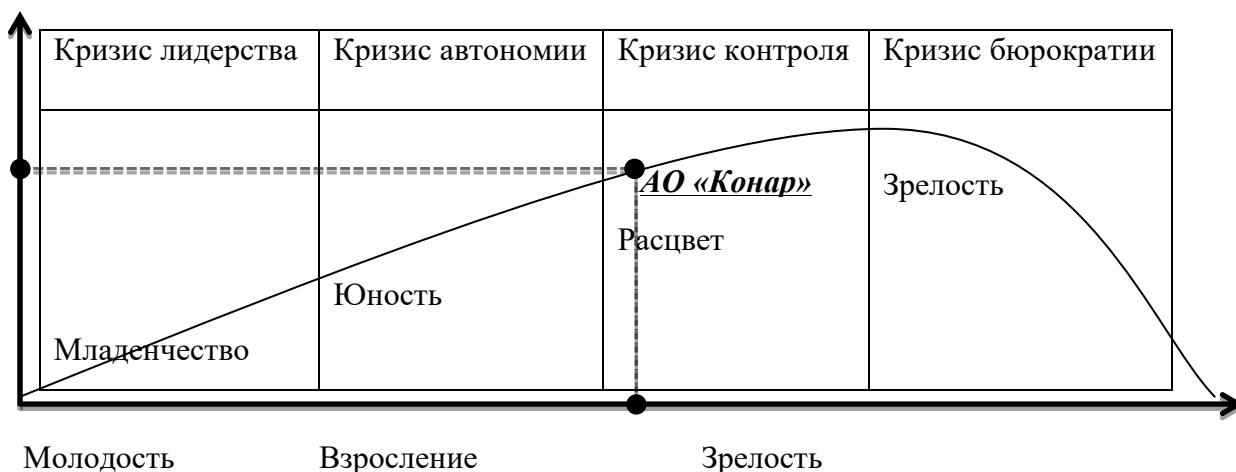


Рисунок 5 – Жизненный цикл компании АО «КОНАР»

Исходя из представленной модели жизненного цикла, мы можем сделать вывод, что компания находится на этапе «расцвета». Согласно подходу Л. Грейнера, на каждом этапе жизненного цикла, компания переживает

определенный кризис управления. Соответственно, находясь на этапе «расцвета», компания сталкивается с такой проблемой как «нежелание что-то менять» и нехватка персонала. Данный этап имеет как положительное влияние, так и негативное.

Возможные проблемы:

- 1) Нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков.
- 2) Нежелание что-то менять и идти на риски.

Возможные направления развития:

- 1) Развитие новых подразделений и отдельных бизнес-единиц.
- 2) Освоение новых отраслей.
- 3) Поиск новых источников роста.

Для подтверждения этой гипотезы, необходимо конкретизировать возможные проблемы организации и направления ее развития (выполнить ряд анализов внутренней и внешней среды).

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

- 1) Компания существует на рынке более 28 лет.
- 2) Модель жизненного цикла компании говорит о том, что АО «Конар» находится на стадии «роста». Это является благоприятным фактором для компании и дает возможность для проведения новых проектов.
- 3) АО «КОНАР» входит в промышленную Группу «КОНАР», которая состоит из 15 компаний. Группа предприятий находится на одной территории и стремится создать производство полного цикла.
- 4) АО «КОНАР» имеет организационную структуру на основе линейно-функциональной модели управления. Такая структура является классической для промышленных предприятий.
- 5) Цели и задачи, реализуемые компанией, направлены на достижение основной миссии предприятия. Стоит заметить, что поставленная цель компании является несмартированной, что может негативно сказаться на ее достижении.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «КОНАР»

В стратегическом управлении деятельностью компании анализ среды считается исходным процессом. Результаты анализов помогают сформировать базу для выработки стратегии поведения, позволяющие фирме осуществить свою миссию и достигнуть целей.

Анализ внешней среды позволяет выяснить, какие угрозы подстерегают компанию в процессе ведения бизнеса, какие возможности ей предоставляются во внешней среде. Для определения текущего состояния необходимо провести следующие анализы:

1) STEEP-анализ – один из инструментов, с помощью которого определяется как социальные, технологические, экономические, экологические и политические факторы могут влиять на организацию.

2) Анализ пяти сил Портера – инструмент для анализа уровня конкуренции на рынке, оценка конкурентных преимуществ продукта компании; позволяет определить и принять стратегические решения для сохранения и укрепления конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде.

Анализ внутренней среды направлен на определение внутренних ресурсов и возможностей предприятия, на оценку текущего состояния бизнеса, его слабых и сильных сторон, выявление стратегических проблем.

1) Матрицей БКГ – анализ необходим для определения приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, ключевых направлений для будущих инвестиций.

2) Моделью 7S McKinsey – методом анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании на основе ключевых элементов микросреды организации. С помощью данной модели можно сделать выводы том, насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются ресурсы.

3) SNW-анализом–инструментом для определения конкурентоспособности предприятия в сравнении с конкурентом. Анализ помогает выявить наиболее сильные стороны предприятия, а так же определить зоны роста. Объекты анализа сравниваются по направлениям маркетинга, финансов, качеству бизнес-процессов, человеческих ресурсов и уровню корпоративной культуры.

Таким образом, следствием проведенных анализов является синтез результатов исследования внутренней и внешней среды компании в SWOT-анализе.

Проведем STEEP-анализ для определения влияния внешних факторов на деятельность компании (таблица 4).

Таблица5 – STEEP-анализ АО «КОНАР»

	Факторы	Знак влияния	Вероятность	Степень влияния	Итог
Социальные	Рост мобильности населения	-	0,07	7	- 0,49
	Повышение доступности и престижности, приоритетных для компании направлений обучения в Челябинской области	+	0,05	6	+ 0,30
	Снижение качества образования приоритетных для компании направлений обучения в Челябинской области [25,17]	-	0,09	7	- 0,63
Технические	Потеря доступа к новым технологиям машиностроительной отрасли [8]	-	0,03	9	- 0,27
	Научно-технический прогресс в сфере машиностроительного оборудования	+	0,10	8	+ 0,80
Экономические	Высокие темпы инфляции[26]	-	0,08	6	- 0,48
	Волатильность курса валют [12]	-	0,07	5	- 0,35
Экологические	Ужесточение требований экологической безопасности[23]	-	0,07	4	- 0,28
	Рост числа освоенных месторождений полезных ископаемых ресурсов в Уральском федеральном округе[17]	+	0,10	5	+ 0,50



	Политика государства по развитию инновационного и высокотехнологичного бизнеса[21]	+	0,05	8	+ 0,40
	Улучшение налоговых условий инновационной деятельности [21]	+	0,09	8	+ 0,72

Окончание таблицы 5

	Факторы	Знак влияния	Вероятность	Степень влияния	Итог
Политические	Государственное регулирование конкуренции	+	0,05	6	+ 0,30
	Совершенствование законодательства в промышленной сфере[13,14]	+	0,05	5	+ 0,25
	Политика импортозамещения в промышленной сфере	+	0,10	7	+ 0,70
ИТОГО			1		

Социальные факторы:

1) Рост мобильности населения – данный фактор связан с повышением миграции трудовых ресурсов, который приводит к дефициту специалистов на рынке труда и может стать одним из ключевых факторов ограничения темпа роста предприятия.

2) Повышение доступности и престижности, приоритетных для компании направлений обучения – данный фактор связан с государственной политикой в сфере образования по вопросу финансирования бюджетных мест в высших учебных заведениях по ключевыми направлениям машиностроительной отрасли.

3) Снижение качества образования приоритетных для компании направлений обучения – на стадии собеседования рекрутеры все чаще сталкиваются с проблемой некомпетентных соискателей с высшим образованием. Проблема снижения качества образования в России объясняются следующими факторами[1, 17]:

- совокупность социально-экономических факторов (низкая оплата труда специалистов в производственной сфере снижает мотивацию студентов к

качественному обучению; низкие зарплаты преподавателей негативно влияет на уровень ответственности);

- отсутствие полноценных баз практики.

Технологические факторы:

1) Потеря доступа к новым технологиям машиностроительной отрасли— данный фактор является серьезной угрозой как для АО «КОНАР», так и для всей отечественной машиностроительной отрасли. Большая часть механообрабатывающего оборудования, внесенного в списки технологий двойного назначения, не производится в нашей стране или серьезно уступает по своим характеристикам зарубежным аналогам[18]. Таким образом, российское оборонное и гражданское машиностроение будут находиться под угрозой потери доступа к передовому оборудованию и технологиям, хорошо контролируемым западными государствами. Страны-партнёры АО «КОНАР» по поставке оборудования: Италия, Англия, Япония, Швейцария, США[8]. Примером такого негативного влияния являются санкции США и Евросоюза 2014 года, которые ударили по 90% российских нефтегазовым компаний. Американским компаниям запрещено поставлять российским компаниям товары и технологии, необходимые для освоения месторождений нефти на глубоководных участках и арктическом шельфе, а также в сланцевых пластах. Принятые США меры призваны не допустить передачи технологий и поставок оборудования российским компаниям даже через посредников [10].

2) Научно-технический прогресс в сфере машиностроительного оборудования— с развитием оборудования повышается качество продукции, снижаются издержки производства, а так же повышается уровень экологической безопасности оборудования и производства.

Государство ведет активную политику в поддержке переоснащения машиностроительных предприятий. На 2019 год в рамках промышленной политики государство обозначает необходимость переоснащения и модернизации оборудования. Необходимость осваивать новые конкурентоспособные услуги,

продукты, технологии, осуществлять автоматизацию и цифровизацию производства. Для комплексной поддержки политики переоснащения и модернизации оборудования промышленных компаний, различные льготы:

- предоставления программы льготного лизинга;
- фонда развития промышленности – предоставление займов промышленным компаниям на льготных условиях в целях развития импортозамещающих и экспортоориентированных производств и перехода на наилучшие доступные технологии.
- снижение фискальной нагрузки [11].

Экономические факторы:

1) Высокие темпы инфляции в России ведут к росту цен на сырьевые ресурсы, которые необходимы предприятию для создания продукции[30]. Также инфляция способствует повышению цен на топливно-сырьевые ресурсы, что приводит к росту цен на производство электроэнергии. Все эти факторы приводят к росту себестоимости товаров и услуг. Инфляция вынуждает предприятия к еще большей оптимизации издержек, повышению нормы производительности труда, снижению материалоемкости производства, сокращению длительности финансово-хозяйственного цикла. По итогам 2018 года официальная инфляция в России составила 4.2 %[9], Банк России прогнозирует, что уровень инфляции в стране в первом полугодии 2019 года будет равен 5,5 –6,0% [26]. Данный фактор окажет большое влияние на результаты финансовой деятельности предприятия, и по нашим прогнозам приведет к снижению темпов роста предприятия.

2) Волатильность курса валют – данный фактор имеет негативное влияние на предприятия, так как он повышает риски несоответствия ожидаемых расходов фактическим при совершении финансово-хозяйственных операций по закупкам. АО «КОНАР» является организатором аукционов на торговой площадке «b2b-center», где выступает в роле покупателя и продавца. Большая часть лотов АО «КОНАР» относятся к категории «закупки». Стоимость закупки указывается в долларах США, евро и рублях. Риск заключается в условиях оплаты, которые

звучат следующем образом: «100% отсрочка платежа 30 календарных дней по факту поставки продукции. Оплата производится на основании выставленного счета, путем перечисления денежных средств на расчетный счет Поставщика. Оплата осуществляется в российских рублях по курсу ЦБ РФ на день осуществления платежа. Предлагаемая цена должна быть указана: в долларах США, и включать стоимости тары и упаковки таможенных пошлин, налогов, сборов и других обязательных платежей[24]». В течение срока оплаты за предоставленные товары и услуги курс иностранной валюты может меняться, что может сказаться на фактической сумме выплат по выставленному счету. В таблице представлены колебания курса валют за 2018 год.

Таблица 6–Колебания курса валют в течение 1 года

Валюта	Минимальная стоимость, руб.	Максимальная стоимость, руб.	Текущая стоимость, руб.
Доллар США	56,20	69,81	64,68
Евро	68,68	79,99	73,06

Таким образом, мы можем видеть нестабильность национальной валюты и оценить риски при совершении закупок в иностранной валюте.

Экологические факторы:

1) Ужесточение требований экологической безопасности – машиностроительные предприятия являются основными источниками загрязнения окружающей среды. Ежегодно в воздух выбрасывается тонны вредных веществ, что сказывается на состоянии экологической среды, а так же здоровье людей. В условиях повышенной необходимости в защите окружающей среды, мировое сообщество выступает за ужесточение требований относительно защиты окружающей среды путем совершенствования международного законодательства по охране атмосферного воздуха и водных ресурсов (и остальных). Правительство РФ поддерживает мировое сообщество и создает дополнительный толчок для экологической модернизации российской индустрии. Россия переходит на новую форму экологического регулирования. В России закон

был принят о внедрении НДТ (НДТ – это самые передовые достижения науки и техники, наносящие наименьший вред природе, безопасные для человека и при этом выгодные с экономической точки зрения). Он предусматривает постепенный переход российской промышленности на более совершенные и систематизированные экологические стандарты, поэтапное повышение платы за негативное воздействие на природу, введение системы комплексных экологических разрешений и т.д. Его реализация должна обеспечить сокращение числа городов с высоким уровнем загрязнения воздуха более чем в 2,5 раза. Реформирование системы экологического регулирования в Российской Федерации будет реализовано с вступлением в 2019 г. в действие Федерального закона от 21 июля 2014 г. № 219-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об охране окружающей среды» и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Хотя данные мероприятия направлены на защиту окружающей среды, они сильно скажутся на затратах компании по модернизации очистного оборудования.

2) Рост числа освоенных месторождений полезных ископаемых в Челябинской области – для производства своей продукции АО «КОНАР» использует сырье, поставляемое с локальных месторождений. Ограниченность ресурсов приводит к повышению цен на них, а рост предложения – к снижению цен. В 2018 году на государственный учет в Челябинской области поставлено 11 новых месторождений. Запас полезных ископаемых вырос на 64 миллиона кубометров[17]. Данный фактор можно рассматривать не только как потенциально возможное снижение цены на ресурсы, а также как возможность стратегического развития предприятия в направлении увеличения мощностей с сохранением преимуществ перед конкурентами как локального поставщика сырья и низкими затратами на транспортировку.

Политические факторы:

1) Политика развития инновационного и высокотехнологичного бизнеса – в рамках стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года государством осуществляется мероприятия по повышению

инновационной активности бизнеса и ускорение появления новых инновационных компаний. АО «КОНАР» обладает научно-техническим и инженерным центром, деятельность которых направлена на обеспечение технического и инновационного развития предприятия. Предприятие участвует в создании инновационного бизнеса: так в конце 2018 года АО «КОНАР» совместно с ПАО «Транснефть» открыл завод «Русские Электрические Двигатели» с участием президента Российской Федерации Владимиром Путиным. Таким образом, АО «КОНАР» имеет возможность:

- получения грантов по приоритетным направлениям инновационной деятельности;
- поддержки экспорта высокотехнологичной продукции (услуг);
- поддержки развития внутрифирменной науки, в том числе за счет обеспечения доступа компаний к уникальному исследовательскому оборудованию, услугам по испытанию и сертификации принципиально новой продукции.

2) Улучшение налоговых условий инновационной деятельности – совершенствование налоговых условий для ведения инновационной деятельности, предусматривающее стимулирование расходов компаний на технологическую модернизацию.

3) Государственное регулирование конкуренции– повышение оперативности и действенности реагирования антимонопольных органов на случаи нарушения условий для конкуренции при принятии нормативных актов, ограничивающих права отдельных групп предприятий, затрудняющих ведение инновационной деятельности.

4) Совершенствование законодательства в промышленной сфере – АО «КОНАР» имеет возможность получить субсидий из федерального бюджета на компенсацию части затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по приоритетным направлениям гражданской промышленности в рамках реализации государственной программы Российской

Федерации "Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности"[19]. Совершенствование государственного регулирования в сфере обеспечения промышленной безопасности с учетом необходимости стимулирования инновационной деятельности предприятий предполагает упорядочение разных видов регулирования, введение единых процедур пересмотра действующих и принятия новых регулирующих актов с использованием процедур публичных слушаний и оценки регулирующего воздействия, а также отмену норм, тормозящих технологическое развитие и при этом не обеспечивающих повышение безопасности[20].

5) Политика импортозамещения в промышленной сфере – импульсом для разработки программы импортозамещения послужили санкции западных стран в отношении России. Большим шагом в уходе от импортной зависимости стало совместное предприятие АО «КОНАР» и ПАО «Транснефть» – «Русские Электрические Двигатели». Государство стремится разрабатывать новые программы поддержки импортозамещения. Финансирования производится по 2-м направлениям:

1. Напрямую, а именно через субсидии, гранты и преференции.
2. Косвенно – через повышение объемов коммерческих кредитов, которые предоставляют банки предприятиям на льготных условиях.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что большая часть факторов воздействующих на организацию являются положительными, взвешенную оценку факторов STEEP-анализа мы можем наблюдать на рисунке 6.

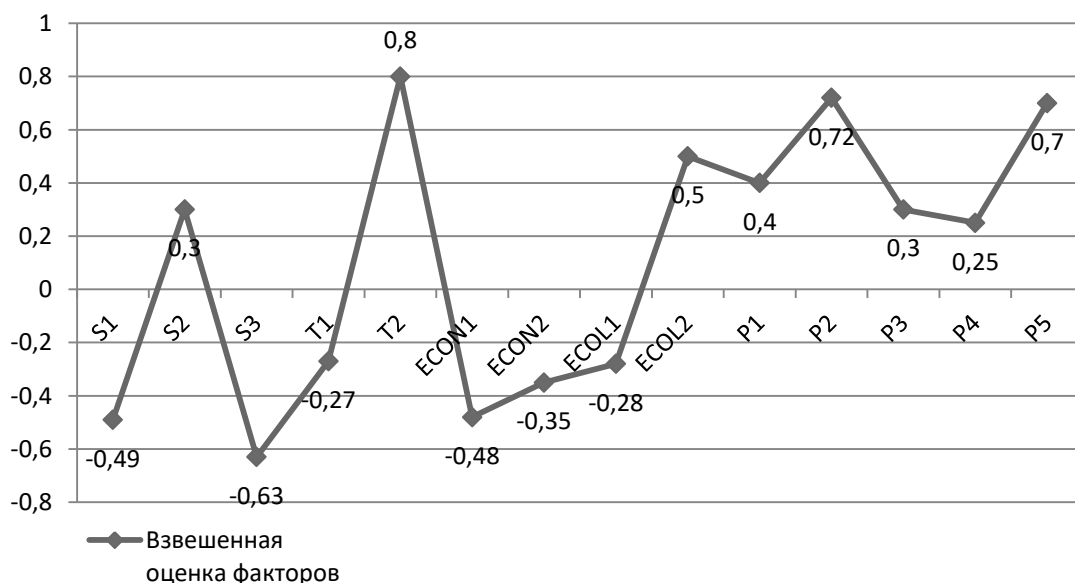


Рисунок 6 – Взвешенная оценка факторов STEEP-анализа АО «КОНАР»

Предоставленные данные говорят о благоприятных условиях для проведения изменений.

Для изучения ближайшего окружения компании и выработки стратегии взаимодействия с ним, необходимо произвести анализ макросреды 5 сил Портера (таблица 7).

Таблица 7– Анализ 5 сил Портера АО «КОНАР»

Параметр оценки	Описание параметра	Оценка угрозы		
		Сила (1-3)	Вес (0-100)	Оценка (0-300)
1. Влияние покупателей				
Приверженность покупателей	Основные покупатели АО «КОНАР» являются крупные компании (таблица 1), сотрудничество с которыми начинается с начала 2000-х и продолжается по настоящее время	3	40	120
Ценовая чувствительность потребителей	Сфера деятельности АО «КОНАР» подразумевает сотрудничество с большими компаниями, которые отдаются предпочтение	2	60	120



	качеству продукции и имеют слабую ценовую чувствительность.			
		Итого:	100	240
2. Влияние поставщиков				
Значимость для компании	Высокий уровень влияния поставщика обусловлен отлаженным процессом поступления сырья и его последующей переработкой. Переход на новых поставщиков имеет повышенные риски в логистике и качестве	3	30	90
Производственная Группа	АО «КОНАР» в ходит в производственную Группу «КОНАР», где ее резиденты являются поставщиками сырья для предприятия, что влияет на снижение издержек	2	50	100
Количество и цены поставщиков	АО «КОНАР» является крупным заказчиком сырья и имеет привилегии при закупках. Участвует в закупке сырья через электронные торги на b2b-center, имея возможность выбрать самую привлекательную цену	3	20	60
		Итого:	100	250

Продолжение таблицы 7

Параметр оценки	Описание параметра	Оценка угрозы		
		Сила (1-3)	Вес (0-100)	Оценка (0-300)
3. Уровень конкуренции				
Число и положение на рынке конкуренции	АО «КОНАР» – лидер в отрасли нефтегазового машиностроения России. Компания имеет технические мощности для выпуска продукции также и для других отраслей	3	40	120

Отличительные черты конкурентов	Компания занимается выпуском продукции для нефтегазовой и строительной отрасли. Приоритетной является нефтегазовая отрасль. В строительной отрасли есть конкуренты, имеющие большие мощностные возможности	2	30	60
Аналогичные товары	Предприятие производит продукцию, которая имеет аналоги у большого количества предприятий. Конкурентное преимущество АО «КОНАР» в собственной самой современной (в своей отрасли) лаборатории	2	30	60
		Итого:	100	240
4. Товары-заменители				
Уникальность товара	АО «КОНАР» имеет собственный инженерный центр, где проектируются уникальные проекты с последующей реализацией на предприятии	2	60	120
Товары-заменители	Имеется возможность появления товаров-заменителей, но для реализации перехода на новый тип продукции клиентам необходимо будет также перейти на новый тип оборудования совместимый с этой продукцией, что крайне сложно сделать в короткие сроки	2	40	80
		Итого:	100	200

Окончание таблицы 5

Параметр оценки	Описание параметра	Оценка угрозы		
		Сила (1-3)	Вес (0-100)	Оценка (0-300)
5. Угроза вторжения новых участников				

Барьеры входа	Машиностроительная отрасль имеет очень большой барьер входа и выхода. При помощи государственной поддержки, компании уже имеющие производственные мощности в машиностроении имеют возможность модернизировать оборудование и открыть дополнительное производство в сфере нефтегазового машиностроения	2	100	200
Итого:			100	200

Для обоснования оценки факторов нам необходимо более подробно раскрыть их значимость и влияние:

Влияние покупателей – уровень угрозы со стороны покупателей является низким. Это обусловлено тем, что АО «КОНАР» имеет хорошую репутацию и приверженных клиентов. Компания «КОНАР» ежегодно осуществляет поставки в адрес более чем 500 клиентов, являющихся крупными предприятиями нефтяной, газовой и арматуростроительной отрасли нашей страны и стран ближнего зарубежья. Собственный научный центр АО «КОНАР» позволяет добиться более высокого качества продукции, тем самым выделяя ее от конкурентов. Более высокое качество продукции влечет за собой ее удорожание, но, стоит заметить, что клиенты АО «КОНАР» отдают предпочтение качеству продукции и имеют достаточно слабую ценовую чувствительность.

Влияние поставщиков – предприятие имеет средний уровень зависимости от поставщиков. Данный уровень влияния является следствием технологического цикла, который выстроен между компаниями (таблица 8).

Таблица 8 – Поставщики АО «КОНАР»

№	Компании-поставщики
1	ОАО «ЧМК»,
2	ОАО «Уральская кузница»,
3	ООО «Мечел-сервис»,
4	ОАО «Ижсталь»
5	ОАО «ММК»,

6	ОАО «ММК-Метиз»,
7	ООО «ТД «ММК»
8	ОАО «Металлургический завод им. А.К. Серова»,
9	ООО «Серовсталь»,
10	ООО «УГМК-ОМЦ»,
11	ОАО «ЧТПЗ»,
12	ЗАО «ТД «Уралтрубосталь»
13	ОАО «Ашинский металлургический завод»,
14	ЗАО «ПФК «Металлком»
15	ОАО «Металлургический завод «Электросталь»
16	ООО «ТД «Днепроспецсталь-М»
17	ЗАО «ТД «РусСпецСталь»
18	ООО «ЕвразМеталлУрал» (Челябинский филиал)
19	ООО «Континенталь»
20	ЗАО «Сибпромснаб»
21	ООО «Урал-Фактор»
22	ООО «Урал-Сибтрейд»
23	ООО «ТД «Металл-Фонд-Челябинск»
24	ЗАО «ТД «Мотовилихинские заводы»

Преимущественным фактором для предприятия является то, что оно входит в промышленную Группу «КОНАР» расположенную на одной территории, где ее резиденты реализуют производство полного цикла, являясь поставщиками сырья для предприятия, что позволяет снизить издержки и получить более выгодные контракты для закупок.

Уровень конкуренции – средний уровень влияния данного фактора связан с высоко конкурентным товаром, который производит АО «КОНАР». Качество и объем производства позволил предприятию занять лидирующую позицию в нефтегазовой машиностроительной отрасли.

Товары-заменители – несмотря на возможность появления товара-заменителя, данный фактор носит средний угрозы. Это обусловлено двумя факторами. Первым фактором является то, что компания имеет собственный Инженерный центр, в котором трудятся опытные и молодые перспективные специалисты, предлагая и осуществляя эффективные инженерные решения, призванные модернизировать и совершенствовать выпускаемую продукцию, разрабатывать ее новые виды. Совместная работа на уровне ведущих специалистов инженерного центра и европейских инжиниринговых компаний позволяет в короткие сроки

организовать разработку технической документации и конкурентоспособное производство продукции с применением новейших технологических достижений в арматуростроении и смежных отраслях. Данный фактор позволяет реализовать уникальные проекты, а также всегда быть конкурентоспособными перед товарами-заменителями.

Угроза вторжения новых участников – машиностроительная отрасль имеет очень большой барьер входа и выхода. При помощи субсидий из федерального бюджета российским организациям на компенсацию части затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по приоритетным направлениям гражданской промышленности в рамках реализации такими организациями комплексных инвестиционных проектов в рамках подпрограммы «Обеспечение реализации государственной программы» государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». Компании уже имеющие производственные мощности в машиностроении имеют возможность модернизировать оборудование и открыть дополнительное производство в сфере нефтегазового машиностроения. Общая стоимость инвестиционного проекта составляет от 150 млн. рублей до 2 млрд. рублей[22]. Реализация инвестиционного проекта предусматривает расходы:

- на приобретение или долгосрочную аренду земельных участков под создание новых производственных мощностей;
- на разработку проектно-сметной документации;
- на строительство производственных зданий и сооружений;
- на приобретение, сооружение, изготовление, доставку основных средств (в том числе таможенные пошлины и таможенные сборы), строительно-монтажные и пусконаладочные работы, приобретение оборудования;

Данный фактор может сильно повлиять на деятельность компании из-за появления новых конкурентов. Влияние микросреды можно рассмотреть рисунок 7.

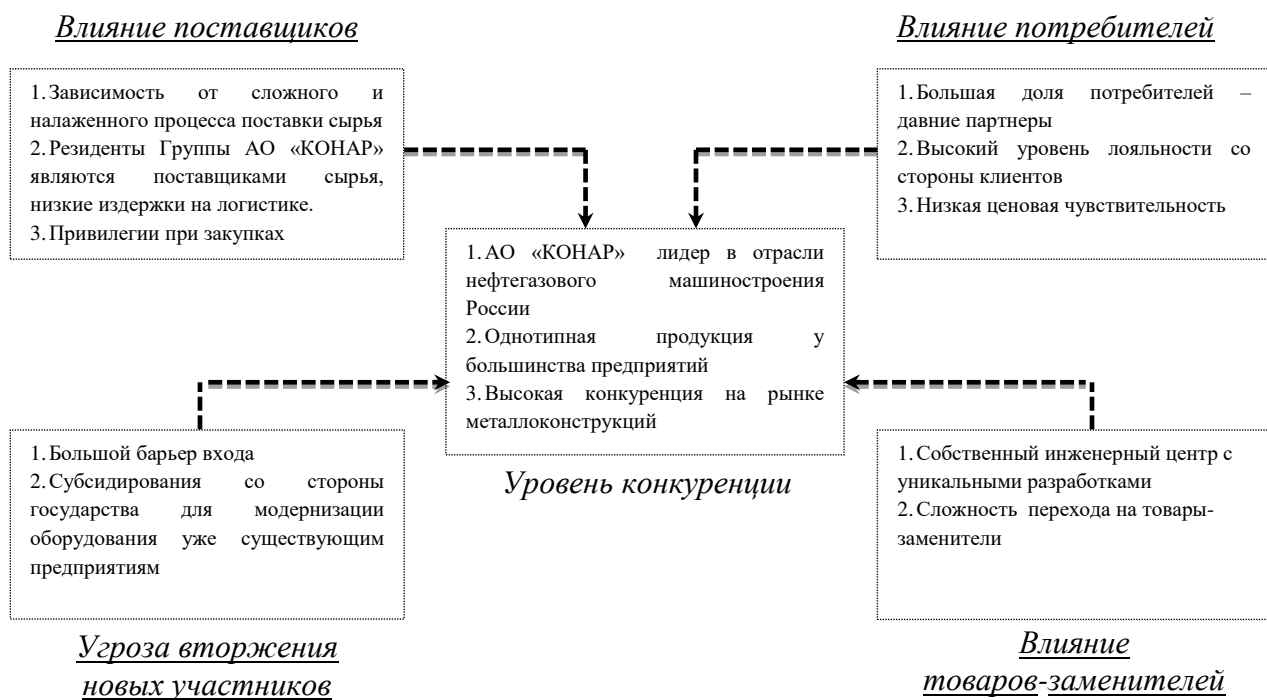


Рисунок 7 – Модель конкуренции 5 сил Портера

Рассмотрев влияние микросреды, мы можем сделать выводы, что общий уровень влияния можно оценить как средний, что также говорит о благоприятных условиях к изменениям.

Далее проведем «БКГ – анализ», который помогает выявить:

- прибыльные бизнесы, инвестирование в которых привлечёт новые сегменты и обеспечит долгосрочный рост предприятию;
- присутствие продукта на рынке с низкими темпами роста.

Выделим 4 основных продукта АО «КОНАР»: детали трубопровода; узлы трубопроводов; трубопроводная арматура; металлоконструкции.

Для построения матрицы БКГ необходимо знать темп роста рынка и относительную долю рынка по каждой виду производства. В таблице 9 представлены только основные товары.

Таблица 9 – Исходные данные и расчеты для построения матрицы

**БКГ АО «КОНАР»**

Направление	Продажи тыс.руб.	Продажи	Относительная	Темпы
-------------	------------------	---------	---------------	-------

производства	2017	2018	конкурента, тыс.руб.	долярынка	роста рынка, %
Детали трубопровода	9409,200	12 514,236	9 269, 804	1,35	133
Узлы трубопроводов	4469,733	4827,311	4125,907	1,17	108
Трубопроводная арматура	6939,467	7425,229	5582,878	1,33	107
Металлоконструкции	3032,304	3 365, 857	5220,005	0,64	111
Итого:	23850,704	28132,633	24198,594		

Представленные данные демонстрируют, что самая большая доля рынка и самые высокие темы роста рынка приходятся на продукт «детали трубопровода». Продукты «узлы трубопровода» и «трубопроводная арматура» имеют не высокие темы роста, но занимают большую долю рынка. «Металлоконструкции» имеют средние темы роста, но маленькую долю рынка относительно других направлений производства. Полученные данные по каждой группе можно представить графически (рисунок 8).

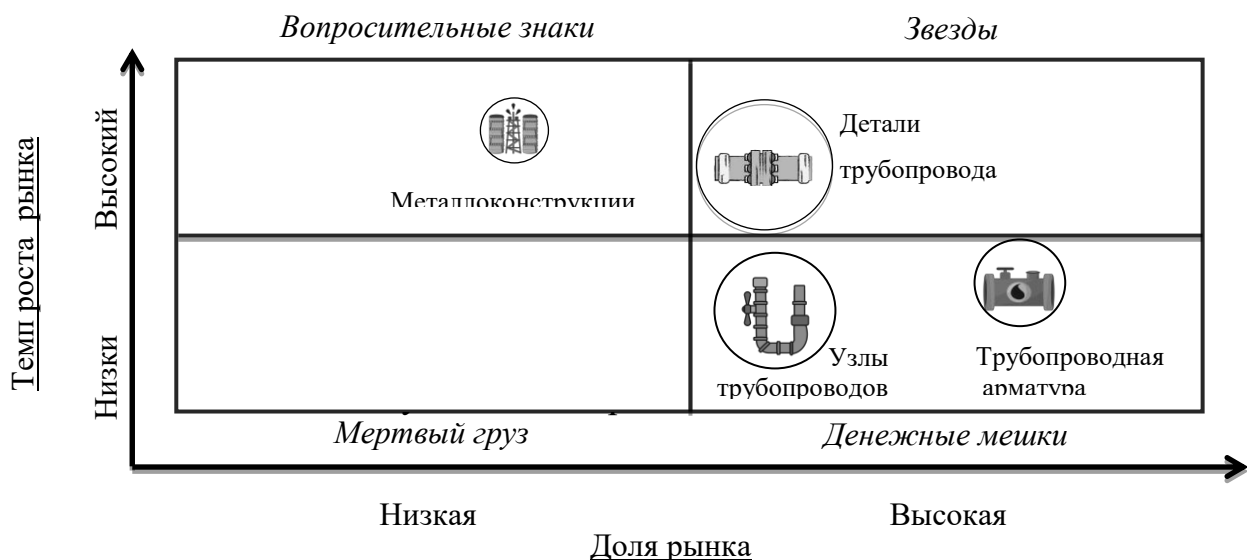


Рисунок 8 – Матрица БКГ АО «Конар»

Из анализа рисунка видно, что все производственные направления в АО «КОНАР» находятся в секторах «Звезды», «Денежные мешки», «Вопросительные знаки». В секторе «Мертвый груз» нет ни одного товара или услуги.

В секторе «Звезды» находятся «детали трубопровода». Они занимают лидирующие позиции на рынке объемам продаж за 2018 год, а также значительно обходят своего ближайшего конкурента «Благовещенский арматурный завод».

Относительная доля рынка составляет 1,35. Темпы роста рынка деталей трубопровода составили на 2018 год 133%.

Итак, рынок производство деталей трубопровода имеет высокие темпы роста, и позволяют достигать высокого уровня прибыли. Дальнейший рост потребует значительных инвестиций.

В секторе «Дойные коровы» находятся продукты «Трубопроводная арматура» и «Узлы трубопровода». По объемам продаж за 2018 год «узлы трубопровода» обошел своего конкурента на 701,404 тыс. руб. и занимаемая доля рынка составляет 1,17. Темп роста рынка узлов трубопровода на 2018 составил 8%. Темпы роста рынка «трубопроводной арматуры» на 2018 год составили 107%, а относительно занимаемая доля рынка составляет 1,33.

В секторе «знаки вопроса» находится продукт «Металлоконструкции». Относительная доля рынка металлоконструкций составляет 0,64, а темы роста рынка 111%.

Рациональным решением является поддержание подразделений – «Денежные мешки» на прежнем уровне инвестиций и прибыльности и наращивание инвестиций в перспективное направлений деталей трубопровода – «звезды». Необходимо заметить, что рынок металлоконструкций имеет высокий потенциал, но для повышения доли рынка необходимы большие инвестиции. После того, как был проведен анализ внешней среды компании, для комплексного анализа и оценки состояния компании нам необходимо провести анализ внутренней среды. Для этого анализа мы будем использовать модель 7SMcKinsey (таблица10).

Таблица 10 – Анализ АО «КОНАР» по модели 7SMcKinsey

«Жесткие» элементы
Стратегия



Сохранение в условиях современной экономики приоритетов качества при сталелитейном производстве литых заготовок, слитков, обеспечивающих постоянное удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей, поиск новых направлений развития производства, путем изучения и прогнозирования ожидаемого качества. Компания стремится достичь своих целей за счет стратегии дифференциации.

Стратегии дифференциации направлены на то, чтобы выпустить на рынок товары или услуги, которые по своим качествам более привлекательны для потребителей, нежели продукция конкурентов. Согласно теории Майкла Портера, компания получает конкурентное преимущество, предоставляя продукцию большей ценности за ту же стоимость. Стратегии дифференциации предполагают создание продукта, который потребители воспринимают как «уникальный». Это могут быть:

- конструктивные особенности;
- эксплуатационные характеристики;
- отличное сервисное обслуживание;
- престижная марка

#### Стратегия

Для реализации своей стратегии компания осуществляет следующие мероприятия[13]:

- открытие Центра развития профессиональных квалификаций;
- открытие инженерного центра;
- открытие центра оценки квалификации;
- открытие научно-технического центра АО «КОНАР»;

Но стоит отметить, что реализуются мероприятия по обучению сотрудников, однако отсутствует непрерывно функционирующая система развития их профессиональных компетенций. Репутация компании в первую очередь обусловлена качеством предлагаемой ею продукции и способностью к инновационным разработкам. Однако конкуренция в данной отрасли достаточно высокая, и АО «КОНАР» – относительно новый игрок на рынке. Долгосрочный и устойчивый рост компании невозможен без постоянного развития персонала. Стоит отметить, что именно знания, умения и инновационная активность персонала становятся силой, которая движет организацией на пути к инновационному развитию

Структура компании
<p>В АО «КОНАР» входят 15 заводов и обособленных цехов. Многие заводы являются друг для друга переделами, подразделения расположены на территории индустриального парка "Станкомаш". Организационная структура управления – линейно-функциональная. К 2025 году планируется построить 10 заводов на территории индустриального парка. Тенденция компании к быстрому росту требует своевременного решения проблем высшего порядка, выстраивания эффективного управления группой компаний</p> <p>Для реализации связи, контроля и управления производственным процессом, как в главном цехе АО «КОНАР», так и в цехах промышленной группы используется PLA-система. Данная система является ядром комплекса, единым хранилищем всей информации об изделии, доступной каждому ее пользователю в соответствии с его правами. Основные функции системы[29]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● система управления документами;</li> <li>● система управления составом изделия;</li> <li>● система управления жизненным циклом документов;</li> <li>● система управления жизненным циклом изделия;</li> <li>● трёхмерная модель;</li> <li>● облегчённая трёхмерная модель;</li> <li>● атрибутивные данные;</li> <li>● технологические данные;</li> <li>● производственные данные;</li> <li>● документация</li> </ul>
Система управления
<p>В реализации деятельности компании используется множество современных технологий. В управлении применяются такие программные продукты как[29]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1С: Управление производственным предприятием;</li> <li>● 1С: Бухгалтерия;</li> <li>● 1С: Зарплата и управление персоналом;</li> <li>● PLM-система – прикладное программное обеспечение для управления жизненным циклом</li> </ul>

продукции;

Система управления
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo – это система уровня CAD\CAM\CAE – инструмент инженера-конструктора, которая позволяет вести все этапы проектирования изделия;</li> <li>• КОМПАС 3D – автоматизированного проектирования с возможностями оформления проектной и конструкторской документации согласно стандартам серии ЕСКД и СПДС;</li> <li>• SolidEdge— система твердотельного и поверхностного моделирования, в которой реализованы как параметрическая технология моделирования на основе конструктивных элементов и дерева построения, так и технология вариационного прямого моделирования;</li> <li>• ANSYSCFX\ANSYSMechanical – математическое моделирование методом конечных элементов.</li> </ul> <p>У каждого сотрудника есть свой логин и пароль для доступа к корпоративным документам компании. Согласно данным коллективного договора, на предприятии действует повременно-премиальная система оплаты труда. Для работников всех подразделений предприятия разработана окладная система оплаты труда, система оценки персонала (оценка квалификации сотрудника, анализ результатов работы, оценка сотрудника как личности), информационные системы</p>
«Мягкие» элементы
Сумма навыков
<p>Большая часть организации – это сотрудники с высшим и средне-специальным образованием. Одна из главных ценностей компании «КОНАР» – высокопрофессиональный коллектив. В компанию производится набор сотрудников на основании профессионального стандарта. Образовательные и профессиональные стандарты, задают четкие требования к компетенциям специалистов и содержанию образовательных программ, служат ясным и понятным ориентиром, какими знаниями, навыками, умениями должен обладать сотрудник[16]. Компании нужны высококвалифицированные рабочие, которые обладают достаточными навыками и знаниями, чтобы работать на самом современном оборудовании, а также инженеры различных направлений[15]. АО «КОНАР» требуются люди, которые способны проектировать, управлять сложными технологическими процессами и поддерживать их</p>
Состав работников
<p>Всего в ПГ «КОНАР» работает около 6000 человек, в АО «КОНАР» - 1411 человек. Руководство предприятия признает, что его сотрудники являются главной ценностью организации. В 2015 году стартовал проект «Управление карьерой. Кадровый резерв»</p>

Состав работников
<p>В связи с развитием Промышленной группы «КОНАР», открытием новых производств и увеличением количества рабочих мест в компании востребованы высокопрофессиональные руководящие кадры. Цель проекта – обеспечить предприятие резервом эффективных менеджеров. Принципы кадровой политики АО «КОНАР»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Развитие кадрового потенциала в соответствии с целями бизнеса и со стратегией компании до 2020 года.</li> <li>2) Создание условий для реализации карьерного роста. Формирование внутреннего и внешнего кадрового резерва.</li> <li>3) Оплата труда в соответствии с профессиональным уровнем и личным вкладом сотрудников в работу компании.</li> <li>4) Внедрение оптимальной организационно-штатной структуры.</li> <li>5) Сохранение низкого уровня текучести кадров</li> </ol>
Стиль взаимоотношений внутри компании.
<p>Авторитарный стиль руководства. АО «КОНАР» присуща культура власти. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этих целей лиц, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Власть сосредоточена на первом иерархическом уровне – собственнике, который одновременно является генеральным директором компании. Собственник задает вектор развития АО «КОНАР» и лично контролирует каждую бизнес-единицу предприятия. Стратегически важные решения принимаются единолично генеральным директором посредством стратегической сессии с участием высшего звена управления. Общие решения, касающиеся всех подразделений, также принимаются централизованно. Узконаправленные решения, то есть те, которые возникают в рамках производств, подразделений, принимаются на уровне начальников отделов, подразделений и директоров</p>
Система ценностей
<p>Система ценностей в компании представлена в виде норм, стандартов взаимодействия, принципов реализации миссии. Основные принципы ведения бизнеса и ключевые ценности АО «КОНАР»:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Деловое партнерство, основанное на надежности, ответственности, стабильности, совершенствовании, взаимном доверии, направленное на взаимную выгоду.</li> <li>2) Качество во всем: в производстве продукции, в работе с клиентами, в своей работе, измеряя тем самым свой успех.</li> </ol>

Система ценностей
<p>3) Профессионализм, честность, открытость в работе с клиентами, в отношениях друг с другом.</p> <p>4) Имидж предприятия и сложившийся авторитет предприятия как лидера отрасли.</p> <p>5) Социальная поддержка работников. Корпоративные программы разрабатываются с учетом интересов и потребностей сотрудников;</p> <p>Сотрудника АО «КОНАР» являются главным капиталом. Цели кадровой политики:</p> <p>1) Развитие кадрового потенциала.</p> <p>2) Создание условий для реализации карьерного роста.</p> <p>Оплата труда производится в соответствии с профессиональным уровнем и личным вкладом сотрудника в работу компании</p>

Таким образом, на основе вышеизложенного, представим основные выводы по анализу 7SMcKinsey на рисунке 9.

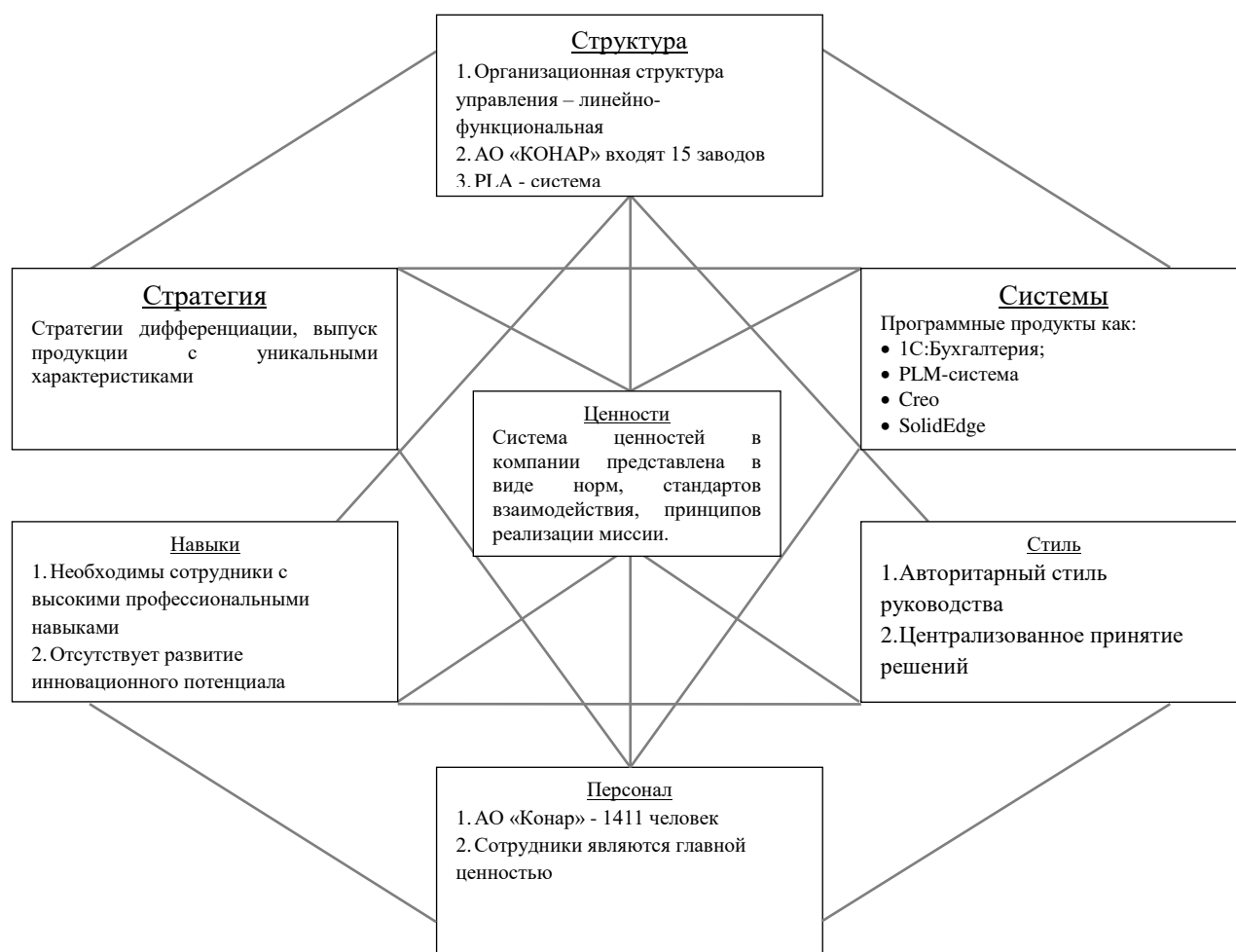


Рисунок 9 – Модель 7SMcKinsey для АО «КОНАР»

Таким образом, можно сделать вывод, что проблемными областями для компании по результатам анализа являются: навыки и персонал. Следует отметить, что в компании существует острая нехватка специалистов с высшим техническим образованием. Также в ходе анализа было выявлено, что существуют проблемы с адаптацией персонала, когда для проведения адаптационных мероприятий необходимо определенное количество новых сотрудников для формирования группы, в случае, когда группа не набирается, то адаптация проводится поверхностно. Данный фактор может негативно повлиять на дальнейшее развитие сотрудника. Необходимо заметить еще одну проблему в области управления персоналом, которая связана с его карьерным ростом. В компании существует формальный кадровый резерв так как, замещение должностей участника микадрового резерва не производится. Данный фактор может влиять на мотивацию сотрудников связанную с их самореализацией и признанием, что может привести к росту уровня текучести кадров.

В кадровой политике АО «КОНАР» также наблюдаются противоречия. Кадровая политика компании направлена на развитие кадрового потенциала, а также в компании существует острая нехватка специалистов для инновационной деятельности, но компания не предпринимает активные меры по развитию инновационного потенциала сотрудников.

Исходя из проведенного анализа, мы можем сделать вывод, компании следует уделить большое внимание развитию инновационного кадрового потенциала сотрудников для осуществления целей кадровой политики.

Следующим этапом является SNW-анализ внутренней среды предприятия. Сравнение будем проводить методом экспертных оценок по шкале результативности выполнения показателей. Результативность понимается как соотношение одноименных фактических или нормативных показателей (максимальное – 3 и минимальное – (-3) и оценивается как средняя арифметическая по числу опрошенных экспертов. Сравним АО «КОНАР» с конкурентной компанией Благовещенским арматурным заводом (таблица 11).

Таблица 11 – SNW-анализ АО «КОНАР»



АО «КОНАР» – ———, Благовещенский арматурный завод – ———.

Таким образом, мы можем сделать вывод,



Таким образом, по таблице 11 можно сделать вывод, что сильными сторонами для компании АО «Конар» является:

1. Качество продукции.
2. Уровень технической оснащенности.
3. Репутация на рынке.
4. Стратегия развития персонала.
5. Уникальность технологий.
6. Ассортимент выпускаемой продукции.
7. Объем продаж.
8. Клиентоориентированность.

Данные сильные стороны означают готовность компании к конкуренции на рынке и ориентацию на стратегию и позволяют компании в данный момент конкурировать и получать прибыль.

Слабыми сторонами для компании является:

1. Уровень зарплат.
2. Инновационная восприимчивость.
3. Развитие кадрового потенциала.

Таким образом, данные слабые стороны сдерживают инновационный рост организации.

Из данных слабых сторон, ключевыми является стороны, связанные с персоналом (нереализованный потенциал работников, заработная плата ниже среднерыночной и низкая инновационная восприимчивость).

Итак, при анализе внешней и внутренней среды с помощью инструментов STEP-анализ, матрица БКГ, пять сил конкуренции по М.Портеру, 7SМаккинси и SNW-анализа были выявлены слабые и сильные стороны АО «КОНАР». Обобщим полученные данные в виде SWOT-анализа (таблица 12).

Таблица 12 – SWOT-анализ АО «КОНАР»

		Возможности	Угрозы
		Внешняя среда	<p>1. Усиление политики государства по развитию инновационного и высокотехнологичного бизнеса</p> <p>2. Рост научно-технического прогресса в сфере машиностроительного оборудования</p> <p>3. Усиление политики импортозамещения в промышленной сфере</p> <p>4. Высокие темпы роста рынка металлоконструкций</p>
Внутренняя среда		Сила + возможности	Сила + угрозы
Сильные стороны	<p>1. Наличие собственного научно-технического центра</p> <p>2. Современное и высокотехнологичное оборудование</p> <p>3. Соответствие выпускаемой продукции международным сертификатам качества</p> <p>4. Большие производственные мощности</p> <p>5. Наличие лицензии на осуществление образовательной деятельности</p>	<p>1. Участие в Федеральных конкурсах, тендерах для включения в программу Федеральной финансовой поддержки машиностроения</p> <p>2. Увеличение доли компании на рынке производителей металлоконструкций</p> <p>3. Разработка аналогов зарубежной продукции и реализация за счет больших производственных мощностей</p>	<p>1. Профессиональная подготовка рабочих востребованных специальностей на базе собственного учебного центра</p> <p>2. Проведение профориентационных мероприятий среди учащихся школ, колледжей, техникумов с целью позиционирования себя как потенциального работодателя</p>
Слабые стороны	<p>1. Низкая вовлеченность персонала и его инновационная восприимчивость</p> <p>2. Нехватка специалистов в конструкторской сфере</p> <p>3. Величина заработной платы ниже среднерыночной</p> <p>4. Низкая эффективность системы</p>	<p><b>1. Разработка системы повышения инновационного потенциала основного персонала путем создание инновационного климата и моделирования инновационного поведения</b></p> <p>2. Повышение эффективности системы обучения для работы на новом оборудовании</p>	<p>1. Взаимодействие с высшими учебными заведениями в рамках работы по целевой программе для воспитания и обучения кадров с соответствующими компетенциями</p> <p>2. Разработка системы повышения вовлеченности персонала</p>

производственного обучения рабочих		
---------------------------------------	--	--

Исходя из предоставленных данных таблицы, мы можем сделать следующие выводы.

Рассматривая поле «Сила и возможности» мы можем выделить, что компания имеет возможность участвовать в федеральных программах развития инновационных предприятий и получать льготы и субсидии. Также компания имеет возможность увеличить долю рынка в отрасли металлоконструкций, у компании есть возможности внести в данную отрасль инновационные решения. Большие производственные мощности компании позволяют ей производить аналоги зарубежных продуктов.

В поле «Сила и угрозы» выделяется два направления. Первым является профессиональная подготовка рабочих востребованных специальностей на базе собственного учебного центра, что поможет компании снизить угрозы связанные с нехваткой специалистов и рабочих. Второе направление связано с проведением профориентационных мероприятий среди учащихся школ, колледжей, техникумов с целью позиционирования себя как потенциального работодателя. Данный аспект также связан с привлечением сотрудников и снижению рисков нехватки персонала.

Таким образом, мы определили, что в поле «слабые стороны и возможности» приоритетным является развитие системы повышения инновационного потенциала персонала путем развития инфраструктуры предприятия способствующей развитию инновационного потенциала и моделирования инновационного поведения, что в свою очередь приведет к повышению

вовлеченности персонала в деятельность компании. Также необходимо уделить внимание системы обучения работы на новом оборудовании, это также будет способствовать развитию инновационного потенциала сотрудников, повышению качества и снижению брака продукции.

Поле «Слабые и угрозы» направлено на взаимодействие с высшими учебными заведениями в рамках работы по целевой программе для воспитания и обучения кадров, с соответствующими компетенциями и разработкой системы повышения вовлеченности персонала.

### 2.3 Кадровый аудит АО «КОНАР»

Одна из главных ценностей компании «КОНАР» – высокопрофессиональный коллектив. Мы стремимся обеспечить каждому работнику комфортные и безопасные условия труда, а также предоставить возможности для развития и профессионального роста.

Для оценки положительных и негативных факторов связанных с кадровой политикой, нам необходимо провести кадровый аудит компании. Рассмотрим кадровый состав предприятия, который характеризуется определенными количественными, качественными и структурными характеристиками персонала (таблица 13).

Таблица 13 – Количественные характеристики персонала АО «КОНАР»

Показатели	2016 год	2017 год	Изменения, %	2018 год	Изменения, %
Среднесписочная численность (чел.)	1227	1555	27	1411	-9
Выбыло за 1 год сотрудников (чел.)	108	131	21	114	-13
Принято за 1 год сотрудников (чел.)	201	459	128	120	-74
Текучесть кадров (%)	8,8	8,4	-0,4	8,1	-0,3

Данные таблицы 13 наглядно демонстрируют изменения в численности персонала за последние три года. Мы можем видеть, что численность компании в 2017 году увеличилась на 328 человек, а в 2018 году сократилась на 144 человека.

Данные изменения обусловлены тем, что компания перевела часть персонала (144 человека) на аутсорсинг, что не отразилось на уровне текучести персонала. Согласно динамике текучести персонала мы можем видеть, что она имеет тенденцию к снижению (таблица 14).

Таблица 14 – Половозрастная структура персонала АО «КОНАР»

Возраст сотрудников	2016 год	Доля персонала	2017 год	Доля персонала	2018 год	Доля персонала
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 30 лет	321	26%	454	29%	426	30%

Окончание таблицы 13

Возраст сотрудников	2016 год	Доля персонала	2017 год	Доля персонала	2018 год	Доля персонала
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
От 31 до 35	166	14	179	12	162	12
От 36 до 45 лет	223	18	267	17	285	20
От 46 до 50 лет	135	11	202	13	127	9
От 50 лет	382	31	453	29	411	29
Половой состав						
Женщины	356	29	420	27	353	25
Мужчины	871	71	1135	73	1058	75

Данные таблицы позволяют нам оценить динамику изменения половозрастного состава предприятия. На рисунке 10 мы можем видеть, что 75% состава персонала являются мужчины и то, что их доля за последние 3 года увеличилась на 4%. Такая высокая доля мужчин обусловлена спецификой работы.

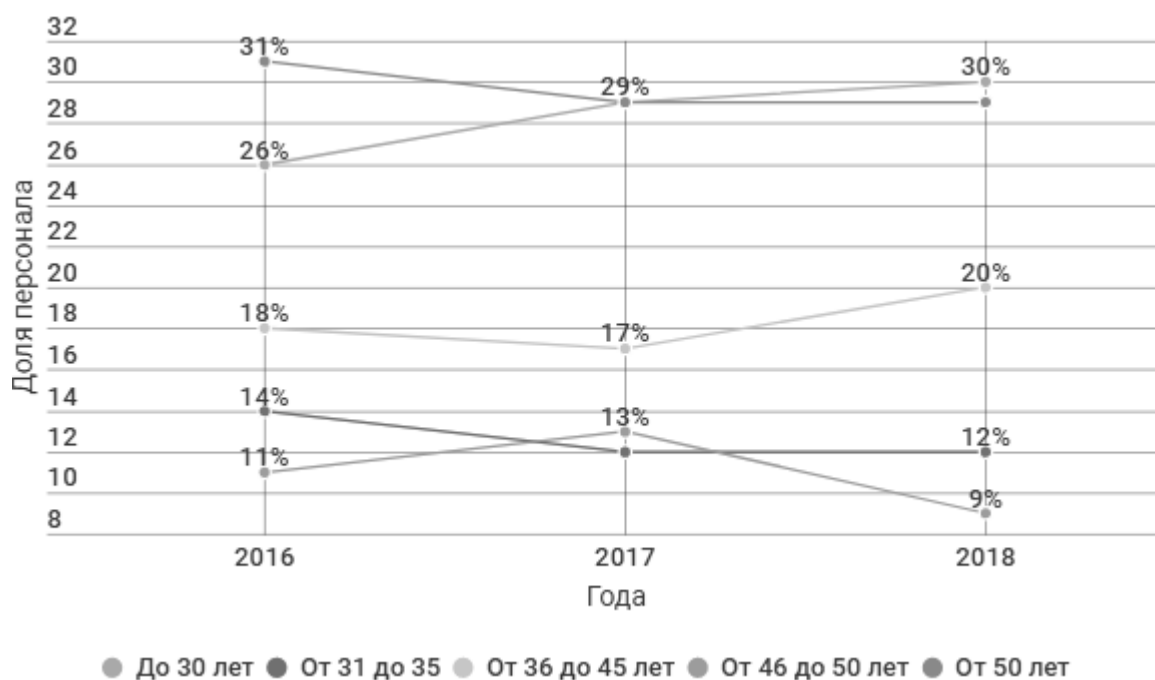


Рисунок 10 –Динамика изменения доли половозрастного состава АО «КОНАР»

Рассмотрев данный, рисунок мы можем сделать вывод, что число персонала в возрасте от 46 до 50 и от 50 более лет идет к снижению, а число персонала в возрасте от 30 и от 36 до 45 лет увеличивается. Также можем видеть, что в возрастном составе персонала 29% это сотрудники старше 50 лет, что влияет на скорость освоения новых компетенций, сопротивление нововведениями на инновационную активность. Данный фактор имеет важное значения для компании, так как ее конкурентоспособность напрямую зависит от того, как персонала будет принимать изменения и насколько он будет вовлечен в трудовой процесс.

Таблица 15 – Кадровый состав АО «КОНАР»

Категория персонала	2016 год	Доля персонала	2017 год	Доля персонала	2018 год	Доля персонала
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	172	14	249	16	198	14
Специалисты	186	15	264	17	254	18
Рабочие	867	71	1 042	67	959	68

Таблица 15 показывает, что рабочие занимают самую большую долю персонала, это связано с тем, что основная деятельность предприятия направлена на производство товаров. Исходя из анализа динамики изменений, мы можем сделать вывод, что доля специалистов имеет тенденцию к росту. Это связано с тем, что компания делает большой акцент на развитии собственного инженерного центра, где требуются специалисты технической направленности.

Таблица 16 – Структура персонала АО «КОНАР» по уровню образования

Уровень образования	2016 год	Доля персонала	2017 год	Доля персонала	2018 год	Доля персонала
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшее	552	45	746	48	691	49
Среднее профессиональное	626	51	762	49	663	47
Среднее (полное) общее	49	4	47	3	57	4
Всего персонала	1227	100	1555	100	1411	100

Проведя анализ таблицы 16, мы можем сделать вывод, что большая часть персонала в компании имеет высшее образования и доля таких сотрудников с каждым годом увеличивается. Но стоит заметить, что доля сотрудников со средним профессиональным образованием составляет 47%, что является нормой для машиностроительной отрасли.

Таблица 17 – Структура персонала по стажу работы в АО «КОНАР»

Стаж работы лет	2016 год	Доля персонала	2017 год	Доля персонала	2018 год	Доля персонала
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
0-3	550	45	705	45	548	39
3-6	457	37	529	34	530	38
6-10	124	10	201	13	203	14
10+	95	8	120	8	130	9
Всего персонала	1226	100	1555	100	1411	100

Исходя из проведенного анализа таблицы 17, мы можем видеть, что большую часть персонала составляют сотрудники со стажем от 0 до 3 лет. Но стоит заметить, что доля сотрудников со стажем от 3 до 10+ лет составляет 55%, что является хорошим показателем, демонстрирующим эффективность системы удержания сотрудников в компании.

Итак, доля работников, проработавших в АО «КОНАР» наибольшее количество лет постепенно увеличивается, но, несмотря на это, основную долю к 2018 году составляет персонал со стажем от 3 до 6 лет. С одной стороны это положительный момент – опытные сотрудники являются профессионалами в своей сфере, работают на "автомате", но в этом случае компания подвержена следующим угрозам: низкая инициативность, препятствие к внедрению инноваций, низкая мотивация к обучению, мнение о том, что наработанный опыт и знания достаточны для выполнения плана. В этом случае можно использовать их профессионализм, привлекая к реализации перспективных проектов и к обучению персонала в качестве преподавателей.

Также стоит заметить, что доля сотрудников со стаже от 0 до 3 лет составляет 39%, мы можем рассматривать этот фактор с двух сторон: сотрудники с малым стажем работы имеют склонность к более низкой производительности труда и более высокому браку, чем работники с более высоким стажем; но мы можем и выделить положительную сторону, такую как высокий уровень мотивации.

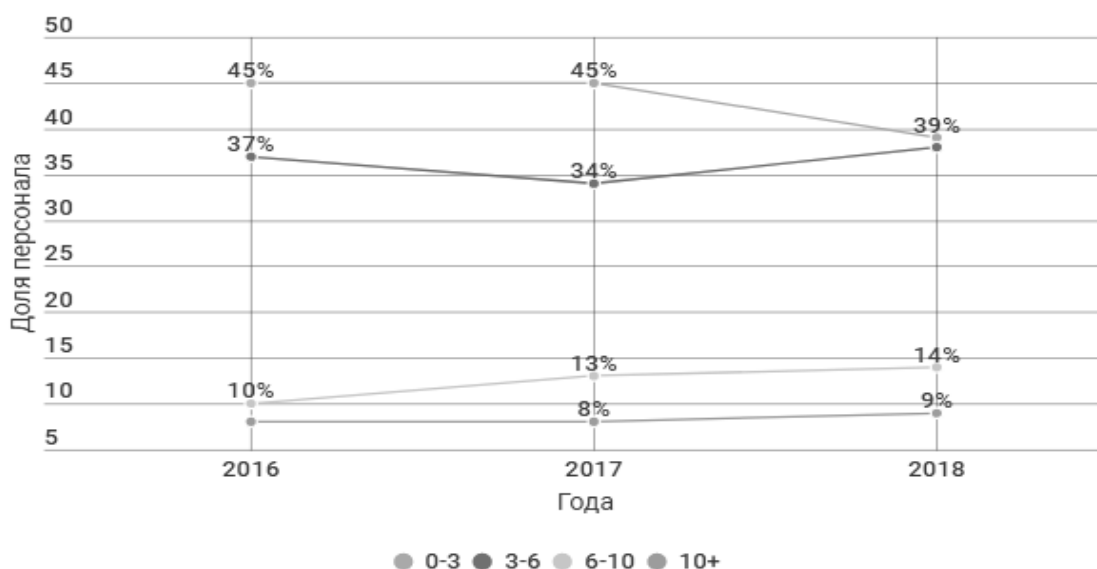


Рисунок 11 – Динамика изменения персонала по стажу работы в АО «КОНАР»

Рассмотрев рисунок 11, мы можем видеть, что доля персонала по стажу работы компании от 0 до 3 лет уменьшается, а доля персонала от 3 до 6 лет



увеличивается. Также увеличиваются доли от 6 до 10 лет и 10 и более лет, что может говорить о высоком уровне лояльности персонала к компании.

Таблица 18 – Показатели текучести персонала в АО «КОНАР»

Категория персонала	2016 год		2017 год		2018 год	
	Выбыло, чел.	Принято, чел.	Выбыло, чел.	Принято, чел.	Выбыло, чел.	Принято, чел.
Руководители	10	18	16	45	12	10
Специалисты	15	17	20	65	18	19
Рабочие	83	166	95	349	84	91
Всего выбыло	108	201	131	459	114	120

Исходя из таблицы 18, мы можем определить категорию, на которую приходится самая большая доля выбытия, а также соотношение выбывших и принятых сотрудников в компанию. Проанализировав данные из таблицы 17, мы можем сделать вывод, что самый большой уровень текучести персонала приходится на долю рабочих; а число принятых сотрудников всегда покрывает число выбывших. Число руководителей в 2018 году сократилось на 2 человека.

Таблица 19 – Показатели замещения из кадрового резерва

Категория менеджеров	2016 год	Доля персонала	2017 год	Доля персонала	2018 год	Доля персонала
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Высшего звена	1	6	2	4	1	10
Среднего звена	1	6	2	4	0	0
Младшего звена	0	0	2	4	0	0
Итого:	2	11	6	13	1	10

Исходя из анализа таблицы 19, мы можем сделать вывод, что кадровый резерв является формальным, так как процент замещения из кадрового резерва колеблется от 10 до 13%. Данный фактор может сильно влиять на мотивацию сотрудников связанную с их самореализацией и признанием, что может повлиять на уровень текучести кадров. Проведем анализ фонда заработной платы (таблица 20).

Таблица 20 – Фонд заработной платы персонала в АО «КОНАР»

Категория персонала	Всего человек	СЗП	ФЗП
	чел.	руб.	руб.
2016 год			
Руководители	147	69433	122 479 812
Специалисты	182	28936	63 196 224
Рабочие	898	23054	315 973 872
Итого:			501 649 908
2017год			
Руководители	176	75311	159 056 832
Специалисты	257	32354	99 779 736
Рабочие	1122	24342	327 740 688
Итого:			586 577 256
2018 год			
Руководители	160	80232	154 045 440.
Специалисты	249	35223	105 246 324
Рабочие	1002	26943	323 962 632
Итого:			583 254 396

Анализ фонда заработной платы показывает, что предприятие ежегодное индексирует заработную плату примерно на 10%. Фонда заработной платы в 2018 в сравнение с 2017 году уменьшился на 0,5% а средняя индексация заработной платы составила 7%. Далее проведем анализ функций управления персоналом (таблица 21).

Таблица 21 – Функции управления персоналом АО «КОНАР»

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
1. Управление кадровой политикой	Положение о кадровой политике АО «КОНАР»	<p>Одна из главных ценностей компании «КОНАР» – высокопрофессиональный коллектив. Мы стремимся обеспечить каждому работнику комфортные и безопасные условия труда, а также предоставить возможности для развития и профессионального роста</p> <p>Принципы кадровой политики:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Развитие кадрового потенциала в соответствии с целями бизнеса и со стратегией компании до 2020 года.</li> <li>2) Создание условий для реализации карьерного роста. Формирование внутреннего и внешнего кадрового резерва.</li> <li>3) Оплата труда в соответствии с профессиональным уровнем и личным вкладом сотрудников в работу компании.</li> <li>4) Внедрение оптимальной организационно-штатной структуры</li> </ol>	<p>Кадровая политика АО «КОНАР» ставит главной целью развитие кадрового потенциала, для этого она стремится обеспечить каждому работнику комфортные условия труда, а также предоставить возможность для развития и профессионального роста, как факторы повышения потенциала сотрудников</p>

2. Привлечение персонала	Не оформлено документально	<p><b>Трудовой отряд</b> Индустриального парка «Станкомаш». В летнее время на территории Индустриального парка «Станкомаш» организуется трудовая смена: школьники выполняют работу по благоустройству территории, знакомятся с промышленными предприятиями, получают заработную плату и первый трудовой опыт</p> <p><b>Производственная практика.</b> Студентам профильных учебных заведений Промышленная группа «КОНАР» организует производственную и преддипломную практику, в том числе и оплачиваемую. В результате учащийся приобретает реальный опыт работы на промышленном</p>	Компания стремится привлечь на предприятия молодых специалистов, а также зарекомендовать себя как потенциального работодателя перед студентами высших учебных заведений. АО «КОНАР» уделяет большое внимание социальному развитию
--------------------------	----------------------------	---	---

Продолжение таблицы 21

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
------------	----------	------------------	--------------------

		<p>предприятию и может определиться с дальнейшим выбором жизненного пути.</p> <p><b>Корпоративная стипендия.</b> Компания сотрудничает со школами, техникумами и вузами для профориентации молодежи и подготовки необходимых специалистов уже с учебной скамьи. Студенты Южно-Уральского государственного технического колледжа, Челябинского механико-технологического техникума, Южно-Уральского государственного университета, обучающиеся по профильным для компании специальностям, принимают участие в ежегодном конкурсе «Стипендия КОНАР».</p> <p>Промышленная группа КОНАР получила диплом лучшего социального партнера образования по направлению «машиностроение». К награде в этой номинации компанию представил Южно-Уральский государственный технический колледж, с которым несколько лет успешно сотрудничает КОНАР</p>	<p>региона, предоставляя возможность, учешемся школьных заведений получить оплачиваемый трудовой опыт, а студентам возможность получить корпоративную стипендию.</p>
3. Подбор, отбор и найм	<p>Положение о порядке найма персонала АО «КОНАР».</p> <p>Положение о порядке прохождения испытательного срока работниками АО «КОНАР»</p>	<p>Осуществляется менеджером по подбору (рекрутером), также привлекаются сторонние организации на основе аутсорс-услуг (рекрутинговые компании). Основное внимание при отборе уделяется профстандартам. Центр развития профессиональных квалификаций разработал оценочные инструменты которые применяются на этапе приема на работу, чтобы определить уровень подготовки кандидатов</p>	<p>Компания делает большой акцент на подбор и отбор персонала ориентируясь на профстандарты.</p>

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
4. Адаптация	<p>Положение об адаптации персонала АО «КОНАР».</p> <p>Программа вводного инструктажа для персонала АО «КОНАР».</p> <p>Положение о наставничестве в АО «КОНАР»</p>	<p><b>Программа адаптации:</b></p> <p>Компания стремится к тому, чтобы новые сотрудники с первых дней работы могли почувствовать себя частью большой команды КОНАР, быстрее достигли максимальной эффективности на новом месте работы и были уверены в своих силах. Для этого в компании действует программа адаптации. Для вновь принятых сотрудников службой персонала проводятся экскурсии по предприятиям Промышленной группы «КОНАР» и музею завода «Станкомаш», выдаются буклеты и памятки с необходимой информацией и контактами служб.</p>	<p>Программа адаптации сотрудников носит не регулярный характер. Адаптация сотрудников происходит только в тех случаях, когда набирается определенная группа новых сотрудников (7-10 человек), а в случае, когда в компанию приходит 1-2 сотрудника адаптация не проводится.</p>
5. Обучение	<p>Положение о подготовке персонала АО «КОНАР»</p>	<p>Центр развития профессиональных квалификаций - подразделение АО "КОНАР", специализирующееся на профессиональном обучении и дополнительном образовании сотрудников промышленных предприятий.</p> <p>В центре созданы все необходимые условия для качественной подготовки и повышения квалификации работников: разработаны специализированные программы, оборудованы учебные классы.</p> <p>Теорию и практику преподают действующие специалисты предприятия и приглашены эксперты.</p> <p>Профессиональное обучение проводится по следующим направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Наладчик станков и манипуляторов с программным управлением.</li> <li>2) Оператор станков с программным управлением.</li> </ol>	<p>Для повышения потенциала персонала компания реализует мероприятия по обучению. В параграфе 2.2 мы выявили, что в компании имеется острая нехватка специалистов так и рабочих, для предотвращения невозможности будущего расширения предприятия из-за</p>

			нехватки трудовых рес
--	--	--	-----------------------

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
		3) Электросварщик на автоматических и полуавтоматических машинах. 4) Электросварщик ручной сварки. 5) Лаборант по физико-механическим испытаниям. 6) Стропальщик. 7) Слесарь-ремонтник	урсов на рынке труда.
6. Управление карьерой [14]	Положение о конкурсе на замещение вакантной должности в АО «КОНАР»	Проект «Управление карьерой. Кадровый резерв» стартовал в 2015 году. В связи с развитием Промышленной группы «КОНАР», открытием новых производств и увеличением количества рабочих мест в компании востребованы высокопрофессиональные руководящие кадры. Цель проекта – обеспечить предприятие резервом эффективных менеджеров	В Таблице 18 мы рассмотрели показатель возмещения сотрудников из кадрового резерва. Данные говорят о том, что в компании существует формальный кадровый резерв, который не выполняет свои функции, а значит, не поддерживает цели кадровой политике.
7. Профессиональное развитие [14]	Положение об учреждении Центра развития профессиональных квалификаций АО «КОНАР»	На базе Центра развития профессиональных квалификаций, если работник решит подтвердить свою квалификацию, для него будет организован экзамен, где эксперты проверят теоретические знания и практические навыки, а затем определят, какой квалификации он соответствует. Каждому человеку, прошедшему процедуру оценки, выдают квалификационный сертификат, а данные о нем вносятся в общий реестр	Для достижения целей кадровой политики компания организует обучения для повышения квалификации.



8. Организация труда	Положение о дисциплинарной материальной ответственности работников	и Компания призывает каждого сотрудника компании участвовать в реализации политики и повышении результативности системы менеджмента качества в соответствии с	Организация труда регламентируется всеми документами.
----------------------	--	---	---

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
	АО «КОНАР». Положение о проведении специальной оценки рабочих мест в АО «КОНАР»	требованиями МС ИСО 9001 и API Q1	
9. Мотивация и стимулирование	Положение о материальном и моральном поощрении персонала АО «КОНАР»	Книга почета. Имена сотрудников, внесших особый вклад в развитие компании, обладающих высоким авторитетом и большим опытом, вписаны в Книгу почета компании Сотрудникам выплачиваются премии за призовые места в профессиональных конкурсах, которые проводятся как в стенах предприятия, так и за его пределами («Молодые профессионалы»)	Компания акцентирует внимание в методах мотивации персонала на аспект самореализации и признания
10. Оплата труда	Положение об оплате труда и премировании в АО «КОНАР»	Уровень заработной платы является немного меньше рыночной по области, для отдельных категорий персонала выше среднего, но при снижении объемов продаж и других показателей, снижается ежемесячная премия, а значит и уровень заработной платы; Оплата труда для рабочих состоит из двух частей оклад и премия, которая выдается за выполнение и перевыполнение плана. Система оплаты труда по KPI	Из-за специфики работы большая часть персонала имеет оплату труда по KPI
11. Управление компенсациями и льготами	Положение о социальных трудовых гарантиях и льготах персонала АО Конар	В КОНАРе уделяется большое внимание социальной поддержке работников. Корпоративные программы разрабатываются с учетом интересов и потребностей сотрудников. На территории производственных площадок компании организовано медицинские пункты, куда может обратиться любой сотрудник для консультации и лечения. Также предприятие имеет собственный спортзал, где любой сотрудник может заниматься в свободное от работы время. На предприятии имеется столовая, где сотрудники могут	Из-за специфики работы компания большое внимание уделяет здоровью работников, пропагандированию здорового образа жизни и поощрение за участия в спортивных мероприятиях

		ПИТАТЬСЯ ЧАСТИЧНО ЗА СЧЕТ КОМПАНИИ	
--	--	------------------------------------	--

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
12. Оценка и аттестация	Положение об аттестации работников АО «КОНАР»	<p>На предприятии регулярно проводится аттестации рабочих мест, с целью выявления опасных производственных факторов и разработки мероприятий по снижению их влияния на здоровье работника. Направления аттестации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экзамен по охране труда.</li> <li>2. Оценка по профстандартам.</li> <li>3. Пожарно-технический минимум.</li> <li>4. Охрана труда при работе на высоте</li> </ol>	Компания стремится обеспечить безопасные условия труда, тем самым обучая, повышая квалификацию и регламентируя всю деятельность на предприятии

13. Управление организационной культурой	Корпоративный кодекс АО «КОНАР»	<p>Формирование организационной культуры направлено на повышение эффективности труда и создание комфортных условий работы для сотрудников компании. Большое внимание уделяется охране здоровья и пропаганде здорового образа жизни</p> <p>Династии.</p> <p>Трудовые династии являются важнейшей частью корпоративной культуры, показателем устойчивости и фундаментом будущего развития. Следование семейным профессиональным традициям пользуется особым уважением в компании. В настоящее время у нас трудится 9 трудовых династий, совокупный стаж каждой из которых превышает 10 лет. Общий трудовой стаж самой многочисленной династии АО «КОНАР» составляет более полувека.</p> <p>Забота о детях</p> <p>Дети сотрудников компании приглашаются на работу в летний трудовой лагерь, организованный Индустриальным парком «Станкомаш». В 2016 году компания отметила День защиты детей ярким и праздничным флешмобом, приуроченным к первому четвертьвековому юбилею КОНАРа. 250 сотрудников компании вместе с детьми построились в виде</p>	<p>Руководство КОНАРа очень трепетно относится к преемственности поколений, выделяется важность сохранения истории предприятия, тем самым формируя у сотрудников чувства сопричастности к достижениям предприятия и желание внести свой вклад в создание истории</p>
--	---------------------------------	---	--

Продолжение таблицы 21

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
------------	----------	------------------	--------------------

		<p>большой буквы «К» цветов российского триколора и выпустили в небо множество воздушных шаров.</p> <p>Ветераны</p> <p>В 2015 году компания «КОНАР» приобрела производственную площадку легендарного завода «Станкомаш». Вместе с обязательствами по восстановлению выпуска продукции КОНАР взял шефство над ветеранами предприятия. Заслуженным станкомашевцам оказывается материальная помощь, проводятся торжества в День Победы, день рождения завода. Руководство КОНАРа очень трепетно относится к преемственности поколений: для ветеранов организуются патриотические встречи с молодежью, чаепития, экскурсии в музей. Регулярно проводятся заседания совета ветеранов на территории Индустриального парка «Станкомаш». Бывшие работники завода активно интересуются всеми новостями «Станкомаша», радуются успехам, предлагают помощь. Они принимали участие в восстановлении экспозиции музея и пополняют его новыми экспонатами. В апреле ветераны по своей инициативе вышли на субботник и вместе с сотрудниками КОНАРа на территории родного предприятия высадили берёзовый сквер. По решению руководства компании ветераны поучаствовали в открытии завода «Транснефть Нефтяные Насосы», где им удалось пообщаться с председателем Правительства Российской Федерации Дмитрием Медведевым.</p> <p>Музей завода «Станкомаш»</p> <p>Обновленный музей легендарного завода «Станкомаш» открылся к 80-летию со дня основания завода – 16 мая 2015 года. Музей был воссоздан по инициативе генерального директора АО «КОНАР» Валерия Бондаренко</p>	
--	--	---	--

Функция УП	Документ	Описание методов	Критический синтез
		<p>и вместе с разбитой около здания проходной Аллей ветеранов стал первым реализованным в Индустриальном парке «Станкомаш» проектом после приобретения площадки бывшего оборонного гиганта. Неоценимую помощь в подготовке материалов оказали ветераны завода, которые совместно со специалистами музейного</p> <p>Спортивные мероприятия Волейбольная команда «КОНАР» – неоднократный призер чемпионата города и победитель областных соревнований по волейболу в 2016 году. В 2016 году за бережное отношение к истории музей трудовой и боевой славы «Станкомаш» награжден дипломом администрации Ленинского района</p> <p>Компания стремимся обеспечить каждому работнику комфортные и безопасные условия труда, а также предоставить возможности для развития и профессионального роста</p>	
14. Высвобождение	Положение о порядке высвобождения персонала АО «КОНАР»	При увольнении сотруднику предоставляется обратная связь от менеджера по персоналу. Выходное интервью с целью поддержания репутации работодателя все спорные вопросы при расторжении трудовых отношений предпочитается улаживать с помощью беседы и консультаций по дальнейшему поиску работы	Компания уделяет большое внимание своей репутации и даже на стадии высвобождения проводит мероприятия по сохранению хороших отношений с бывшими сотрудниками

Исходя из проведенного кадрового аудита, мы можем сделать следующие выводы:

1) Количественные характеристики персонала стремительно увеличивались в 2016 и 2017 года, а в 2018 году остановили темы роста и начали снижаться. Так за 2018 год численность персонала снизилась с 1555 до 1411 сотрудника. Данные изменения обусловлены тем, что компания перевела часть персонала (144 сотрудника) на аутсорсинг, что не отразилось на уровне текучести кадров, которая в течении трех лет снижается.

2) Половозрастная структура персонала демонстрирует повышение доли сотрудников «до 30 лет» и «от 36 до 45 лет», а также снижение доли сотрудников «от 46 до 50 лет». Данную динамику изменений мы можем рассмотреть с двух сторон. Первая заключается в том, что средний возраст сотрудников в компании снижается и это является положительным фактором, так как молодые специалисты имеют больше желания и возможностей для обучения. Это является важным фактором развития предприятия, а также они менее склонны к профессиональному выгоранию. Рассматривая данный фактор со второй стороны, мы можем предположить, что компанию покидают рабочие и специалисты с большим стажем и трудовым опытом, а на смену им приходит менее опытный персонал, который склонен допускать больше ошибок. Кадровый состав компании разделяется на три категории: руководители, специалисты и рабочие. Динамика последних лет демонстрирует рост доли специалистов, ведь именно на них делается упор в новаторской сфере предприятия. Доля рабочих в последние два года изменилась на 1% а доля руководителей на 2%.

3) Структура персонала по уровню образования демонстрирует рост доли сотрудников с высшим образованием, что является благоприятным фактором для достижения целей компании, ведь умственные способности персонала напрямую влияют на результативность.

4) Структура по стажу работы за последние несколько лет демонстрирует снижение доли работников «от 0 до 3 лет» и росту «от 3 до 6 лет». Данный фактор



может свидетельствовать о повышении лояльности персонала и эффективности системы удержания персонала.

5) Общие показатели текучести персонала демонстрируют снижение. Самая большая доля текучести персонала приходится на рабочих.

6) Показатели замещения из кадрового резерва могут говорить о его формальности. За последние три года из кадрового резерва было замещено только 9 сотрудников, что является очень низким показателем.

7) Фонд заработной платы персонала демонстрирует снижение в 2018 году и повышение средней заработной платы всех категорий сотрудников, что является положительным фактором для формирования лояльности и системы удержания персонала. Также стоит заметить, что предприятие ежегодное индексирует заработную плату примерно на 10%. Фонд заработной платы в 2018 году в сравнении с 2017 годом уменьшился на 0,5%, а средняя индексация заработной платы составила 7%.

Рассмотрев функции управления персоналом, мы можем сделать вывод, что компания проводит ряд мероприятий направленных на привлечение потенциальных сотрудников и молодых специалистов.

Компания уделяет большое внимание обучению персонала, на базе собственного центра развития профессиональных квалификаций, что является значимым преимуществом в условиях нехватки кадров на рынке труда.

Руководство предприятия уделяет большое внимание организации и безопасности труда, соблюдая все стандарты и требования.

Для соответствия профессиональным стандартам компания регулярно проводит оценочные и аттестационные мероприятия на базе собственного центра оценки квалификации.

Большое внимание компания уделяет организационной культуре. Предприятие стремится сохранить историю компании, трудовых подвигов. Для этого на территории предприятия был создан музей завода «Станкомаш». Не менее важным для компании является пропаганда здорового образа жизни, путем

привлечения сотрудников к спортивным мероприятиям и денежным поощрениям. Также для поддержания этой ценности в компании имеется собственный спортзал, в который могут ходить все сотрудники.

Вывод по второй главе.

1) На фоне глобального сокращения темпов развития экономики в стране, АО «КОНАР» сохраняет рост, который обусловлен, прежде всего, выбранной стратегией развития: диверсификация производства.

2) Влияние факторов внешней среды на функционирование АО «КОНАР» имеет большое значение. Негативным и немаловажным моментом является неблагоприятное воздействие социальных, экономических и политических факторов внешней среды.

3) Особо отрицательное влияние оказывает внешнеполитическая ситуация в мире, которая привела к разрывам экономических связей с некоторыми партнерами с постсоветского пространства, а значит потерей доли потребителей. Произошло осложнение работы с посредниками и поставщиками.

4) Положительное влияние технологических факторов внешней среды способствуют модернизации процессов внутри предприятия, появлению новых производственных линий, снижению уровня брака, смене приоритетов в развитии, оценке и подготовке персонала.

5) Повышая конкурентоспособность, руководство предприятия, прежде всего, делает ставку на качество выпускаемой продукции, ориентацию на потребителя, создание положительного образа делового партнёра, поэтому к своему основному внутреннему ресурсу – персоналу предъявляются высокие требования.

6) Компания стремится развивать персонал и создает для этого все условия, начиная от работы на современном оборудовании и заканчивая возможностью обучаться и повышать квалификацию на базе центра развития квалификаций.

7) Кадровый аудит компании показал положительные изменения в области образования персонала, уровня заработной платы, стажа работы и текучести

кадров. Все это является важными факторами для достижения стратегических целей компании.

В ходе анализа внутренней среды было выявлено, что компания стремится к повышению качества своей продукции и созданию инновационных решений, как для оптимизации бизнес-процессов, так и для товаров. Реализация данной стратегии невозможна без высококвалифицированного персонала. Каждая компания, которая определяет свою стратегию развития как «стратегию инноваций», стремится развить и реализовать творческие и интеллектуальные навыки персонала. Кадровая политика АО «КОНАР» направлена на развитие потенциала персонала. Обострившаяся ситуация на рынке труда, вызванная потребностью в инновационно-активных работниках, создала высокий спрос на них. В таких условиях становится необходимым развивать имеющийся персонал. Для развития инновационного потенциала персонала АО «КОНАР» создана особая инфраструктура, состоящая из:

- центра оценки квалификаций;
- центра развития профессиональных квалификаций;
- инженерного центра;
- производства с высокотехнологичным оборудованием.

Но стоит заметить, что у компании отсутствует комплексная система развития инновационного потенциал, которая включала бы в себя ряд мероприятий направленный на стимулирование и мотивацию персонала к инновационной деятельности, технологии приема и отбора инновационных и рационализаторских решений.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что для достижения стратегических целей компании необходимо уделить большое внимание развитию системы управления инновационных потенциалом персонала.

### 3 ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОСНОВОГО ПЕРСОНАЛА АО «КОНАР»

#### 3.1 Анализ системы развития инновационного потенциала АО «КОНАР»

В предыдущей главе была описана деятельность АО «КОНАР», рассмотрены экономические показатели, а также внешняя и внутренняя среда. Анализ показал, что компания делает большой акцент на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также создает и использует в своей деятельности инновационные технологии. Для создания инновационного продукта в первую очередь необходим персонал, который не только будет иметь необходимые умения, знания и навыки для выполнения своих основных обязанностей, а также, ему необходимо обладать над-профессиональными навыками, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе и высокую производительность.

Кадровая политика АО «КОНАР» выделяет главную цель как «Развитие кадрового потенциала персонала». Для выполнения поставленной цели компания реализует ряд мероприятий (рисунок 12).

Рассматривая текущую систему управления инновационным потенциалом в АО «КОНАР» мы можем выделить ее недостатки:

- 1) Цель кадровой политики не является смартированной, в ней отсутствуют показатели, которых необходимо достигнуть.
- 2) Задачи не учитывают развитие soft-skills, которые являются одними из ключевых в системе развития инновационного потенциала сотрудников.
- 3) Отсутствие комплексных технологий по стимулированию персонала к инновационной деятельности.
- 4) Рассматривая критерии оценки инновационной активности персонала, стоит заметить, что: «% выполнения плана» и «Количество сотрудников, успешно

прошедших аттестацию» не являются показателями напрямую демонстрирующие рост инновационной активности.

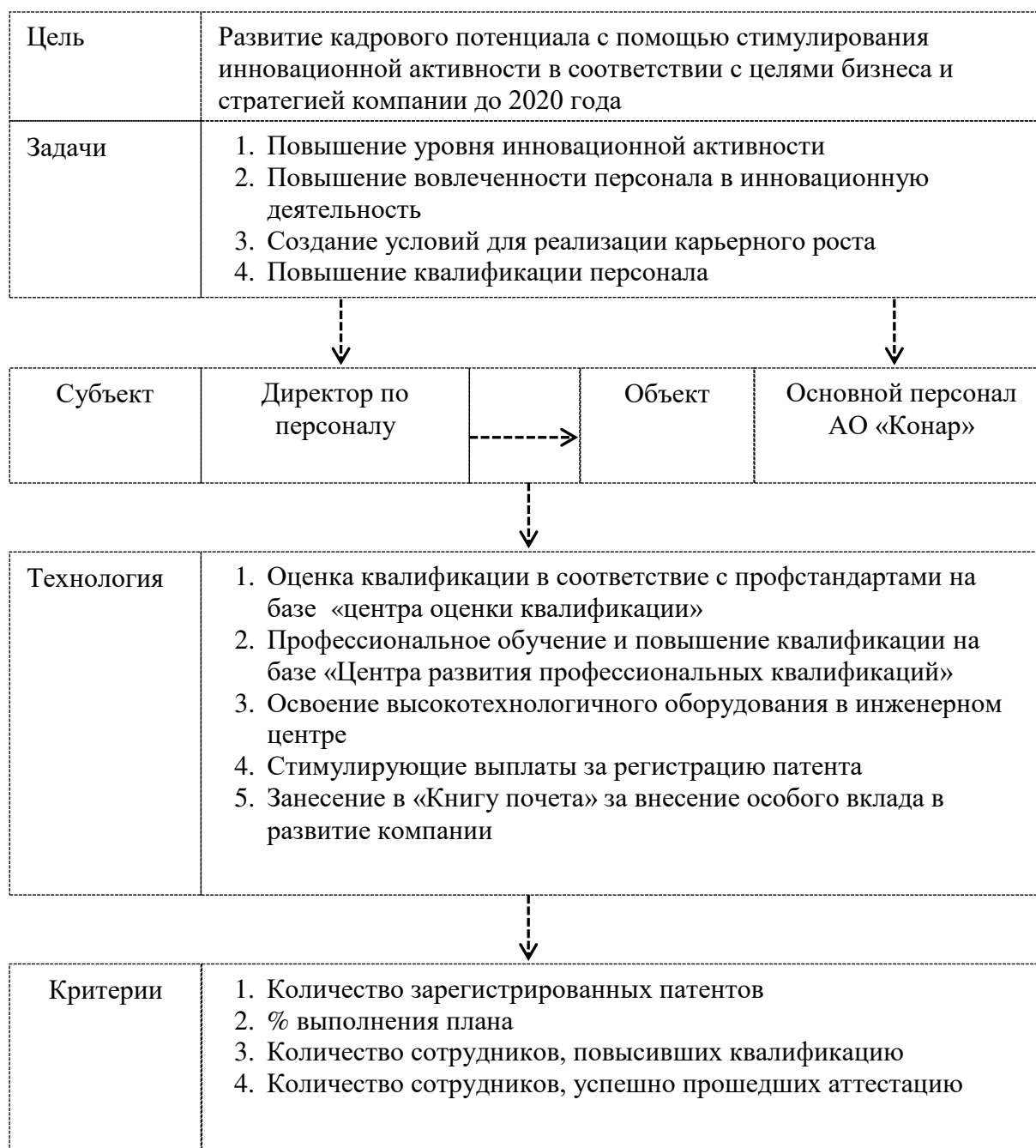


Рисунок 12 – Система управления инновационным потенциалом персонала в АО «КОНАР»

Инновационный климат представляет собой совокупность факторов внешней и внутренней среды, которые положительно или отрицательно воздействуют на формирование климата для инновационной активности. Рассмотрим подробнее мероприятия реализуемые предприятием для создания инновационного климата:

1) В компании имеется центр развития профессиональных квалификаций – подразделение АО "КОНАР", специализирующийся на профессиональном обучении и дополнительном образовании сотрудников промышленных предприятий. В центре созданы все необходимые условия для качественной подготовки и повышения квалификации работников: разработаны специализированные программы, оборудованы учебные классы. Теорию и практику преподают действующие специалисты предприятия и приглашенные эксперты. Обучение в Центре разделяется на два направления:

1. Профессиональное обучение по специальностям:

- наладчик станков и манипуляторов с программным управлением;
- оператор станков с программным управлением;
- электросварщик на автоматических и полуавтоматических машинах;
- электросварщик ручной сварки;
- лаборант по физико-механическим испытаниям;
- стропальщик;
- слесарь-ремонтник.

2. Дополнительное образование по направлениям:

- охрана труда;
- охрана труда при работе на высоте для работников, допускаемых к работе без применения инвентарных лесов и подмостей, с применением систем канатного доступа;
  - пожарно-технический минимум;
  - повышение квалификации рабочих на курсах целевого назначения на право управления подъёмными сооружениями, управляемыми с пола посредством подвешенного пульта, а также подъёмными сооружениями, оснащёнными дистанционным управлением (радиоуправлением) грузоподъёмностью до 10 тонн.

2) Предприятие имеет собственный центр оценки квалификации, который создан на базе собственных производственных мощностей и наделен полномочиями на проведение независимой оценки квалификации в машиностроении.

3) Компания располагает собственным инженерным центром, в котором трудятся опытные и перспективные специалисты, предлагая и осуществляя эффективные инженерные решения, призванные модернизировать и совершенствовать выпускаемую продукцию, разрабатывать ее новые виды.

Исходя из проведенного анализа мероприятий реализуемых компанией для достижения стратегических целей и целей кадровой политики, мы можем сделать следующие выводы:

1) Компания создает условия для развития потенциала своих сотрудников путем обучения и повышения их квалификации, а также создает научную среду для реализации их инновационной деятельности.

2) Развитие кадрового потенциала сотрудников связано только с развитием их профессиональных навыков, что лишь частично формирует в них тот потенциал, который необходим для инновационной деятельности.

Для определения уровня инновационной активности персонала на предприятии, нам необходимо провести анализ нескольких показателей, сравнении с конкурентом ООО «Пермская компания нефтяного машиностроения», к таким показателям относятся:

1) Количество зарегистрированных патентов – данный показатель может продемонстрировать, динамику развития инновационного потенциала сотрудников, а также показать инновационную конкурентоспособность предприятия в сравнение с конкурентом.

2) Количество рационализаторских предложений – предложения направлены на совершенствование текущих бизнес-процессов, а также определяют уровень

вовлеченности персонала. Для анализа данных показателей рассмотрим таблицу 22.



Таблица 22– Показатели инновационной активности персонала  
АО «КОНАР»

Наименование показателя	2016		2017		2018	
	Конар	ПКНМ	Конар	ПКНМ	Конар	ПКНМ
Зарегистрированные патенты	4	7	3	9	5	8
Рационализаторские предложения	23	93	43	130	52	193
Реализованные предложения	4	51	4	76	6	83

Проведя анализ, мы можем сделать вывод, что на предприятии ведется инновационная деятельность, мы можем определить это по количеству зарегистрированных патентов. Количество рационализаторских предложений, выдвинутых сотрудниками, в сравнение с другой компанией отрасли демонстрируют инновационную пассивность персонала, которая может быть связана с тем, что:

1) Персонал компании не имеет необходимых компетенций для выдвижения рационализаторских идей.

2) Сотрудники компании имеют слабую вовлеченность в инновационный процесс.

3) В компании отсутствует налаженная система приема рационализаторских решений.

4) В корпоративной культуре отсутствуют ценности, связанные с инновационной деятельностью.

5) Система мотивации и стимулирования почти не охватывает аспекты инновационной деятельности.

Для выявления причин инновационной пассивности персонала был проведен опрос (см. таблица 23), который нацелен на то, чтобы определить:

1) Уровень мотивации, мотивационные факторы и их потенциальное влияние на производительность труда;

2) Уровень удовлетворенности возможностями профессионального развития и карьерного роста.

3) Уровень интереса сотрудников к работе.

4) Удовлетворенность заработной платой и условиями труда.

Таблица 23 – Опрос сотрудников АО «КОНАР» проведенный менеджерами по управлению персоналом в 2018 году

Вопрос	Варианты ответа	Количество ответивших, чел.	Доля ответивших, %
1. Как вы оцениваете свой уровень мотивации к работе?	1	32	2,8
	2	42	3,6
	3	57	4,9
	4	93	8,0
	5	299	25,8
	6	350	30,1
	7	134	11,5
	8	81	7,0
	9	42	3,6
	10	31	2,7
2. Какие мотивационные факторы вы считаете для себя наиболее значимыми? (необходимо выбрать 3 варианта ответа)	З/плата и социальный пакет	606	19,2
	Карьерный рост	432	13,7
	Общественное признание	282	9,0
	Хорошие условия труда	279	8,9
	Имидж компании	147	4,7
	Интересные задачи	444	14,1
	Профессиональное развитие	960	30,5
	Гибкий график	216	6,9
	Профессионализм коллег	117	3,7
3. Как вы оцениваете уровень своей удовлетворенности заработной платой и социальным пакетом?	Удовлетворен	521	44,9
	Скорее удовлетворен	266	22,9
	Не удовлетворен	151	13,0
	Скорее не удовлетворен	209	18,0
	Затрудняюсь ответить	14	1,2
4. Как вы оцениваете уровень своей удовлетворенности условиями труда?	Удовлетворен	590	50,8
	Скорее удовлетворен	333	28,7
	Не удовлетворен	99	8,5
	Скорее не удовлетворен	98	8,4
	Затрудняюсь ответить	41	3,5
5. Как вы оцениваете уровень своей удовлетворенности возможностями профессионального развития?	Удовлетворен	442	38,1
	Скорее удовлетворен	392	33,8
	Не удовлетворен	158	13,6
	Скорее не удовлетворен	139	12,0
	Затрудняюсь ответить	30	2,6
6. Как вы оцениваете уровень своей удовлетворенности возможностями карьерного роста?	Удовлетворен	193	16,6
	Скорее удовлетворен	140	12,1
	Не удовлетворен	385	33,2
	Скорее не удовлетворен	258	22,2
	Затрудняюсь ответить	185	15,9
7. Как вы оцениваете уровень своего интереса к работе?	Высокий	194	16,7
	Скорее высокий	584	50,3
	Скорее низкий	242	20,8

	Низкий	103	8,9
	Затрудняюсь ответить	38	3,3

Окончание таблицы 23

Вопрос	Варианты ответа	Количество ответивших, чел.	Доля ответивших, %
8. Как по вашему мнению совершенствование системы мотивации отразится на вашей производительности труда?	Рост на 3%	143	12,3
	Рост на 5%	235	20,2
	Рост на 10%	366	31,5
	Рост на 15%	323	27,8
	Не окажет влияния на производительность	94	8,1

Исходя из полученных данных, мы можем определить возможные причины инновационной пассивности персонала. Проведем анализ уровня мотивации персонала (рисунок 13).

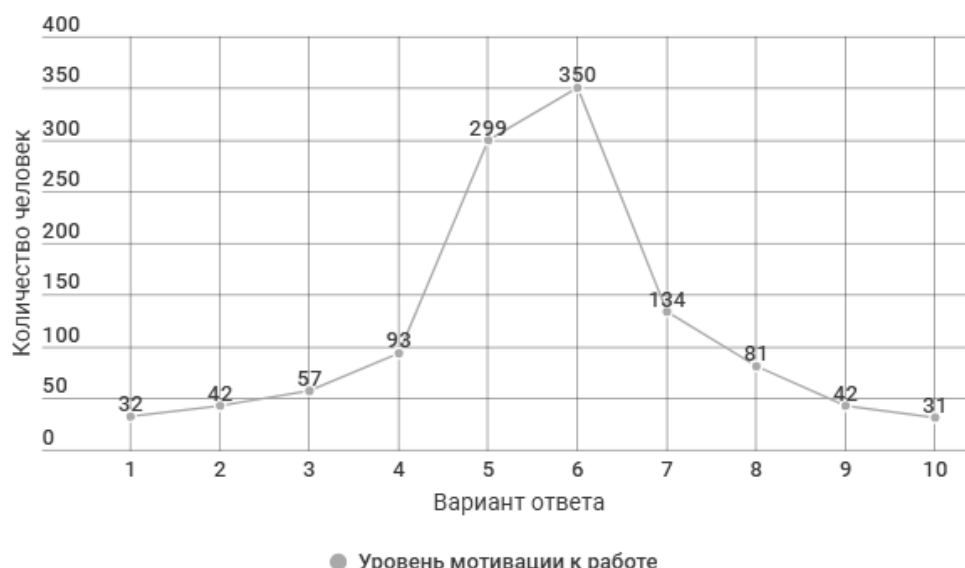


Рисунок 13 –Уровень мотивации персонала к работе в АО «КОНАР»

Из представленной диаграммы мы можем видеть, что уровень мотивации к труду находится в диапазоне от 4 до 7, это может свидетельствовать о достаточно слабой системе мотивации персонала. Данный фактор напрямую влияет на инновационную активность персонала.

Возможность карьерного роста является неотъемлемой частью мотивации персонала. Возможность карьерного роста дает персоналу мотивацию к совершенствованию своих умений, знаний и навыков, что напрямую влияет на их эффективность, а в следствие и на эффективность организации. Для определения

уровня мотивации нам необходимо проанализировать полученные данные из рисунка 14.



Рисунок 14 – Уровень удовлетворенности персонала АО «КОНАР» возможностями карьерного роста

Данная диаграмма демонстрирует, что больше, чем 55% персонала компании не удовлетворены возможностями карьерного роста, это говорит о том, в компании слабо развита система управления карьерой и система кадрового резерва. Данный фактор также может объяснять низкую мотивацию сотрудников. Слабые возможности карьерного роста влияют на фактор мотивации, связанный с самореализацией.

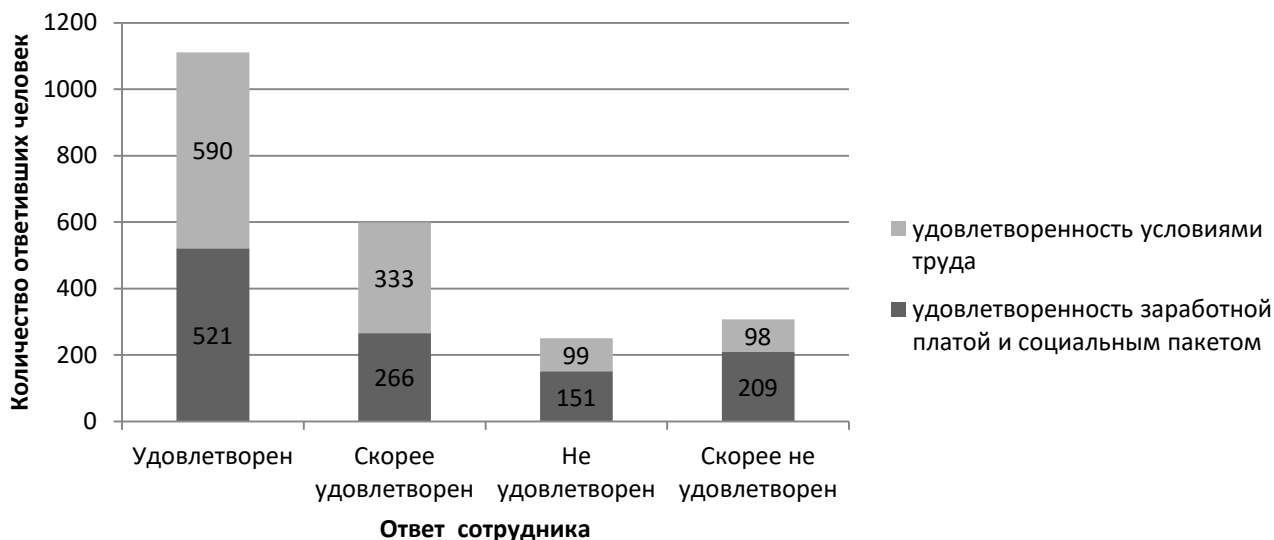


Рисунок 15 – Уровень удовлетворенности персонала АО «КОНАР» заработной платой, условиями труда и социальным пакетом

Исходя из данных приведенных на рисунке 15, мы можем сделать вывод, что 70% персонала компании полностью удовлетворены условиями труда, заработной платой и социальным пакетом. Проведенный анализ может говорить о том, что группа данных факторов имеет положительное влияние на мотивацию сотрудников и будет сопутствовать развитию их инновационного потенциала.

На основе проведенных анализов внешней и внутренней среды организации, экономических показателей, был выявлен ряд проблем, которые необходимо исключить или минимизировать в будущем. Для того чтобы наиболее корректно сформулировать приоритетное стратегическое направление развития компании, необходимо проанализировать влияние проблемных подсистем на ключевую экономическую проблему.

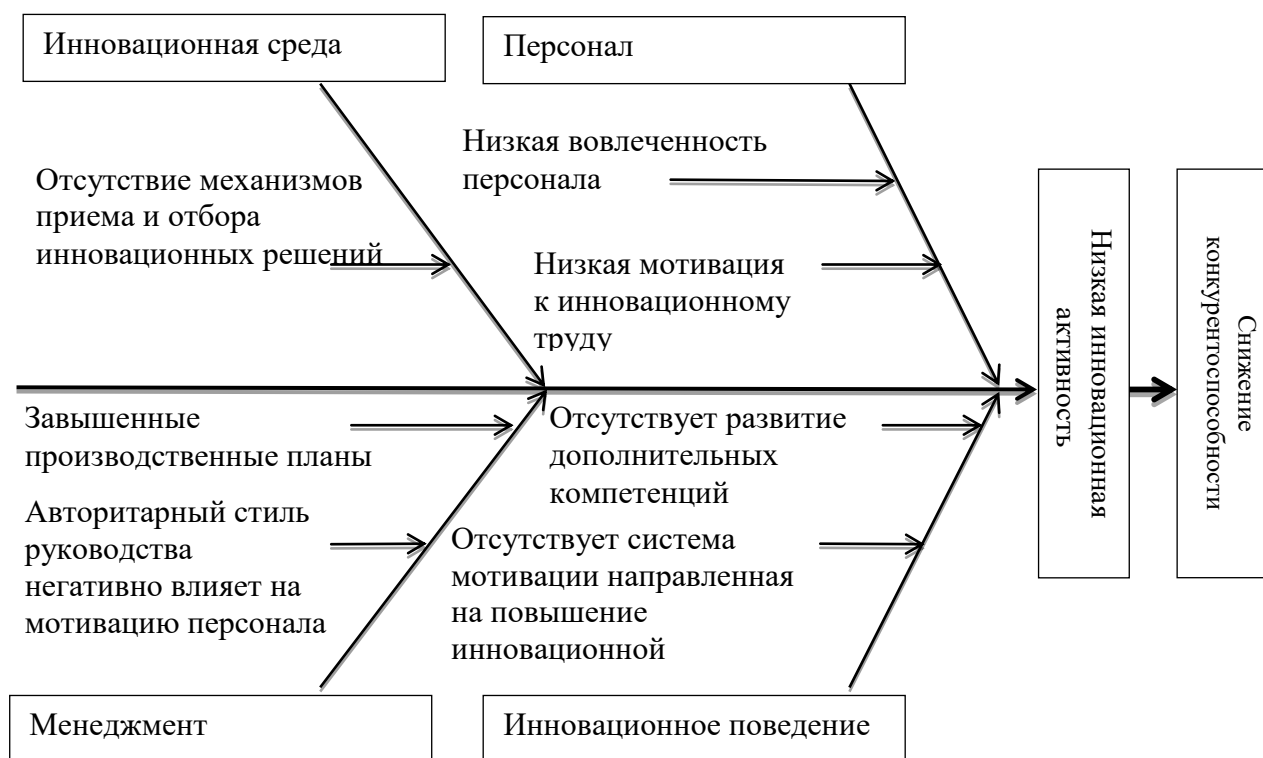


Рисунок 16 – Диаграмма Исикавы для проблемы управления инновационным потенциалом персонала АО «КОНАР»

Исходя из причинно-следственной взаимосвязи, отраженной в диаграмме Исикавы, мы видим, что ведет к снижению инновационной активности. Подробное описание каждой категории и силы влияния на прибыль компании по шкале 0-1 приведем в таблице 24.

Таблица 24– Описание Диаграмма Исикавы для проблемы управления инновационным потенциалом персонала АО «КОНАР»

Категории	Описание	Сила
Инновационная среда	В компании имеется инновационная среда, но, стоит заметить, что она сосредоточена в инженерном центре, где проводятся все научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Специалисты и рабочие остальных подразделений не имеют возможности проявлять свою инновационную активность в полной мере из-за того, что в компании отсутствует налаженная система приема рационализаторских и инновационных решений	0,3
Менеджмент	Авторитарный стиль руководства обуславливает иерархическую корпоративную культуру, которая отрицательно влияет на скорость и качество коммуникаций между подразделениями, а также является сдерживающим фактором: - при внедрении инноваций; - при найме и удержании молодых специалистов	0,2
Персонал	Раскрытие инновационного потенциала личности и персонала невозможно без высокой степени мотивации к инновациям. Анализ показал, что в компании практически отсутствует мотивационная часть, направленная на инновационную активность	0,2
Инновационное поведение	В компании отсутствует комплексная система развития инновационного поведения, без которого невозможно сформировать инновационный потенциал и в следствие получить плоды инновационной активности	0,3

Таким образом, в актуальной системе управления инновационным потенциалом были выявлены очевидные недостатки, которые снижают инновационную активность основного персонала АО «КОНАР» и, как следствие,

снижают эффективность деятельности компании в целом. Для того чтобы улучшить работу системы управления инновационным потенциалом, необходимо пересмотреть ее цель, соответствующие цели задачи, технологии и критерии эффективности. Далее в выпускной квалификационной работе будет предложен проект по совершенствованию проблемной системы в организации.

### 3.2 Проект совершенствования системы управления инновационным потенциалом основного персонала в АО «КОНАР»

Для удержания лидирующей позиции в современных условиях становится возможным благодаря оптимизированным бизнес-процессам, основанных на принципах максимального использования имеющихся ресурсов и рациональным управлением затратами.

При достижении налаженных технологических процессах, высокого и стабильного качества продукции, одним из главных рыночных преимуществ в машиностроительной отрасли, которые позволяют ей стать лидером, является скорость реакции на изменения, вовлеченность персонала, а также креативные и нестандартные идеи.

Целью проекта является вовлечение сотрудников в деятельность предприятия для повышения инновационного потенциала основного персонала.

Проведенный ранее анализ системы управления инновационный потенциалом в АО «КОНАР» помог выявить ее недостатки. Для разработки новой системы управления инновационным потенциалом необходимо:

- 1) Установить смартированную цель.
- 2) Сформулировать полный перечень задач, необходимых для достижения цели.
- 3) Разработать комплекс мероприятий, направленный на развитие инновационного потенциала основного персонала.

4) Установить критерии, напрямую отражающие уровень развития

инновационного потенциала основного персонала.

Цель	<b>Развитие кадрового потенциала с помощью стимулирования инновационной активности персонала в соответствии с целями бизнеса и стратегией компании к 31 декабря 2020 года, выраженное в приросте доли реализованных инновационных решений и идей от зарегистрированных на 36%</b>
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Повысить вовлеченность персонала в инновационную деятельность</li> <li>2) Повышение уровня инновационной активности</li> <li><b>3) Повысить процент реализованных идей</b></li> <li>4) Повышение квалификации персонала</li> <li><b>5) Развитие мягких компетенций (лидерские, командные, коммуникативные)</b></li> </ol>

Субъект	Директор по персоналу	→	Объект	Основной персонал АО «Конар»
---------	-----------------------	---	--------	------------------------------

Технология	<p><i>Технологии приема инновационных решений и идей:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1) Воронка идей</b></li> <li><b>2) Доска непрерывного улучшения</b></li> </ol> <p><i>Организационная культура</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1) Внедрение ценностей направленных на инновации</b></li> </ol> <p><i>Мотивация и стимулирование персонала</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Стимулирующие выплаты за регистрацию патента</li> <li>2) «Книгу почета» за внесение особого вклада в развитие компании</li> <li><b>3) Вознаграждение «Роялти» за лучшие инновационные проекты</b></li> <li><b>4) Награждение «Знаком отличия» «новаторов» предприятия.</b></li> <li><b>5) Корпоративная премия за инновационную активность</b></li> </ol> <p><i>Формирование компетенций</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Профессиональное обучение и повышение квалификации на базе «Центра развития профессиональных квалификаций»</li> <li><b>2) Формирование Soft-Skills у основного персонала</b></li> <li>3) Освоение высокотехнологичного оборудования в инженерном центре</li> </ol>
------------	--

Критерии	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1) Прирост количества зарегистрированных патентов на 60%</b></li> <li><b>2) Прирост количества новаторских решений и идей на 342%</b></li> <li><b>3) Прирост доли внедренных предложений на 36%</b></li> <li><b>4) Прирост доли инновационных продуктов на 10%</b></li> <li><b>5) Доля сотрудников, освоивших Soft-Skills 7,4%</b></li> <li><b>6) Прирост уровня мотивации на 33%</b></li> </ol>
----------	--



Рисунок 17 – Система управления инновационным потенциалом  
основного персонала АО «КОНАР»

В рамках проекта повышения инновационного потенциала основного персонала в АО «Конар» был предложен комплекс взаимодополняющих технологий, основанных на концепции управления человеческими ресурсами, а также опирающихся на современное технологическое оснащение. Рассмотрим более подробно каждую технологию.

1) Технологии приема и обработки идей.

Роль новых идей, которые генерируют сотрудники компаний, сложно переоценить. Они позволяют не только оптимизировать бизнес-процессы и снизить издержки, но и запустить новые продукты и направления работы. Большинство сотрудников с радостью озвучивают свои предложения, если в компании есть понятная и прозрачная система их приема и обработки. Анализ имеющихся технологий приема инновационных идей от всего основного персонала показал, что они отсутствуют. Мы предлагаем внедрить две технологии по приему и обработки идей:

- «Воронка идей» – суть данной программы заключается в создании системы приема инновационных идей на базе сайта организации. Основной акцент делается на тех, кто непосредственно работает с оборудованием/качеством продукции, и обладает практическим опытом, зная слабые и сильные стороны производственного процесса, а значит, может предложить наиболее эффективные идеи по модернизации (замене) используемого оборудования, повышению качества продукции для увеличения производительности, получения экономии, снижения рисков;

- «Доска непрерывного улучшения» – непрерывный процесс совершенствования – это не только изучение новых методов и инструментов, но и иная форма сотрудничества. Больше самоорганизации на местах с помощью способных сотрудников, больше личной ответственности всех участников,

больше развития инновационного потенциала на предприятии. Столкнувшись с проблемой во время процесса, именно исполнитель может найти лучшее решение. Важно, что бы идея сотрудника была услышана. Для этого в цехах предприятия устанавливаются «Доска непрерывного улучшения». Она принимает идеи всех сотрудников, после чего их рассматривают на открытых собраниях, где каждый имеет право голоса. На каждую одобренную советом идею назначаются ответственные и исполнители. После рассмотрения, каждый процесс можно отследить до самого завершения.

Целью данных технологий является постоянное вовлечение сотрудников и руководство в непрерывное улучшение бизнес-процессов и результатов работы. Благодаря идеям сотрудников, мы сможем достигнуть: повышения производительности труда, улучшения качества продукции, оптимизации издержек.

## 2) Организационная культура.

Ценности, направленные на инновации – являются мощным регулятором индивидуального и группового поведения персонала, который отображает жизненные принципы, цели организации и выбор личностью способов их реализации. Необходимо, чтобы организационная культура соответствовала целям бизнеса, воспринималась одинаково на всех управленческих уровнях. Благодаря продуманным мероприятиям по ее формализации и продвижению компания может повысить свою конкурентоспособность на рынке. Поэтому очень важно для повышения конкурентоспособности организации создать такую систему управления корпоративной культуры, в которой важнейшей ценностью будет считаться инновационная деятельность персонала; в которой звание «новатор» будет почетным и престижным, а стремление развиваться самому и способствовать развитию организации на основе инноваций, то есть достижений науки и техники, станет массовым и обычным явлением.

Для стимулирования инновационной активности персонала в корпоративной культуре мы предлагаем ввести инновационные ценности, которые позволят привлечь персонал к проявлению инновационной активности (таблица25).

Таблица 25 – Система ценностей корпоративной культуры, которые стимулируют инновационную активность персонала

Ценности корпоративной культуры	Характеристика
Признание ценных идей	Признание ценности идей — один из способов показать работникам, что их способностям доверяют и признают их преданность делу. В общем смысле проявление доверия может быть частью философии менеджмента, основанной на использовании творческого потенциала работников
Допущение возможности ошибаться (толерантность к неудаче проекта)	Работа над новыми идеями всегда связана с риском и неопределенностью. Независимость в работе неизбежно связана с ошибками. Поэтому нельзя считать несистематические ошибки намеренными проступками или преступлением. Менеджерам предлагается ввести подход поощрения ошибок, а не наказания за них. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Толерантность к неудачам рассматривается, прежде всего, как источник информации; следовательно, такая неудачная деятельность не наказывается, особенно если неудача повлекла за собой новые инициативы, возможности и решения. Необходимо развивать восприятие поражения не как ошибки, за которую нужно наказывать, а как части обучающего и экспериментального процесса
Вознаграждение за инновационную активность работников	Если корпоративная культура и система поощрений имеют разные цели, то они не принесут выгоды для корпоративной деятельности. Чтобы воздействовать на корпоративную культуру и сделать ее более значимой для инноваций, нужно, чтобы все трудовые ресурсы были частью этой новаторской инициативы

Данные ценности, прежде всего, направлены на: поддержание глобальной стратегии, ориентированную на инновационное развитие бизнеса; повысить уровень вовлеченности, удержания сотрудников и их лояльность; повысить

эмоциональную причастность сотрудников к АО «КОНАР» как компании, основанной на этических принципах и ценностях.

### 3) Мотивация и стимулирования персонала к инновационной деятельности.

Система поощрений — важная составляющая в управлении инновациями в компании. Для успеха предприятия необходимо вознаграждать новаторов за их вклад, награждать людей, которые работают как индивидуально, так и совместно. Различные системы вознаграждения могут стимулировать разные аспекты новаторства в компании. Для поддержки и поощрения инновационной активности, мы считаем необходимым внедрить следующие технологии мотивации и стимулирования (таблица 26).

Таблица 26 – Технологии мотивации и стимулирования персонала

Технология	Описание
Роялти	<p>Представляет собой вид лицензионного вознаграждения, периодическая компенсация, как правило, денежная, за использование патентов, авторских прав, франшиз, природных ресурсов и других видов собственности. Периодические процентные отчисления продавцу лицензии, устанавливаемые в виде фиксированных ставок, исходя из фактического экономического результата её использования.</p> <p>Данная технология имеет большое значение для нашего проекта, так как она направлена на стимулирование инновационной активности и является частью вознаграждения за инновационную активность в рамках программ «Воронка идей».</p> <p>Сотрудники, предложившие и разработавшие лучшие инновационные проекты, имеющие прямое влияние на оптимизацию бизнес-процессов и повышение извлекаемой прибыли, могут получить договор «роялти», по которому будут получать % от экономической выгоды проекта.</p> <p>Таким образом, данная технология поможет стимулировать персонал к инновационной активности</p>
Знак отличия	<p>Обращаясь к базовым потребностям теории мотивации по А. Маслоу, мы можем выделить «потребность в признании», которая для творческих людей является не менее важной, чем уровень дохода и</p>

	статус.
--	---------

Окончание таблицы 26

Технология	Описание
	<p>Обращаясь к базовым потребностям теории мотивации по А. Маслоу, мы можем выделить «потребность в признании», которая для творческих людей является не менее важной, чем уровень дохода и статус.</p> <p>Признание достижений и заслуг отдельных сотрудников – это яркий пример для остальных: чтобы реализовать успешные проекты, нужно знать лучшие практики и постоянно совершенствовать свой профессионализм.</p> <p>Наградные значки вручают лучшим «новаторам» по итогу года. Такие награды являются отличным стимулом для сотрудников – вручение таких значков мотивирует к дальнейшему росту, как отдельных людей, так и компании в целом</p>
Корпоративная премия	<p>Инструмент материальной мотивации сотрудников, денежное поощрение за внесенный вклад в развитие компании путем проявления инновационной активности. Данная премия выплачивается единовременно в дополнение к основной зарплате. Корпоративная премия направлена на стимулирование сотрудников к инновационной активности в рамках проекта «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения». Размер единовременной премии определяется в зависимости от инновационной активности проявленной в течении года</p>

Таким образом, мы видим, что данный перечень технологий, представленный в таблице, направлен на формирование комплексного воздействия от основных технологий повышения инновационной активности. Также стоит заметить, что данные технологии напрямую влияют на развитие инновационного потенциала персонала, ведь именно комплексный подход к побуждению сотрудников к инновационной активности позволяет раскрыться их потенциалу.

Формирование компетенций.

Формирование soft-skills– являются неотъемлемой частью развития инновационного потенциала. Без обучения невозможно развитие потенциала

персонала. Soft-skills– это навыки, которые помогают людям находить оптимальные решения в широком спектре задач, не описанных ни в пошаговых, ни в должностных инструкциях. Именно эти навыки сотрудник применяет в большей части рабочего времени. Мы считаем, что для повышения инновационного потенциала основного персонала, необходимо организовать обучение на базе центра повышения квалификации по основным направлениям soft-skills (таблица 27).

Таблица 27 – Основные направления soft-skills

Компетенция	Описание
Коммуникативные навыки	Коммуникативные навыки важны для любого профессионала. Они включают письменное, вербальное и невербальное общение. Вести спор и отстаивать свою позицию, общение в конфликтной ситуации, умение слушать и вести интервью/беседу, поддержание коротких бесед вежливости, рукопожатие и т.д.
Навык работы в команде	Любой специалист работает с группой людей, независимо от того – это работа в одном из отделов компании или целенаправленное создание командного проекта
Лидерские качества	Лидерские качества являются важным качеством для любого профессионала. Они могут проявляться в умении спокойно работать в напряженной среде, принимать решения, устанавливать цели, планировать, приоритизировать, стремлении к развитию и росту
Поиск нестандартных решений	Данная компетенция позволяет оценивать ситуацию с разных сторон, принимать нестандартные решения и чувствовать себя уверенно в меняющихся обстоятельствах. Человек может генерировать идеи и развивать начинания других людей

Рассмотрев данные компетенции, мы можем видеть, что они направлены на поддержку основных технологий «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения». Они помогают взглянуть на возникшие проблемы с другой позиции найти новые пути решения, а также научиться работать в команде, что является

важным умением для проектных задач, которые чаще всего реализовываются на предприятии.

Сформировать данные soft-skills раз и навсегда невозможно, они должны находиться в постоянном совершенствовании и развитии. Для этих целей мы предлагаем разработать программу развития soft-skills.

Основные методы, которые мы предлагаем использовать для развития soft-skills при обучении (таблица 28).

Таблица 28 – Основные методы развития soft-skills сотрудников

АО «КОНАР»

Метод	Описание
Обучение на опыте других	Выделение и изучение моделей успешного поведения того, кто обладает высоким уровнем развития данной компетенции, работа с наставником
Специальные задания (фоновые тренинги)	Самостоятельные упражнения, развивающие определенные компетенции, воспитывающие выбранные личностные качества или, наоборот, утилизирующие вредные привычки
Решение кейсов	Исследование конкретных ситуаций с предложением оптимальных путей решения
Развитие в процессе работы	Поиск и освоение более эффективных моделей поведения при решении задач, входящих в профессиональный функционал
Самообучение	Самостоятельное изучение информации о моделях успешного поведения (чтение литературы, самостоятельное изучение разных материалов (статей, блогов, материалов тренингов), прослушивание вебинаров
Поиск обратной связи преподавателей	Наставников и работодателей об успешности своего поведения в аспекте развития конкретного навыка

Для эффективного развития soft-skills на базе центра повышения квалификации мы предлагаем использовать представленные технологии в разработке программы обучения. Для поддержания развития soft-skills мы предлагаем организовывать для групп прошедших обучение занятия. Один раз в две недели группы будут



посещать занятия по развитию soft-skills для поддержания и развития своих навыков.

Для эффективной реализации данного проекта необходимо тщательно подойти к его планированию и организации. Для того, чтобы осуществить эффективное планирование проекта, предлагается использовать систему сбалансированных показателей.

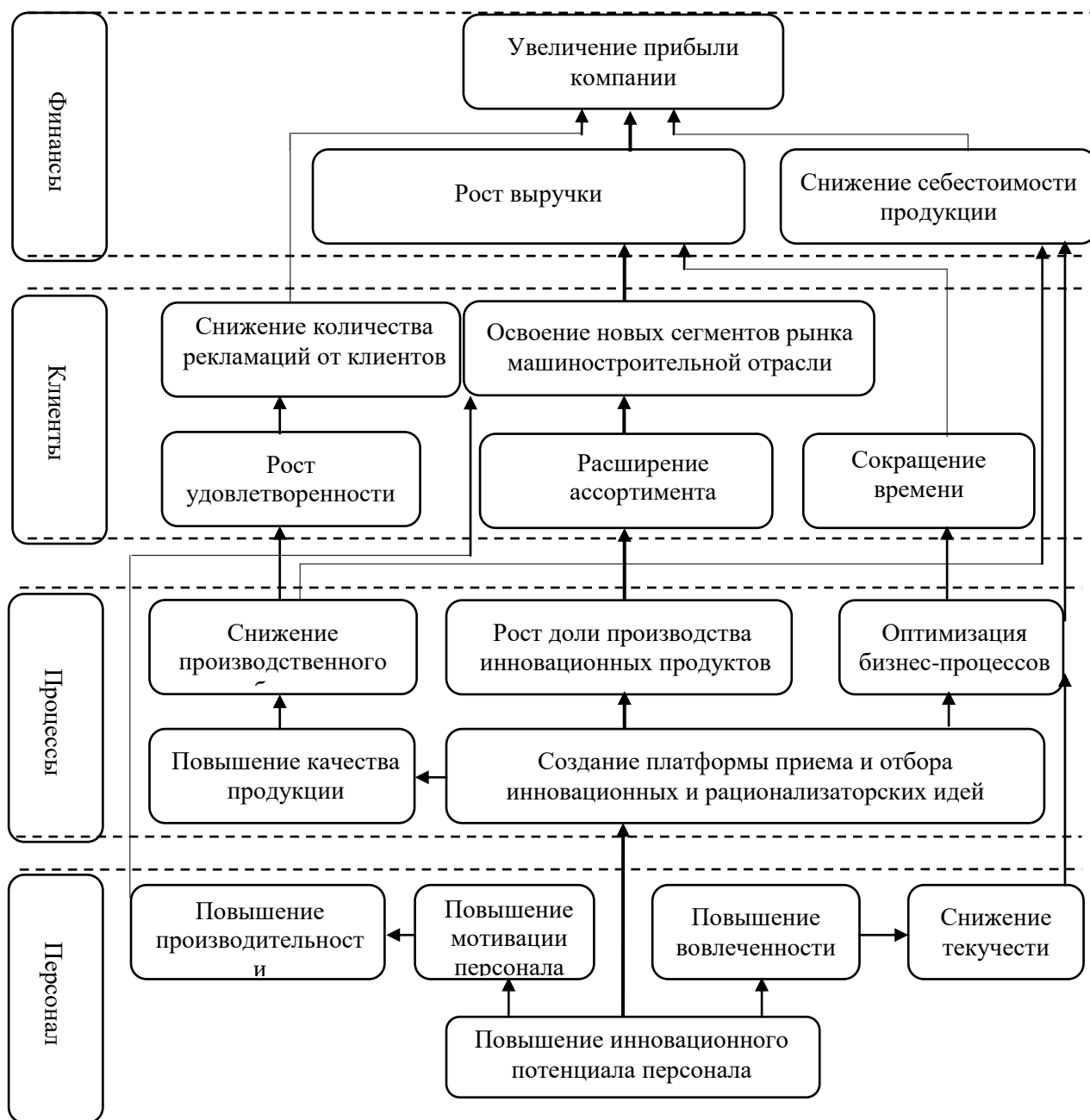


Рисунок 18 – Стратегическая карта АО «KONAR»

Проект изменений актуален в рамках поставленной для персонала цели повышения инновационного потенциала. Повышение инновационного потенциала персонала приводит к повышению его мотивации к труду и повышению вовлеченности персонала.

Достижение целей в разрезе управления персоналом способствует достижению целей в бизнес-процессах, а именно создание платформы приема и обработки инновационных идей, что вследствие приводит к росту доли инновационных продуктов, расширению ассортиментов товаров и повышению качества продукции.

Расширение ассортиментов товаров приводит к освоению новых сегментов рынка и способствует увеличению выручки компании, что в свою очередь приводит к увеличению прибыли.

Повышение качество продукции приводит к снижению производственного брака. Снижение этого показателя ведет к снижению себестоимости продукции.

Снижение себестоимости продукции также достигается благодаря оптимизации бизнес-процессов.

Рост удовлетворенности клиентов от снижения производственного брака приводит к снижению количества рекламаций от клиентов, что в свою очередь ведет к увеличению прибыли.

Данные цели во взаимосвязи ведут к достижению генеральной цели для компании – увеличению прибыли путем снижения затрат на издержки и увеличения выручки.

Таким образом, установлена взаимосвязь целей проекта изменений с целями организации, что позволяет наиболее эффективно выстраивать процесс подготовки к нему.

Далее нам необходимо составить счетную карту (таблица 29).

Таблица 29 – Счетная карта

	Цели	Критерии	Единицы измерения	Показатели		Отклонения
				Факт 2018 г.	План 2020 г.	%
Финансы	Увеличение прибыли компании	Чистая прибыль	Тыс.руб	1 840 388	2 392 504	29,9
	Снижение себестоимости продукции	Себестоимость продукции,	Тыс.руб	19 916 302	18 920 486	-5
	Объем выручки	Валовая выручка	Тыс.руб	29 536 802	35 444 162	19,9
Клиенты	Снижение количества рекламаций от клиентов	Количество рекламаций от клиентов	Кол.во	50	30	-40
	Рост удовлетворенности клиентов	Процент постоянных клиентов	%	56	67	-11
	Сокращение времени ожидания	Среднее время ожидания готовой продукции	Дни	7	5	-28,57
	Расширение ассортимента товаров	Количество товаров и услуг в номенклатуре	Кол.во	32	43	34,37
	Освоение новых сегментов рынка машиностроительной отрасли	Освоено новых сегментов за 1 год.	Кол.во	5	7	40
Процессы	Снижение производственного брака	Процент производственного брака	%	5	3	-2
	Повышение качества товара	Показатель надежности в процентах	%	95	97	2
	Оптимизация бизнес-процессов	Количество оптимизированных бизнес-процессов	Кол.во	45	61	35,55

	Рост доли производства инновационных продуктов	Доля инновационных продуктов в номенклатуре всех товаров и услуг	%	15	25	10
--	--	--	---	----	----	----

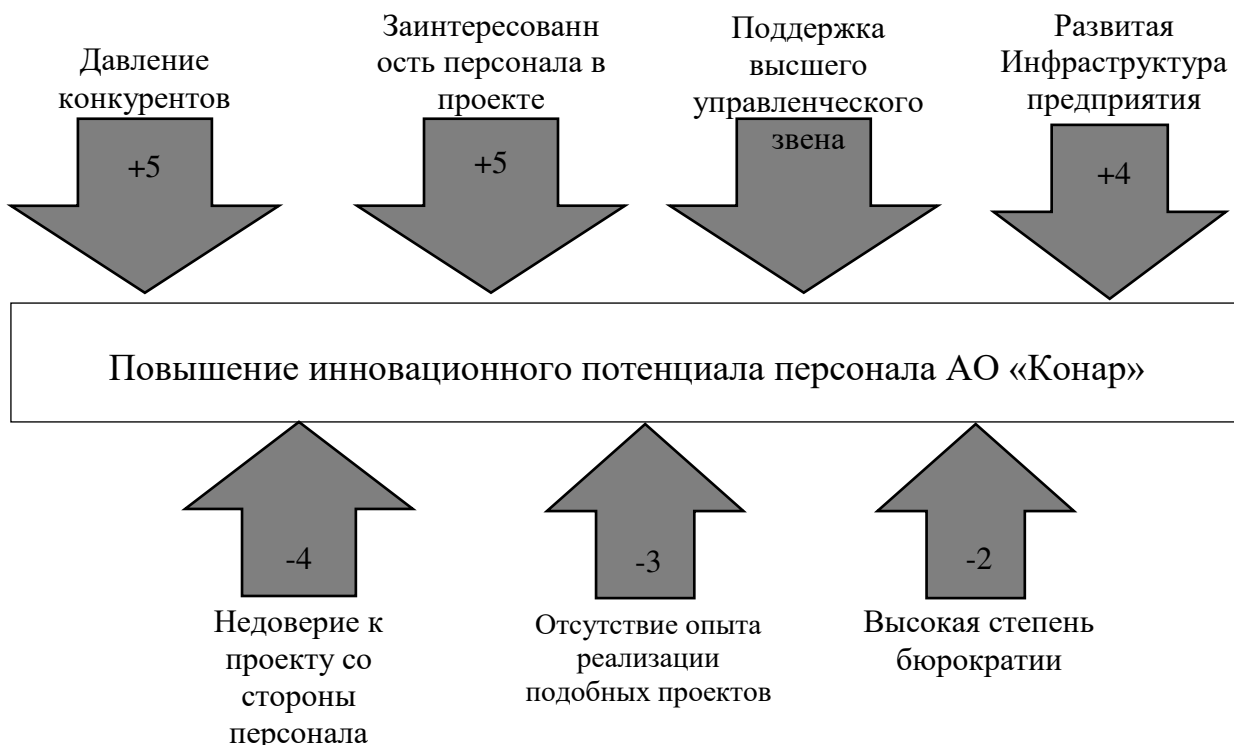
Окончание таблицы 29

	Цели	Критерии	Единицы измерения	Показатели		Отклонения
				Факт 2018 г.	План 2020 г.	%
Персонал	Повышение производительности	Процент выполнения производственного плана	%	90	100	10
	Повышение мотивации	Уровень мотивации персонала по опросу	Оценка	6	8	33,33
	Снижение текучести	Процент текучести	%	8,4	7	-0,6
	Повышение инновационного потенциала персонала	Количество зарегистрированных патентов	Кол.во	5	8	60
		Количество зарегистрированных инновационных решений и идей	Кол.во	52	230	342,30
		Доля реализованных инновационных решений и идей от зарегистрированных	%	90	100	36

Исходя из данных предоставленных в таблице 29, мы можем сделать вывод, что самый большой показатель который планируется увеличить, является «количество инновационных решений и идей», отклонение этого показателя составляет 342,30%. Такое большое отклонение связано с тем, что в компании практически отсутствует система мотивации и стимулирования персонала к проявлению творческих инициатив направленных на инновационные решения и идеи, а также отсутствие системы по приему и обработке этих предложений. Вторым по величине отклонения является показатель «количество зарегистрированных патентов», отклонение составляет 60%. Увеличение данного показателя возможно за счет привлечения большей части основного персонала к инновационной активности.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что большая часть показателей не достигает нужного уровня, следовательно, руководству предприятия следует уделить особое внимание данным показателям.

В процессе подготовки к реализации проекта следует проанализировать внутреннюю среду АО «КОНАР» к предстоящим изменениям. Для этого предлагается рассмотреть поле сил К. Левина (рисунок 19).



## Рисунок 19 – Поле сил К. Левина для проекта в АО «КОНАР»

Описание движущих и сдерживающих сил проекта изменений представлено ниже.

1) Давление со стороны конкурентов является сильной движущей силой. Высокая оценка связана с тем, что в машиностроительной отрасли стратегически важно следить за инновациями, которые чаще всего являются конкурентным преимуществом. Инновационные решения не только направлены на создание инновационного продукта, а также на оптимизацию бизнес-процессов, что сказывается на конечной цене продукта и становится еще одним конкурентным преимуществом.

2) Заинтересованность персонала является важным движущим фактором, ведь без поддержки персонала невозможно реализовать ни один проект. В данном случае заинтересованность персонала вызвана несколькими факторами мотивации: возможность самореализации; возможность получить общественное признание; финансовая выгода. Данные факторы побуждают персонал к активной деятельности не только в рамках проекта, но и в целом.

3) Поддержка высшего управленческого звена является одним из самых важных факторов для любого проекта, ведь без нее невозможно качественно и в полной мере осуществить проект.

4) Развитая инфраструктура напрямую влияет на уровень развития инновационного потенциала. От нее зависит уровень конкурентного преимущества, связанный с: разработкой новых продуктов и технологий; развитием персонала; возможностью реализации проектов направленных на инновационные решения. Инфраструктура АО «КОНАР» позволяет не только создать платформу по приему и обработке инновационных идей, а также организовать обучение для сотрудников по программе развития «soft-skills».

5) Недоверие к проекту со стороны персонала в первую очередь связано со страхом, что их идеи будут кем-то присвоены, и их активность не будет вознаграждена.

6) Отсутствие опыта в реализации подобных проектов повышает риски допущения ошибок, как в составлении проекта, так и в его реализации, что может привести к финансовым потерям.

7) Высокая степень бюрократии, связанная с усилением функции контроля. Время принятия решений на уровне высшего топ-менеджмента затягивается, что приводит к увеличению сроков проекта.

Анализ соотношения движущих и сдерживающих сил реализуемого проекта, помогут определить является ли внутренняя среда благоприятной для проведение изменений. В таблице 30 представлено суммарное соотношение движущих и сдерживающих сил.

Таблица 30 – Соотношение движущих и сдерживающих сил проекта по повышению инновационного потенциала основного персонала АО «КОНАР»

Движущие силы	Оценка	Сдерживающие силы	Оценка
Давление со стороны конкурентов	+5	Недоверие к проекту со стороны персонала	-4
Заинтересованность персонала	+5	Отсутствие опыта в реализации подобных проектов	-3
Поддержка высшего управленческого звена	+5	Высокая степень бюрократизации	-2
Развитая инфраструктура	+4		
Итого:	+19		-9

Таким образом, влияние движущих сил имеет более высокую оценку по сравнению с влиянием сдерживающих сил. Это говорит о том, что внутренняя среда проекта благоприятна для процесса изменений. Однако для того, чтобы избежать негативного влияния сдерживающих сил, предлагается представить ряд мероприятий, которые способствуют их частичному либо полному устранению.

Для того чтобы снизить недоверие к проекту со стороны персонала, предлагается разработать платформу по приему и обработке идей так, что каждый сотрудник имел доступ в свой личный кабинет, где он сможет подавать свои

идеи, отслеживать то, на каком этапе рассмотрения они находятся, а также получать обратную связь по предложению.

Для снижения влияния от отсутствия опыта реализации подобных проектов, предлагается изучить опыт реализации подобных проектов другими компаниями, а также обеспечить возможность консультирования проектной группы по реализации данного проекта с другими специалистами в данной области.

Влияние высокой степени бюрократии может быть снижено, если ответственного на время проекта наделить всеми необходимыми полномочиями, которые требуются для полной реализации проекта.

Управление изменениями предполагает учет всех рисков, которые могут произойти в ходе реализации проекта, а также оценка вероятности их наступления и силу влияния. Риски проекта по повышению инновационного потенциала основного персонала представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Риски проекта по повышению инновационного потенциала основного персонала в АО «КОНАР»

№	Риск	Характеристика	Вероятность	Сила	Оценка
R1	Сбои в работе системы по приему и обработке предложений	Программным продуктом свойственно иметь сбои работы, которые могут быть связаны как с внешними причинами (проблемы на линии интернета, обслуживающие работы на сервере) и внутренние, связанные с ошибками в самом программном продукте	0,2	0,6	0,12
R2	Сопrotивление со стороны неформальных лидеров	Часто в малых группах трудового коллектива появляется неформальный лидер, чье мнение прислушиваются остальные. В случае если неформальные лидеры будут проявлять пассивность или сопротивление, это может негативно отразиться на проекте так как, другие участники этих групп могут выразить солидарность	0,40	0,7	0,24
R3	Негативное отношение к веб-	В современном мире, предприятия все чаще и чаще сталкиваются с	0,5	0,7	0,35



	версии платфор-	проблемой нежелания перех-			
--	-----------------	----------------------------	--	--	--

Окончание таблицы 31

№	Риск	Характеристика	Вероятность	Сила	Оценка
	мы приема и обработки предложение со стороны категории работников в возрасте от 50 лет	одить и осваивать новые технологии работниками старше 50 лет. Такая категория работников имеет недоверие к данным системам и предпочитает их не осваивать			
R4	Присвоение чужих идей	Такого рода проекты часто сопровождаются рисками, что идеи сотрудников будут украдены и выданы кем-то как свои	0,2	0,7	0,14
R5	Демотивация сотрудников	Данный факторы связан с тем, что иди сотрудников, которые не прошли отборочный этап, могут посчитать, что их идеи были недооценены и это может сказаться на их отношении к организации и мотивации к труду	0,4	0,8	0,32

Таким образом, в таблице Н были представлены возможные в ходе реализации проекта риски. Их оценка была произведена путем умножения вероятности их наступления на силу влияния. Для более наглядного изображения влияния рисков необходимо составить их матрицу (рисунок 20).

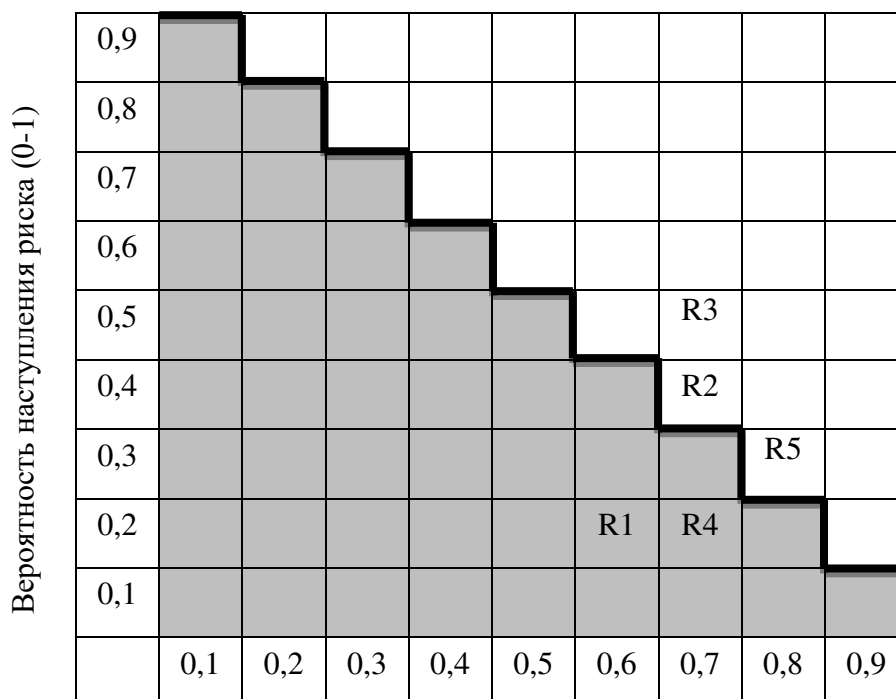


Рисунок 20 – Матрица рисков проекта АО «КОНАР»

При работе с рисками определяется кривая безразличия – допустимые значения вероятности и силы влияния возможных рисков проекта. В анализируемой организации кривая безразличия установлена от высокой вероятности и низкой силы влияния до высокой силы влияния и низкой вероятности. Превышение одного из этих показателей приводит к тщательному изучению и организации мероприятий по устранению данных рисков.

Таким образом, из проведенного анализа матрицы рисков проекта АО «КОНАР» мы можем сделать вывод, что самыми значительными рисками для проекта является:

- 1) демотивация сотрудников;
- 2) сопротивление со стороны неформальных лидеров;
- 3) негативное отношение к веб-версии платформы приема и обработки предложений со стороны категории работников старше 50 лет.

Таким образом, мы можем минимизировать влияние потенциальных рисков, путем разработки мероприятий по их устранению (таблица 32).

Таблица 32 – Мероприятия по минимизации рисков проекта в АО «КОНАР»

№	Риск	Характеристика
R1	Сбои в работе системы по приему и обработке предложений	Для разработки программного обеспечения рекомендуется привлечь штатного программиста к проекту
R2	Сопротивление со стороны неформальных лидеров	Необходимо определить неформальных лидеров и сформировать команду инновационных лидеров, готовых продвигать программу в своем отделе. Необходимо донести до таких сотрудников значимость проекта и их роль в нем
R3	Негативное отношение к веб-версии платформы приема и обработки предложение со стороны категории работников старше 50 лет	Предлагается дополнить технологи приема и обработки идей бумажным вариантом подачи идеи. Бумажный вариант будет дублировать заполняемые графы на сайте, а при подачи данной формы сотрудник будет получать копию, которая будет оставаться у него. Это мероприятие направлено не только на

		создание альтернативного варианта подачи формы, но и защиту сотрудников от кражи их идей.
R4	Присвоение чужих идей	При разработке программного обеспечения для подачи и обработки идей, необходимо в личном кабинете сотрудника отображать все идеи, поданные им. Это поможет защититься от кражи идей

Окончание таблицы 32

№	Риск	Характеристика
R5	Демотивация сотрудников	Необходимо обеспечить обратную связь по инновационным идеям. Для этого требуется при разработке программного обеспечения, в личном кабинете сотрудника создать возможность предоставления обратной связи от администрации

Так, для проекта по совершенствованию системы управления инновационным потенциалом персонала в АО «КОНАР» были разработаны мероприятия, способные нейтрализовать возможные риски.

Данные мероприятия способствуют более высокой степени контроля над производимыми изменениями.

Проанализировав стратегическую и счѐтную карту проекта, изучив сдерживающие и движущие силы, рассмотрев риски и мероприятия по их нейтрализации, необходимо перейти к непосредственному составлению плана мероприятий по проекту повешения инновационного потенциала персонала.

При составлении плана проекта применялась универсальная модель изменений К. Левина, согласно которой проект состоит из 3 этапов: размораживание, движение, замораживание (рисунок 21).



Рисунок 21– Модель изменения К. Левина

Так, на рисунке 21 было схематично представлено содержание каждого из этапов.

План представляет собой составленную в хронологическом порядке таблицу с указанием даты начала и завершения мероприятия, продолжительность его проведения, а также ответственное за его исполнение лицо.

Для реализации проекта была сформирована проектная группа, которая включает в себя 5 участников:

1. Менеджер по развитию.
2. HR-специалист №1.
3. HR-специалист №2.
4. HR-специалист №3.
5. Директор по персоналу.

Для реализации мероприятий по обучению и созданию платформы для приема и обработки идей был привлечен программист и преподаватель.

Для утверждения отобранных идей один раз в неделю на 2 часа собирается команда, состоящая из менеджеров и специалистов:

- 1) Менеджер по развитию.
- 2) Коммерческий директор.
- 3) Технический директор.
- 4) Директор по качеству.

Для развития soft-skills навыков будет организовано обучение по программе «развитие soft-skills компетенций». В течение проекта будет сформировано 7 групп, и организовано дополнительное обучение для дальнейшего развития компетенций (таблица 33).

Таблица 33 – Сроки проведения обучения

Номер группы	Сроки формирования	Период обучения	Расписание доп.занятий
1	12.11.19 – 15.11.19	20.11.19 – 28.11.19	С 15.12.19
2	09.12.19 – 12.12.19	19.12.19 – 27.12.19	С 12.01.20
3	13.01.20 – 16.01.20	23.01.20 – 31.01.20	С 19.02.20

4	11.02.20 – 14.02.20	20.02.20 – 28.02.20	С 15.03.20
5	10.03.20 – 13.03.20	19.03.20 – 28.03.20	С 12.04.20
6	13.04.20 – 16.04.20	22.04.20 – 30.04.20	С 17.05.20
7	12.05.20 – 15.05.20	21.05.20 – 29.05.20	С 14.05.20

Мероприятия по проекту повышения инновационного потенциала персонала представлены в таблице 34.

Таблица34 – План мероприятий проекта по повышению инновационного потенциала АО «КОНАР»

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемк остьв часах	Трудоем котьв днях	Описание мероприятия	Ответственные
Подготовительный этап							
1	-	02.09.19 04.09.19	Создание и утверждение положения « О развитии инновационного потенциала персонала»	6	3	Формализация положения	Директор по персоналу
2	1	05.09.19 09.09.19	Формирование проектной группы	6	3	Привлечение сотрудников HR-службы	Директор по персоналу
Исследовательский этап							
3	2	10.09.19 16.09.19	Анализ финансово-экономического положения компании	15	5	Определение текущего финансового состояния организации и выявление существующих проблем	HR-специалист 1
4	2	10.09.19 16.09.19	Анализ факторов внешней и внутренней среды	15	5	Анализ влияния внутренних и внешних сил среды, выявления возможности реализации проекта и оценка их влияния на устойчивость предприятия, возможность реализации проекта	HR-специалист 2
5	2	10.09.19 16.09.19	Проведение кадрового аудита	15	5	Выявления существующих проблем в системе управления персоналом для определения возможностей реализации проекта с точки зрения качества трудовых ресурсов	HR-специалист 3
6	3,4, 5	17.09.19 23.09.19	Проведение оценки уровня мотивации и вовлеченности	10	5	Для определения уровня мотивации персонала и вовлеченности необходимо провести опрос осинового персонала	HR-специалист 1
7	6	24.09.19	Определение целей и задач проекта	5	2	Анализ выявленных проблем, определение целей и задач проекта	Директор по персоналу

25.09.19

Продолжение таблицы 34

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемкость в часах	Трудоемкость в днях	Описание мероприятия	Ответственные
8	7	26.09.19 02.10.19	Формирование и утверждение бюджета проекта	10	5	Составление сметы и бюджета на проведение мероприятий	Директор по персоналу
9	8	03.10.19 08.10.19	Анализ лучших практик в области создания аналогичных проектов	8	4	Поиск книг, журналов с описанием подобных проектов для получения дополнительной информации о возможных проблемах и способах реализации технологий.	HR-специалист 3
Этап разработки проекта							
10	5	17.09.19 19.09.19	Разработка должностной инструкции для менеджера по развитию	6	3	Определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника	HR-специалист 2
11	10	20.09.19 23.09.19	Согласование должностных обязанностей и утверждение с директором по персоналу	4	2	Определение и дополнение возможных неточностей в должностной инструкции с последующим ее утверждением	Директор по персоналу
12	11	24.09.19 24.09.19	Внесение изменений в штатное расписание	2	1	Редактирование штатного расписания с учетом должности «менеджер по развитию»	HR-специалист 2
13	12	25.09.19 04.10.19	Поиск и прием на работу сотрудника	16	8	Поиск в онлайн-базах резюме подходящего соискателя, приглашение на интервью, проведение собеседования и документальное оформление трудового договора с менеджером по развитию	HR-специалист 2
14	13	07.10.19 18.10.19	Введение в должность менеджера по развитию	16	8	Комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации сотрудника в компании	HR-специалист 2

## Продолжение таблицы 34

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемкость в часах	Трудоемкость в днях	Описание мероприятия	Ответственные
15	9	09.10.19 14.10.19	Оценка и внесение изменений в список ценностей компании	8	4	Анализ текущих ценностей корпоративной культуры, определение недостающих ценностей в области инноваций с последующим их внесением и распространением среди персонала	HR-специалист 1
16	9	09.10.19 14.10.19	Разработка схемы бизнес-процесса приема и обработки инновационных идей	8	4	Разработка схемы бизнес-процесса приема и обработки инновационных идей: от подачи идеи и регистрации до ее утверждения, внедрения и премирования сотрудника	HR-специалист 2
17	9	09.10.19 15.10.19	Разработка положения «О программе «Воронка идей»	15	5	Документальное оформление программы «Воронка идей», размещение на корпоративной портале	HR-специалист 3
18	17	16.10.19 22.10.19	Разработка программного обеспечения проекта «Воронка идей»	30	5	Разработка структуры программного обеспечения с учетом разработанных мероприятий по минимизации рисков в см. таблицу 30 и передача его в отдел IT для реализации	HR-специалист 3
19	15	15.10.19 21.10.19	Разработка положения «О программе «Доска непрерывного улучшения»	10	5	Документальное оформление программы «доска непрерывного улучшения», размещение на корпоративной портале.	HR-специалист 1
20	19	22.10.19 23.10.19	Определение поставщиков и закупка досок для программы «Доска непрерывных улучшений»	4	2	Анализ рынка поставщиков досок для проекта, выбор самых привлекательных партнеров и закупка продукции	HR-специалист 1
21	16	15.10.19 21.10.19	Разработка положения «О программе развития «soft-skills»	15	5	Регламентация порядка обучения, прав и обязанностей, ответственности в рамках программы развития «soft-skills»	HR-специалист 2



22	21	22.10.19 28.10.19	Разработка программы развития soft-skills	25	5	Разработка программы развития soft-skills: выбор методов обучения, сбор учебного материала, разработка плана занятий	Преподаватель
----	----	----------------------	---	----	---	--	---------------

Продолжение таблицы 34

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемкость часов	Трудоемкость дней	Описание мероприятия	Ответственные
23	14, 20	24.10.19 24.10.19	Разработка положения «О программе «Знаки отличия»	8	1	Регламентация порядка проведения, права, обязанности, ответственность и организацию работы в рамках программы «Знаки отличия»	Менеджер по развитию
24	23	25.10.19 30.10.19	Разработка дизайна знаков отличия и закупка партии (x200 шт)	8	4	Поиск и установление контакта с дизайнерской компанией, разработка дизайна, оформление заказа партии значков (x200) и их доставка	Менеджер по развитию
25	23	25.10.19 30.10.19	Разработка положения «О программе «Роялти»	12	4	Регламентирование порядка проведения, права, обязанности, ответственность и организацию работы в рамках программы «Роялти».	Менеджер по развитию
26	23	25.10.19 30.10.19	Разработка положения «О программе «Корпоративная премия»	12	4	Регламентирование порядка проведения, права, обязанности, ответственность и организацию работы в рамках программы	Менеджер по развитию
27	18	23.10.19 29.10.19	Определение неформальных лидеров и формирование команды инновационных лидеров, готовых продвигать программу в своем отделе	20	5	Определение неформальных лидеров в компании для проведения с ними переговоров по формированию лояльного отношения к программе и снижению сопротивления со стороны неформальных лидеров	HR-специалист 1
28	24, 25, 26, 27	31.10.19 05.11.19	Корректировка бюджета и согласование всех новых положений в рамках проекта	4	2	Анализ использования бюджета и согласование всех новых положений в рамках проекта повышения инновационного потенциала	Директор по персоналу

29	28	06.11.19 06.11.19	Согласование и утверждение изменений бюджета	2	1	Согласование и утверждение внесенных изменений в бюджет с директором по персоналу	Директор по персоналу
----	----	----------------------	--	---	---	---	-----------------------

Продолжение таблицы 34

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемкость в часах	Трудоемкость в днях	Описание мероприятия	Ответственные
Внедрение							
30	29	07.11.19 11.11.19	Информирование сотрудников о новых ценностях и принципах организационной культуры путем личных встреч с руководителями подразделений	3	3	Личные встречи с руководителями подразделений для информирования о новых ценностях организационной культуры, новых проектах по повышению инновационного потенциала	Менеджер по развитию
31	29	07.11.19 11.11.19	Презентация проекта «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения», программу развития «soft-skills» компетенций персоналу	9	3	Личные встречи с сотрудниками предприятия для презентации проектов «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения» и программы развития «soft-skills», путем наглядной демонстрации работы данных технологий, разъяснения значимости для компании вклада каждого сотрудника. Презентация системы вознаграждения проектов	Менеджер по развитию
32	29	07.11.19 12.11.19	Установка досок в отведенных местах	8	4	Размещение досок в специально отведенных для этого местах	Менеджер по развитию
Эксплуатация							
33	30, 31, 32	13.11.19 01.12.20	Прием, отбор и утверждение идей в рамках программы «Воронка идей» и «Доска непрерывного	625	262	Менеджер по развитию проводит анализ предложений и осуществляет отбор для дальнейшего рассмотрения комиссией. Комиссия рассматривает отобранные	Менеджер по развитию

			улучшения»			предложения и дает обратную связь сотрудникам (каждую неделю на протяжении всего срока проекта)	
34	30	12.11.19 15.05.20	Формирование групп для обучения	56	28	Сбор поданных заявок на сайте и согласование с каждым участником программы	Менеджер по развитию

Продолжение таблицы 34

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемкость часов	Трудоемкость в днях	Описание мероприятия	Ответственные
35	34	20.11.19 29.05.20	Обучение персонала по программе формирования компетенций «soft-skills»	98	49	Обучение сформированной группы на базе центра повышения квалификации новым компетенциям (таблица 33)	Преподаватель
36	35	12.12.19 23.10.20	Подготовка материала	99	33	Подготовка учебного материала для групп прошедших обучение	Преподаватель
37	36	13.11.19 15.10.20	Занятия для групп прошедших обучение	66	33	Проведение занятий для групп прошедших обучение для поддержания и развития soft-skills (таблица 33)	Преподаватель
38	33	26.06.20 26.11.20	Презентация запущенных проектов	24	24	Информирование персонала об отобранных проектах, находящихся в разработке (на корпоративном портале)	Менеджер по развитию
39	38	09.07.20 26.11.20	Мониторинг реализации проектов	28	14	Осуществление наблюдения за ходом проектов, подведение промежуточных результатов	Менеджер по развитию
40	39	27.11.20 08.12.20	Презентация результатов проектов	24	8	Информирование о результатах окончанных проектов путем размещения информации на сайте и в корпоративном издании	Менеджер по развитию
41	40	09.12.20	Награждение знаками отличия	8	4	Награждение знаками отличия сотрудников принявших участие в проекте и внесших	Менеджер по развитию

		14.12.20				вклад в улучшение текущих и созданию новых бизнес-процессов	
42	40	09.12.20 14.12.20	Размещение на доске почета (категория сотрудников уточняется)	8	4	Размещение на доске почета сотрудников принявших участие в проекте и внесших особый вклад в улучшение текущих и созданию новых бизнес-процессов	Менеджер по развитию

Окончание таблицы 34

N1	N2	Сроки	Мероприятия	Трудоемкость часов	Трудоемкость дней	Описание мероприятия	Ответственные
43	40	09.12.20 14.12.20	Вознаграждение за реализованный проект по технологии "Роялти" (категория сотрудников уточняется)	8	4	Заключение контракта «роялти» с сотрудниками, чьи разработки в рамках проекта стали интеллектуальной собственностью	Менеджер по развитию
44	40	09.12.20 14.12.20	Награждение сотрудников по программе "Корпоративная премия" (категория сотрудников уточняется)	8	4	Награждение 10 лучших сотрудников по итогам первого этапа проекта	Менеджер по развитию
45	37, 41, 42, 43, 44	15.12.20 18.12.20	Оценка использования бюджета	6	3	Анализ проведенных мероприятий и использования бюджета	Менеджер по развитию
46	45	21.12.20 23.12.20	Оценка результатов проекта	6	3	Анализ проведенных мероприятий, уровня активности сотрудников в проект путем оценки количества поданных заявок	Менеджер по развитию
Завершающий этап							
47	46	24.12.20	Анализ результатов	15	5	Анализ следящих показателей:	Менеджер по

		30.12.20	реализованных проектов по программе повышения инновационного потенциала предприятия		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Количество зарегистрированных патентов</li> <li>2. Количество инноваторских решений и идей</li> <li>3. Количество сотрудников, освоивших Soft-Skills</li> </ul>	развитию
--	--	----------	---	--	---	----------

Проект по повышению инновационного потенциала рассчитан на 1 год и 4 месяца. В мероприятие 33 закладывается 313 часа на менеджера по персоналу и по 104 часа на трех топ-менеджеров (для проведения заседаний). Мероприятия с 33 по 39 предусматривают частые повторения, в столбце «сроки» заложены даты первого и последнего мероприятия.

Для того чтобы подойти к организации проекта более тщательно и распределить ответственность среди участников проектной группы необходимо составить диаграмму Ганта (Приложение Б) и вершинный граф (Приложение В).

### 3.3 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы управления инновационным потенциалом персонала АО «КОНАР»

Значительную роль в подготовке к реализации проекта играет прогнозирование и учет затрат на его реализацию. В рамках данного проекта необходимо рассмотреть инвестиционные и эксплуатационные затраты, но сперва нам необходимо представить уровень оплаты труда всех участников проекта. Для этого нам необходимо определить и х месячный оклад и часовую ставку (таблица 35).

Таблица 35 – Уровень оплаты труда участников проекта

N	Должность	Месячный оклад	Часовая ставка
		руб.	руб.
1	Директор по персоналу	72000	450
2	HR-специалист 1	40000	250
3	HR-специалист 2	40000	250
4	HR-специалист 3	40000	250
5	Менеджер по развитию	36800	230
6	Программист	56000	350
7	Преподаватель	36000	225

8	Слесарь	27200	170
9	Коммерческий директор	88000	550

Окончание таблицы 35

N	Должность	Месячный оклад	Часовая ставка
		руб.	руб.
10	Технический директор	94400	590
11	Директор по качеству	93600	585

Из представленной сметы мы видим, что самая большая часовая ставка у коммерческого, технического директора и директора по качеству. Самая низкая часовая ставка у слесаря.

Смета инвестиционных затрат на проект совершенствования системы управления инновационным потенциалом представлен в таблице 36.

Таблица 36 – Смета инвестиционных затрат проекта

N1	Мероприятия	Расчеты	Итого, руб.
Подготовительный этап			
1	Создание и утверждение положения «О развитии инновационного потенциала персонала»	Доплата директору по персоналу за 6 ч: $450 * 6 = 2700$ С учетом суммы страховых отчислений: $2700 * 130\% = 3510$	3510
2	Формирование проектной группы	Доплата директору по персоналу за 6 ч: $450 * 6 = 2700$ С учетом суммы страховых отчислений: $2700 * 130\% = 3510$	3510
Исследовательский этап			
3	Анализ финансово-экономического положения компании	Доплата HR-специалисту 1 за 15 ч: $250 * 15 = 3750$ С учетом суммы страховых отчислений: $3750 * 130\% = 4875$	4875
4	Анализ факторов внешней и внутренней среды	Доплата HR-специалисту 2 за 15 ч: $250 * 15 = 3750$ С учетом суммы страховых отчислений: $3750 * 130\% = 4875$	4875
5	Проведение кадрового аудита	Доплата HR-специалисту 3 за 15 ч: $250 * 15 = 3750$ С учетом суммы страховых отчислений: $3750 * 130\% = 4875$	4875
6	Проведение оценки уровня мотивации и	Доплата HR-специалисту №1 за 10 ч: $250 * 10 = 2500$	3250

	вовлеченности	С учетом суммы страховых отчислений: $2500 * 130\% = 3250$	
7	Определение целей и задач проекта	Доплата Директору по персоналу за 5 ч: $450 * 5 = 2250$ С учетом суммы страховых отчислений: $2250 * 130\% = 2925$	2925

Продолжение таблицы 36

N1	Мероприятия	Расчеты	Итого, руб.
8	Формирование и утверждение бюджета проекта	Доплата Директору по персоналу за 10 ч: $450 * 10 = 4500$ С учетом суммы страховых отчислений: $4500 * 130\% = 5850$	5850
9	Анализ лучших практик в области создания аналогичных проектов	Доплата HR-специалисту №3 за 8ч: $250 * 8 = 2000$ С учетом суммы страховых отчислений: $2000 * 130\% = 2600$	2600
Этап разработки проекта			
10	Разработка должностной инструкции для новой должности	Доплата HR-специалисту №2 за 6ч: $250 * 6 = 1500$ С учетом суммы страховых отчислений: $1500 * 130\% = 1950$	1950
11	Согласование должностных обязанностей и утверждение с директором по персоналу	Доплата Директору по персоналу за 4ч: $390 * 5 = 1950$ С учетом суммы страховых отчислений: $1950 * 130\% = 2535$	2535
12	Внесение изменений в штатное расписание	Доплата HR-специалисту №2 за 2ч: $250 * 2 = 500$ С учетом суммы страховых отчислений: $500 * 130\% = 650$	650
13	Поиск и прием на работу сотрудника	Доплата HR-специалисту №2 за 16 ч: $250 * 16 = 4000$ С учетом суммы страховых отчислений: $4000 * 130\% = 5200$	5200
14	Введение в должность менеджера по развитию	Доплата HR-специалисту №2 за 16 ч: $250 * 16 = 4000$ С учетом суммы страховых отчислений: $4000 * 130\% = 5200$	5200
15	Разработка схемы бизнес-процесса приема и обработки инновационных идей	Доплата HR-специалисту №2 за 8 ч: $250 * 8 = 2000$ С учетом суммы страховых отчислений: $2000 * 130\% = 2600$	2600



16	Оценка и внесение изменений в список ценностей компании	Доплата HR-специалисту №1 за 8 ч: $250 * 8 = 2000$ С учетом суммы страховых отчислений: $2000 * 130\% = 2600$	2600
17	Разработка положения «О программе «Воронка идей»	Доплата HR-специалисту №3 за 15 ч: $250 * 15 = 3750$ С учетом суммы страховых отчислений: $3750 * 130\% = 4875$	4875

Продолжение таблицы 36

№1	Мероприятия	Расчеты	Итого, руб.
18	Разработка программного обеспечения проекта «Воронка идей»	Доплата HR-специалисту №3 за 15 ч: $250 * 15 = 3750$ С учетом суммы страховых отчислений: $3750 * 130\% = 4875$ Доплата Программисту за 15 ч: $350 * 15 = 5250$ С учетом суммы страховых отчислений: $5250 * 130\% = 6825$	11695
19	Разработка положения «О программе «Доска непрерывного улучшения»	Доплата HR-специалисту №1 за 10 ч: $250 * 10 = 2500$ С учетом суммы страховых отчислений: $2500 * 130\% = 3250$	3250
20	Определение поставщиков и закупка досок для программы «Доска непрерывных улучшений»	Доплата HR-специалисту №1 за 4 ч: $250 * 4 = 1000$ С учетом суммы страховых отчислений: $1000 * 130\% = 1300$	1300
21	Разработка положения «О программе развития «soft-skills»	Доплата HR-специалисту №2 за 15 ч: $250 * 15 = 3750$ С учетом суммы страховых отчислений: $3750 * 130\% = 4875$	4875
22	Разработка программы развития soft-skills	Доплата Преподавателю за 25 ч: $225 * 25 = 5625$ С учетом суммы страховых отчислений: $5625 * 130\% = 7312,5$	7312,5
23	Разработка положения «О программе «Знаки отличия»	Доплата Менеджеру по развитию за 8 ч: $230 * 8 = 1840$ С учетом суммы страховых отчислений: $1840 * 130\% = 2392$	2392

24	Разработка дизайна знаков отличия и закупка партии (х200 шт.)	Доплата Менеджеру по развитию за 8 ч: $230 * 8 = 1840$ С учетом суммы страховых отчислений: $1840 * 130\% = 2392$ Оплата дизайна и производства значков: 35000	37392
25	Разработка положения «О программе «Роялти»	Доплата Менеджеру по развитию за 12 ч: $230 * 12 = 2760$ С учетом суммы страховых отчислений: $2760 * 130\% = 3588$	3588
26	Разработка положения «О программе «Корпоративная премия»	Доплата Менеджеру по развитию за 12 ч: $230 * 12 = 2760$ С учетом суммы страховых отчислений: $2760 * 130\% = 3588$	3588

Окончание таблицы 36

№1	Мероприятия	Расчеты	Итого, руб.
27	Определение неформальных лидеров и формирование команды инновационных лидеров, готовых продвигать программу в своем отделе	Доплата HR-специалисту №1 за 20 ч: $250 * 5 = 5000$ С учетом суммы страховых отчислений: $5000 * 130\% = 6500$	6500
28	Корректировка бюджета и согласование всех новых положений в рамках проекта повышения инновационного потенциала	Доплата Директору по персоналу за 4 ч: $450 * 4 = 1800$ С учетом суммы страховых отчислений: $1800 * 130\% = 2340$	2340
29	Согласование и утверждение изменений бюджета	Доплата Директор по персоналу за 2 ч: $450 * 2 = 900$ С учетом суммы страховых отчислений: $900 * 130\% = 1170$	1170
30	Информирование сотрудников о новых ценностях и принципах организационной культуры путем личных встреч с руководителями	Доплата Менеджеру по развитию за 3 ч: $230 * 3 = 690$ С учетом суммы страховых отчислений: $690 * 130\% = 897$	897

	подразделений		
31	Презентация проекта «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения», программу развития «soft-skills» компетенций персоналу	Доплата Менеджеру по развитию за 9 ч: 230 * 9 = 2070 С учетом суммы страховых отчислений: 2070 * 130% = 2691	2691
32	Установка досок в отведенных местах	Доплата Менеджеру по развитию за 2 ч: 230 * 2 = 460 С учетом суммы страховых отчислений: 460 * 130% = 598 Доплата Слесарю за 6 ч: 170 * 6 = 1020 С учетом суммы страховых отчислений: 1020*130% = 1326	1924
Итого:			152292,5

Таким образом инвестиционные затраты проекта составили 152292,5 рублей. Наиболее затратным мероприятием стало «разработка дизайна знаков отличия и закупка партии». Также значительная доля пришлась на создание платформы по приему и отбору заявок от сотрудников, сумма инвестиционных затрат составила 11700 рублей.

Далее нам необходимо разработать бюджет инвестиционных затрат (таблица 37).

Таблица 37 – Бюджет инвестиционных затрат

N	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	Итого, руб.
1	Создание и утверждение положения « О развитии инновационного потенциала персонала»	3510	-	-	3510
2	Формирование проектной группы	3510	-	-	3510
3	Анализ финансово-экономического положения компании	4875	-	-	4875
4	Анализ факторов внешней и внутренней среды	4875	-	-	4875
5	Проведение кадрового аудита	4875	-	-	4875
6	Проведение оценки уровня мотивации и вовлеченности	3250	-	-	3250
7	Определение целей и задач проекта	2925	-	-	2925

8	Формирование и утверждение бюджета проекта	3510	2340	-	5850
9	Анализ лучших практик в области создания аналогичных проектов	-	2600	-	2600
10	Разработка должностной инструкции для новой должности	-	1950	-	1950
11	Согласование должностных обязанностей и утверждение с директором по персоналу	-	2028	-	2028
12	Внесение изменений в штатное расписание	-	650	-	650
13	Поиск и прием на работу сотрудника	2600	2600	-	5200
14	Введение в должность менеджер по развитию	-	5200	-	5200
15	Разработка схемы бизнес-процесса приема и обработки инновационных идей	-	2600	-	2600
16	Оценка и внесение изменений в список ценностей компании	-	2600	-	2600
17	Разработка положения «О программе «Воронка идей»	-	4875	-	4875
18	Разработка программного обеспечения проекта «Воронка идей»	-	11695	-	11695
19	Разработка положения «О программе «Доска непрерывного улучшения»	-	3250	-	3250

Окончание таблицы 37

N	Мероприятия	09.19	10.19	11.19	Итого, руб.
20	Определение поставщиков и закупка досок для программы «Доска непрерывных улучшений»	-	1300	-	1300
21	Разработка положения «О программе развития «soft-skills»	-	4875	-	4875
22	Разработка программы развития soft-skills		7312,5		7312,5
23	Разработка положения «О программе «Знаки отличия»	-	2392	-	2392
24	Разработка дизайна знаков отличия и закупка партии (x200 шт)	-	37392	-	37392
25	Разработка положения «О программе «Роялти»	-	3588	-	3588
26	Разработка положения «О программе «Корпоративная премия»	-	3588	-	3588
27	Определение неформальных лидеров и формирование команды инновационных лидеров, готовых продвигать программу в своем отделе	-	6500	-	6500
28	Корректировка бюджета и согласование всех новых положений в рамках проекта повышения инновационного потенциала	-	1170	1170	2340

29	Согласование и утверждение изменений бюджета	-	-	1170	1170
30	Информирование сотрудников о новых ценностях и принципах организационной культуры путем личных встреч с руководителями подразделений	-	-	897	897
31	Презентация проекта «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения», программу развития «soft-skills» компетенций персоналу	-	-	2691	2691
32	Установка досок в отведенных местах	-	-	1924	1924
Итого:		33930	110505,5	7852	152287,5

На основе бюджета инвестиционных затрат можно сделать вывод, что больше всего затрат приходится на октябрь 2019 года, так как на этот период выпадает большая часть всех инвестиционных затрат. Меньше всего затрат приходится на ноябрь 2019 года. Общая сумма инвестиционных затрат составляет 152287,5 рублей.

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица 38).

Таблица 38 – Смета эксплуатационных затрат проекта

N1	Мероприятия	Расчеты	Итого, руб.
1	Прием, отбор и утверждение идей в рамках программы «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения»	Доплата Менеджер по развитию за 313ч: $230 * 313 = 71990$ С учетом суммы страховых отчислений: $71990 * 130\% = 93587$ Доплата Коммерческому директору за 104 ч: $550 * 104 = 57200$ С учетом суммы страховых отчислений: $57200 * 130\% = 74360$ Доплата Технический директор за 104 ч: $590 * 104 = 61360$ С учетом суммы страховых отчислений: $61360 * 130\% = 79768$ Доплата Директор по качеству за 104 ч: $585 * 104 = 60840$ С учетом суммы страховых отчислений: $60840 * 130\% = 79092$	326807
2	Формирование групп для обучения	Доплата Менеджер по развитию за 56 ч: $230 * 56 = 12880$ С учетом суммы страховых отчислений: $12880 * 130\% = 16744$	16744
3	Обучение персонала по программе формирования компетенций «soft-skills»	Доплата преподавателю за 98 ч: $225 * 98 = 22050$ С учетом суммы страховых отчислений: $22050 * 130\% = 28665$	28665
4	Подготовка материала для обучения	Доплата преподавателю за 99 ч: $225 * 99 = 22275$ С учетом суммы страховых отчислений: $22275 * 130\% = 28957,5$	28957,5
5	Занятия для групп прошедших обучение	Доплата преподаватель за 66 ч: $225 * 66 = 14850$ С учетом суммы страховых отчислений: $14850 * 130\% = 19305$	19305
6	Презентация запущенных проектов	Доплата Менеджер по развитию за 24 ч: $230 * 24 = 5520$ С учетом суммы страховых отчислений: $5520 * 130\% = 7176$	7176
7	Мониторинг реализации проектов	Доплата Менеджер по развитию за 28 ч: $230 * 28 = 6440$ С учетом суммы страховых отчислений: $6440 * 130\% = 8372$	8372
8	Презентация результатов проектов	Доплата Менеджер по развитию за 24 ч: $230 * 24 = 5520$ С учетом суммы страховых отчислений: $5520 * 130\% = 7176$	7176
9	Награждение знаками отличия	Доплата Менеджер по развитию за 8ч: $230 * 8 = 1840$ С учетом суммы страховых отчислений: $1840 * 130\% =$	2392

2392

Окончание таблицы 38

N1	Мероприятия	Расчеты	Итого, руб.
10	Размещение на доске почета	Доплата Менеджер по развитию за 8 ч: $230 * 8 = 1840$ С учетом суммы страховых отчислений: $1840 * 130\% = 2392$	2392
11	Вознаграждение за реализованный проект по технологии "Роялти"	Доплата Менеджер по развитию за 8 ч: $230 * 8 = 1840$ С учетом суммы страховых отчислений: $1840 * 130\% = 2392$	2392
12	Награждение сотрудников по программе "Корпоративная премия"	Доплата Менеджер по развитию за 8 ч: $230 * 8 = 1840$ С учетом суммы страховых отчислений: $1840 * 130\% = 2392$ Корпоративная премия: $25000 * 10 = 250000$	252392
13	Оценка использования бюджета	Доплата Менеджер по развитию за 6 ч: $230 * 6 = 1380$ С учетом суммы страховых отчислений: $1380 * 130\% = 1794$	1794
14	Оценка результатов проекта	Доплата Менеджер по развитию за 6 ч: $230 * 6 = 1380$ С учетом суммы страховых отчислений: $1380 * 130\% = 1794$	1794
15	Анализ результатов реализованных проектов по программе повышения инновационного потенциала предприятия	Доплата Менеджер по развитию за 15 ч: $230 * 15 = 3450$ С учетом суммы страховых отчислений: $3450 * 130\% = 4485$	4485
Итого:			710843,5

Таким образом эксплуатационные затраты составили 710843,5руб. Наиболее затратными мероприятиями стали «награждение сотрудников по программе "Корпоративная премия"» и «прием, отбор и утверждение идей в рамках программы «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения», затраты на них составили 81% от всей суммы затрат на эксплуатацию проекта.

Отдельное внимание состоит уделить мероприятию 11: «Вознаграждение за реализованный проект по технологии «Роялти». В данном мероприятии не

закладывается бюджет на выплату «Роялти», так как «Роялти» выплачивается с доходов от внедренного проекта, который был разработан сотрудником.

Далее необходимо рассмотреть бюджет эксплуатационных затрат (таблица 39).



Таблица 39 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	07.20	08.20	09.20	10.20	11.20	12.20	Итого
1	Прием, отбор и утверждение идей в рамках программы «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения»	8970	24219	24817	25415	30498	24219	25714	25415	30797	25415	25714	30498	25116	-	326807
2	Формирование групп для обучения	2392	2392	2392	2392	2392	2392	2392	-	-	-	-	-	-	-	16744
3	Обучение персонала по программе формирования компетенций «soft-skills»	4095	4095	4095	4095	4095	4095	4095	-	-	-	-	-	-	-	28665
4	Подготовка материала	-	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	2632,5	-	-	28957,5
5	Занятия для групп прошедших обучение	-	1755	1755	1755	1755	1755	1755	1755	1755	1755	1755	1755	-	-	19305
6	Презентация запущенных проектов	-	-	-	-	-	-	-	299	1495	1196	1196	1495	1495	-	7176
7	Мониторинг реализации проектов	-	-	-	-	-	-	-	-	1196	1794	1794	1794	1794	-	8372

8	Презентация результатов проектов	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1794	5382	7176
---	----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------	------	------

Окончание таблицы 39

№	Мероприятия	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	06.20	07.20	08.20	09.20	10.20	11.20	12.20	Итого
9	Награждение знаками отличия	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2392	2392
10	Размещение на доске почета	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2392	2392
11	Вознаграждение за реализованный проект по технологии "Роялти"	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	2392	2392
12	Награждение сотрудников по программе "Корпоративная премия"	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	252392	252392
13	Оценка использования бюджета	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1794	1794
14	Оценка результатов проекта	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	1794	1794
15	Анализ результатов реализованных проектов по программе повышения инновационного потенциала предприятия	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	4485	4485

710843,5
273023
30199
38174,5
33091,5
32792,5
37875,5
30101,5
36588,5
35093,5
41372,5
36289,5
35691,5
35093,5
15457
Итого:

На основании бюджета эксплуатационных затрат можно сделать вывод, что наиболее затратный периодом является декабрь 2020 года, поскольку в этом месяце подводятся итоги проекта и производится награждение участников.

Для того, чтобы представить генеральный бюджет, необходимо инвестиционные и эксплуатационные затраты свести в единую таблицу (таблица 40).

Таблица 40– Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
09.19	33930	-	33930
10.19	110505,5	-	110510,5
11.19	7852	15427	23279
12.19	-	35093,5	35093,5
01.20	-	35691,5	35691,5
02.20	-	36289,5	36289,5
03.20	-	41372,5	41372,5
04.20	-	35093,5	35093,5
05.20	-	36588,5	36588,5
06.20	-	30101,5	30101,5
07.20	-	37875,5	37875,5
08.20	-	32792,5	32792,5
09.20	-	33091,5	33091,5
10.20	-	38174,5	38174,5
11.20	-	30199	30199
12.20	-	273023	273023
Итого:	152287,5	710813,5	863101

Таким образом, стоимость проекта составила 863101 рубль. Самые большие расходы приходятся на эксплуатационный период, они составляют 710814,5 руб., а инвестиционные затраты 152287,5 руб. Самые большие эксплуатационные расходы приходятся на декабрь 2020 года, они оставляют 273023 руб. Такие высокие расходы связаны с выплатой корпоративной премии лучшим десяти сотрудникам.

Наглядно распределение затрат в течение длительности всего проекта можно представить на рисунке 22.

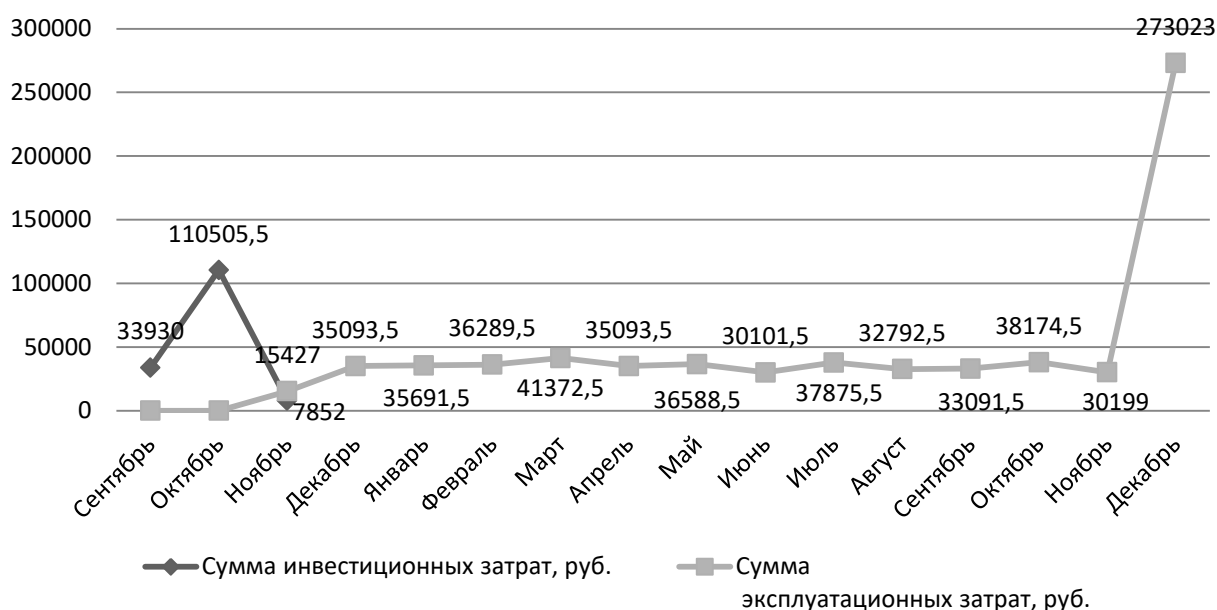


Рисунок 22 – Распределение бюджета в течение проекта

Таким образом, мы можем сделать вывод, что самые большие расходы по проекту приходятся на октябрь и март месяц. Также мы можем заметить, что в течение четырех месяцев с ноября 2019 года до февраля 2020 года ежемесячные затраты по проекту в среднем составляют от 23279 до 41373,5 рублей.

Далее рассмотрим основные направления экономической и социальной эффективности.

Данный проект был разработан на основе теоретической методологии повышения инновационного потенциала персонала. Практическая значимость данного проекта для организации заключается в следующем: повышение конкурентоспособности предприятия на рынке нефтегазового машиностроения путем развития инновационного потенциала персонала для достижения стратегических целей и поставленных задач.

При обозначении цели проекта: повышение инновационного потенциала персонала, были поставлены две основные задачи – оптимизировать текущие бизнес-процессы и снижение текучести персонала (рисунок 23).

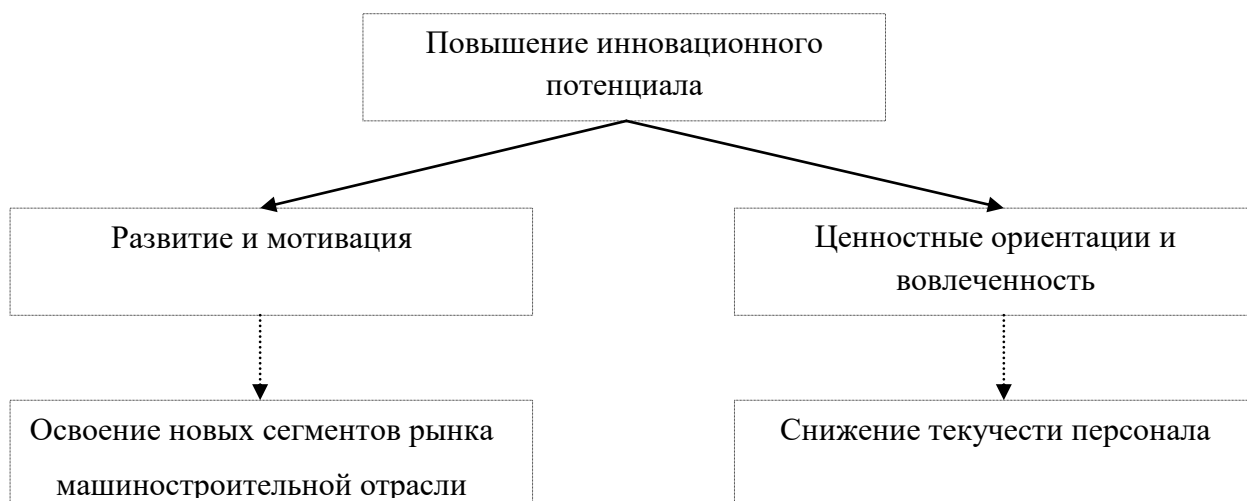


Рисунок 23 – Влияние от развития инновационного потенциала

Таким образом, при реализации данного проекта мы предполагаем достигнуть положительного экономического эффекта с помощью: сокращение текучести персонала (как следствие сокращение затрат на закрытие вакансии и адаптацию нового сотрудника) и оптимизация бизнес процессов (повышение производительности, увеличение объемов продаж). Рассмотрим каждую составляющую подробнее.

#### 1) Снижение текучести персонала.

При сокращении текучести персонала, мы следовательно сокращаем затраты на замещение вакансии, которая состоит из нескольких переменных:

- затраты на увольнение;
- затраты на поддержание рабочего процесса (распределение объемов работы вышедшего сотрудника);
- стоимость найма (затраты на поиск сотрудника, на входное интервью и документальное оформление);

- потери при входе в должность (затраты на адаптацию);

Снижение этих затрат будет определяться одной из составляющих дохода от внедрения проекта повышения инновационного потенциала основного персонала.

- 2) Освоение новых сегментов рынка машиностроительной отрасли.

Освоение новых сегментов рынка позволяет компании увеличить выручку, это достигается с помощью увеличения доли инновационных продуктов в ассортименте товаров компании.

Рассмотрим проект с точки зрения социальной эффективности. Предприятие уделяет большое внимание социальной политике, так как она является частью системы удержания персонала. С помощью технологии приема и отбора инновационных и рационализаторских идей у персонала появляется возможность обратиться к руководству с полным обоснованием своего предложения. Под инновационными и рационализаторскими решениями понимается не только идеи, которые могут принести прибыль напрямую, а также идеи, способные косвенно повлиять на конкурентоспособность компании. Так у сотрудников появляется возможность предложить идеи по:

- 1) Улучшению организации труда – это может сказаться на психофизиологическом состоянии сотрудников, снизить утомляемость и возможность профессионального выгорания, что в свою очередь повлияет на текучесть персонала.

- 2) Улучшению психологического климата – это отражается на удовлетворенности сотрудников от различных факторов жизнедеятельности коллектива, а также состояние взаимоотношений. Таким образом, психологический климат напрямую влияет на производительность труда.

Таким образом, мы можем предположить, что социальная эффективность проекта будет во многом определяться инициативой самих сотрудников в области совершенствования условий труда.

Вывод по третьей главе.

В данной главе мы рассмотрели существующую систему управления инновационным потенциалом основного персонала. Выявили ее основные недостатки, связанные с отсутствием комплексных технологий по стимулированию персонала к инновационной деятельности и отсутствие системы приемы и обработки инновационных решений и идей. Также провели анализ инновационной активности персонала АО «КОНАР» в сравнение с ООО «Пермская компания нефтяного машиностроения», что помогло нам выявить инновационную пассивность персонала и выдвинуть ряд причин связанных с ее появлением. Была построена диаграмма Исикавы для определения причинно-следственной взаимосвязи снижения инновационной активности.

Далее был разработан проект, направленный на повышение инновационного потенциала основного персонала, в котором была определена цель проекта: «вовлечение сотрудников в деятельность предприятия для повышения инновационного потенциала основного персонала». Нами была разработана новая система, на основе теоретической методологии практических примеров реализации подобных проектов, как отечественными предприятиями, так и зарубежными. В новой системе мы попытались создать комплексность технологий, для достижения максимальной эффективности. Основным инструментом для стимулирования инновационного поведения мы выбрали «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения». Эти технологии позволяют установить связь между руководством и основным персоналом, для аккумуляции их идей и предложений по совершенствованию текущих бизнес-процессов. Для мотивации и стимулирования персонала к проявлению инновационной активности был разработан ряд технологий:

- 1) Вознаграждение «Роялти» за лучшие инновационные проекты.
- 2) Награждение «Знаком отличия» «новаторов» предприятия.
- 3) Корпоративная премия за инновационную активность.

Ценности, направленные на инновации – являются мощным регулятором индивидуального и группового поведения персонала, который отображает



жизненные принципы, цели организации и выбор личностью способов их реализации. Необходимо, чтобы организационная культура соответствовала целям бизнеса, воспринималась одинаково на всех управленческих уровнях.

Так нами были разработаны ценности, которые позволят привлечь персонал к проявлению инновационной активности:

- 1) Признание ценных идей.
- 2) Допущение возможности ошибаться (толерантность к неудаче проекта).
- 3) Вознаграждение за инновационную активность работников.

Формирование soft-skills— являются неотъемлемой частью развития инновационного потенциала. Без обучения невозможно развитие потенциала персонала. Мы считаем, что для повышения инновационного потенциала основного персонала, необходимо организовать обучение на базе центра повышения квалификации по основным направлениям soft-skills:

- 1) Коммуникативные навыки.
- 2) Навык работы в команде.
- 3) Лидерские качества.
- 4) Поиск нестандартных решений.

Далее мы определили основные риски и разработали мероприятия по их нейтрализации.

Был сформирован основной перечень мероприятий определенных по срокам. Проект по повышению инновационного потенциала рассчитан 1 год и 4 месяца.

В завершении мы рассчитали стоимость проекта, которая составила 863106рублей. А также определили экономический и социальный эффект от реализации проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе был проанализирован АО «КОНАР».

Основная цель работы – разработка проекта по повышению инновационного потенциала основного персонала АО «КОНАР» в соответствии с целями бизнеса и стратегией компании до 2020 года.

Повышение инновационного потенциала рассматривается как способ мобилизации интеллектуального потенциала работников и повышения их вовлеченности. Реализуемые механизмы в проекте позволят использовать идейный потенциал сотрудников для сбора идей по улучшению бизнеса.

В первой главе мы определили основное понятие инновационного потенциала как: «совокупность знаний, умений, способностей и личностных характеристик, определяющих меру их готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность работников предприятия и эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности».

Определили значимость инновационного поведения, изучив направления исследований в русле поведенческого подхода к инновационному потенциалу персонала, также сформулировали основное понятие инновационного поведения, которого мы будем придерживаться в выпускной квалификационной работе: «Инновационное поведение – это многоэтапный процесс: признание проблемы, создание новых идей и решения проблемы, создание поддержки для новых идей и решений для использования в организации».

Путем анализа отечественных и зарубежных практик мы выявили закономерности в проводимых мероприятиях для повышения инновационной активности персонала. А также из примеров практического опыта внедрения систем направленных на стимулирование инновационной активности определить экономическую и социальную эффективность от таких проектов.

Во второй главе выявили слабые и сильные стороны АО «КОНАР», проанализировав внешнюю и внутреннюю среду предприятия. В процессе анализа внешней среды определили уровень влияния технологических, экономических, социальных и политических факторов. Определены наиболее приоритетные направления производства, влияние основных конкурентов, поставщиков и потребителей. Анализируя внутреннюю среду предприятия, выявили его основные конкурентные преимущества и существующие проблемы, которые коснулись в большей степени службу управления персоналом, в частности систему управления инновационным потенциалом. В компании отсутствует комплексная система развития инновационного потенциал, которая включала бы в себя ряд мероприятий направленный на стимулирование и мотивацию персонала к инновационной деятельности, технологии приема и отбора инновационных и рационализаторских решений.

В третьей главе были обобщены предпосылки для совершенствования системы управления инновационным потенциалом персонала. Был предложен проект, направленный на повышение инновационного потенциала основного персонала. В итоге была разработана новая комплексная система повышения инновационного потенциал, которая включает в себя ряд мероприятий направленный на стимулирование и мотивацию персонала к инновационной деятельности, разработаны технологии приема и отбора инновационных и рационализаторских решений: «Воронка идей» и «Доска непрерывного улучшения», суть которых заключался в том, что любой сотрудник компании может выступить с инициативным предложением, которое будет рассмотренной специальной комиссией, после чего сотрудник получает заключение о перспективах реализации проекта в компании.

Итак, были сделаны следующие выводы:

- 1) Влияние факторов внешней среды в большей степени негативно воздействуют на внешне-экономические связи. Особо отрицательное влияние оказывает внешнеполитическая ситуация в мире, которая привела к разрывам

экономических связей с некоторыми партнерами с постсоветского пространства, а значит потерей доли потребителей, осложнение работы с посредниками и поставщиками. Также стоит отметить положительное влияние технологических факторов внешней среды способствующих модернизации процессов внутри предприятия, появлению новых производственных линий, снижению уровня брака, смене приоритетов в развитии, оценке и подготовке персонала.

2) Факторы внутренней среды имеют как положительные, так и отрицательные стороны. К наиболее сильной стороне и одним из конкурентных преимуществ является кадровая стратегия, выбранная руководством АО «КОНАР» – развитие персонала и создает для этого всех условий, начиная от работы на современном оборудовании и заканчивая возможностью обучаться и повышать квалификацию на базе центра развития квалификаций. Кроме того, положительным фактором является положительные изменения в области образования персонала, уровня заработной платы, стажа работы и текучести кадров. Все это является важными факторами для достижения стратегических целей компании.

3) К проблемным моментам внутренней среды относятся факторы, касающиеся системы управления персоналом. В частности, система адаптации персонала и кадрового резерва. Также были выявлены проблемы с реализацией кадровой стратегии организации, которая направлена на развитие кадрового потенциала с помощью стимулирования инновационной активности в соответствии с целями бизнеса и стратегией компании до 2020 года. В ходе анализа действующей системы управления инновационным потенциалом основного персонала были выявлен ряд проблем, связанных с отсутствием комплексных технологий по стимулированию персонала к инновационной деятельности и отсутствие системы приемы и обработки инновационных решений и идей, без чего становится невозможным реализация данной стратегии.

4) В данной работе был представлен проект, направленный на повышение инновационного потенциала основного персонала, в котором была определена

цель проекта: «вовлечение сотрудников в деятельность предприятия для повышения инновационного потенциала основного персонала». Нами была разработана новая система, на основе теоретической методологии практических примеров реализации подобных проектов, как отечественными предприятиями, так и зарубежными. В новой системе была создана комплексность технологий, для достижения максимальной эффективности. Был сформирован основной перечень мероприятий определенных по срокам. Проект по повышению инновационного потенциала рассчитан на 1 год и 4 месяца. В завершении мы рассчитали стоимость проекта, которая составила 863101 рубль. А также определили экономический и социальный эффект от реализации проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Амирова, Д.Р. Механизмы управления инновационным трудовым потенциалом предприятия.: дис.... канд. экон. наук / Д.Р.Амирова. – П., 2014.
2. Барткова, Н.Н. Оценка уровня развития потенциала трудовых ресурсов/Н.Н Барткова, Т.А Погорельская // Вестник НГУ. Социально-экономические науки. 2009. – Вып. 4. – С. 129–139.
3. Быковский, В.В. Инновационный ресурс повышения качества производственных систем: монография / В.В. Быковский. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2008.
4. Гасенко, Е.В. Критерии развития инновационного потенциала персонала наукоемкого предприятия / Е.В. Гасенко // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – Вып. 2. – С. 44–49.
5. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М, 2009.
6. Лега, К.А. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала корпорации.: дис.... канд. экон. наук / К.А. Лега.– Ч., 2008.
7. Орлов, Е.В. Двухкомпонентная модель инновационного потенциала организации / Е.В. Орлов, И.Б. Ромашова // Инновации: наука, производство, рынок. – 2012. – № 2. – С. 114–118.
8. Официальный новостной сайт «РБК»: санкции США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/12/09/2014/570422199a794760d3d41721>.
9. Официальный новостной сайт «РБК»: оценки инфляции на 2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5c27690c9a7947487d6d85eb>.
10. Официальный новостной сайт «ТАСС»: санкции против нефтяных компаний РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/5360272>.

11. Официальный новостной сайт «Ульяновск онлайн»: омышленной политики на 2019 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://73online.ru/r/mogozov\\_nazval\\_pyat\\_shagov\\_promyshlennoy\\_politiki\\_na\\_2019\\_god-67021](https://73online.ru/r/mogozov_nazval_pyat_shagov_promyshlennoy_politiki_na_2019_god-67021).
12. Официальный сайт «quote»: курс валют [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://quote.rbc.ru/ticker/59090>.
13. Официальный сайт «КОНАР»: основная информация о компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.konar.ru/company>.
14. Официальный сайт «КОНАР»: карьера в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.konar.ru/company/career>.
15. Официальный сайт «КОНАР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.konar.ru/pressroom/news/corp-news/company-news/2490/>.
16. Официальный сайт «Армоторг»: портал о трубопроводной арматуре [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://armtorg.ru/news/24096>.
17. Официальный сайт «Министерство имущества и природных ресурсов Челябинской области»: открытие новых месторождений в Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://imchel.ru/about/news/news\\_detail.php](http://imchel.ru/about/news/news_detail.php).
18. Официальный сайт «московский политехнический университет»: Машиностроительный комплекс сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [mospolitech.pf/science/mami145/scientific/article/s11/s11\\_42.pdf](http://mospolitech.pf/science/mami145/scientific/article/s11/s11_42.pdf).
19. Официальный сайт «Правительство РФ»: постановление от 30 декабря 2013 года №1312 во исполнение госпрограммы «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/9626/>.
20. Официальный сайт «Правительство РФ»: стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/9282/>.
21. Официальный сайт «Правительство РФ»: постановление правительства РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/9283/>.

22. Официальный сайт «Правительство РФ»: постановление об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским организациям на компенсацию части затрат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/41d4b3fc59636e3722d2.pdf>.

23. Официальный сайт «Справочник эколога»: изменения природного законодательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://profiz.ru/eco/12\\_2014/nov\\_zakon/](https://profiz.ru/eco/12_2014/nov_zakon/).

24. Официальный сайт «Центра электронных торгов»: Электронные торги АО «КОНАР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.b2b-center.ru/firms/ao-konar/36427/>.

25. Официальный сайт научного журнала «Фундаментальные исследования»: современный уровень качества образования в России и тенденции подготовки специалистов высшего и среднего звена [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=2981>.

26. Официальный сайт новостной сайт «Российская газета»: прогноз по инфляции в первом квартале 2019 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2019/01/16/cb-dal-prognoz-po-infliacii-v-pervom-kvartale-2019-goda.html>.

27. Парахина, В.Н. Российская экономика: некоторые аспекты управления / В.Н. Парахина, В.И. Перов // АКСОР. – 2010. – № 3 (14). – С. 114–119.

28. Пименов, С.В. Развитие инновационного потенциала персонала / С.В. Пименов, Е.В. Родионова, Р.Н. Федосова // Креативная экономика. – 2009. – № 3. – С. 49–59.

29. Презентация Промышленной группы «КОНАР» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://konar.ru/wp-content/uploads/2019/03>.

30. Сайт журнала «Наука и жизнь»: инфляция: суть, причины, формы проявления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nkj.ru/archive/articles/13575/>.

31. Эсаулова, И.А. Развитие персонала: стратегии, организация, решения: монография / И.А. Эсаулова. – Пермь, 2009. – 276 с.



# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура управления АО «КОНАР»

