

На правах рукописи



**Виноградова Татьяна Александровна**

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА  
В ИНТЕРЕСАХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»  
(7.Экономика инноваций), 5.2.6. «Менеджмент»

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

Челябинск  
2023

Работа выполнена на кафедре «Экономика и финансы» ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)».

**Научный руководитель – Кувшинов Михаил Сергеевич**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансов ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)», г. Челябинск.

**Официальные  
оппоненты:**

Кулькова Инна Анатольевна, доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Центра исследований социоэкономической динамики ФГБУН Институт экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург

Матюгина Элеонора Григорьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления инновациями ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский государственный университет», г. Томск

**Ведущая организация –** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова», г. Белгород

Защита состоится 18 мая 2023 г., в 14:00 часов, на заседании диссертационного совета 24.2.437.06 в ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)» по адресу: 454080, Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 87, ауд. 130/3Б.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)», <https://www.susu.ru/ru/dissertation/24243706-d-21229807/vinogradova-tatyana-aleksandrovna>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

Ученый секретарь диссертационного совета, доктор экономических наук, доцент



М.В. Подшивалова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Высокий уровень конкуренции в современных рыночных условиях порождает необходимость для предприятий искать пути и способы повышения своей конкурентоспособности на основе разработки и внедрения инноваций. Действующие на рынке санкционные меры ограничивают использование ранее свободных ресурсов и вызывают необходимость повышения эффективности деятельности предприятий, в том числе за счет повышения качества человеческого капитала, которое в значительной мере может характеризоваться уровнем инновационной активности персонала.

Для эффективного инновационного развития предприятий требуется механизм управления этим многофакторным и многоуровневым процессом. Стороной, реализующей инновационное развитие предприятия, является персонал, от инновационной активности и ролей различных групп которого в значительной мере зависят итоги деятельности предприятия. При этом требуется: 1) выделение роли различных участников в получении общего результата, 2) оценка текущего уровня инновационной активности персонала для определения степени необходимости дополнительных мероприятий по его совершенствованию, 3) определение из всей совокупности наиболее критичных по уровню показателей и разработка проекта мероприятий по результативному достижению требуемого уровня, как отдельных показателей, так и их взаимосвязанной совокупности на основе интегральной оценки. Объем аналитической работы, как по оценке отдельных показателей совокупности, так и по оценке интегрального показателя, требует использования программной поддержки аналитического обеспечения процессов управления. Это особенно относится к средним и крупным предприятиям, на которых уже реализуются инновационные технологии, и стратегическое руководство которых заинтересовано в эффективном инновационном развитии в условиях смены рыночных условий. Разработка методического обеспечения механизма управления инновационной активностью персонала, закрепленная во внутреннем нормативном положении предприятий в виде элемента инновационной политики, позволит эффективно влиять на перспективы их инновационного развития.

При всей значимости инновационной активности персонала в интересах инновационного развития предприятия в современной теории и практике вопросы управления инновационной активностью персонала получили недостаточную теоретическую и методическую проработку, что обуславливает актуальность темы данного диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** В современной научной литературе, посвящённой вопросам инновационного развития предприятия, теоретические и практические вопросы управления инновациями и инновационным развитием предприятия рассматривались в работах таких отечественных и зарубежных авторов, как В.М. Аньшин, Ю.А. Арутюнов, Ю.В. Бабанова, Л.А. Баяев, Г.Г. Балабанова, В.Н. Белкин, А.Г. Бутрин, Е.Д. Вайсман, Т.Б. Гурков, А.А. Дагаев, Я.В. Дейн, П. Друкер, И.В. Ершова, А. Кляйнкнехт, М.С. Кувши-

нов, О.С. Кудинова, В.М. Кудров, Д. Котов, Н.А. Кузьминых, Ю.Г. Лаврикова, И.Г. Милославский, И.О. Малыхина, В.Г. Мохов, А.Ф. Наумова, В.Н. Немцев, А.И. Николаев, Ю.И. Селиверстов, Л.Г. Скульмовская, М.С. Старикова, И.В. Сомина, Т.А. Худякова, Е.Н. Чижова, Л.Ф. Шайбакова, А.В. Шмидт, Й. Шумпетер, Ю.А. Дорошенко, Ю.В. Яковец и др.

Акцентирование внимание на человеческом ресурсе, как важном факторе инновационного развития предприятия представлено в работах А.А. Алабугина, О.А. Антоновой, И.А. Баева, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, В.П. Горшенина, О.В. Громцовой, О.В. Зубковой, Н.В. Клочковой, Т.А. Коркиной, В.В. Криворотова, И.А. Кульковой, Е.И. Козарезова, А.С. Левченко, К.В. Лега, П.П. Лутовинова, С.А. Меленькиной, А.В. Пивень, И. Донник, О.С. Кудиновой, Л. Печеной, А.А. Рудычева, Н.Н. Саксиной, Л.Г. Скульмовской, Л.Т. Снитко, И.А. Соловьевой, Л.А. Третьяковой, А.И. Хафизовой, И.Н. Чижовой, И.А. Эсауловой, Т. Акрама, М. Albaity, В.W. Amo, Sh. Bani-Melhem, M.J. Haidera, S. Leia, O.J. Odetunde, R.W. Woodman, F. Yuan, R. Zeffane, и др.

Сущность понятия «инновационная активность персонала» исследуется в работах С.А. Бабенко, М.Н. Безлепкина, С.А. Волковой, А.В. Ганькиной, О.В. Громцовой, И. Донник, Н.В. Емельяновой, Н.В. Клочковой, В.А. Корсун, Н.Е. Левановой, Э.Г. Матюгиной, О.С. Ноговицыной, Л. Печеной, Е.М. Родионовой, Н.Н. Саксиной, С.В. Сокериной, Е.В. Харченко, В.W. Amo, S. Shin, J.A. Schumpeter, S.D. Spiegelaere, M.A. West и др.

Вопросам измерения и оценки уровня инновационной активности персонала предприятия посвящены работы С.А. Бабенко, С.А. Волкова, О.В. Громцовой, Н.В. Клочковой, В.А. Корсун, В.В. Косякова, Л.Е. Левановой, Э.Г. Матюгиной, Н.Н. Саксиной, С.В. Сокериной, Е.В. Харченко и др. В целом вопросы управления инновационной активностью персонала в интересах инновационного развития отражены в исследованиях М.Н. Безлепкина, Н.В. Емельяновой, Н.В. Клочковой, Л. Крыловой, О.С. Ноговицыной, Е.М. Родионовой, А.И. Хафизовой, В.W. Amo, С. Chen, J.Forest, S.J. Shin, S.D. Spiegelaere, F. Yuan, Y. Zhang, J. Zhou и др. Отдельно в исследованиях В.Н. Белкина, В.В. Глущенко, И.И. Глущенко, О.В. Громцовой, М.А. Иващенко, Е.А. Карповой, В.А. Корсун, В.С. Сычева, А.Г. Томской, В.М. Троян, В.W. Amo, M.A. West и др. рассматриваются вопросы стимулирования инновационной активности персонала.

Несмотря на значительный вклад имеющихся публикаций в развитие теории и практики управления инновациями, недостаточно проработаны вопросы взаимосвязи интересов инновационного развития предприятия и управления ролью инновационной активности персонала в этом процессе. На текущий момент отсутствует системный подход к трактовке сущности и оценке уровня инновационной активности персонала предприятия. Существующие подходы к измерению уровня инновационной активности персонала содержат обобщенные показатели инновационной деятельности предприятия вообще и носят субъективный характер. Все это не позволяет выделить в результатах инновационного развития предприятия места и роли такого фактора, как уровень инновационной активности персонала и управления им.

Таким образом, требуется разработка методического обеспечения управления инновационной активностью персонала, ориентированная на вектор инновационного развития предприятия, включающая методики ее оценки и стимулирования. Теоретическая и практическая проработка указанных вопросов, а также выявленная актуальность темы исследования определяет цель и задачи, объект и предмет исследования.

**Цель** исследования заключается в развитии теоретического и разработке методического обеспечения управления инновационной активностью персонала в интересах инновационного развития предприятия. Достижение цели исследования обеспечивается посредством последовательного решения следующих **задач**:

1. Уточнить сущность понятия «инновационная активность персонала» и определяющие его факторы, систематизировать теоретические подходы к определению его ключевой роли в инновационном развитии предприятия.

2. Предложить и обосновать методический подход к управлению инновационной активностью персонала, учитывающий структуру групп, роли и интересы участников инновационного развития предприятия.

3. Разработать модель и реализующую ее методику оценки уровня инновационной активности персонала, обеспечивающие его расчет, идентификацию по достигнутому уровню и прогнозирование требуемой корректировки, адаптируемые к условиям деятельности предприятия.

4. Разработать методику стимулирования инновационной активности персонала, соответствующую целям развития предприятия.

5. Разработать и апробировать механизм управления инновационной активностью персонала в интересах инновационного развития предприятия.

**Объект исследования** – промышленные предприятия, в которых осуществляется инновационная деятельность и которые ориентированы на инновационное развитие.

**Предмет исследования** – организационно-экономические процессы и отношения, которые возникают в процессе управления инновационной активностью персонала предприятия в интересах его инновационного развития.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили системный, проектный, компетентностный, логический, эмпирический подходы. Научные результаты исследования получены с использованием таких методов анализа как сравнительный, системный, статистический и функциональный, а также использовании группировки и классификации, синтеза и анализа данных, экономико-математического и программного моделирования, экспертных оценок, контент-анализа, парного сравнения, анализа динамики данных, интервальных рядов распределения и метода Фишберна. При написании работы в качестве основополагающих были использованы теоретические положения финансового менеджмента, инновационного менеджмента, стимулирования персонала, оценки экономической эффективности инновационных проектов. Для решения задач расчетов величин составляющих параметров методического

обеспечения использован программный продукт MS Excel. При моделировании процессов проекта использован программный продукт ARIS.

**Информационную базу** исследования составили монографии, научные статьи, диссертационные исследования, материалы научных конференций, исследования международных организаций в области цифровизации и инновационной открытости современных предприятий, нормативно-правовые акты Российской Федерации, национальные стандарты Российской Федерации, результаты отчетов Федеральной службой государственной статистики, результаты данных статистического измерения инноваций Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, результаты данных опросов Deloitte и KPMG, результаты опросов руководителей промышленных предприятий, данные об организации инновационной деятельности на исследуемых предприятиях Челябинской области, собственные исследования автора.

**Соответствие содержания диссертации заявленной специальности.** Работа выполнена в соответствии с пунктами Паспорта специальностей ВАК: 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций): п. 7.1. Теоретико-методологические основы анализа проблем инновационного развития и инновационной политики; п. 7.13. Управление инновациями и инновационными проектами на уровне компаний, предприятий и организаций. Инновационные риски; п. 7.14. Инновационная политика. Механизмы и инструменты стимулирования инновационной активности и улучшения инновационного климата; 5.2.6. – Менеджмент: п.23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Наиболее существенные результаты работы, обладающие **научной новизной**, состоят в следующем.

1. Уточнена сущность понятия «инновационная активность персонала», определившая разработку классификации факторов, влияющих на ее уровень и учитывающих ее ключевую роль в инновационном развитии промышленного предприятия. Предлагаемое определение и факторы обусловили выделение в рамках инновационной политики предприятия отдельного блока управления инновационной активностью персонала и отличаются от существующих оценкой и анализом, с одной стороны, связей сотрудника со средой групп ближнего и дальнего окружения (внешняя среда), а с другой стороны по связи с личностью сотрудника, его личностно-индивидуальных и профессионально-деловых характеристик (внутренняя среда), с развернутой детализацией по всем связям. Установленная многофакторность и многоуровневость позволяют выделить проблему управления инновационной активностью персонала в отдельный объект исследования в составе инновационной политики предприятия и конкретизировать требования к реализующему его механизму (5.2.3, п.7.1, п. 7.14).

2. Предложен и обоснован методический подход к управлению инновационной активностью персонала, отличающийся комплексным использованием системного, процессного и проектного подходов, включающий: идентификацию факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала;

оценку уровня инновационной активности персонала; оценку влияния инновационной активности персонала на финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия; систему стимулирования инновационной активности персонала предприятия; мониторинг и контроль уровня инновационной активности персонала. В рамках методического подхода выделено 18 базовых подпроцессов проекта обеспечения требуемого уровня активности персонала, реализованных с помощью программного продукта ARIS. Все это обеспечивает повышение эффективности разработки и реализации инновационной политики предприятия. (5.2.3., п. 7.13, п.7.14).

3. Разработана модель оценки уровня и определения типа инновационной активности персонала предприятия. В основе модели лежит сформированная с помощью четырехэтапной процедуры отбора, авторская система показателей и их весовых вкладов, обеспечивающая, расчет и прогнозирование величины интегрального показателя уровня инновационной активности персонала, учитывающая специфику инновационной деятельности конкретного промышленного предприятия. Результаты применения модели позволяют повысить экономическую эффективность инновационной деятельности предприятия за счет выявления проблемных зон в структурах управления персоналом и определить направления целевых корректирующих воздействий для обеспечения инновационного развития предприятия (5.2.3, п. 7.14).

4. В целях интенсификации инновационной деятельности промышленного предприятия разработана методика стимулирования инновационной активности персонала. Методика базируется на принципах: сочетания долгосрочных и краткосрочных стимулов, информационной открытости и добровольности участия, объективности, динамизма, справедливости, значимости и толерантности к неудачам; включает авторскую систему KPI для трех категорий сотрудников, непосредственно отвечающих за инновационное развитие предприятия, используемую для расчета переменной части заработной платы. Применение предложенной системы стимулирования реализует соответствие интересов инновационного развития предприятия и дифференцированных интересов всех категорий его сотрудников (5.2.6, п.23).

5. Разработано методическое обеспечение реализации модели управления инновационной активностью персонала предприятия, включающее структуру внутренних регламентов управления инновационной активностью персонала как неотъемлемую часть инновационной политики предприятия, методику расчета и прогнозирования интегрального показателя инновационной активности персонала, алгоритмы отдельных ее этапов и варианты практических рекомендаций по повышению эффективности инновационной активности сотрудников предприятия. Разработанное методическое обеспечение приведет к достижению положительных результатов в области снижения трудоемкости затрат на внедрение инструментов управления инновациями и снижению рисков инновационного развития предприятия (5.2.3, п.7.14 и 5.2.6, п.23).

**Достоверность и обоснованность** результатов, полученных в ходе исследования, подтверждается использованием в исследовании известных науч-

ных работ авторитетных отечественных и зарубежных исследователей в области управления инновационной активностью персонала предприятия; углубленным анализом доступных научных подходов по рассматриваемой проблеме; применением широко известных методов познания (синтез, сравнительный анализ, дедукция, индукция); применением методов экономико-математического и программного моделирования; повсеместным обоснованием применяемых подходов и существенным объемом проанализированной доступной информации по теме исследования; верификацией результатов, которые получены, на основе предложенных методического подхода, модели и методик.

**Теоретическая и практическая значимость** исследования состоит в развитии теоретического обоснования подходов к формированию механизма управления инновационной активностью персонала, обеспечивающих принятие более обоснованных управленческих решений в области достижения целей инновационного развития промышленных предприятий в долгосрочной перспективе. Предложенное методическое обеспечение реализует возможности использования разработанного механизма в практической деятельности промышленных предприятий, ориентированных на инновационное развитие.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные положения работы были представлены на III Всероссийской научно-практической конференции «Умные технологии в современном мире» (Челябинск, 2020), IV Всероссийской научно-практической конференции «Умные технологии в современном мире» (Челябинск, 2021), VII Международной научно-практической конференции «Наука и инновации в современном мире» (Москва, 2021), XIII научной конференции аспирантов и докторантов (Челябинск, 2021), VII международной научно-практической конференции «Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности» (Волгоград, 2021), XVIII Международной научно-практической конференции «Научные междисциплинарные исследования» (Саратов, 2021), VIII международной конференции «Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности» (Казань, 2021), IV Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов» (Москва, 2021), Всероссийской (национальной) научной конференции «Современные методы и инновации в науке» (Санкт-Петербург, 2022).

Практическая апробация результатов диссертационного исследования проведена на базе промышленных предприятий Челябинской области ООО «Модерн Гласс» и ООО «Комфорт», что подтверждается соответствующими документами. Результаты работы нашли применение в образовательном процессе на кафедре «Менеджмент» ФГАОУ ВО «ЮУрГУ (НИУ)» при подготовке студентов по специальностям «Менеджмент» (38.03.02) в рамках разработки курса «Управление инновациями» и «Управление персоналом» (38.03.03) в рамках разработки курсов «Управление организационными изменениями» и «Инновации в управлении персоналом».

**Публикации.** По теме диссертационного исследования было опубликовано 17 работ, общим объемом 21,4 п.л. из них 20,1 п.л. авторского текста, в



том числе 5 статей в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований, 5 работ в сборниках международных конференций, 5 работ в сборниках всероссийских конференций, одна монография и одна коллективная монография.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 212 наименований и 17 приложений. Основной текст работы изложен на 301 странице печатного текста, включая 37 таблиц и 26 рисунков и 60 формул.

**Во введении** обоснована актуальность темы, сформулированы цель и задачи, а также объект и предмет исследования, раскрыта научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** «Инновационная активность персонала промышленных предприятий как фактор управления» уточнен понятийный аппарат по исследуемой теме. Исследована система факторов макро- и микросреды предприятия, влияющих на перспективы его инновационное развитие и обосновано влияние инновационной активности персонала на инновационные процессы предприятия. Обоснована классификация факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала предприятия. Сформулированы проблемы управления инновационной активностью персонала на предприятиях.

**Во второй главе** «Формирование механизма управления инновационной активностью персонала» предложены и подробно рассмотрены ключевые элементы методического подхода к управлению инновационной активностью персонала с позиции системного и проектного подходов, включая процессы их реализации. Создана экономико-математическая модель, реализующие ее алгоритмы и программные средства, которые позволяют обеспечить процесс расчета оценки уровня инновационной активности персонала, выявлять проблемные зоны в структурах управления и определять направления целевых корректирующих воздействий для повышения эффективности инновационного развития предприятия.

**В третьей главе** «Методическое обеспечение управления инновационной активностью персонала» рассмотрены взаимосвязанные методика расчета интегрального показателя инновационной активности персонала, внутреннее положение предприятия о политике управления инновационной активностью персонала и методика стимулировании персонала. Приведены практические аспекты и результаты апробации авторских разработок на примере промышленных предприятий ООО «Комфорт» и ООО «Модерн Гласс».

**В заключении** представлены ключевые выводы и результаты диссертационного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнена сущность понятия «инновационная активность персонала», определившая разработку классификации факторов, влияющих на ее уровень и учитывающих ее ключевую роль в инновационном развитии**

**промышленного предприятия. Предлагаемые определение и факторы обусловили выделение в рамках инновационной политики предприятия отдельного блока управления инновационной активностью персонала и отличаются от существующих оценкой и анализом, с одной стороны, связей сотрудника со средой групп ближнего и дальнего окружения (внешняя среда), а с другой стороны по связи с личностью сотрудника, его личностно-индивидуальных и профессионально-деловых характеристик (внутренняя среда), с развернутой детализацией по всем связям. Установленная многофакторность и многоуровневость позволяют выделить проблему управления инновационной активностью персонала в отдельный объект исследования в составе инновационной политики предприятия и конкретизировать требования к реализующему его механизму (5.2.3, п.7.1, п. 7.14).**

Анализ вклада инновационной активности персонала в результаты инновационной деятельности предприятий показал ее роль как одной из важнейших составляющих инновационного развития и позволил выявить неотъемлемые компоненты:

- 1) совокупность личностных качеств персонала, которые необходимы в рамках инновационной деятельности;
- 2) способность предлагать идеи, а также получать и передавать знания;
- 3) инновационная деятельность персонала, осуществляемая через процесс внедрения инноваций;
- 4) наличие и реализация инновационного потенциала персонала.

Под инновационной активностью персонала будет пониматься целенаправленная, динамическая характеристика деятельности персонала всех категорий и уровней управления по разработке и внедрению инноваций, в рамках которой реализуются имеющиеся компетенции, а также проявляются заинтересованность, инициативность, предприимчивость и ответственность сотрудников в результатах такой деятельности для достижения общих целей инновационного развития предприятия.

В рамках проведенного исследования было установлено, что уровень инновационной активности персонала в конечном итоге через конкурентоспособность и инновационную деятельность персонала влияет на инновационное развитие предприятия в целом и на его рыночные позиции (рис. 1).

Перед началом процесса управления инновационной активностью персонала необходимо проанализировать влияние влияющих факторов и учесть их в итоговой оценке. Это позволит повысить эффективность управления и обеспечить максимально благоприятные условия для инновационного развития предприятия.

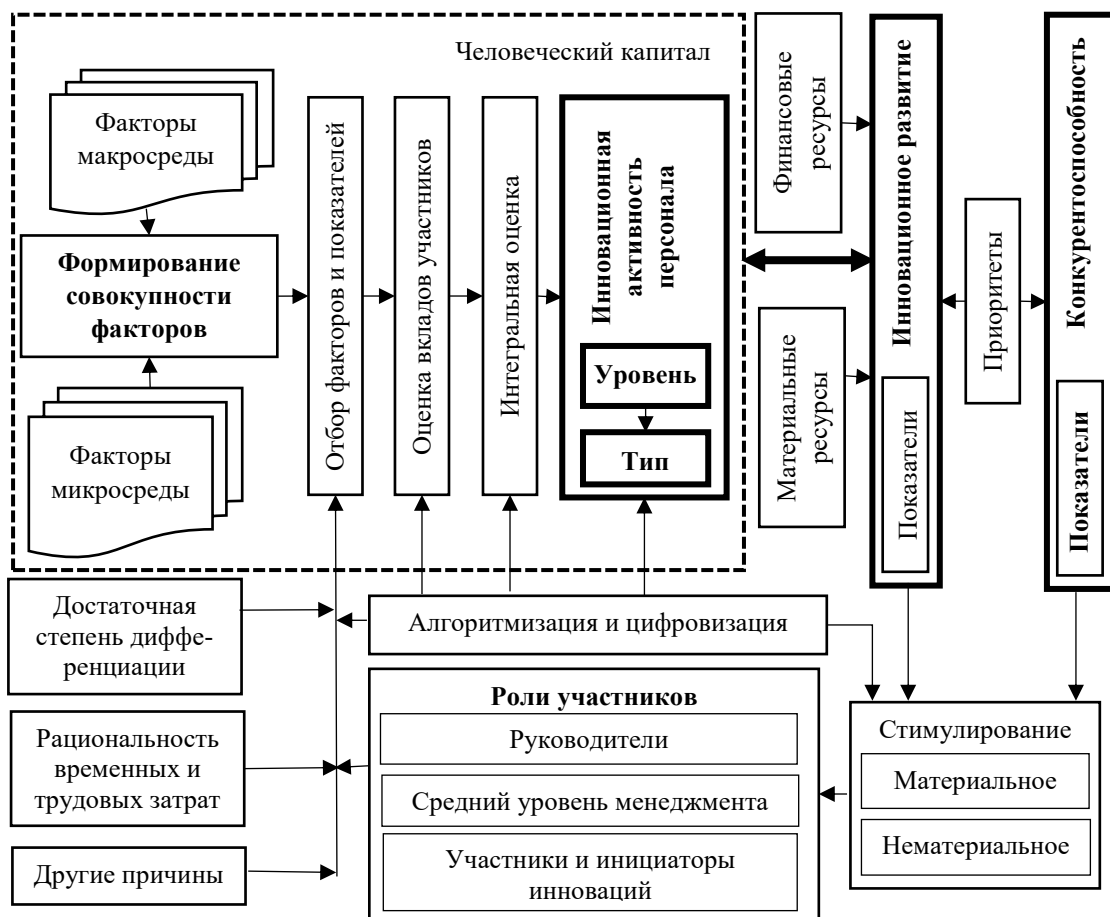


Рисунок 1 – Влияние инновационной активности персонала на инновационное развитие предприятия [авт.]

По результатам рассмотрения отечественного и зарубежного опыта выявления факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала, составлена классификация данных факторов с позиции отношения к сотруднику (рис. 2).

Предлагаемые определение и факторы отличаются от существующих выделением во внешней среде по связи со средой групп ближнего и дальнего окружения, а во внутренней среде по связи с личностью сотрудника, его лично-индивидуальных и профессионально-деловых характеристик, с развернутой детализацией по всем связям.

**2. Предложен и обоснован методический подход к управлению инновационной активностью персонала, отличающийся комплексным использованием системного, процессного и проектного подходов, включающий: идентификацию факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала; оценку уровня инновационной активности персонала; оценку влияния инновационной активности персонала на финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия; систему стимулирования инновационной активности персонала предприятия; мониторинг и контроль уровня инновационной активности персонала. В рамках методического подхода выделено 18 базовых подпроцессов проекта обеспечения требуемого уровня активности персонала, реализованных с помощью про-**

граммного продукта ARIS. Все это обеспечивает повышение эффективности разработки и реализации инновационной политики предприятия. (5.2.3., п. 7.13, п.7.14).



Рисунок 2 – Классификация факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала [авт.]

Многофакторность и многоуровневость процесса управления инновационной активностью персонала формирует необходимость создания единого механизма его реализации, основанного на приоритете инновационного развития предприятия и направленного на достижение его стратегических целей.

Под *механизмом управления инновационной активностью персонала* понимается определенная совокупность правил и процедур, предназначенных для принятия управленческих решений в области управления, оценки, контроля и стимулирования инновационной активности персонала. Рекомендовано, после формирования, закрепить данный механизм в виде внутреннего нормативного управляющего документа – Положения о политике управления инновационной активностью персонала как элемента более общей Инновационной политики предприятия, являющейся частью общей стратегии инновационного развития предприятия.

Цель политики состоит в формировании достаточного для достижения целей инновационного развития предприятия уровня инновационной актив-

сти персонала посредством различных организационных, оценочных, стимулирующих и др. процедур. Основные элементы и их описание приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Составные элементы методического подхода управления инновационной активностью персонала [авт.]

№ п/п	Элемент	Характеристика элемента
1	Система управления инновационной активностью персонала	Включает цели, задачи, принципы, процесс управления инновационной активностью персонала предприятия, систему внутреннего документооборота и информирования и методическое обеспечение управления инновационной активностью персонала при использовании различных кадровых технологий, адаптированных под интересы инновационного развития предприятия.
2	Структура управления инновационной активностью персонала на предприятии	Выделение в рамках организационной структуры предприятия подразделений (группы лиц), отвечающего за процессы управления инновационной активностью персонала. Определяются роли, полномочия и распределяется ответственность между участниками системы.
3	Идентификация факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала	Выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала для конкретного предприятия.
4	Оценка уровня инновационной активности персонала	Оценка уровня через расчет и анализ показателей инновационной активности персонала. Выявление причин расхождения между плановым и фактическим уровнем инновационной активности персонала.
5	Оценка влияния инновационной активности персонала на финансовые и нефинансовые показатели	Оценка возможных экономических потерь или выгод предприятия вследствие определенного уровня инновационной активности персонала по выручке, уровню брака, производительности труда, а также управленческим, социальным, рыночным и технологическим эффектам от инновационной активности персонала.
6	Система стимулирования инновационной активности персонала предприятия	Комплекс мер по стимулированию персонала к повышению его инновационной активности.
7	Мониторинг и контроль уровня инновационной активности персонала	Мероприятия по непрерывному мониторингу, контролю и формированию отчётности. При необходимости осуществляется корректировка системы управления инновационной активностью персонала с целью повышения её эффективности.

При функционировании указанного механизма должен быть сформирован определенный перечень операций и действий, которые объединяются в единый процесс реализации проекта обеспечения требуемого уровня активности персонала с выделением 18 базовых подпроцессов. Последовательность реализации подпроцессов представлена с помощью программного продукта ARIS, который использован как инструмент моделирования процессов и процедур предприятия. Временной период реализации разработанного процесса –  $i$ -ый год ( $i = \overline{1;n}$ ), который в виде цикла показан на рис. 3.

Ключевыми подпроцессами являются: формулировка целей предприятия в области инновационного развития предприятия на будущий период П2; оценка уровня инновационной активности персонала П6; составление плана мероприятий по повышению инновационной активности персонала П8; разработка (корректировка) программы стимулирования инновационной активности персонала П9; составление и оценка бюджета затрат на реализацию проекта мероприятий по повышению инновационной активности персонала П12; выработка

рекомендаций по совершенствованию системы управления инновационной активностью персонала П17.

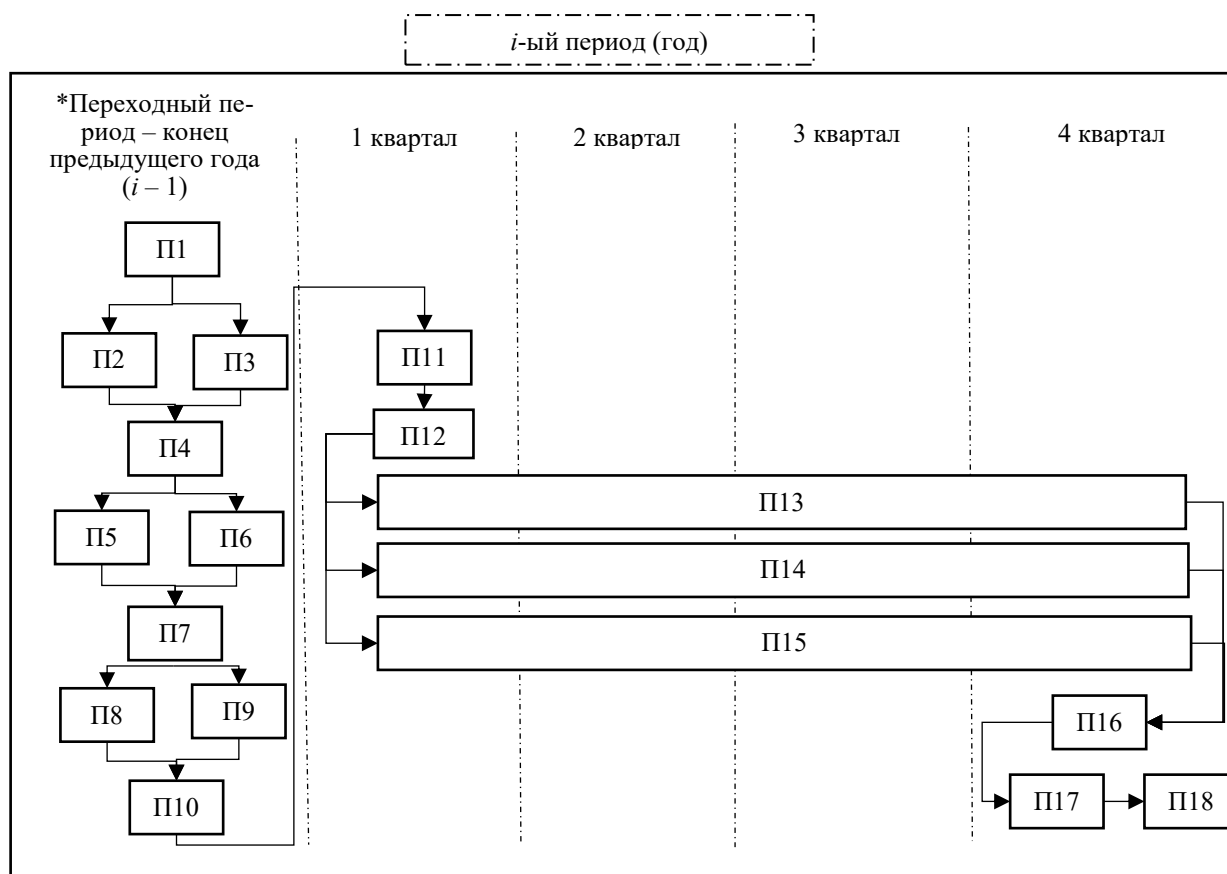


Рисунок 3 – Цикл реализации процесса управления инновационной активностью персонала в рамках одного года [авт.]

Подпроцессы анализ потребностей предприятия в тактическом и стратегическом развитии П1, оценка экономической эффективности предприятия П3, постановка целей в области управления инновационной активностью персонала предприятия П4, определение факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала П5, определение факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала П7, составление (или корректировка при необходимости) политики предприятия в области управления инновационной активностью персонала П10, проверка наличия всех видов необходимых ресурсов П11, информирование персонала о планах предприятия в области инновационного развития П13, реализация мероприятий по повышению уровня инновационной активности персонала П14, мониторинг и контроль уровня инновационной активности персонала П15, оценка влияния инновационной активности персонала на финансовые и нефинансовые показатели предприятия П16 и оценка результатов инновационной деятельности персонала П18 являются обеспечивающими для реализации ключевых подпроцессов.

В соответствии с принципом непрерывности управления данные этапы следует реализовывать на постоянной основе и использовании обратных связей при прогнозировании результатов проекта. Цикл реализации процесса управления инновационной активностью персонала с указанием обратной связи в течение

ние всего срока реализации инновационного проекта при условии, что  $i = \overline{1;n}$ , а  $n$  – это количество периодов (лет) проекта, представлен в диссертации.

**3. Разработана модель оценки уровня и определения типа инновационной активности персонала предприятия. В основе модели лежит сформированная с помощью четырехэтапной процедуры отбора, авторская система показателей и их весовых вкладов, обеспечивающая, расчет и прогнозирование величины интегрального показателя уровня инновационной активности персонала, учитывающая специфику инновационной деятельности конкретного промышленного предприятия. Результаты применения модели позволяют повысить экономическую эффективность инновационной деятельности предприятия за счет выявления проблемных зон в структурах управления персоналом и определить направления целевых корректирующих воздействий для обеспечения инновационного развития предприятия (5.2.3, п. 7.14).**

Для возможности моделирования процессов управления инновационной активностью персонала были определены 4 элемента структуры модели: 1) система показателей, 2) процедура оценки, 3) интерпретация результатов и 4) принятие управленческих решений.

Первичный анализ показателей, используемых для оценки отдельных сторон инновационной активности персонала, позволил выделить 85 наиболее часто применяемых в практике управления. При проверке соответствия их требованиям объективности, достоверности, однозначности, валидности, низкой трудоемкости расчета и управленческой применимости часть их была исключена по критерию полного, частичного и отсутствия соответствия. Все показатели были разбиты на 4 группы в соответствии с отнесением их к одной из 4 укрупненных групп факторов, показанных на рис.2. Для каждой группы на основе методов парного сравнения и присвоения весов на основе метода Фишберна была составлена ранжированная последовательность показателей. Процедуру парного сравнения и определения важности показателей выполняли сотрудники предприятий, на которых проходила апробация авторских предложений, а сотрудники имели необходимую квалификацию.

В качестве критерия для разбивки показателей на группы использованы выделенные ранее компоненты инновационной активности персонала, которые рассмотрены с точки зрения внешних и внутренних форм проявления инновационной активности. Для соблюдения баланса необходимой дифференциации и трудоемкости расчетов с учетом неравномерности распределения показателей по группам в каждую из 8 подгрупп включено по 5 наиболее весомых показателей. Последнее может быть адаптировано в интересах конкретного предприятия.

Для процедуры оценки предложен интегральный показатель уровня инновационной активности персонала (УИАП), который рассчитывается по следующей формуле:

$$УИАП = \sum_{h=1}^n (v_h \cdot s_h), \quad (1)$$

где  $v_h$  – вес значимости отдельного  $h$ -го показателя инновационной активности персонала;  $s_h$  – балл отдельного  $h$ -го показателя инновационной активности персонала;  $h = \overline{1, r}$ ,  $r$  – общее количество показателей оценки уровня инновационной активности персонала (в рассматриваемом варианте  $r = 40$ ).

Вес значимости каждого показателя определен на основании данных, которые уже были получены ранее в рамках процедуры выбора итоговых показателей для оценки уровня инновационной активности персонала предприятия с использованием метода парного сравнения и расчета весовых коэффициентов по методу Фишберна. Расчет балла по каждому показателю необходим с целью приведения всех показателей с разными единицами измерения к единой системе оценок. Для этого по каждому показателю произведена разбивка диапазона колебаний его величины на 5 диапазонов с присвоением балла от 1 до 5 при попадании в соответствующий диапазон от наименее значимого до наиболее значимого. В итоге диапазон изменений УИАП может колебаться от 8 баллов при низком уровне инновационной активности персонала до 40 баллов при высоком уровне.

Для *интерпретации результатов* расчета УИАП предложена матрица взаимосвязи определенного диапазона значений и типа инновационной активности (табл. 2).

Таблица 2 – Типы инновационной активности персонала в зависимости от полученного значения интегрального показателя [авт.]

Значение интегрального показателя, балл	От 8 до 20	От 20 до 30	От 30 до 40
Тип инновационной активности персонала предприятия	Инновационно-пассивный	Инновационно-неустойчивый	Инновационно-активный
Характеристики			
Уровень инновационной активности персонала	Низкий	Средний	Высокий
Необходимость совершенствовать систему управления инновационной активностью персонала	+	+/-	-
Необходимость мониторинга показатели инновационной активности персонала	+	+	+
Необходимость в активном стимулировании инновационной активности персонала	+	+	-

В целях автоматизации процедуры расчета интегрального показателя, определения типа инновационной активности и выработки дальнейших рекомендаций по совершенствованию управления инновационными процессами на предприятии была разработана экономико-математическая модель (далее Модель) на базе программного продукта MS Excel. На рис. 4 представлена процедура определения уровня и типа инновационной активности персонала, который составляет основу разработанной модели в среде ARIS.





Рисунок 4 – Процедура определения и интерпретации УИАП [авт.]

Для каждого значимого шага предложены алгоритмы их реализации. Пример алгоритма для расчета частных показателей инновационной активности персонала в качестве вводных данных представлен на рис. 5. Остальные алгоритмы приведены в диссертации.

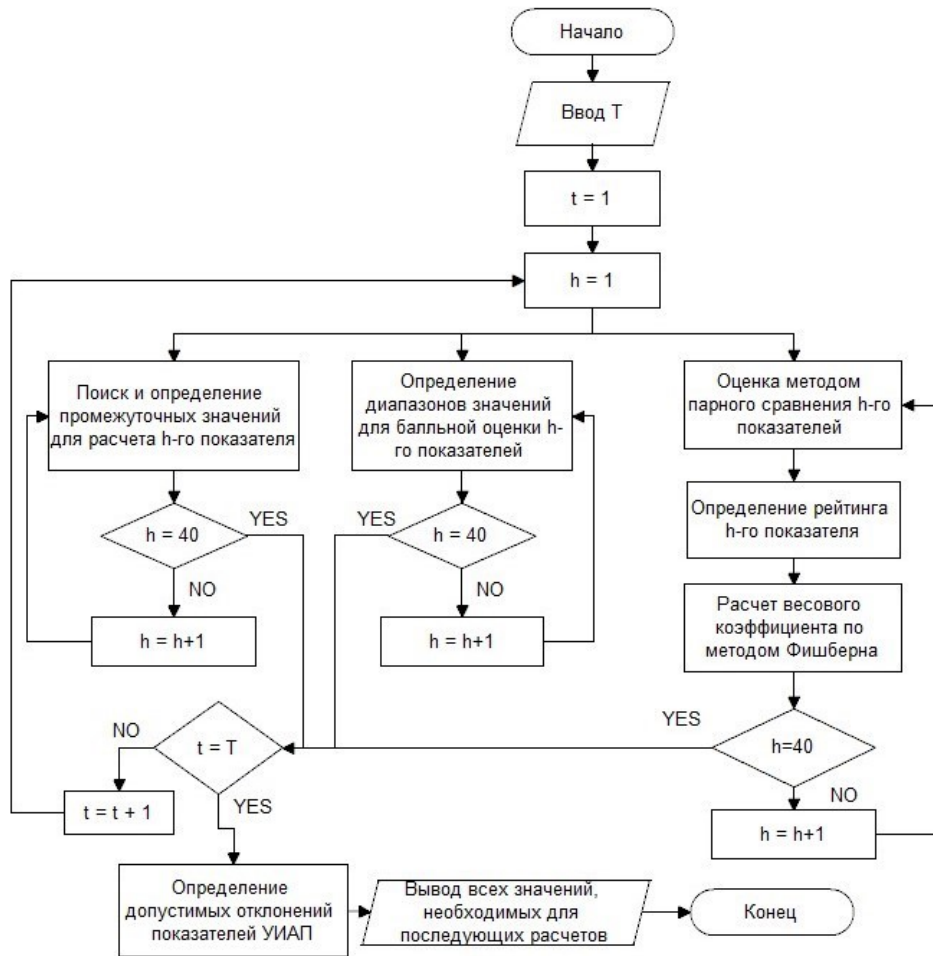


Рисунок 5 – Алгоритм определения вводных данных [авт.]

Конечным результатом реализации представленных выше шагов является достижение инновационно-активного поведения персонала предприятия, которое возможно при создании условий для роста заинтересованности в т.ч. самих сотрудников в результатах инновационной деятельности и инновационного развития предприятия. Это возможно за счет активизации процессов стимулирования сотрудников через материальные и нематериальные стимулы.

**4. В целях интенсификации инновационной деятельности промышленного предприятия разработана методика стимулирования инновационной активности персонала. Методика базируется на принципах: сочетания долгосрочных и краткосрочных стимулов, информационной открытости и добровольности участия, объективности, динамизма, справедливости, значимости и толерантности к неудачам; включает авторскую систему КРІ для трех категорий сотрудников, непосредственно отвечающих за инновационное развитие предприятия, используемую для расчета переменной части заработной платы. Применение предложенной системы стимулирования реализует соответствие интересов инновационного развития предприятия и дифференцированных интересов всех категорий его сотрудников (5.2.6, п.23).**

Под *системой стимулирования инновационной активности персонала* понимается комплекс управленческих мероприятий по целенаправленному воздействию на сотрудников с целью повышения их включенности в инновационные процессы предприятия и роста их инновационной активности за счет формулировки и реализации принципов и технологий с оценкой последствий их применения в соответствии с задачами предприятия по достижению целей инновационного развития. На рис. 6 представлены составляющие такой системы.

В качестве технологии материального стимулирования сотрудников была предложена система ключевых показателей инновационной деятельности ИКРІ (КРІ инновационной деятельности) для трех групп сотрудников: высшее руководство; средний уровень менеджмента; инициаторы и участники изменений.

При формировании совокупности взаимосвязанных *ИКРІ* возникает вопрос об их весовом участии в итоговом результате. Если для предприятия известны интересы собственников или топ-менеджмента по ранжированию весов, то они распределяются по таким экспертным данным. Если же таких данных нет, то в практике определения весовых коэффициентов находят широкое применение коэффициенты П. Фишберна для известного порядка приоритетности показателей, в том числе и при безразличности очередной сравниваемой пары показателей. Для умеренного падения рангов используется формула расчета на основе арифметической прогрессии, а при существенном падении рангов используется формула расчета на основе геометрической прогрессии.



Рисунок 6 – Система стимулирования инновационной активности персонала [авт.]

Распределение весов по *ИКРІ* служит индикатором для оценки значимости того или иного показателя, а определение значений коэффициентов по *ИКРІ* позволяет оценить степень выполнения того или иного показателя и непосредственно повлиять на рассчитываемое значение премии.

Для обоснованности процесса определения границ диапазонов значений по коэффициентам для *ИКРІ* использовалась теория интервальных рядов распределения.

Предложена процедура распределения премиальной части годового фонда оплаты труда для инновационно-активных сотрудников по категориям при использовании системы *ИКРІ* за счет введения в расчет коэффициента участия в зависимости от доли и вклада каждой категории в результаты инновационного развития предприятия:

$$ПФ_{уид} = \frac{ФОТ_1^{ИАП} \cdot ФОТ_{\%}}{1,302 \cdot 1,2 \cdot N \cdot T}, \quad (2)$$

где  $ФОТ_1^{ИАП}$  – переменная часть фонда оплаты труда, направленная на премирование сотрудников, участвующих в инновационной деятельности предприятия за отчетный период;  $ФОТ_{\%}$  – процент распределения переменной части ФОТ по соответствующей группе участников;  $N$  – количество сотрудников,

участвующих в инновационной деятельности по соответствующей группе участников;  $T$  – количество выплат премий в год для конкретной группы участников (2, 4 или 12 шт. соответственно).

Зависимости для расчета фонда оплаты труда на премирование инновационно-активных сотрудников и премии отдельного сотрудника за достижение *ИКРІ* приведены в диссертации.

**5. Разработано методическое обеспечение реализации модели управления инновационной активностью персонала предприятия, включающее структуру внутренних регламентов управления инновационной активностью персонала как неотъемлемую часть инновационной политики предприятия, методику расчета и прогнозирования интегрального показателя инновационной активности персонала, алгоритмы отдельных ее этапов и варианты практических рекомендаций по повышению эффективности инновационной активности сотрудников предприятия. Разработанное методическое обеспечение приведет к достижению положительных результатов в области снижения трудоемкости затрат на внедрение инструментов управления инновациями и снижению рисков инновационного развития предприятия (5.2.3, п.7.14 и 5.2.6, п.23).**

При апробации предложенных автором разработок в области управления и стимулирования инновационной активности персонала предприятия при максимальном соответствии по выделенным критериям были выбраны два предприятия: ООО «Комфорт» и ООО «Модерн Гласс».

Расчет и анализ значения интегрального показателя УИАП для анализируемых предприятий показал попадание полученного значения в зону инновационно-неустойчивого типа (рис. 7).

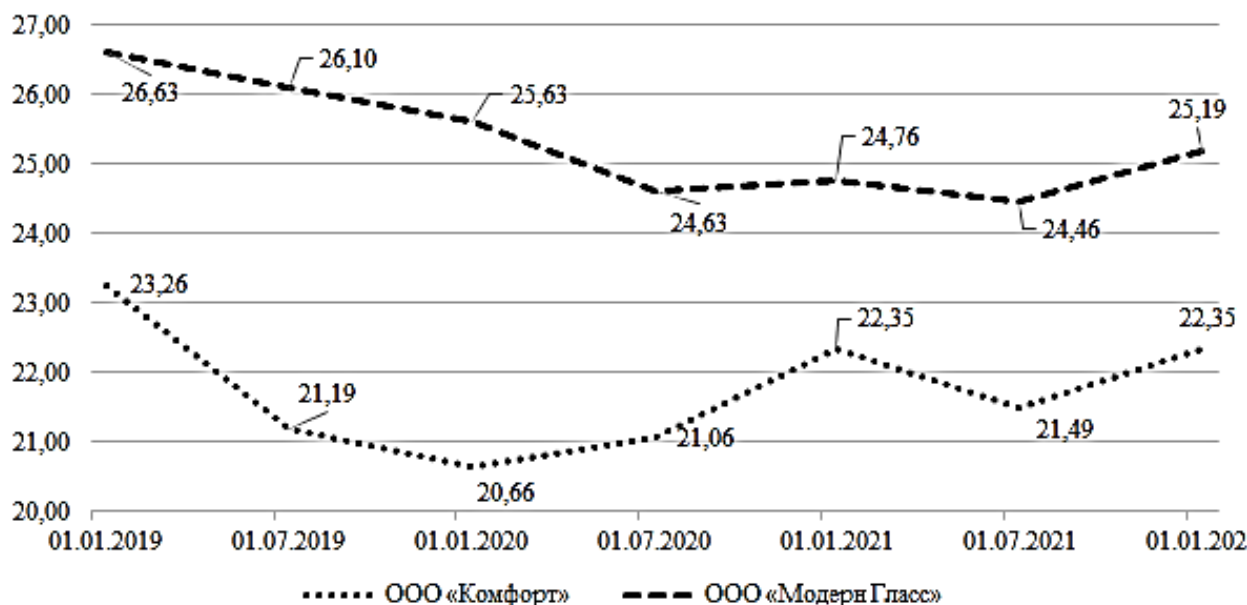


Рисунок 7 – Динамика интегрального показателя УИАП [авт.]

При прогнозировании данных с использованием метода наименьших квадратов и выравнивании тренда по трем функциям (линейная, параболическая и логарифмическая) получены прогнозные значения на шесть последую-

щих периодов. Динамика изменения интегрального показателя УИАП по двум исследуемым предприятиям подтверждает высокую вероятность снижения общего тренда в среднесрочной перспективе и приближение к границе инновационно-пассивного типа (табл. 3).

Таблица 3 – Итоговые результаты прогнозирования данных по УИАП [авт.]

№ периода	Прогноз интегрального показателя УИАП по МНК ООО «Модерн Гласс»			Прогноз интегрального показателя УИАП по МНК ООО «Комфорт»		
	выравнивание по линейной функции	выравнивание по параболической функции	выравнивание по логарифмической функции	выравнивание по линейной функции	выравнивание по параболической функции	выравнивание по логарифмической функции
8	24,13	25,48	24,44	21,70	23,82	21,46
9	23,83	26,18	24,31	21,69	25,39	21,42
10	23,53	27,11	24,20	21,67	27,31	21,38
11	23,23	28,27	24,10	21,66	29,58	21,34
12	22,93	29,65	24,01	21,64	32,21	21,31
13	22,62	31,25	23,92	21,63	35,19	21,28
Прирост, %	-6,26	22,65	-2,09	-0,35	47,73	-0,81
Ошибка аппроксимации	1,46	0,82	1,12	3,52	2,24	3,45

Для исследуемых предприятий актуальным является совершенствование политики управления инновационной активностью персонала и ее реализация.

В рамках длительной работы по планированию трансформационных изменений в инновационной деятельности предприятий ООО «Комфорт» и ООО «Модерн Гласс» в целях повышения инновационной активности персонала до уровня «инновационно-активный» проведена масштабная работа по экономической оценке необходимых для этого инвестиций.

В таблице 4 сведены все результирующие показатели оценки экономической эффективности по предложенным мероприятиям.

Таблица 4 – Итоговые показатели оценки экономической эффективности проекта дополнительных мероприятий для увеличения УИАП [авт.]

Показатель	ООО «Комфорт»	ООО «Модерн Гласс»
Доходы от проекта, тыс. руб.	840,00	3 550,00
Сумма требуемых инвестиций, тыс. руб.	624,44	2456,11
Сумма чистого дисконтированного дохода, тыс. руб.	53,02	406,97
Рентабельность проекта по дисконтированным денежным потокам, %	8,49	16,57
Внутренняя норма доходности, %	34,5	44,54
Срок окупаемости	11 месяцев	10 месяцев
Чистая прибыль компании за последний год, тыс. руб.*	5700*	342 300*
Процент дополнительных затрат от суммы чистой прибыли компании, полученной за последний год, %*	10,96*	0,72*

\*) - справочно

Полученные данные свидетельствуют об экономической целесообразности внедрения дополнительных проектных мероприятий для повышения инновационной активности персонала предприятий.

Таким образом, проект повышения инновационной активности персонала позволит достичь стратегических целей предприятий в области инновационного развития, повысить производительность труда персонала, повысить эффективность реализации и значимость инновационной деятельности как ключевого фактора и направления развития предприятия.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основным результатом диссертационного исследования является разработанный методический подход к управлению инновационной активностью персонала, учитывающий структуру групп, роли и интересы участников на основе: уточнения сущности понятия «инновационная активность персонала», определяющих ее состояние факторов и ключевой роли в инновационном развитии предприятий; модели и реализующей ее методики оценки уровня инновационной активности персонала, обеспечивающих его расчет, идентификацию по достигнутому уровню и прогнозирование требуемой корректировки, адаптируемых к условиям деятельности предприятия; методики стимулирования инновационной активности персонала, соответствующей целям развития предприятия; методического обеспечения реализации модели управления инновационной активностью персонала в интересах инновационного развития предприятия от разработки процедуры оценки до бюджетирования процессов стимулирования персонала к участию в инновационной деятельности и оценки их экономической эффективности; автоматизации процедур оценки и прогнозирования уровня инновационной активности персонала на базе программных продуктов MS Excel и ARIS, что в совокупности максимально соответствует специфике управления инновационной активностью персонала, как руководством предприятия, так и интересам остальных сотрудников с минимальными временными затратами.

Полученные выводы применимы для повышения эффективности политики и системы управления инновационной активностью персонала в практической деятельности российских предприятий, ориентированных на вектор инновационного развития.

### **IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ** **Статьи в научных изданиях, определенных ВАК РФ**

1. Виноградова, Т.А. Реализация оценки и анализа уровня инновационной активности персонала предприятия / Т.А. Виноградова, М.С. Кувшинов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2021. – Т. 15, № 2. – С. 132–139. – DOI 10.14529/em210215. (авт. 0,46 п.л.)

2. Кувшинов, М.С. Материальное стимулирование инновационной активности персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности инноваций / М.С. Кувшинов, Т.А. Виноградова // Экономика промышленности. – 2021. – №14(4). – С. 463–470. – DOI 10.17073/2072-1633-2021-4-463-470. (авт. 0,62 п.л.)

3. Виноградова, Т.А. Анализ и прогнозирование уровня инновационной активности персонала промышленного предприятия / Т.А. Виноградова, М.С. Кувшинов // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – № 2 (164). – С. 55–62. – DOI 10.34773/EU.2022.2.11. (авт. 0,48 п.л.)

4. Vinogradova T.A. The study of employees' innovative behaviour at industrial enterprises / T.A. Vinogradova, M.S. Kuvshinov // Journal of New Economy, vol. 23, no. 3, pp. 109–126. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-3-6. (авт. 0,92 п.л.)

5. Виноградова, Т.А. Оценка экономической эффективности мероприятий по стимулированию инновационной активности персонала / Т.А. Виноградова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2022. – Т.16, № 3 С. 48–57. – DOI: 10.14529/em220306. (авт. 0,77 п.л.)

#### **Статьи в научных журналах и сборниках научных трудов**

6. Виноградова, Т.А. IT-технологий в управлении инновационной активностью персонала / Т.А. Виноградова, М.С. Кувшинов // Умные технологии в современном мире: материалы III всероссийской научно-практической конференции, 24–25 ноября 2020 г. / под ред. И.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – Т. 2. – С. 33–38. (авт. 0,27 п.л.)

7. Виноградова, Т.А. Анализ факторов, влияющих на уровень инновационной активности персонала предприятия / Т.А. Виноградова // Наука и инновации в современном мире материалы VII Международной научно-практической конференции, 26 февраля 2021 г. – М.: Издательство «Перо», 2021. – С. 133–137. (авт. 0,25 п.л.)

8. Виноградова, Т.А. Методика оценки уровня инновационной активности персонала предприятия / Т.А. Виноградова, М.С. Кувшинов // Научный поиск: материалы тринадцатой научной конференции аспирантов и докторантов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – С. 196–205. (авт. 0,37 п.л.)

9. Виноградова, Т.А. Выбор технологий стимулирования инновационной активности персонала / Т.А. Виноградова // Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности: сборник научных статей VII международной научной конференции. 22–23 июля 2021г. – Волгоград: ООО «Конверт», 2021. – С. 154–158. (авт. 0,33 п.л.)

10. Виноградова, Т.А. Формирование переменной части фонда оплаты труда для премирования инновационно-активных сотрудников / Т.А. Виноградова // Научные исследования и инновации: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. – Саратов: НОО «Цифровая наука». – 2021. – С. 131–139. (авт. 0,26 п.л.)

11. Виноградова, Т.А. Система управления инновационной активностью персонала промышленного предприятия / Т.А. Виноградова // Приоритетные направления инновационной деятельности в промышленности: сборник научных статей VIII международной научной конференции. 30–31 августа 2021 г. – Казань: ООО «Конверт», – 2021. – С. 164–168. (авт. 0,22 п.л.)

12. Виноградова, Т.А. Актуальные проблемы управления инновационной активностью персонала промышленных предприятий //Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: Сборник мате-

риалов IV Международной научно-практической конференции, г. Москва, 4 октября 2021 г. – Москва: ООО «ИРОК», 2021. –С. 128–133. (авт. 0,27 п.л.)

13. Виноградова, Т.А. Методика формирования системы показателей оценки уровня инновационной активности персонала / Т.А. Виноградова, М.С. Кувшинов // Умные технологии в современном мире: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, 24–25 ноября 2021 г. под ред. И.А. Соловьевой. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – Т. 1. – С. 173–180. (авт. 0,38 п.л.)

14. Vinogradova, T.A. Creating the algorithm for the process of employees' innovative behavior management in order to achieve the goals of innovative development of enterprises / T.A. Vinogradova // Modern methods and innovations in science. – Saint Petersburg. – 2022. – P. 28–32. (авт. 0,3 п.л.)

15. Виноградова, Т.А. Оценка окупаемости инвестиций в повышение инновационной активности персонала предприятия / Т.А. Виноградова, М.С. Кувшинов // Наука ЮУрГУ: материалы 74-й научной конференции. Секции экономических наук. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2022. – С. 74–79. (авт. 0,28 п.л.)

### **Монография**

16. Кувшинов М.С. Инновационная активность персонала: оценка и управление / М.С. Кувшинов, **Т.А. Виноградова**. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2022. – 249 с. (авт. 12,9 п.л.)

### **Раздел в коллективной монографии**

17. Кувшинов М.С. Управление инновационной активностью персонала экономических субъектов / М.С. Кувшинов, **Т.А. Виноградова** // Инновационное развитие экономических субъектов России в условиях цифровой трансформации: монография / под редакцией И.А. Соловьевой. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – С.108–131. (авт. 1,0 п.л.)



**Виноградова** Татьяна Александровна

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА  
В ИНТЕРЕСАХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»  
(7.Экономика инноваций), 5.2.6. «Менеджмент»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать . . . 2023. Формат 60 ×84 1/16. Печать цифровая.  
Усл.печ.л. . . Тираж 100 экз. Заказ . . .

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.  
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.