

Загуляев Д.Г., Иванова Т.Н., Мищенко О.В.

**Управление
рационализаторской
деятельностью
на промышленном
предприятии**

Монография

Ижевск
2022

УДК: 608.2: 658.5

ББК 65.291.2

З 148

Рецензенты:

Ревенко Н.Ф. – доктор экономических наук, профессор ФГБОУ ВО «Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова», г. Ижевск

Телишев А.М. – кандидат технических наук, генеральный директор АО НПО «Каскад», г. Чебоксары

З 148 Загуляев Д.Г., Иванова Т.Н., Мищенко О.В. Управление рационализаторской деятельностью на промышленном предприятии: монография. – Ижевск: Изд-во «Шелест», 2022. – 143 с.

В монографии изложены теоретические, методологические и практические аспекты управления рационализаторской деятельностью на промышленном предприятии: определены технико-экономическая сущность рационализации производства, место рационализации производства в системе «наука–техника–производство», приведена базовая терминология данного вида деятельности и показано, что применение данного вида научно-технического творчества в производственной практике может принести предприятиям современной России значительные конкурентные преимущества. Приведены подтвержденные обширным опытом научно-практической работы позиции исследователей научно-технического творчества СССР и современной России по рассматриваемому вопросу и достигнутые результаты. Предложен инструмент оценки результативности рационализаторской работы в подразделении – ежеквартальный отчет уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении. Основное достоинство документа – наличие количественных оценок проведенных новаторских работ, что делает процесс оценки максимально ясным, понятным и однозначным. Использование отчета позволяет уполномоченному четко осознавать, контролировать и управлять процессом рационализации производства в своем подразделении. Приведено обоснование назначения каждого пункта ежеквартального отчета для осуществления полной оценки проделанной работы. Показана необходимость более широкого использования рационализации производства в России.

Монография может быть полезна руководителям, ответственным за рационализаторскую и изобретательскую работу на предприятиях, просто рационализаторам, первичным профсоюзным организациям, молодежи и всем читателям, интересующимся этим видом деятельности.

ISBN 978-5-6048876-3-9

УДК: 608.2: 658.5

ББК 65.291.2

© Загуляев Д.Г., Иванова Т.Н., Мищенко О.В. 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Техничко-экономическая сущность рационализации производства ...	7
2. Рационализаторская деятельность на предприятии в современных условиях	20
3. Рационализация производства на машиностроительном предприятии: основные условия функционирования.....	36
4. Рационализаторская деятельность в промышленности: локальный нормативный акт.....	59
4.1. Область применения	59
4.2. Схема взаимодействия подразделений в процессе организации рационализаторской работы на предприятии	61
4.3. Используемые термины	62
4.4. Организация рационализаторской работы	64
4.5. Условия признания предложения рационализаторским	66
4.6. Рационализирование специалистами собственных разработок.....	69
4.7. Предложения, выходящие за рамки требований Положения.....	70
4.8. Права и обязанности автора рационализаторского предложения	71
4.9. Порядок оформления заявления на рационализаторское предложение..	73
4.10. Порядок подачи заявления на рационализаторское предложение	76
4.11. Порядок и сроки рассмотрения заявления на рационализаторское предложение	79
4.12. Аннулирование предложения	81
4.13. Использование ранее отклоненных предложений	81
4.14. Охрана рационализаторских предложений в режиме коммерческой тайны	81
4.15. Использование рационализаторского предложения	82
4.16. Порядок расчета экономического эффекта	84
4.17. Выплата вознаграждений за рационализаторскую деятельность.....	85
4.18. Определение размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению, создающему экономический эффект	87
4.19. Определение размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению, не создающему экономический эффект	88
4.20. Выплата авторского вознаграждения	91
4.21. Выплата вознаграждения за содействие рационализаторской работе..	92
4.22. Сроки выплаты авторского вознаграждения и вознаграждения за содействие	95
4.23. Отчетность по рационализаторской работе	95
4.24. Хранение документации по рационализации	97

4.25. Принципы управления рационализаторской деятельностью на предприятии	98
5. Оценка результативности рационализаторской деятельности в подразделении предприятия.....	100
5.1. Терминология, используемая в ежеквартальном отчете	101
5.2. Этапы создания системы управления рационализацией производства на предприятии	104
5.3. Иерархическая структура управления рационализацией производства...	107
5.4. Необходимость оценки результативности деятельности уполномоченных	109
5.5. Практическая полезность ежеквартального отчета	109
5.6. Практическая работа с ежеквартальным отчетом	117
5.7. Выплата вознаграждения уполномоченному за содействие рационализаторской работе	117
6. Необходимость более широкого использования рационализации производства в России.....	121
Заключение	130
Перечень использованных источников.....	131
Приложение А. Функции и права уполномоченного по рационализации в подразделении.....	133
Приложение Б. Удостоверение на рационализаторское предложение.....	134
Приложение В. Форма заявления на рационализаторское предложение...	135
Приложение Г. Журнал регистрации заявлений на рационализаторские предложения	138
Приложение Д. Расчет экономического эффекта за использование в производстве рационализаторского предложения	139
Приложение Е. Определение размера авторского вознаграждения за РП, создающее экономический эффект	140
Приложение Ж. Расчет-обоснование размера авторского вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономический эффект.	140
Приложение З. Определение коэффициента достигнутого полезного эффекта – K_1	141
Приложение И. Определение коэффициента объема выпуска (типа производства) – K_2	141
Приложение К. Определение коэффициента сложности решенной технической или организационной задачи – K_3	142

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы Россия усиливает экономическую независимость от стран Запада.

В технико-технологическом и производственном отношении в нашей стране реализуется политика импортозамещения и диверсификации производства, направленная на максимизацию хозяйственной безопасности отечества, а также Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, призванная прекратить абсолютизацию экспорта природных богатств, низводящего роль страны до уровня мирового сырьевого донора и вывести Россию на траекторию мирового технологического лидерства.

Нашей стране и ее предприятиям крайне необходимо со стабильной интенсивностью развиваться по инновационному сценарию хозяйствования. Для осуществления этой задачи от руководства и сотрудников предприятий требуется неустанное проявление профессиональной творческой инициативы: поиска и устранения несовершенств в бизнес-процессах, генерирования и реализации полезных идей, улучшения существующих продуктов, разработки новых методов, технологий, изделий.

Результативным и эффективным инструментом для выполнения упомянутых задач является базовый уровень массового научно-технического творчества – рационализация производства. Она плодотворно проводилась в период СССР, действует на предприятиях высоко-конкурентных отраслей экономики современной России, принося собственникам и коллективам немалую пользу как финансового, так и общего плана.

Посредством применения интеллекта человека для решения существующих производственных проблем, мешающих достижению предприятиями успеха, в рамках системы управления рационализаторской

деятельностью совершенствуются отдельные бизнес-процессы и производство в целом, улучшаются потребительские свойства продукции и услуг, снижается ресурсоемкость и себестоимость процессов и продуктов. Это ведет к увеличению объема продаж выпускаемой продукции, росту прибыли, благодаря чему предприятие выплачивает заработную плату сотрудникам, вкладывает финансовые средства в собственное развитие.

Рационализация производства как самостоятельный вид инновационной деятельности заслуживает особого внимания и практического применения, поскольку является незаменимым инструментом укрепления стратегической и инновационной устойчивости предприятий, работающих на высококонкурентных отечественных и внешних рынках. Одновременно совершенствуется личность самого рационализатора, повышается уровень его творческого профессионализма, усиливаются способности решения новаторских задач.

Монография посвящена рассмотрению практических вопросов организации и управления рационализаторской деятельностью на предприятии, снабжена подробным объяснением практических аспектов данного процесса.

ГЛАВА 1. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

В последние годы Россия усиливает экономическую и идеологическую независимость от стран Запада.

В технико-технологическом и производственном отношении в России реализуется политика импортозамещения и диверсификации производства, направленная на максимизацию хозяйственной безопасности, а также стратегия научно-технологического развития [30], призванная прекратить абсолютизации экспорта природных богатств, низводящего роль страны до уровня мирового сырьевого донора.

Нашей стране крайне необходимо со стабильной интенсивностью развиваться по инновационному варианту хозяйствования. Для осуществления этой задачи от руководства и сотрудников предприятий требуется неустанное проявление профессиональной творческой инициативы: поиска и устранения несовершенств в бизнес-процессах, генерирования и реализации полезных идей, улучшения существующих продуктов, разработки новых методов, технологий, изделий. Результативным и эффективным инструментом для выполнения упомянутых задач является базовый уровень массового научно-технического творчества – **рационализация производства**. Она плодотворно осуществлялась в период СССР, возрождается и на предприятиях высоко-конкурентных отраслей экономики современной России. В мировой инновационной практике отлично себя зарекомендовали системы рационализации производства («Кайдзен», «6 Сигма», «Оптимизация процессов» и пр.), приносящие ощутимые выгоды реализующим их структурам. Авторы рационализаторских предложений вознаграждаются в зависимости от размера экономического эффекта или иной пользы для предприятия, полученной с помощью внедрения результатов рационализаторской мысли.

В хозяйственной практике под **«рационализацией производства»** понимается массовая научно-техническая деятельность по совершенствованию предприятия и производимой им продукции. Она направлена на достижение приоритетных стратегических показателей развития организации и включает в себя полный цикл управления рационализаторским творчеством, в том числе: разработку, оформление, обработку, внедрение в производство рацпредложений, определение величины полезного эффекта, обучение соответствующих специалистов и пр.

Под **«рационализаторским предложением»** понимается **техническое, организационное или иное решение, которое осуществимо, содержит необходимые для этого данные, является новым для организации, в**

которую оно подано, и дающее экономический или иной полезный эффект. В зависимости от приоритетов текущего развития организации, перечень типов таких решений (информационные, кадровые, коммерческие, коммуникационные, логистические, маркетинговые, режимно-охранные, военно-мобилизационные, экологические, эргономические, юридические, технологические, конструкторские, технологические, и пр.) может меняться. Рационализации могут подвергаться все направления, стороны и аспекты деятельности предприятия.

Рационализация производства впервые в мире получила государственное законодательное регулирование в 1919 году в Советской России и была нацелена на задействование творческой мысли рабочих для решения неотложных задач производства.

В настоящее время «рационализаторское предложение» не значится в перечне охраняемых результатов интеллектуальной деятельности (далее – РИД) и средств индивидуализации статьи 1225 ГК РФ. Хотя данный объект пользовался правовой охраной в СССР в силу способности приносить значительные технико-экономические преимущества и обеспечивать планомерное развитие научно-технического прогресса.

На сегодняшний день в Российской Федерации действует всего лишь два нормативно-правовых акта федерального уровня, регулирующих вопросы организации рационализации производства: 1) Постановление Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР» и 2) «Методические рекомендации по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации», одобренные совместным решением коллегии Комитета РФ по патентам и товарным знакам (Роспатент) и Государственного комитета РФ по промышленной политике, согласованных с Республиканским советом ВОИР от 25 июня 1996 г. № 6/7).

В первом документе указано, что *«...до принятия и введения в действие законодательных актов РСФСР по вопросам изобретательства и охраны объектов интеллектуальной собственности, предприятия, объединения, организации и учреждения самостоятельно определяют порядок рассмотрения заявлений на рационализаторские предложения, их внедрения и выплаты авторского вознаграждения, решают вопросы премирования за содействие рационализаторству, руководствуясь при этом только конкретными результатами этой деятельности и степенью участия в ней любого работника предприятия»* [16] (выделено авторами).

Это означает, что фактически, начиная с 1991 года, вопросы организации рационализаторской деятельности отданы на усмотрение

предприятий, а государственными органами, регулирующими вопросы инновационного развития в масштабах страны, не выпускаются даже информационные материалы рекомендательного характера по данной теме. Не оказывается методическая и методологическая помощь заинтересованным организациям, желающим развиваться по инновационному сценарию. Тем самым в течение более чем четверти века «проваливается» организация массовой творческой работы, являющейся краеугольным камнем научно-технического прогресса и инновационного развития.

Справедливости ради стоит сказать, что далеко не во всех организациях России рационализаторская деятельность прекратила свое существование в связи с отменой ее государственного регулирования.

Целый ряд коммерческих организаций современной России, работающих в высоко-конкурентной рыночной среде, применяют для улучшения производства элементы японской системы «Кайдзен» и других зарубежных систем. В то же время небезынтересным в плане повышения эффективности производства было бы проанализировать, какую пользу в настоящее время может принести внедрение на отечественных предприятиях рационализаторских подходов, традиционно применявшихся в отечественной практике.

Согласно позиции И.А. Близнеца, *«сущностью и результатом рационализаторского предложения является решение технической или производственной задачи, достигаемое как мерами технического, так и организационно-производственного характера»* [23, с. 616]. При этом Б.Г. Прахов считает, что *«рационализаторское предложение, как и изобретение, должно отвечать не только на вопрос «Что надо делать», но и на вопрос: «Как это сделать»* [24, с. 56] без дополнительных творческих усилий.

Технико-экономическая сущность рационализации производства одинакова во всех странах мира. Не изменилась она и в результате перехода России к рыночным отношениям, имевшего место в конце прошлого века. Масштабность рационализаторской деятельности периода СССР и грандиозность ее результатов впечатляют. Приведение ниже по тексту позиций авторов советского периода относительно технической и экономической сущности рационализации производства, подкрепленных соответствующими статистическими данными, наряду с позициями современных российских авторов, представляют некую попытку популяризации данного вида деятельности в рамках данной работы. Конечно, в современной российской практике отсутствует былая массовость, а также государственное регулирование и планирование данного вида творчества времен СССР. Но в то же время, рационализаторская работа в стране ведется весьма успешно, имеются многочисленные нормативные правовые акты

субъектов Российской Федерации (Республика Татарстан, Мордовия), действуют ведомственные документы, в частности принятые ОАО «РЖД», государственной корпорацией «Росатом» [23, с. 621–625], другими предприятиями.

Аспекты **технической и экономической сущности** рационализации производства определяются полезным для предприятия результатом, приносимым данным видом творческой деятельности. Эти аспекты взаимообусловлены в силу взаимозависимости технического и экономического полезного эффекта, приносимого указанной разновидностью инновационной активности. Тем не менее, постараемся конкретизировать наиболее заметные из них.

Техническая сущность рационализации производства обусловлена следующими основными моментами.

1. **Рационализация производства обеспечивает** *«...модернизацию основных производственных фондов исходя из темпов, опережающих их старение»* [28].

2. **В результате рационализации выпускаемой продукции совершенствуются ее технические характеристики**, что ведет к улучшению потребительских свойств, благодаря чему поддерживается востребованность продукции на рынке.

3. **Рационализация производства позволяет избегать проведения заведомо затратного реинжиниринга бизнес-процессов** (полного демонтажа старых процессов и создания новых с нуля), позволяет в спокойном, но постоянном режиме совершенствовать их. Тем самым достигается экономия денежных средств для их расходования на более приоритетные нужды.

4. **Базовым уровнем научно-технического творчества является именно рационализация производства.** На уровень выше находится изобретательство, еще выше – создание научных открытий. Не освоив первой ступени научно-технического творчества, авторам весьма затруднительно работать на последующих. Техническое творчество – процесс поступательный, медленный, но верный, приносящий конкурентные преимущества на локальном и макроуровнях. Степень присутствия достижений научно-технического прогресса в выпускаемой продукции определяет ее конкурентоспособность.

5. **Рационализация производства обеспечивает эволюционное развитие техники и технологий, полное использование резервов имеющихся достижений НТП:** *«Общество нуждается как в революционных технических преобразованиях, так и в эволюционном выжимании (Выделено авторами) из действующей техники всего, что она может дать. Если*

изобретения в основе своей ведут к революционным техническим преобразованиям, то рационализаторские предложения способствуют, как правило, эволюционному выжиманию всех возможностей из применяемой техники и технологии. Так, рост производительности труда от их использования на многих предприятиях составляет 25–30% (и иногда до половины) от общего повышения, а экономия материальных и топливно-энергетических ресурсов – 40–80% от плановых заданий» [12, с.5].

6. Обеспечивается «адаптация» новой техники к конкретным производственным условиям, тем самым максимизируются возможности ее применения в практических ситуациях: *«Созданием новой высокопроизводительной техники занимаются, как правило, научные проектные организации, а техническая подготовка производства для применения этой высокопроизводительной техники и технологии на всех участках технологической цепи – дело самих предприятий. И вот здесь как раз велика роль новаторов, работающих на предприятии» [2, с. 4].*

7. Рационализация производства выступает в качестве обязательной стадии производственного процесса: *«Функционирование самого производства происходит при обязательном сосуществовании двух его стадий. Это собственно текущее производство, где размножаются созданные изобретателями образцы вещей для удовлетворения личных потребностей людей и самого производства. И стадия научно-технического развития (Выделено авторами), в рамках которой идет постоянное совершенствование существующей техники и технологии, – создание новых их форм, более эффективных. Изобретатели и рационализаторы являются движущей силой этого процесса» [2, с. 4-5].*

8. Рационализация производства выступает своеобразным «исправителем» недоработок конструкторов, изобретателей, ликвидируя допущенные ими недочеты.

Рационализация производства – резерв максимизации пользы от изобретения. Поэтому игнорирование рационализации производства как прикладного инновационного инструмента крайне вредно в экономическом плане, несмотря на еще встречающиеся скептические мнения по вопросу ее полезности.

Несомненно, более правильным является предоставление возможности рационализировать конкретное изобретение тем специалистам, которые первоначально *не внесли* творческого вклада в его разработку. Вне всякого сомнения, и разработчики должны пользоваться таким правом, но не ранее, чем через определенный период времени после утверждения разработки. Тогда значительно изменится уровень техники и изобретение потребует

усовершенствования путем рационализации технических решений, заложенных в его основе.

Блестящую и весьма исчерпывающую «апологетику» рационализации производства как инструмента, не заменимого с точки зрения максимизации использования резервов производительности существующих объектов техники, привел в своей брошюре «Управление процессом технического творчества» Председатель Ленинградского отделения Всесоюзного общества изобретателей и рационализаторов в 1980-х гг., к.э.н. Леонид Александрович Крот: «Объективный анализ показывает, что как в нашей стране, так и за рубежом, рационализация решает следующие важные задачи производства:

- обеспечивает своевременное использование научно-технических достижений путем приспособления новых технических решений к особенностям и требованиям конкретного производства;

- вносит прогрессивные усовершенствования в используемое (старое) оборудование, технологические процессы и материалы;

- осуществляет доработку передаваемой в серийное производство новой техники и технологии. В определенной степени рационализация – результат недостатков системы научно-технической информации (малая оперативность, отсутствие сведений о многих прогрессивных технических новшествах, трудности поиска в потоках информации и др.), когда легче вновь изобрести, чем найти уже созданное. Однако пока существуют эти объективные трудности, которые в настоящее время невозможно устранить, значение рационализации только возрастает» [12, с.7].

Рационализация производства эффективно справляется с решением обозначенных выше задач, в том числе, и за счет многоаспектной заинтересованности авторов в успехе их творческих инициатив.

Не менее разнообразно в практических производственных условиях проявляется и **экономическая сущность рационализации производства**, обусловленная следующими основными моментами.

1. Рационализация производства выступает источником прибавочной стоимости для организаций, наемных работников, частных лиц, занимающихся хозяйственной деятельностью: *«Анализ показывает, что на многих предприятиях более половины снижения себестоимости продукции достигается за счет использования в производстве рационализаторских предложений»* [12, с. 8].

Из советского опыта известны случаи 300-кратного повышения производительности труда за счет рационализаторских подходов (новаторы В. Гребнев, Б. Семенов, Г. Головченко) [5, с. 92-93].

2. Рационализация производства является инструментом конкурентной борьбы на рынке и основным конкурентным

преимуществом практикующих ее предприятий, поскольку она совершенствует технико-экономические показатели продукции, тем самым повышая ее ценность в глазах покупателя: *«Источником высококачественной потребительской стоимости товаров и услуг являются преимущественно объекты интеллектуальной собственности, содержащие технические решения, заложенные в технологию производства и качество выпускаемой продукции»* [14, с. 75].

И хотя в настоящее время рационализаторские предложения не включены в перечень результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации, которым предоставляется правовая охрана согласно ст. 1225 ГК РФ, по своей экономической сущности они идентичны охраняемым объектам интеллектуальной собственности при ином правовом статусе.

3. Рационализация производства в долгосрочной перспективе является безграничным и возобновляемым фактором производства, хотя в краткосрочной перспективе данный ресурс условно ограничен. При этом степень ограниченности определяется исключительно умением грамотно управлять располагаемым организацией интеллектуальным потенциалом и наращивать его.

4. Источником рационализации производства является творческий интеллект сотрудников предприятия, который необходимо стимулировать для проведения эффективной и результативной рационализаторской деятельности: в развивающейся экономике знаний *«главным источником благосостояния и социально-экономического развития стран и цивилизаций становятся не природные ресурсы, а творческие достижения людей: идеи и основанные на них нововведения»* [10, с. 24–25].

5. Рационализация производства как разновидность инновационной деятельности не только сама себя финансирует, но и приносит немалую прибыль предприятиям. Обычно авторам выплачивается только от 10% до 30% от суммы экономического эффекта, все остальное относится на прибыль предприятия. Кроме того, авторы, как правило, вознаграждаются по результатам внедрения рацпредложения за один год, но рацпредложение зачастую продолжает «работать» дольше. И тогда весь экономический эффект за этот период учитывается в прибыли предприятия. Из советского опыта известны случаи получения от рационализации производства поистине беспрецедентного экономического эффекта. Так, по данным на 1986 года, прораб Волгоградского монтажного управления треста «Нефтезаводмонтаж» Петр Николаевич Пономарев *«за четверть века разработал более 120 рационализаторских предложений. Их внедрение сэкономило тресту свыше 3 млн. рублей»* [20, с. 66], сократило сроки сооружения объектов нефтехимии, сэкономило материальные, трудовые и

топливно-энергетические ресурсы в строительстве. В среднем, автор подавал по пять рацпредложений в год, экономический эффект каждого рацпредложения равнялся 25 000 рублей.

Практика выплаты вознаграждения автору только за один год работы рацпредложения унаследована из советского опыта и, по-видимому, обусловлена подходами мобилизационной экономики СССР. С введением в нашей стране рыночных отношений требуется более точный учет экономического эффекта по годам его внедрения. Это необходимо для достижения справедливости в отношениях между работодателем и рационализатором, а также для получения статистики, которая может быть использована для совершенствования форм и методов организации данного вида научно-технического творчества.

Именно поэтому отдельные предприятия современной России, работающие в условиях жесткой рыночной конкуренции, вознаграждают авторов по фактическим результатам работы рацпредложения до трех или более лет. Данным подходом новаторов стимулируют создавать технические решения, обеспечивающие конкурентоспособность продукции на рынке в течение как можно более продолжительных периодов времени. Дело в том, что такие инновации крайне выгодны работодателю, поскольку экономят физические и интеллектуальные производственные ресурсы, в том числе, необходимые для разработки новых версий продукта и подготовки производства под их выпуск.

6. По оценкам экспертов [3], в настоящее время на один вложенный рубль рационализаторская деятельность дает от пяти до сорока рублей отдачи. Под «вложенным рублем» подразумеваются не авансовые инвестиции работодателей, а суммы выплаченных авторам вознаграждений постфактум как процент от фактического экономического и другого эффекта по результатам внедрения рацпредложения за период времени. Традиционно такой уровень рентабельности считается недостижимым. Финансовая разница между суммами вложений и отдачи возникает в результате целенаправленного применения творческого интеллекта человека, который поступательно совершенствует потребительские качества выпускаемой продукции, создает прорывные технологии, определяющие благополучную жизнь предприятий и стран. По данным советского периода, *«на каждый рубль затрат народное хозяйство получает от 12 до 17 рублей прибыли. В сельском хозяйстве эта цифра достигает 50 рублей! Ни одна отрасль народного хозяйства не может состязаться с техническим творчеством в рентабельности»* [25, с. 130].

7. Рационализация производства не требует от работодателя авансовых финансовых инвестиций. Сумма вознаграждения автору

определяется в зависимости от фактически полученного экономического эффекта за период внедрения рационализаторского предложения. Этим рационализация выгодно отличается от научно-технического прогресса (далее – НТП) в целом, требующего финансовых инвестиций [33, с. 12], хотя и является частью и фактором НТП.

8. Рационализация производства требует от автора огромных интеллектуальных усилий и ответственности, но ничтожно малых материальных затрат. Особо экономически привлекательным является то, что рационализатор может финансировать свой проект постепенно, исходя из личных возможностей: выделять время вне работы для углубления знаний, приобретать справочную литературу, проводить расчеты, эксперименты и т.д. Инициативность подачи рацпредложений предполагает неизвестность идеи и способа ее решения другими лицам. Отсюда и отсутствие необходимости конкурировать с «коллегами по цеху»: следовать жесткому графику и иметь финансирование под каждый этап с целью успеть к определенному времени закрепить за собой локальный приоритет предложения – как часто приходится поступать в конкурентной среде. Перечень тем для рационализации на предприятиях всегда велик и обширен – была бы поддержка руководства. Поэтому нет оснований опасаться, что он когда-нибудь закончится и новатор не сможет применять свой творческий труд.

9. Рационализатор творит на свой страх и риск, что приравнивает его труд к труду предпринимателя, заставляет подходить к процессу коммерциализации своего творчества с позиций финансовой ответственности и хозяйственной результативности. Это ли не работа мечты, не зависящая от экономических кризисов и позволяющая зарабатывать собственным умом – сначала в сфере рационализации производства, а затем, при желании, и в изобретательском деле?

К сожалению, государством не решен вопрос освобождения от налога на доходы физических лиц сумм вознаграждений за рационализацию производства и содействие ей. Согласно логике налоговых органов и бухгалтерских структур, вознаграждение за рационализаторскую работу – это доход, и он, как и любой доход, подлежит налогообложению. Это лишает новаторов дополнительного стимула к творчеству, уменьшая суммы получаемого дохода. В то же время, для инновационной деятельности характерна прибыль на уровне выше нормы, достигаемая, в том числе, и за счет налоговых льгот.

Вероятно, что суммы вознаграждений за рационализаторскую деятельность будут, в конечном итоге, освобождены от НДФЛ, но не ранее установления государственного регулирования данного вида творчества и возведения рационализации производства в разряд приоритетных

направлений национальных политик: технико-технологической, научно-технической и производственной.

10. Рационализация производства задействует творческий потенциал всех желающих без исключения, раскрывает их способности путем эффективного материального стимулирования. Тем самым обеспечивается целенаправленное инновационное развитие предприятий, укрепляется личное чувство ответственности за результаты труда, авторы заинтересованы наращивать свои знания. В промышленно развитых странах рационализация производства практикуется веками. Великое сожаление вызывают страны и предприятия, чьи методы работы более не отвечают современному уровню достижений в профессиональных областях. Данный вид деятельности – это не пережиток социалистического строя, при котором она, кстати, достигла впечатляющих высот. Это результативный и современный инновационный инструмент получения финансового результата за счет массового научно-технического творчества.

11. Рационализация производства побуждает специалиста становиться высочайшим профессионалом в сфере своей деятельности. По мнению Президента компании «Toyota Engineering Corporation» и «Института управления Toyota» Тосио Хорикири, *«есть несколько уровней понимания своей работы специалистом: 1. Человек ничего не знает. 2. Что-то изучил, почитал какие-то книги. 3. Умеет вести дискуссию. 4. Участвует в практических тренингах и умеет работать практически. 5. Умеет самостоятельно реализовать задачи, которые сам ставит перед подчиненными, способен применить на практике имеющиеся у него знания. 6. Умеет совершенствовать, стандартизировать работу»* [28]. Рационализаторы должны быть на шестом уровне, что делает их своеобразной «палочкой-выручалочкой» при решении практических проблем бизнеса. Вклад новаторов в оптимизацию производства в значительной степени определяет конкурентоспособность выпускаемой продукции.

12. Рационализация производства дает возможность наемным работникам диверсифицировать источники получения дохода, открывает для них возможность работать и на условно называемых *внутренних рынках труда по рационализации производства предприятия.* Категория «внутренние рынки труда» не отражена в современном законодательстве РФ. Рынок товаров, услуг и интеллектуальной собственности рассматривается исключительно применительно к правоотношениям хозяйствующих субъектов. Эти отношения регулируются положениями локальных нормативных актов предприятий. Тем не менее, как явление, категория «внутренние рынки труда» проявляется в экономической практике. Оно описано, в частности, авторами П. Милгромом и Дж. Робертсом:

«Долгосрочный характер отношений между работодателями и работающими, ограниченный набор нового персонала, возможность сделать карьеру в фирме и продвижения по внутрифирменной служебной лестнице – таковы ключевые характеристики внутренних рынков труда. Внутренний рынок труда состоит из работодателя и работников (какой-то конкретной их группы), связанных с ним долгосрочными отношениями» [34, с. 50]. Минусом таких условных рынков является то, что на них зачастую затруднен переход персонала от нетворческих профессий к творческим. А плюсом то, что их емкость поистине безгранична, поскольку потенциально безграничными являются рационализаторские способности наемных работников, а новые техника и технологии регулярно поступают на предприятия и требуют непрерывного совершенствования, даже когда возможность дальнейшего совершенствования неочевидна.

Если на предприятии функционирует полноценная система рационализации производства, то все работники, в том числе и представители профессий с малой долей творчества, имеют возможность рационализировать практически любое направление производственной деятельности. Инструментом вовлечения сотрудников в решение проблем производства в России традиционно является «Тематический план для изобретателей и рационализаторов», в котором содержится перечень «узких мест» по различным направлениям деятельности предприятия (технологическое, металлургическое, химическое, конструкторское, охрана труда и экологическая безопасность, пр.).

13. Рационализаторская деятельность выполняет функцию совершенствования производственной среды предприятий: *«Создание технических решений, направленных на совершенствование орудий и предметов труда, есть один из видов умственной деятельности. Все это указывает на то, что экономическая природа технического творчества состоит в выполнении функции совершенствования производства. Причем в условиях интенсивного развития общественного производства роль технического творчества его непосредственных участников постоянно возрастает» [2, с. 5].*

Рационализаторское движение в первую очередь *«нацелено на повышение качества работы подразделений и служб предприятия, выявление внутренних резервов совершенствования выпускаемой техники и применяемой технологии в целях снижения издержек на производство продукции» [2, с. 7].*

14. Рационализаторская деятельность выполняет социальную функцию, реализация которой позволяет новаторам осознавать свою ценность для работодателя за приносимый результат как экономического, так

и неэкономического характера, общественную полезность, причастность к научно-техническому прогрессу: *«Рационализаторская работа несет с собой не только производственный, но и социальный эффект»* [12, с. 8]. Кроме того, *«внедрение изобретений и рацпредложений имеет не только огромное экономическое, но и социальное значение: улучшаются условия труда, меняется характер работы – она становится более творческой, производительной, повышается квалификация рабочих и служащих»* [25, с. 4]. В социально-ориентированном обществе *«научно-техническое творчество становится формой проявления социальной активности трудящихся»* [9, с. 7].

В системе «Наука–техника–производство», сложившейся под влиянием научно-технической революции, рационализация производства выступает в качестве особого, самостоятельного «доводочного этапа». Этот этап приспособливает под нужды конкретного производства защищенные соответствующими охранными документами РИД, созданные на основе достижений фундаментальной науки (таблица 1).

Таблица 1 - Система «Наука–техника–производство» с соответствующими продуктами научно-технического творчества

Этап системы	Продукт этапа
Наука	Научные открытия
Техника	Изобретения
Производство	Продукт
Доводочный	Рационализаторские предложения

Доводочный этап успешно выполняется лишь в том случае, если рационализатор обладает способностями использовать научные достижения и наработки для решения конкретных задач производства. Успешный новатор обязан досконально разбираться в существующем уровне техники по рационализируемому им объекту для применения имеющихся на федеральном и мировом уровне охраняемых технических решений в процессе рационализации на локальном уровне предприятия. В силу своей технико-экономической сущности *«рационализаторская работа оказывает прямое влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и является одним из основных элементов в системе «наука – техника – производство»* [12, с. 8].

Рассмотренные выше информационные материалы советских и российских исследователей позволяют сделать вывод о том, что рационализаторская активность использует интеллект человека для

творческого оперирования исходными данными науки, техники, окружающего мира, совершенствует внутреннее содержание производства и результаты его деятельности – продукцию, работы, услуги. Одновременно совершенствуется личность самого рационализатора, повышается уровень его творческого профессионализма.

Таким образом, *технико-экономическая сущность рационализаторской деятельности определяется приносимой этой деятельностью пользой для предприятия в техническом и экономическом плане.* Посредством применения интеллекта человека для решения существующих производственных проблем, мешающих успеху предприятий, развивается система управления рационализаторской деятельностью: совершенствуется отдельные бизнес-процессы и производство в целом, улучшаются потребительские свойства продукции и услуг, снижается ресурсоемкость и себестоимость процессов и продуктов, что ведет к увеличению объема продаж выпускаемой продукции. Благодаря этому предприятие получает прибыль, выплачивает заработную плату сотрудникам.

Многочисленное повторение данного цикла во времени обеспечивает инновационную и стратегическую устойчивость предприятия.

В силу отмеченных выше причин, рационализация производства как самостоятельный вид инновационной деятельности заслуживает особого внимания и практического применения, так как является незаменимым и доступным инструментом укрепления стратегической и инновационной устойчивости предприятий, работающих на высоко-конкурентных отечественных и внешних рынках.

ГЛАВА 2. РАЦИОНАЛИЗАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Рационализаторская деятельность в нашей стране традиционно являлась мощным фактором развития инновационной составляющей отечественной экономики. Во времена Советского Союза в данной сфере деятельности были достигнуты значительные результаты [1, с. 222–223].

Существовала обширная нормативно-правовая база союзного уровня, основополагающим документом которой являлся сборник «Открытия, изобретения и рационализаторские предложения (нормативные акты)», изданный Государственным комитетом Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий [18]. Он определял общий государственный подход к законодательному регулированию научно-технического творчества – созданию научных открытий, изобретательству, рационализации производства.

Кроме того, издавались отраслевые сборники, учитывающие соответствующую специфику деятельности министерств и ведомств [26].

В современной России на отдельных предприятиях рационализаторской деятельности также уделяется значительное внимание как фактору обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Отдельные аспекты, касающиеся вопросов организации и управления рационализаторской работой на предприятиях машиностроительной отрасли в современных экономических условиях, рассмотрены в статьях, опубликованных в журнале «Интеллектуальная собственность Промышленная собственность» в 2016–2017 годах.

Необходимость постоянной рационализации всех аспектов производственной деятельности предприятий с учетом передовых отечественных и зарубежных подходов к организации новаторской деятельности продиктована активностью конкурентов, требованиями потребителей, непрерывно изменяющимися условиями внешней среды и прочими факторами.

Успешное развитие отечественного рационализаторского движения требует постоянного совершенствования применяемых для управления данным видом деятельности подходов, форм, методов, инструментов и регламентирующей документации.

Поэтому предприятия вынуждены периодически актуализировать нормативные документы, регламентирующие рационализаторскую деятельность, улучшать их с учетом требований времени.

Попытаемся рассмотреть **конкретные моменты**, которые представляется целесообразным включить в состав нормативного документа,

регламентирующего вопросы управления рационализаторской деятельностью на предприятии.

Итак, **черты**, которыми должна обладать современная система управления рационализаторской деятельностью на предприятии, могут быть сформулированы следующим образом.

В основе рационализаторского предложения – не только техническое решение. В Советской системе управления рационализаторской работой [18, с. 19] рационализаторским предложением признавалось *только техническое решение*. Решения другого, нетехнического, характера рационализаторскими не признавались. Тем самым из процесса непрерывного совершенствования исключались многие важные аспекты деятельности предприятия – логистика, экономика, безопасность, и прочие. Это привело к недостаточной проработке соответствующих направлений деятельности отечественных предприятий в сравнении с зарубежными, где рационализации в обязательном порядке подлежали все процессы без исключения. Это приносило и приносит ощутимый инновационный результат. Поэтому в современных экономических условиях целесообразно признавать рационализаторскими не только предложения, в основе которых лежат технические, но и решения иной направленности.

Не применять критерий «новизна для предприятия». В советских нормативных документах одним из критериев признания предложения рационализаторским была *его новизна для предприятия* [18, с. 19]. Она подтверждалась фактом неиспользования такого же решения ранее на этом же предприятии. Поэтому у авторов не было права применять одно и то же решение для более чем одного объекта рационализации. Это вело к значительному недополучению полезного эффекта от внедрения творческой мысли. Несмотря на смену экономической системы в стране, данное ограничение зачастую автоматически по недомыслию переносится в современную практику управления рационализаторской деятельностью.

Представляется, что исходя из чисто практических соображений авторам необходимо дать возможность использовать одно и то же решение сколько угодно раз для разных объектов рационализации. Это позволит многократно применять, «тиражировать» новаторскую мысль на практике, тиражировать ее. Тем самым увеличится количество объектов рационализации, экономический и иной полезный эффект. Такие решения никогда не применяются «один в один», а в видоизмененном формате, приспособленном для разных объектов рационализации. Поэтому критерий «новизна» целесообразно убрать из перечня критериев признания предложения рационализаторским.

Дополнить формулировки заключений должностных лиц. В соответствующем разделе бланка рационализаторского предложения имеет смысл предусмотреть различные варианты формулировок заключений должностных лиц, позволяющие однозначно считать предложение рационализаторским, послать на доработку и уточнение либо отклонить. Это будет полезной подсказкой для лиц, впервые столкнувшихся с системой рационализаторской работы на предприятии или сталкивающихся с ней нечасто. По результатам рассмотрения предложения могут быть даны, помимо всего прочего, следующие заключения: «Предложение рационализаторское. Принять к внедрению»; «Предложение не рационализаторское, направить на доработку в части...»; «Предложение обладает новизной. Разработать (откорректировать) документацию в срок до...» (указать оперативный срок и исполнителя); «Предложение полезно, направлено на снижение трудозатрат, материалов, электроэнергии и т.п. Провести опытные работы» (указать срок, объем работ, место проведения работ); «Предложение полезно. Необходимо направить на согласование в отдел...» (указать в какой отдел и кому); «Предложение отклонить, поскольку...» (указать конкретные мотивы отклонения).

Термин «рациональное» не является синонимом термина «рационализаторское», его не следует применять на бланке рацпредложения.

Конкретизация творческого вклада авторов рационализаторских предложений.

Необходимо предусмотреть на бланке рацпредложения поле, конкретизирующее творческий вклад каждого автора в создание рацпредложения. Это поможет вычленивать индивидуальные заслуги авторов, что особо ценно в случае подачи комплексных предложений, требующих участия специалистов разных сфер деятельности. Традиционно практикуемое определение творческого вклада по принадлежности автора к соответствующему структурному подразделению (отдел главного химика, отдел главного металлурга, и пр.) не является однозначным свидетельством характера и величины вклада автора в разработку рацпредложения.

«Нестандартные» рационализаторские предложения. Очень часто широту и глубину мысли новатора, уникальность предлагаемых решений невозможно уместить в шаблон нормативного документа, регламентирующего рационализаторскую деятельность на предприятии.

Поэтому в таком документе необходимо предусмотреть, что предложения, не соответствующие его требованиям по отдельным формальным признакам, могут быть признаны рационализаторскими, если они приносят предприятию экономический или иной полезный эффект. Такие предложения могут быть направлены, например, на:

– применение для нужд производства неиспользуемых технико-технологических объектов (технологической оснастки, приспособлений, оборудования, механизмов, техники, пр.), если такое применение позволяет избежать изготовления и приобретения таких объектов вновь и получить тем самым экономический или иной полезный эффект для предприятия;

– получение экономического или иного полезного эффекта для предприятия в процессе выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, выполнения работ по разовым заказам, прочих нестандартных работ.

При подаче подобных предложений комиссия, состоящая из специалистов по соответствующему направлению работ, определяет возможность признания таких предложений рационализаторскими. Необходимо установить тариф по предприятию, подлежащий выплате за избежание потенциальных расходов, которые предприятие могло бы понести если бы рационализаторское предложение не было бы подано. Например, восстановление оснастки, машин, агрегатов, и прочих видов работ. Обычно тариф равняется одной четвертой части от суммы полученной экономии.

Лица, содействующие рационализаторской деятельности. На бланке рационализаторского предложения должно быть предусмотрено поле «Содействующие внедрению рационализаторского предложения». В нем необходимо описать вклад нетворческого характера каждого содействующего лица, указать фамилии, имена, отчества, табельные номера. В традиционной системе подобного поля не существует. Данное нововведение помогает реализации принципа справедливости в отношении выплаты вознаграждения всем участникам процесса интеллектуального труда. Независимо от того, внесли они творческий или нетворческий вклад во внедрение рационализаторского предложения. Поле поможет отделить творческий вклад авторов от нетворческого вклада содействующих.

Выплата вознаграждений уполномоченным лицам за содействие рационализаторской деятельности. Уполномоченным по рационализаторской работе в подразделениях может выплачиваться вознаграждение за содействие рационализации производства. Это делается только в случае, если в подразделении в отчетном периоде (один квартал) велась рационализаторская работа, генерировался и фиксировался конкретный результат. Для подтверждения факта содействия уполномоченному лицу необходимо своевременно подготовить «Ежеквартальный отчет об итогах рационализаторской деятельности в подразделении» и направить его в структуру, управляющую рационализаторской деятельностью на предприятии. Это даст возможность

соответствующим специалистам определить объем нетворческого вклада уполномоченного лица для выплаты соответствующего вознаграждения.

Обязательность ежеквартального отчета. Для получения полной картины хода рационализаторской деятельности в разрезе подразделений представляется целесообразным включить в локальный нормативный акт, регламентирующий рационализаторскую деятельность на предприятии, форму «Ежеквартальный отчет об итогах рационализаторской деятельности в подразделении». Примерная форма отчета описана в [7, с. 39–50; 8, с. 41–48]. Обязательность заполнения отчета уполномоченными лицами обеспечит регулярную осведомленность руководства о ходе и результатах проведения рационализаторской работы в подразделении. Отчет подписывается руководителем подразделения либо замещающим лицом, на его основе рекомендуется проведение докладов на совещаниях в подразделении.

Для повышения эффективности системы управления рационализаторской деятельностью целесообразно сократить сроки рассмотрения предложения подразделениями до 2–3 дней. Сроки выполнения работ, связанных с рассмотрением заявления на рационализаторское предложение, должны быть как можно более оперативными для увеличения полезного эффекта, приносимого рационализаторской деятельностью.

Сроки расчета экономического эффекта. В документе, регламентирующем рационализаторскую деятельность предприятия, целесообразно указать нормативный срок расчета экономического эффекта и определения полезного эффекта – не более двух недель с момента предоставления рацпредложения. Более длительный срок ведет к затягиванию процесса рассмотрения рацпредложения, хотя выгоден структуре, осуществляющей такой расчет в случае ее неукomплектованности необходимым количеством специалистов.

Совершенствование методики расчета экономического эффекта. Следует всячески стремиться совершенствовать методику расчета экономического эффекта рационализаторских предложений. Это необходимо для того, чтобы было меньше предложений, по которым экономический эффект проблематично рассчитать в силу отсутствия методических основ подсчета либо используемых данных. Как следствие, такие предложения условно приходится относить к категории предложений, не несущих экономического эффекта, но имеющих полезный эффект. В таких предложениях полученный фактический полезный эффект обретает денежное выражение с помощью применения соответствующих коэффициентов. Это ведет к общему снижению суммарного фактического экономического эффекта за отчетный период. Стремление совершенствовать методику

расчета экономического эффекта способствует реализации одного из основных рыночных принципов – обеспечение справедливой и точной оплаты вклада каждого работника в общий результат труда.

Право авторов и содействующих лиц знакомиться с материалами предложения.

Авторы рационализаторских предложений и содействующие лица должны иметь право знакомиться с расчетами и другими материалами, непосредственно связанными с их рационализаторскими предложениями. Необходимо исключать случаи, когда отдельные службы предприятия отказывают автору в таком праве по определенным причинам. При возникновении спорных моментов автор и содействующие лица должны иметь возможность узнать примененный другими подразделениями способ расчета и высказать свою обоснованную позицию по рассматриваемому вопросу с целью установления истины.

Одноэтапная выплата авторских вознаграждений. В традиционной системе автору зачастую выплачивалось до 40% от ожидаемого экономического эффекта сразу же после признания предложения рационализаторским. Оставшаяся сумма выплачивалась после завершения одного года использования предложения в производстве и получения фактического экономического эффекта. Иногда имели место случаи возврата автором части выплаченного ему вознаграждения работодателю в силу неполного получения ожидаемого экономического эффекта за год. Представляется целесообразным исключить такие поэтапные выплаты. Предлагается выплачивать авторское вознаграждение *после получения фактического экономического эффекта от использования предложения* за период 12 месяцев. При этом никаких авансовых выплат не предусматривается.

Данный подход позволит исключить дополнительные работы, которые иногда необходимо проделать для возврата автором работодателю части выплаченной заранее суммы. Это может случиться при остановке внедрения предложения по различным причинам.

Вознаграждение за содействие. Размер фонда вознаграждения за содействие рационализаторской работе предлагается увеличить до ощутимых размеров. Например, до 10% от суммы фактического экономического эффекта, полученного в первом году использования всех рацпредложений за период. Если подсчет экономического эффекта ведется за период фактического использования рацпредложения, например, более одного года, размер вознаграждения за содействие будет исчисляться исходя из этой суммы. Такой подход станет мощным фактором материального

стимулирования содействующих, разделит сумму их вознаграждений реальной покупательной способностью.

Очередность выплат. По еще Советской традиции, вознаграждение за содействие рационализаторской и изобретательской работе не может быть выплачено ранее, чем вознаграждение автору. Часто организаторы рационализаторской деятельности трактуют данное ограничение так: сначала проводим вознаграждение автору, а затем другим платежным документом – содействующим лицам. Однако в приведенной выше формулировке не сказано, что запрещается выплачивать вознаграждения авторам и содействующим лицам одновременно, то есть в рамках одного платежного документа. Одновременная выплата даст дополнительный стимул работы содействующих в части минимизации времени, прошедшего между затраченным трудовым усилием и полученным вознаграждением за достигнутый результат.

Выплата автору вознаграждения за содействие внедрению собственного рацпредложения. Традиционно не выплачивается вознаграждение за содействие разработке и использованию рационализаторских предложений авторам этих предложений. За содействие платят лицам, участвующим в разработке технической документации, которые не являются авторами, выполняющим расчеты, содействующим использованию предложения. Авторы получают авторское вознаграждение, которое, как правило, больше вознаграждения за содействие. Несмотря на то, что обычно авторы не склонны к внедренческим работам, существует вероятность того, что автор сам будет заниматься содействием внедрению своего рацпредложения. Поэтому такого права у него отнять нельзя. Необходимо предусмотреть возможность выплаты вознаграждения за содействие внедрению рацпредложения автору либо соавторам такого рацпредложения.

Авторское вознаграждение начисляется за каждый год его использования. В СССР вознаграждение за использование рацпредложений исчислялось на основе годовой экономии от его использования в производстве [18, с. 32]. Делалось это, скорее всего, для облегчения учета и максимизации количества рацпредложений. Автор знал: одно рацпредложение – одна годовая выплата. Затем садился за разработку другого предложения. То же самое соблюдалось и в отношении содействующих. В современных условиях принцип справедливости социально-экономических отношений занял прочное место в рыночной экономике. Поэтому авторское вознаграждение, а также вознаграждение за содействие, *необходимо исчислять в зависимости от суммы экономического эффекта, полученного по результатам фактического*

срока использования рацпредложения на предприятии. Будь то один год, два, три или больше. Чтобы «бенефициарами» экономического эффекта было и предприятие, и автор, и содействующие лица.

Выплата вознаграждений лицам, уже не работающим на предприятии. Если автор рационализаторского предложения или лицо, содействовавшее его внедрению в производство, на момент выплаты вознаграждения уже не работает на предприятии, он должен иметь возможность получить вознаграждение в полном объеме. Соответствующий пункт необходимо предусмотреть в локальном нормативном акте, регламентирующем управление рационализаторской работой на предприятии. Это на практике реализует принцип пропорционального вознаграждения за вклад в общий результат.

Размер авторского вознаграждения. Суммы вознаграждений авторам и содействующим должны мотивировать персонал на занятие рационализаторской деятельностью. Любая, даже самая совершенная, рационализаторская система, не принесет результата, если усилия её участников не будут вознаграждаться. Размер вознаграждения должен быть соизмерим с уровнем текущих цен на потребительские товары и услуги. Размер вознаграждения должен быть экономически значим для автора и содействующих лиц.

В качестве реперной точки рассмотрим шкалу определения размера авторских вознаграждений советского периода [26, с. 32]. Шкала имеет вид, как показано в таблице.

Таблица 2 - Определение размера авторских вознаграждений

Сумма годового экономического эффекта, руб.	Размер вознаграждения за рационализаторское предложение
До 100	17%, но не менее 10 рублей
От 100 до 500	7% + 10 рублей
От 500 до 1000	5% + 20 рублей
От 1000 до 5000	3% + 40 рублей
От 5000 до 50 000	2% + 90 рублей
От 50 000 до 100 000	1% + 590 рублей
Свыше 100 000	0,5% + 1090 рублей, но не более 5000 рублей

Как видно, минимальный размер вознаграждения в период СССР был равен 10 рублям, а максимальный определен в 5000 рублей. Эффективное стимулирование такая шкала обеспечивала. Информация по ставкам в статье приводится намеренно – чтобы было видно, какой покупательной способностью обладали суммы вознаграждений за авторство рацпредложений. Учитывая текущий уровень потребительских цен, в современных экономических условиях целесообразно установить минимальный размер вознаграждения на уровне примерно 1000 рублей, а максимальный – 500 000 рублей. Это как раз тот диапазон, который способен обеспечить эффективное стимулирование рационализаторской деятельности. Установление более «щедрой» шкалы вознаграждений послужит дополнительным стимулом к развитию новаторства. При этом необходимо не забывать и о том, что предприятию как организатору рационализаторской деятельности также необходимо иметь свою долю при распределении экономического эффекта.

Выплаты за особо ценные рацпредложения. За особо ценные рацпредложения, внедрение которых в производство принесло эффект в наиболее крупных размерах, необходимо предусмотреть возможность выплаты вознаграждения сверх шкалы выплат, предусмотренной в локальном нормативном акте, регламентирующем управление рационализаторской работой на предприятии. Целесообразно, чтобы такие суммы вознаграждения определялись главным экономистом и утверждались директором предприятия.

Выплата вознаграждений за содействие работникам рационализаторской структуры. В нормативных документах СССР такая возможность была предусмотрена [19]. В настоящее время от времени фиксируются попытки отказа от возможности такой выплаты на предприятиях. Считается, что постоянное развитие и совершенствование системы рационализаторской деятельности входит в круг обязанностей работников рационализаторской службы. Это, безусловно, так. Ввести такую оплату будет полезно только в случае, если работниками службы каждый год обеспечивается улучшение показателей рационализаторской работы предприятия, в первую очередь размера экономического эффекта, либо качественных показателей, отражающих развитие системы, например, проведение смотров-конкурсов, мероприятий по популяризации новаторства, принятие прочих мер.

Аннулирование предложения. В случае аннулирования предложения по инициативе подразделений предприятия либо авторов уполномоченный по рационализации в соответствующем подразделении готовит проект служебного письма в адрес руководителя структуры,

ответственной за развитие рационализации на предприятии. В письме четко и однозначно следует указать обстоятельства, послужившие причиной аннулирования рационализаторского предложения. Письмо подписывается руководителем подразделения, согласовывается уполномоченным по рационализаторской работе в подразделении, автором (соавторами), содействующими, внесшими соответствующий вклад в разработку и внедрение рационализаторского предложения.

В качестве варианта эту же информацию можно зафиксировать на бланке рацпредложения. При этом в разделах «Заключение по предложению» и «Принятое решение по предложению» в случае отклонения должны указываться причины отклонения и присутствовать подпись ответственных лиц.

Если авторы выявили, что рацпредложение утратило актуальность, они могут на бланке самого предложения написать «Прошу аннулировать», указать причины и поставить подписи.

В любом случае о факте аннулирования предложения должны знать все лица, участвовавшие в его разработке и внедрении – авторы и содействующие. И расписаться за ознакомление с этой информацией.

Ответственность за нарушение прав автора и содействующих лиц.

Результативное участие в рационализаторской деятельности требует от авторов и содействующих постоянной самоподготовки и профессионального совершенствования. С годами новаторы становятся мощнейшим инновационным ресурсом предприятия, эффект от применения возможностей которого определяет долгосрочные конкурентные преимущества предприятия, его успех на рынке. Права и доходы от новаторской деятельности этих категорий работающих необходимо надежно защищать.

Поэтому в документе, регламентирующем управление рационализаторской работой, необходимо предусмотреть следующие оговорки, способствующие профилактике посягательств третьих лиц на права рационализаторов:

1. Присвоение авторства, принуждение к авторству и соавторству, включение в соавторы лиц, не принимавших творческого участия в разработке предложения, влечет за собой ответственность в установленном законодательством порядке.
2. Приписывание вклада содействия внедрению рационализаторского предложения, принуждение к включению в список содействующих лиц, включение в список содействующих лиц, не принимавших участия в содействии внедрению предложения, влечет за собой ответственность в установленном законодательством порядке.

Эти положения предостерегают все категории потенциальных нарушителей от нарушения прав авторов и содействующих называться авторами и содействующими рационализаторским предложениям. При проведении обучения основам рационализаторской работы и в ходе личных контактов с участниками рационализаторского движения необходимо регулярно особо подчеркивать, что роль автора и роль содействующего отличаются друг от друга присутствием у авторов творческого вклада в разработку предложения и отсутствием такового у содействующих. Авторы и содействующие не являются конкурентами в процессе распределения вознаграждения. Поскольку их услуги оплачиваются из разных фондов оплаты. Поэтому информацию о содействующих лицах необходимо включать в отдельное поле бланка рацпредложения.

Автоматизированная система управления рационализаторской работой. Внедрение на предприятии автоматизированной системы управления рационализаторской деятельностью позволяет сократить сроки прохождения рацпредложений по подразделениям, экономит трудовые затраты участников рационализаторской деятельности, облегчает сбор и обработку необходимых статистических материалов. Поэтому внедрение такой системы крайне необходимо для успешного и эффективного функционирования системы управления новаторством на предприятии. Ее разработку можно осуществить собственными силами либо с привлечением специалистов сторонней организации. Система в обязательном порядке должна позволять осуществлять отбор и классификацию данных по определенному критерию, а также сигнализировать о степени соблюдения сроков обработки предложений в подразделениях.

Помимо применения новых инструментов управления рационализаторской деятельностью, особо эффективных в современных экономических условиях, успех новаторства сегодня немислим без традиционных форм и методов, применявшихся в нашей стране для управления рационализацией производства в советский период. В числе основных из них можно перечислить следующие.

1. **Темник узких мест** – это перечень производственных задач по различным направлениям деятельности предприятия. Он предназначен для планомерного и целенаправленного решения узких мест силами рационализаторского коллектива. Темник может быть применен на предприятии, где значительное количество работников уже овладели основами рационализаторского ремесла, уверенно подают рационализаторские предложения и могут эффективно использовать свои творческие возможности для решения текущих задач предприятия. Использование темника имеет ряд преимуществ

по сравнению с отказом от планирования. Он поможет целенаправленно решать задачи производства с помощью рационализации, увеличить количество подаваемых и внедряемых рацпредложений, повысить экономический и иной полезный эффект от внедрения предложений. Кроме того, улучшатся все статистические показатели рационализаторской деятельности предприятия.

2. **Доска почета рационализаторов** предназначена для обеспечения действенного морального поощрения работников и трудовых коллективов подразделений предприятия. Занесение на доску почета производится за значительный вклад в повышение эффективности производства, улучшение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, совершенствование изделий, материалов, технологий, процессов путем подачи и внедрения высокоэффективных рационализаторских предложений.

Занесение на доску почета рекомендуется производить ежегодно к профессиональному празднику новаторов – Дню изобретателя и рационализатора.

На доску почета сроком на один год с согласия работника помещается его фотопортрет с указанием фамилии, имени, отчества и профессии (должности), достижений в области изобретательства и рационализации. Фотография трудового коллектива подразделения помещается с указанием наименования и достижений в области рационализации производства.

В число работников и трудовых коллективов подразделений, занесенных на доску почета, можно включить следующие категории:

- лучшее подразделение по поданным рационализаторским предложениям;
- лучшее подразделение по внедренным рационализаторским предложениям;
- лучшее подразделение по фактическому экономическому эффекту от внедренных рационализаторских предложений;
- лучшего работника по поданным рационализаторским предложениям;
- лучшего работника по внедренным рационализаторским предложениям;
- лучшего работника по фактическому экономическому эффекту от внедренных рационализаторских предложений;
- лучшего содействующего рационализаторской работе; лучшего уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении.

Лучший содействующий по рационализаторской работе определяется на основании количества рацпредложений, где он указан в качестве

содействующего. Лучший уполномоченный по рационализаторской работе в подразделении определяется на основе показателей и полноты заполнения ежеквартальных отчетов по рационализаторской деятельности в подразделении.

Указанную выше информацию можно собирать *отдельно по молодежи*. Это крайне важно для развития системы управления персоналом в части повышения творческого потенциала молодых работников, выявления наиболее творческих из них с целью формирования постоянного «новаторского костяка» для решения нестандартных проблем предприятия на многие годы вперед.

С учетом стратегических целей предприятия можно предусмотреть категории заносимых на доску почета отдельно по цехам и отдельно по отделам предприятия.

Исходя из целесообразности, в состав доски почета может быть включен раздел, посвященный результатам изобретательской работы, проводимой в подразделениях предприятия.

Основные принципы управления рационализаторской деятельностью. Наличие нормативного документа, регламентирующего новаторскую деятельность на предприятии, конечно же, является основой основ, позволяющей вести работу слаженно и организованно. Результативность и эффективность такой работы напрямую зависит от качества документа.

Вместе с тем многолетняя практика показала, что при управлении рационализаторской деятельностью крайне важно руководствоваться определенными принципами, позволяющими обеспечить неуклонный рост показателей рационализаторской работы. Эти принципы необходимо заложить в основу функционирования системы управления новаторством на предприятии, иначе работы будут вестись всего лишь по написанным правилам, а качественного и количественного развития системы не получится. Приведем отдельные основные принципы.

1. Обучение и вовлечение в рационализаторскую деятельность максимального количества работников предприятия. Вовлечению подлежат авторы рацпредложений, содействующие, уполномоченные в подразделениях, руководство предприятия, другие заинтересованные лица. Обучение организационным моментам проводится силами структуры, ответственной за развитие новаторства на предприятии. Для обучения методам научно-технического творчества могут привлекаться сторонние эксперты и профессиональные инструкторы.

2. Создание и реализация эффективных механизмов материального и морального стимулирования участников рационализаторской

деятельности. Если размер вознаграждений авторам и содействующим лицам не будет стимулировать рационализаторов к активной творческой деятельности, предложения подаваться и внедряться не будут. Размер вознаграждений должен обладать значительной покупательной способностью, поэтому шкалу вознаграждений следует тщательно продумать до ее утверждения.

В плане морального стимулирования необходимо развивать систему присуждения опытным рационализаторам почетных званий «Заслуженный рационализатор» субъекта федерации, практиковать их награждение ведомственными и иными наградами. В случае законодательного возобновления почетного звания «Заслуженный рационализатор Российской Федерации» его присуждение будет в высшей степени эффективным.

Рекомендуется спроектировать, изготовить и установить на территории предприятия Доску почета рационализаторов для занесения на нее фотографий работников и подразделений, достигших значительных успехов в рационализаторской деятельности. Категории работников и трудовых коллективов подразделений, занесенных на Доску почета, могут включать в себя: лучшее подразделение по поданным рационализаторским предложениям; лучшее подразделение по внедренным рационализаторским предложениям; лучшее подразделение по фактическому экономическому эффекту от внедренных рационализаторских предложений; лучший работник по количеству поданных рационализаторских предложений; лучший работник по количеству внедренных рационализаторским предложениям; лучший работник по сумме фактического экономического эффекта от внедренных рационализаторских предложений; лучший содействующий рационализаторской работе; лучший уполномоченный по рационализаторской работе в подразделении. Лучшего содействующего по рационализаторской работе определяют на основании количества рацпредложений, где он указан в качестве содействующего. Лучшего уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении определяют на основе достигнутых показателей и полноты заполнения ежеквартальных отчетов по рационализаторской деятельности в подразделении [7, с. 39–50, 8, с. 41–48].

3. Сокращение времени прохождения рационализаторских предложений по подразделениям предприятия. Крайне важно создать такую систему стимулирования лиц, содействующих рационализаторской деятельности, чтобы они были материально заинтересованы в быстром и качественном выполнении своих обязанностей содействующих. Тем самым будет сокращаться время обработки предложений при их нахождении в подразделениях.

4. Автоматизация процессов управления рационализаторской деятельностью. Разработка автоматизированной системы управления позволит значительно сократить время цикла обработки и внедрения рацпредложений. А также увеличит степень участия персонала в контроле движения рацпредложений по подразделениям в процессе работ, придаст максимальную прозрачность всему процессу.

5. Постоянное совершенствование форм, методов и инструментов ведения рационализаторской работы с учетом изменяющихся условий внутренней и внешней среды. Успех и результаты рационализаторской деятельности зависят от целого ряда факторов. Это и размер вознаграждений, и характеристики системы общественного признания рационализаторов, и наличие и объем ресурсов различного характера (время, поддержка руководства и пр.), доступных участникам рационализаторского процесса. Структура, осуществляющая управление новаторством, должна в постоянном режиме выявлять новые значимые факторы и уделять им внимание. Также должна исключать из системы управления факторы, утратившие действенность, внимательно и осознанно, на основе тщательного анализа, управлять каждой отдельной ситуацией.

6. Постоянное улучшение показателей рационализаторской деятельности предприятия. Реализация данного принципа является залогом успешного развития новаторства. Основные показатели включают в себя:

- количество поданных предложений;
- количество внедренных рацпредложений;
- количество отклоненных предложений;
- количество проведенных обучений;
- количество лиц и подразделений, прошедших обучение;
- общую сумму экономического эффекта;
- общую сумму выплат авторского вознаграждения и вознаграждений за содействие;
- экономию по элементам затрат на потребляемые производством ресурсы,
- участие персонала и структурных подразделений в новаторстве.

Прочие показатели рассматриваются исходя из текущей целесообразности.

7. Планирование показателей результативности рационализаторской деятельности. Выполнение данного принципа позволит заметно увеличить количество подаваемых и внедряемых предложений, а вслед за этим – обеспечить соответствующий рост и других показателей.

8. Разработка тематического плана узких мест, содержащего перечень технико-технологических, социально-экономических и прочих проблем по направлениям работ предприятия для их решения с помощью соответствующих решений. Работа по плану узких мест позволит постоянно совершенствовать бизнес-процессы предприятия и улучшать потребительские свойства выпускаемой продукции.

Практический опыт работы авторов дает возможность отметить, что соблюдение приведенных выше достаточно простых принципов является залогом стабильного роста количества поданных и внедренных рацпредложений, увеличения объема экономического и полезного эффекта, получаемых предприятием в результате такого внедрения. Улучшение этих показателей крайне важно при управлении рационализаторской деятельностью в современных экономических условиях импортозамещения и диверсификации производства.

ГЛАВА 3. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ: ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Инновационный характер современной экономики вынуждает машиностроительные предприятия повышать конкурентоспособность производимой продукции не только за счет применения в производстве новейших и весьма дорогостоящих **революционных** технологий, оборудования и техники, но и за счет задействования абсолютно бесплатного для работодателя и, по сути своей безграничного, **творческого потенциала сотрудников**. Результаты реализации такого потенциала позволяют предприятию жить и развиваться в условиях постоянно изменяющейся среды функционирования. Одной из форм материализации такого потенциала в условиях производства являются результаты рационализаторской деятельности.

Рационализаторская деятельность имеет ряд преимуществ [6] по сравнению с другими видами инновационной активности – созданием продуктовых, процессных, базовых и улучшающих инноваций, охраняемых и неохраняемых результатов интеллектуальной деятельности. Одним из важнейших и актуальнейших преимуществ рационализации производства в условиях постоянной лимитированности денежных ресурсов является то, что данный вид инновационной деятельности не требует финансирования в виде авансовых нисходящих денежных потоков. Все потоки носят восходящий характер. Их объем и интенсивность зависят от правильной организации творческого процесса, наличия в коллективе результативных новаторов. А массовый характер самофинансируемой рационализаторской деятельности обеспечивает необходимый эффект масштаба и соответствующую прибыль.

Для успешного функционирования системы рационализации производства на машиностроительном предприятии должны выполняться следующие обеспечиваемые работодателем и поддерживаемые коллективом **основные условия:**

1. Понимание участниками рационализаторской деятельности основных особенностей современной инновационной экономики.
2. Знание работниками основ рационализаторской работы на предприятии.
3. Наличие и внедрение на предприятии локального нормативного акта, регламентирующего управление рационализаторской деятельностью.
4. Наличие в локальном нормативном акте, регламентирующем управление рационализаторской деятельностью на предприятии, соответствующих основных разделов.

5. Наличие в открытом доступе на предприятии информационных материалов, разъясняющих участникам рационализаторской деятельности практические аспекты новаторского процесса для минимизации ошибок.

6. Возможность целенаправленного решения «узких мест» подразделения и предприятия с помощью рационализации производства.

7. Наличие и реализация на предприятии программы обучения рационализаторской деятельности.

Остановимся на каждом из приведенных выше условий.

1. Понимание участниками рационализаторской деятельности основных особенностей современной инновационной экономики

1.1. Источником богатства (прибыли) в современной экономике является интеллект. Данная информация необходима работникам для осознания возможности зарабатывания денег в современных экономических условиях своим собственным умом посредством личного участия в научно-техническом творчестве. Для выполнения условия следует сделать доступным для участников рационализаторской деятельности краткий экскурс в историю экономической мысли, осветив при этом взгляды исследователей на источник богатства (прибыли, прибавочной стоимости) в экономике. Необходимо показать, каким образом представители экономических школ в разные времена рассматривали данный вопрос. Для наглядности целесообразно представить эти сведения в виде таблицы 3.

Таблица 3- Взгляды исследователей на источник богатства в экономике

№ п.п.	Наименование школы/представители	Содержание концепции
1.	Классическая , Адам Смит (1723–1790 гг.),	Источник богатства – свободный рынок , который без вмешательства государства регулирует экономические отношения.
2.	Мальтузианство , Томас Мальтус (1766–1843 гг.)	Источник богатства – сокращение численности населения. Выдвинул предположение о том, что численность населения нашей планеты увеличивается в геометрической прогрессии, а производство благ – в арифметической. Ни накопление капитала, ни научно-технический прогресс не компенсируют ограниченности природных ресурсов
3.	Меркантилизм , Жан-Батист Кольбер (1619–1683 гг.)	Источник богатства – промышленность и торговля, ориентированные на экспорт. Чем больше страна продает товаров в другие страны и меньше покупает у них, тем страна богаче и богаче ее население
4.	Физиократия (от греч. «власть природы»), Франсуа Кенэ, XVIII в.	Источник богатства – продукция сельскохозяйственного производства
5.	Марксизм , Карл Маркс, (1818–1883 гг.)	Источник богатства – живой труд человека
6.	Современные экономисты (С.Ю. Глазьев, Л.А. Крот, Б.Б. Леонтьев, и др.)	Источник богатства – интеллект человека. Богатство создается интеллектом человека посредством научно-технического творчества. Труд – порождение интеллекта, вспомогательный фактор производства

По мере возрастания инновационности экономики именно интеллект все чаще выступает в роли источника прибыли в противовес традиционным факторам (труд, земля, капитал, предпринимательские способности). Такова одна из тенденций развития современной инновационной экономики.

1.2 Цикл создания прибыли в современной инновационной экономике

Цикл создания прибыли в современной инновационной экономике представлен приведённым ниже перечнем наименований его этапов, следующих один за другим в фиксированной последовательности. При завершении последнего этапа, действие цикла возобновляется переходом на его первый этап.

- 1. Интеллект** – способность человека упорядочивать компоненты среды существования посредством выбора эффективных и результативных вариантов.
- 2. Научно-техническое творчество** (в том числе, рационализация производства, создание изобретений, научных открытий).
- 3. Научно-технический прогресс** – процесс постоянного совершенствования техники на базе новейших достижений науки.
- 4. Востребованная рынком продукция** (все более совершенные потребительские свойства, выше интеллектоёмкость, ниже ресурсоёмкость).
- 5. Прибыль предприятий и доход сотрудников** (их постоянный рост в результате реализации продукции).
- 6. Освоение прибыли предприятием** для дальнейшего увеличения интеллектоёмкости производства. Освоение дохода наемным работником для развития интеллекта.

В условиях свободного рынка количество интеллекта, содержащегося в реализуемой продукции, обуславливает величину прибыли предприятий, выпускающих такую продукцию и размер дохода наемных работников, а также обеспечивает существование предприятия на рынке. Научно-технический прогресс требует постоянного увеличения содержания интеллекта в выпускаемой продукции. Только таким образом возможно непрерывное совершенствование ее свойств в ответ на меняющиеся требования потребителей.

По указанному выше общему принципу осуществляется развитие инновационных предприятий и организаций, работающих в высококонкурентной среде и генерирующих прибыль с помощью интеллекта – привлеченного или собственного. Интеллект служит основой стратегической устойчивости и долгосрочной стабильности таких предприятий, обеспечивает необходимый уровень благосостояния сотрудников и членов их семей.

1.3 Место рационализации производства в иерархии продуктов научно-технического творчества по закону перехода количества научно-технических знаний в их качество представлено следующим рисунком.

Продукт научно-технического творчества
НАУЧНЫЕ ОТКРЫТИЯ «элитный» и редкий продукт научно-технического творчества (законодательное регулирование РФ отсутствует с 1991 г.)
ИЗОБРЕТЕНИЯ продукт научно-технического творчества «передового уровня» (регулируется частью четвертой Гражданского кодекса РФ)
РАЦИОНАЛИЗАТОРСКИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ самый массовый продукт научно-технического творчества (законодательное регулирование РФ отсутствует с 1991 г., содействием развитию занимается Всероссийское общество изобретателей и рационализаторов)

Рис. 1 - Иерархия продуктов научно-технического творчества по закону перехода количества научно-технических знаний в качество

Представленная на рисунке иерархия помогает осознать, что рационализаторское предложение выступает в роли своеобразного трамплина для новаторов к освоению следующего этапа научно-технического творчества – созданию изобретений, являющихся более сложным продуктом инженерного труда. А научные открытия являются кульминационным, элитным уровнем научно-технического прогресса.

2. Знание работниками основ рационализаторской работы на предприятии, в частности: реквизитов правовых актов, регламентирующих вопросы рационализаторской деятельности в Российской Федерации.

В настоящее время «рационализаторское предложение» не значится в перечне охраняемых результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и средств индивидуализации, содержащемся в ст. 1225 ГК РФ. И это является серьезным упущением, подрывающим основы роста инновационной экономики за счет недоиспользования массовой творческой активности сотрудников предприятий и организаций.

В России действуют два нормативно-правовых акта федерального уровня, регулирующих вопросы организации рационализации производства:

1) Постановление Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР» [22];

2) «Методические рекомендации по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации», одобренные совместным решением коллегии Комитета РФ по патентам и товарным знакам (Роспатент) и Государственного комитета РФ по промышленной политике, согласованных с Республиканским советом ВОИР, от 25 июня 1996 г. № 6/7) [16].

Данные документы имеют небольшой объём, носят весьма общий характер и содержат необязательные для выполнения рекомендации. Согласно им, на современном этапе управление рационализаторской работой на предприятиях Российской Федерации осуществляется по собственному усмотрению их руководства. Государство отстранилось от участия, даже на рекомендательном уровне, от оказания любой помощи, даже информационно-методической, рационализаторскому движению в стране. Несмотря на это, многочисленные коммерческие предприятия России используют системы рационализации производства для получения конкурентных преимуществ в процессе производства и реализации высоко-конкурентной продукции и оказания услуг как внутри страны, так и за её пределами;

– **реквизитов локальных нормативных актов, регламентирующих вопросы рационализаторской деятельности на предприятии**, например, Стандарта предприятия «Порядок проведения рационализаторской работы» (утверждается приказом директора); Положения о выплате авторского вознаграждения за использование в производстве рационализаторских предложений и выплате вознаграждения за содействие внедрению в производство рационализаторских предложений предприятия (утверждается приказом директора). Новаторы должны взять эти реквизиты на заметку и пользоваться указанными документами при осуществлении рационализаторской деятельности. Также имеет смысл указать адрес во внутренней сети предприятия, по которому размещены материалы по рационализаторской деятельности;

– **структуры управления рационализаторской деятельностью предприятия**. Как правило, такая структура представлена следующими звеньями: 1. Совет директоров или иной высший хозяйственный орган. 2. Технический директор. 3. Структура, осуществляющая управление рационализаторской деятельностью. 4. Авторы рацпредложений. 5. Содействующие рационализаторской работе. 6. Уполномоченные по рационализаторской работе в подразделениях. 7. Подразделения, в которых внедряются и используются рационализаторские предложения;

– **информации о службе управления рационализаторской деятельностью предприятия**. Такая информация включает в себя: фамилии, имена и отчества работников службы, управляющей рационализаторской

деятельность на предприятии, занимаемые ими должности, номера телефонов и адреса электронной почты, место территориального расположения службы. Крайне важно, чтобы у участников рационализаторской деятельности сформировалось четкое понимание того, кто персонально из состава данной службы сможет квалифицированно ответить на вопросы, которые неизбежно возникнут в ходе предстоящей рационализаторской работы. Эффективный личный контакт представителей службы и участников рационализаторского процесса обеспечивает необходимый результат новаторского процесса;

– основной терминологии и категорий рационализации производства.

Рационализация (от лат. «ratio» – «разум») – усовершенствование, улучшение, введение более целесообразной организации чего-либо.

Рационализаторское предложение (РП) – техническое, организационное или иное решение, которое осуществимо, содержит необходимые для этого данные, является новым для организации, в которую оно подано, и несущее экономический или иной полезный эффект. В рационализаторском предложении приводится исчерпывающий способ его реализации, прилагаются все необходимые материалы, документы, расчёты, и прочая информация. Идея не является рацпредложением, поскольку в ней не содержится способа реализации заложенного решения, а только его общее описание. Предложение только тогда считается рационализаторским, когда оно может быть внедрено без дополнительных творческих усилий других лиц.

Рационализация производства - массовая научно-техническая деятельность персонала на возмездной основе по совершенствованию предприятия и производимой им продукции. Термин «рационализация производства» впервые появился в правовых документах советского периода истории России. Необходимость появления данного вида деятельности была вызвано тем, что после революции 1917 года страну покинуло огромное количество инженеров-изобретателей. Поэтому было необходимо срочно «научить» рабочих подавать мини-изобретения, которые в то время получили название «рационализаторские предложения».

– возможностей данного вида научно-технического творчества по решению актуальных проблем предприятий. Рационализация производства позволяет на возмездной для авторов, содействующих и уполномоченных основе совершенствовать потребительские качества продукции, процессы (технологии, и пр.), объекты (конструкцию, пр.); снижать ресурсоемкость (материалоемкость, себестоимость), оптимизировать технико-экономические характеристики продукции; повышать способность работников решать трудные творческие задачи. Это ведет к повышению

конкурентоспособности продукции, стабильному, гарантированному ее сбыту; усилению творческих способностей персонала; повышению благосостояния сотрудников предприятия, а также конкурентоспособности, инновационности и устойчивости экономики страны.

– схемы действия рационализаторского предложения, его влияния на положительное решение производственных проблем.

Действует рационализаторское предложение по следующему алгоритму:

1. Существует проблема, мешающая производству.
2. Автор или соавторы разрабатывают, а соответствующие службы предприятия внедряют рационализаторское предложение, направленное на решение проблемы.
3. В результате внедрения рационализаторского предложения проблема решается. Период внедрения рацпредложения – как правило, один год. Чем больше период внедрения, тем значительнее размер учтенного экономического эффекта и больше сумма вознаграждения участников рационализаторской деятельности.
4. Внедрение рационализаторского предложения дает экономический эффект (экономия) или иной полезный эффект. Их получает предприятие.
5. По результатам внедрения рационализаторского предложения предприятием, как правило, каждый квартал, проводятся выплаты вознаграждений: а) автору (соавторам); б) уполномоченным по рационализаторской работе в подразделениях; в) содействующим. Размер выплат зависит от суммы фактического экономического эффекта, полученного за квартал.

Показатели рационализаторской работы могут быть представлены в рамках, актуализируемого при необходимости, перечня (таблица 4).

Приведенные в таблице 4 показатели иллюстрируют состояние, в котором находится новаторство на определенном этапе эволюции предприятия, и то, каковы возможные траектории его дальнейшего развития.

Назначение данной информации – показать участникам рационализаторской деятельности достижения предприятия в данной сфере и вдохновить их на результативную работу в будущем. Если также данная информация представлена в динамике и динамика носит положительный характер, это наглядно демонстрирует, что управление рационализаторской деятельностью на предприятии реализуется активно, постоянно совершенствуются методы и приемы ее ведения, повышается эффективность и результативность.

Таблица 4 - Основные показатели рационализаторской работы

№ п/п	Показатель, единица измерения	Значение показателя
Показатели, связанные с экономическим эффектом		
1.	Общая сумма полученного фактического экономического эффекта от внедренных рацпредложений, руб.	
2.	Общее количество оплаченных внедренных рацпредложений, шт.	
3.	Среднее значение суммы экономического эффекта, принесенного одним внедренным рацпредложением (средняя эффективность рацпредложения), руб.	
Показатели, связанные с выплатами авторских вознаграждений за внедренные рацпредложения		
4.	Общая сумма вознаграждений, выплаченная авторам внедренных рационализаторских предложений, руб.	
5.	Общее количество рационализаторов, которым выплачено вознаграждение за внедренные рационализаторские предложения, чел.	
6.	Средняя сумма выплаты по одному внедренному рацпредложению, руб.	
7.	Среднее значение выплаты автору за внедренное рацпредложение, руб. <i>Примечание: У рацпредложения может быть несколько соавторов. В этом случае, вознаграждение распределяется между ними согласно предварительно заключенному письменному соглашению, входящему в состав бланка заявления на рацпредложение. Поэтому при, проведении аналитических действий рекомендуется использовать данный показатель совместно с предыдущим</i>	
Показатели, связанные с выплатами вознаграждений лицам, содействующим внедрению рацпредложения		
8.	Общая сумма вознаграждений, выплаченных лицам, содействующим рационализации производства, руб.	
9.	Общее количество содействующих лиц, которым выплачено вознаграждение за содействие рационализаторской деятельности, чел.	
10.	Среднее значение суммы выплаты одному содействующему рационализации производства, руб.	
Прочие показатели по выплатам за рационализаторскую деятельность		
11.	Общая сумма выплат за рационализацию производства (авторам рацпредложений и содействующим рационализации производства), руб.	
12.	Размер максимального вознаграждения, выплаченного автору рацпредложения, руб.	
13.	Размер минимального вознаграждения, выплаченного автору, руб.	
14.	Размер максимального вознаграждения, выплаченного за содействие рационализации производства, руб.	
15.	Размер минимального вознаграждения, выплаченного за содействие рационализации производства, руб.	
16.	Размер максимального вознаграждения, выплаченного уполномоченному по рационализации производства в подразделении, руб.	
17.	Размер минимального вознаграждения, выплаченного уполномоченному по рационализации производства в подразделении, руб.	
<i>Примечание: Приводимая в пунктах 12–17 информация связана с минимальным и максимальным размером вознаграждения по данному виду новаторства</i>		
Количественные показатели, связанные с участием в рационализаторской деятельности		
18.	Общее количество сотрудников предприятия, подавших рацпредложения, чел.	
19.	Общее количество подразделений, сотрудники которых подали рацпредложения, шт.	
20.	Общее количество подразделений, сотрудники которых участвовали в содействии внедрению рацпредложений, шт.	

3. Наличие и внедрение на предприятии локального нормативного акта, регламентирующего управление рационализаторской

деятельностью. Внедрение подразумевает, что работники предприятия должны четко усвоить и применять на практике основные положения локального нормативного акта. Это является залогом массовости рационализаторского процесса на предприятии, гарантией достижения необходимого инновационного результата. Внедрение локального нормативного акта достигается посредством популяризации его основных положений различными способами, осуществления обучения основам рационализаторской деятельности, создания на предприятии среды, атмосферы и культуры ведения рационализаторской работы.

4. Наличие в локальном нормативном акте, регламентирующем управление рационализаторской деятельности на предприятии, соответствующих разделов, регулирующих вопросы, связанные с определением:

– **авторства и соавторства рационализаторского предложения.** У рацпредложения может быть один автор или несколько соавторов. Автор (соавтор) рационализаторского предложения – работник предприятия, творческим трудом которого было создано рационализаторское предложение. У каждого (со)автора должен быть творческий вклад в данное рацпредложение. Творческий вклад всегда связан с разработкой решения, заложенного в основу рацпредложения. Присвоение соавторства на рацпредложение преследуется в уголовном порядке;

– **лиц, содействующих рационализации производства.** Автор разрабатывает рацпредложение, тем самым внося творческий вклад в его реализацию. Лица, содействующие рационализации производства – работники, вклад которых в рационализаторское предложение не носит творческого характера. Они помогают внедрить рацпредложение в производство с целью получения необходимого практического полезного результата. Указанная категория лиц вознаграждается за содействие рационализации производства. Разграничение функций между автором и содействующим по критерию «творческий вклад» вызвано тем, что зачастую автор и содействующий обладают разными талантами. Автору относительно трудно внедрить рацпредложение, а легче его создать. Содействующему, напротив, ближе претворение в жизнь разработанного автором практического решения. Но нетворческий характер вклада содействующего не умаляет ценности его услуг для инновационного процесса. Содействующий помогает внедрить рацпредложение в производство, что, безусловно, важно и вознаграждается в соответствии с полученной в результате внедрения пользой. Вознаграждение за содействие выплачивается: а) любому лицу, которое содействовало рационализации производства без внесения творческого вклада; б) уполномоченным по рационализации в

подразделениях. Обычно на промышленных предприятиях вознаграждение авторам и вознаграждение за содействие выплачивается один раз в квартал. В случаях, когда количество использованных рацпредложений значительно, целесообразно осуществлять выплаты чаще, чем один раз в квартал. Это позволит минимизировать инфляционное обесценение денег и сократить срок до получения вознаграждения. На бланке рацпредложения необходимо предусмотреть отдельное поле, где указываются содействующие внедрению данного рацпредложения, в том числе, уполномоченные в подразделениях – если они оказывали содействие. Наличие информации о содействующих упростит последующую выплату вознаграждения, обеспечит прозрачность жизненного цикла рацпредложения. Если бланк рацпредложения не предусматривает соответствующего поля, информацию о содействующих внедрению такому рацпредложению необходимо представить на отдельном листе бумаги, являющемся неотъемлемой частью бланка на заявления на рацпредложение.

– **уполномоченных по рационализации производства в подразделениях.** Ответственность за состояние рационализаторской работы в подразделениях несут их руководители, которые назначают своими приказами уполномоченных по рационализации из числа работников подразделения. Данная категория содействующих рационализации производства является обязательным элементом структуры управления рационализаторской деятельностью на предприятии. Уполномоченному по рационализации для проведения работы руководством подразделения предоставляется время, необходимое для качественного содействия и координации рационализаторской работе. Работа уполномоченного определяется локальным нормативным актом, регламентирующим рационализаторскую деятельность на предприятии.

Основные функции, выполняемые уполномоченным, описываются в локальном нормативном акте предприятия по рационализаторской деятельности и носят конкретный характер:

- управление рационализаторской работой в подразделении под методическим руководством структуры, ответственной за управление рационализаторской деятельностью;
- оказание организационной и технической помощи авторам в оформлении рацпредложения;
- организация приема заявлений на рационализаторские предложения от работников подразделения;
- прием на рассмотрение заявления на рацпредложения из других подразделений;

- организация внедрения поступивших в подразделение рацпредложений;
- сбор необходимых материалов по использованным рацпредложениям;
- координация и проведение мероприятий, направленных на развитие и совершенствование новаторской деятельности в подразделении, создание условий для наиболее полной реализации научно-технического потенциала работников;
- организация работы по развитию технического творчества, проведению конкурсов, составлению тематического плана по рационализаторской работе в подразделении.

Круг функций уполномоченного может расширяться в зависимости от производственной необходимости путем включения новых форм и методов работы. По результатам вносятся изменения в стандарт предприятия. Кроме того, уполномоченные являются генераторами точек роста массовой инновационной активности на местах. Они должны владеть и эффективно применять на практике навыки управления коллективом, обладающим творческим потенциалом, и воплощать такой потенциал в новаторские результаты, в том числе, запланированные.

Уполномоченным по рационализаторской работе в подразделениях выплачивается вознаграждение за содействие рационализации производства. Результаты содействия оцениваются на основании Ежеквартального отчета о рационализаторской работе в подразделении. Материалы, посвященные данной теме, опубликованы в [7, с. 39–50] и [8, с. 41–48]. Рекомендуемый срок представления отчета в структуру, осуществляющую управление рационализаторской деятельностью на предприятии – до 2 числа месяца, следующего за отчетным кварталом. Ежеквартальный отчет прост в заполнении. Своей практической направленностью он приносит конкретную пользу как руководителям подразделений, так и участникам рационализаторской деятельности.

Размер вознаграждения, выплачиваемого уполномоченному, зависит от: полноты и качества заполнения ежеквартального отчета; конкретных количественных результатов работы за отчетный период, указанных в ежеквартальном отчете, таких как: количества рацпредложений, поданных в его подразделении; суммарного экономического эффекта от внедренных рацпредложений, поданных в его подразделении; количества рацпредложений, в которых он указан в качестве содействующего; творчества, полезной инициативы в работе (разработка новых форм, методов и подходов в управлении рационализацией производства, и т.д.), других достигнутых показателей рационализаторской работы; выполнения функций уполномоченного по рационализации производства, указанных в локальном

нормативном акте, регламентирующем организацию рационализаторской работы на предприятии;

– **условий выплат вознаграждений участникам рационализаторского процесса за результативную рационализаторскую работу.** Как правило, **авторам** рационализаторских предложений выплачивается до 30–35% от фактического экономического эффекта по результатам использования рационализаторского предложения за один год. Авторское вознаграждение за рацпредложение распределяется между соавторами согласно их письменному соглашению на бланке рацпредложения. Письменное соглашение входит в комплект документов заявки на рацпредложение. Более справедливым вариантом является выплата вознаграждений за фактическое время использования на предприятии рационализаторского предложения, выраженное в годах. **Содействующим** рационализаторской работе (в том числе, **уполномоченным** по рационализации производства в подразделениях) выплачивается до 5–10% суммы полученного фактического экономического эффекта. Все три упомянутые выше категории новаторов необходимы для обеспечения полноценного рационализаторского процесса. Следует четко осознавать, что **новаторская работа авторов и содействующих оплачивается из разных фондов предприятия.** С этой точки зрения участники рационализаторской деятельности не конкуренты, а партнеры в отношениях по поводу распределения вознаграждений за рационализаторскую деятельность. Поэтому для облегчения распределения суммы вознаграждения за внедрение рацпредложения автор или соавторы должны указывать лиц, содействующих внедрению конкретного рацпредложения, в отдельном поле бланка заявления на рацпредложение либо на отдельном листке бумаги – если такого в самом бланке не предусмотрено.

– **типов рационализаторских предложений, способов определения размера авторского вознаграждения за рационализаторское предложение.**

Рационализаторские предложения бывают двух типов:

1. Рационализаторские предложения, создающие экономический эффект. Созданный эффект имеет денежное выражение.
2. Рационализаторские предложения, не создающие экономического эффекта, но несущие иной полезный эффект для предприятия в результате внедрения.

Зачастую, когда отсутствуют эффективные методы подсчета экономического эффекта от внедрения рацпредложения, такие предложения относят к категории рацпредложений, не создающих экономический, но создающих иной полезный эффект. На практике это ведет к снижению общей

суммы экономии по внедренным рацпредложениям за период. Именно данный показатель (экономия) является базой для определения сумм вознаграждений авторам и содействующим внедрению рацпредложений. Чем меньше сумма экономического эффекта, тем меньше денежных средств доступно к распределению указанными категориями новаторов. Поэтому в практической деятельности рекомендуется находить эффективные методы подсчета экономического эффекта от внедрения рацпредложений, даже если на первый взгляд такие методы в арсенале соответствующих служб отсутствуют (см. таблицу 5).

Таблица 5 - Примерная шкала определения авторского вознаграждения за рационализаторское предложение в зависимости от фактического экономического эффекта

Размер экономического эффекта, руб.	Размер вознаграждения
До 50 000 рублей включительно	30% от годового экономического эффекта, но не менее $0,1 \times \text{МТС}$, где: МТС – утвержденная приказом по предприятию минимальная тарифная ставка, действующая на предприятии на дату начала использования рационализаторского предложения в производстве
От 50 000 рублей до 200 000 рублей включительно	25% от годового экономического эффекта
Свыше 200 000 рублей	20% от экономического эффекта, но не более 15-кратного размера МТС, действующей на дату начала использования рационализаторского предложения в производстве

МТС используется в качестве базы для расчета. Вместо МТС может быть использована другая базовая величина, например, ставка прожиточного минимума по стране, региону или городу. Поскольку локальная МТС теснее увязана с условиями организации оплаты труда на конкретном предприятии, ее применение в формуле расчета устанавливает связь между МТС и элементами организации оплаты труда на предприятии.

Размеры минимального и максимального авторского вознаграждения за внедрение рационализаторских предложений, создающих экономический эффект, могут устанавливаться в различных диапазонах, но от определенной фиксированной величины, например: минимальный размер вознаграждения: $0,1 \times \text{МТС} = 1000$ рублей. Максимальный размер вознаграждения: $15 \times \text{МТС} = 150\,000$ рублей.

– формулы определения размера авторского вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающего экономического эффекта, но несущего полезный эффект для предприятия.

Типовая формула может иметь следующий вид:

$$B = K_1 \times K_2 \times K_3 \times 0,1 \times MTC, (1)$$

где K_1 – коэффициент достигнутого полезного эффекта (максимальное значение коэффициента – 4);

K_2 – коэффициент объёма выпуска (максимальное значение коэффициента – 5);

K_3 – коэффициент сложности решённой задачи (максимальное значение коэффициента – 5).

– требований к оформлению заявления на рационализаторское предложение.

Требование 1: Предложения оформляются на бланках установленной формы разборчивым почерком или печатным шрифтом.

Бланк заявления на рационализаторское предложение

Начальнику подразделения № _____
предложения

Маршрут движения

		Дата	Цех, отдел	Дата	Цех, отдел
Табельный номер	Фамилия, Имя, Отчество автора (соавторов)	Место работы	Должность	Год рожд.	№ тел.

З А Я В Л Е Н И Е на рационализаторское предложение

Изделие _____ Деталь

Прошу (просим) рассмотреть предложение под наименованием:

(краткое наименование рационализаторского предложения)

О П И С А Н И Е П Р Е Д Л О Ж Е Н И Я

(писать разборчиво, без исправлений)

Существующее положение и его недостатки: _____

Предлагаю (ем) изменить: _____

Предполагаемый эффект: _____

Прилагаются: а) графические материалы на _____ листах;
б) расчеты, обоснования и др. на _____ листах.

Требование 2: В поле «Наименование» необходимо отразить суть предложения и объект рационализации. Например, изменение конструкции детали (изделия); изменение технологии изготовления (изменения в приемах проведения технологических операций, их последовательности, параметрах, режимов обработки); изменение состава материала (в количественном или процентном отношении входящих в него составляющих); улучшение организации производства в цехе, на участке и т.д.

Требование 3: В описании необходимо указать: как ведутся работы на момент подачи рацпредложения; какие при этом существуют недостатки; что предлагается сделать; как это осуществить (конкретные действия, ведущие к решению проблемы); что получится в итоге.

Требование 4: Заявление составляется отдельно на каждое решение.

Требование 5: Если для описания предложения на бланке недостаточно места, допускается описание оформить на дополнительном листе.

Требование 6: В случае необходимости для пояснения сущности рационализаторского предложения к заявлению прилагаются графические и иные материалы.

– условий признания предложения рационализаторским.

1. Предложение **содержит любое техническое, организационное или иное решение**, которое осуществимо и содержит необходимые для этого данные. Рацпредложение должно содержать исчерпывающий «рецепт» своей реализации без каких-либо дополнительных творческих усилий.

2. Предложение является **новым** для организации, в которую оно подано. Решение, заложенное в основу рацпредложения, ранее поданного в другую организацию, может быть заложено в основу решения, подаваемого в рассматриваемую организацию. В отличие от изобретения, рацпредложение имеет локальную новизну относительно организации, в которую оно подается.

3. Предложение **дает экономический** или иной **полезный эффект**. В результате внедрения рацпредложения обязательно должен сгенерироваться экономический или иной полезный эффект. Предложения, не несущие таких эффектов, не приносят пользы организациям и рационализаторскими не считаются.

– порядка хода заявления на рационализаторское предложение по структурным подразделениям предприятия.

1. Автор подает предложение руководителю своего подразделения или его заместителю.

2. Руководитель или заместитель руководителя подразделения дает заключение по предложению.

3. Структура, осуществляющая управление рационализаторской деятельностью на предприятии, проверяет соблюдение требований соответствующего локального нормативного акта, регламентирующего такую деятельность, и регистрирует предложение в специальном журнале или автоматизированной системе управления.

4. Структура, осуществляющая управление рационализаторской деятельностью на предприятии, направляет рацпредложение на заключение в те подразделения, к деятельности которых оно относится.

5. Структура, осуществляющая управление рационализаторской деятельностью на предприятии, направляет предложение соответствующему должностному лицу – эксперту для принятия решения.

6. Структура, осуществляющая управление рационализаторской деятельностью на предприятии, направляет рацпредложение в подразделения, ответственные за разработку, корректировку конструкторской и/или технологической документации, проведение опытных работ.

7. Подразделение, ответственное за проведение соответствующего этапа работ, оформляет извещение на изменение, оформляет акт о проведении опытных работ.

8. Структура, осуществляющая управление рационализаторской деятельностью на предприятии, направляет рацпредложение в подразделение, где оно будет использоваться (внедряться).

9. Уполномоченный по рационализации производства в подразделении организует внедрение рацпредложения с оформлением акта об использовании.

10. Технические отделы отражают изменения материальных нормативов.

11. Структура, ответственная за управление трудом, отражает изменение трудовых нормативов и проставляет цены на материалы.

12. Планово-экономический отдел или другое уполномоченное подразделение, рассчитывает фактический экономический эффект от внедренных рационализаторских предложений.

13. Выплачивается вознаграждение участникам рационализаторской деятельности в установленном размере.

5. Наличие в открытом доступе на предприятии информационных материалов, разъясняющих участникам рационализаторской деятельности практические аспекты новаторского процесса для минимизации возможных ошибок в работе.

Основные практические советы авторам, касающиеся правильного оформления рацпредложений:

1. *Предложения оформляются* на бланках установленной формы, в которых авторы излагают не просто постановку задачи, а раскрывают и показывают обоснованное конкретное техническое решение этой задачи, с приложением необходимых эскизов, схем, и технологических изменений.

2. *По изменению конструкции* (детали, узлы, изделия, оснастка, оборудование, инструмент и т.д.). Отразить, что и как необходимо изменить: размеры детали, узла, сборки, взаиморасположение деталей в сборке: усовершенствованную или новую конструкцию и т.п., с приложением эскизов – как было до предложения и как будет после изменения.

3. *По технологии изготовления.* Изложить, за счет чего, как и какими средствами изменить: порядок выполнения операций; замену отдельных операций; режимы обработки, сокращение переходов, перевод на другое прогрессивное оборудование; применение усовершенствованного инструмента, оснастки и т.п., с приложением необходимых эскизов, технологических приемов, разработанных авторами.

4. *По замене материалов.* Обосновать замену материала и показать, что нужно изменить в техпроцессе обработки заготовок деталей с

применением нового материала (режимы обработки, замена или введение другого покрытия, термообработка с режимами предложенными авторами и т.п.)

Примеры правильного и неправильного оформления части заявления на рацпредложения, посвященной описанию положения «до» и «после» внедрения рацпредложения.

Пример №1

Изд. 564 Т6577 дет. 412-113

Неправильным вариантом является: Предлагаем крышку 412-113 для бурового насоса перевести на изготовление из листа марки 16ГС толщиной 5-12 мм., вместо изготовления из плиты сплава Д16Б и делать её сборной. Предложение даёт экономию материалов.

Правильным вариантом будет: Крышка 412-413 изготавливается цельной из плиты Д16Б, что неэкономично. Предлагаем изменить конструкцию крышки и технологию её изготовления. Крышку делать из трех частей из листа толщиной 5 и 12 мм. с заменой материала на сталь 16ГС. Детали соединять методом сварки. Предложение даёт снижение себестоимости за счёт экономии металла и трудоемкости изготовления.

Пример №2

Изд. ВМ – 100 дет. 00-001

Неправильным вариантом является: Предлагаю перевести сверление отверстий в операции №60 в детали 00-001 со станка «микромат» на станок ПУ ИР – 500 с двухстаночным обслуживанием. Предложение дает снижение трудозатрат.

Правильным вариантом будет: Предлагаю приспособление и схему установки детали 00-001. Это позволит перевести сверление отверстий в операции №60 со станка «микромат» на станок с ПУ ИР-500 по программе, с возможностью двухстаночного обслуживания. Предложение дает снижение трудозатрат.

Примеры правильного и неправильного оформления рацпредложений.

По каждому примеру обычно разбираются следующие категории: «Существующее положение», «Предлагаю», «Результат внедрения». Такая разноплановость необходима для всестороннего освещения объектов рационализации, существующих в производственной практике.

ПРИМЕР № 1

НЕПРАВИЛЬНО	ПРАВИЛЬНО
СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ	СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ
Втулка изготавливается из сплава 36НХТЮ по ГОСТ 10994-87	Втулка изготавливается из сплава 36НХТЮ по ГОСТ 10994-87, обработка производится на универсальном оборудовании – станке 1К62 по следующему технологическому процессу: 1. Заготовительная; 2. Токарная; 3. Слесарная; 4. Контрольная.
ПРЕДЛАГАЮ	ПРЕДЛАГАЮ
Заменить сплав 36НХТЮ на латунь ЛС-59	Заменить сплав 36НХТЮ на латунь ЛС-59 ГОСТ 15527-87. Обработку производить на полуавтомате модели 1А112 по следующему технологическому процессу: 1. Автоматная; 2. Слесарная; 3. Контрольная.
РЕЗУЛЬТАТ ВНЕДРЕНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ ВНЕДРЕНИЯ
Снижение трудоёмкости	Снижение трудоёмкости за счёт сокращения количества операций (аннулируются операции №№ 1 и 2), сокращение времени обработки за счёт перевода изготовления деталей на полуавтомат 1А112.

ПРИМЕР № 2

НЕПРАВИЛЬНО	ПРАВИЛЬНО
СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ	СУЩЕСТВУЮЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ
Корпус изготавливается из 5 деталей пайкой силумином	Корпус изготавливается из 5 деталей пайкой силумином
ПРЕДЛАГАЮ	ПРЕДЛАГАЮ
Заготовку корпуса получать литьём под давлением	Заготовку корпуса получать литьём под давлением из сплава АЛ-2
РЕЗУЛЬТАТ ВНЕДРЕНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ ВНЕДРЕНИЯ
Снижение трудоёмкости	Снижение трудоёмкости за счёт аннулирования пайки, зачистки сварного шва и изготовления входящих деталей. Прилагаются следующие документы: 1. Эскиз литейной заготовки корпуса (как было, как стало).

Примеры берутся из реальной рационализаторской практики на конкретном предприятии. В отдельных случаях, исходя из целесообразности, можно использовать и типовые примеры, подобные приведенным в настоящей работе.

В помощь рационализатору, структуре, управляющей рационализаторской работой на предприятии, необходимо составить

Типовой перечень наводящих вопросов для рационализаторов. Он может включать несколько десятков вопросов, типа: как можно улучшить потребительские свойства продукции, повысить ее качество, надежность, ритмичность и технологичность изготовления, упростить конструкцию, снизить трудоемкость, материалоемкость, себестоимость, снизить брак? Какие процессы (управление, проектирование, технология и пр.) и объекты (конструкция и пр.) можно усовершенствовать? Полный перечень вопросов в рамках статьи не приводится, но необходимо подчеркнуть, что предельная конкретика составляющих его вопросов показывает, что рационализация производства по силам многим работникам, и на предприятии имеется множество тем для решения.

Структуре, управляющей рационализаторской работой на предприятии, нужно также разработать и согласовать конкретные перечни по отдельным подразделениям. Затем эти перечни издать в виде информационных материалов для последующего размещения на информационных стендах в подразделениях. Копии перечней также полезно разместить в электронном виде в информационной сети предприятия.

6. Возможность целенаправленного решения узких мест подразделения и предприятия с помощью рационализации производства.

Приведенные ниже основные моменты, связанные с использованием инструмента решения «узких мест» предприятия в разрезе отдельных подразделений, будут особенно интересны руководящему составу подразделений - руководителям, их заместителям, мастерскому составу, начальникам технических бюро и групп.

Целенаправленный результат рационализация производства приносит только в случае планирования ее направленности на решение актуальных задач по разработке и освоению новой, совершенствованию выпускаемой продукции и улучшению всех процессов предприятия. Тематическое планирование осуществляется на основе задач, определенных текущими и перспективными планами, в виде утвержденного Тематического плана для изобретателей и рационализаторов (далее – Тематический план) на конкретный период времени. Он содержит в себе перечень основных вопросов производства, требующих решения с помощью коллективного интеллекта новаторов предприятия: существующие недостатки; то, что необходимо сделать по их устранению; назначается консультант по каждому вопросу.

В Тематическом плане должны быть отражены по возможности все технические и другие задачи текущего и перспективного характера в разрезе подразделения или всего предприятия. Обычно тематические планы по вопросам текущего характера разрабатываются на год, а по вопросам

перспективного характера – на несколько лет исходя из перспектив развития конкретных отраслей экономики применительно к профилю работы предприятия. План ведется в бумажном и электронном виде. Возникающие в течение времени действия Тематического плана новые производственные задачи систематически вносятся в план в виде соответствующих дополнений.

Задания в тематических планах группируются по профилю работы отделов, цехов, служб и производств. По каждому направлению деятельности существуют узкие места, требующие решения. Узкие, проблемные места нет смысла скрывать, иначе в самый неподходящий момент проблемы вылезут и нанесут большой вред. При этом в перечень вопросов следует вносить не только уже заявившие о себе проблемы, но и назревающие. Для этого требуется профессиональное чутье и вдумчивость исполнителей-экспертов. Как известно, проблему намного легче решить на начальном этапе ее возникновения, чем ждать, пока она вырастет и укрепитя.

Выполнение Тематического плана носит добровольный характер. За невыполнение пунктов плана наказаний не предусмотрено. Как показывает отечественный и зарубежный опыт, безусловные для выполнения планы по научно-техническому творчеству можно формировать, утверждать и реализовывать только в специализированных, чаще всего научно-исследовательских, учреждениях. Рационализация производства на машиностроительном предприятии – это все же творческая деятельность работников, хотя и выполняемая на профессиональном уровне. А творчество редко удается планировать. Основной принцип рационализаторской деятельности – добровольность. Если у работника есть желание работать над решением узких мест, предприятие его за усилия справедливо вознаградит в зависимости от размера полученного фактического эффекта.

Решение узких мест это элитный вид научно-технической деятельности, требующий от новаторов постоянного самосовершенствования: интенсивной умственной работы, изучения специальной литературы, проведения сложных расчетов, подготовки материалов к внедрению, а также расходования личного времени. За решение узких мест плана авторы рацпредложений получают вознаграждение согласно действующему на предприятии локальному нормативному акту, регламентирующему рационализаторскую деятельность.

Тематический план будет актуализироваться по мере выявления новых тем. Задействование максимального количества сотрудников предприятия в решении узких мест производства позволит повышать конкурентоспособность отдельных видов выпускаемой продукции, совершенствовать бизнес-процессы, укреплять кадровую устойчивость предприятия.

7. Наличие и реализация на предприятии программ обучения рационализаторской деятельности для различной аудитории.

На машиностроительных предприятиях, в силу масштабности и комплексности решаемых задач, действует и применяется огромное количество локальных нормативных актов (стандарты, положения, инструкции, пр.), регламентирующие соответствующие виды реализуемых бизнес-процессов. Из-за значительного объема текущей рабочей загрузки не все члены трудового коллектива располагают достаточным временем, чтобы такие нормативные акты изучить. Не исключение и локальные нормативные акты по рационализаторской деятельности. Поэтому, в силу очевидной пользы, приносимой рационализаторской деятельностью предприятию, крайне необходимо донести содержание локальных нормативных актов по рационализаторской деятельности до членов трудового коллектива, включая администрацию, объяснить сущность рационализаторской работы и ее обоюдную пользу для сторон трудовых отношений, разъяснить приемы правильной разработки и подачи рацпредложений, нюансы процесса. И сделать это надо обстоятельно, логично, кратко, понятно и мотивирующим образом. В противном случае трудно ожидать от рационализации производства необходимой результативности и эффективности, даже если на предприятии имеются новейшие стандарты, положения, инструкции, регламентирующие данный вид научно-технического творчества.

В свете отмеченного, краткое по продолжительности, но насыщенное по информативности экспресс-обучение различной аудитории на тему «Рационализация производства на предприятии», весьма необходимо для повышения результативности всего процесса. Такие программы обучения являются частью мероприятий по внедрению локальных нормативных актов, регламентирующих рационализаторскую деятельность на предприятии. Обучение должно быть построено так, чтобы помочь представителям различных служб и подразделений предприятия – потенциальным участникам рационализаторской деятельности – буквально за пару часов получить качественное базовое представление об основах данного вида научно-технического творчества и начать применять его для решения производственных задач. После обучения члены аудитории смогут легче наладить взаимодействие друг с другом, сформировать неформальные творческие группы для дальнейшего решения новаторских задач предприятия. Кроме того, у структуры, ответственной за управление рационализаторской деятельностью на предприятии, появится возможность установить творческий контакт с рационализаторами, сформировать среди обучаемых уверенность в постоянной поддержке со стороны администрации.

Обучение можно проводить в формате «PowerPoint Presentation» с одновременным устным объяснением. Информацию на слайдах рекомендуется представлять в виде четырех-пяти отдельных пунктов, законченных по содержанию, понятных, однозначных, максимально кратких и информативных. Одновременно визуальный и аудиальный способ презентации помогает лучше усвоить новый материал, объединяющий в себе элементы технических, экономических и правовых дисциплин, отражающий практический опыт работ. Обучение может предусматривать и переход в режим «Вопрос-ответ» по необходимости. Цветовая гамма и прочие элементы оформления презентации выбирается исходя из вкусовых предпочтений обучающихся. При этом дизайн слайдов должен способствовать максимальному усвоению представляемых материалов.

Время, необходимое для проведения обучения, – полтора-два часа, в зависимости от желаемой глубины освещения информации, касающейся практических нюансов рационализаторской деятельности. Целевая аудитория обучения может включать в себя все категории работников предприятия, сгруппированные по различным признакам в зависимости от необходимости. Как правило, обучение разной аудитории проводится по отдельным графикам в рамках распоряжений субъекта управления, ответственного за кадры. Группы также могут формироваться в зависимости от следующих уровней иерархии управления:

- Субъекты управления высших уровней: директор, заместители директора и главного инженера, их помощники и консультанты, главные специалисты.
- Начальники производств и их заместители, а также ключевые сотрудники и эксперты из службы управления производством.
- Руководители подразделений, их заместители.
- Специалисты служб и подразделений предприятия, в том числе, начальники бюро. Состав обучаемых определяется руководством подразделений.
- Уполномоченные по рационализаторской работе в структурных подразделениях;
- Участники научно-технических конференций молодежи и прочих внутренних групп и объединений, консультанты докладчиков на конференциях.
- Уполномоченные по делам молодёжи в подразделениях;
- Вновь поступающие на предприятие молодые специалисты.
- Сотрудники предприятия, консультирующие студентов высших и средних специальных учебных заведений при написании ими дипломных и прочих работ.

- Лица, впервые назначаемые на руководящие должности (мастера, руководители и пр.);

- Прочие категории сотрудников в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Обучение проводится квалифицированными специалистами структуры (отдела, бюро, группы), осуществляющей управление рационализаторской деятельностью на предприятии с привлечением других специалистов при необходимости. Не рекомендуется приступать к обучению, если проводящие его специалисты не имеют обширного опыта в данной сфере деятельности, в недостаточной степени освоили практические приемы и методы управления рационализацией производства, не обладают богатой теоретической подготовкой, свободно не ориентируются в вопросах заданной темы, не горят желанием постоянно совершенствовать рационализаторскую сферу на предприятии. Обучающие должны своим примером мотивировать обучаемых на эффективную творческую деятельность.

В заключение автор выражает надежду, что использование приведенной в этой работе информации при организации рационализаторской работы на машиностроительных предприятиях позволит популяризировать рационализаторскую деятельность, расширить круг ее активных участников, увеличить объемы получаемого фактического экономического и полезного эффекта, укрепить финансовое положение новаторов, диверсифицировать источники получения ими дохода.

ГЛАВА 4. РАЦИОНАЛИЗАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В МАШИНОСТРОЕНИИ: ЛОКАЛЬНЫЙ НОРМАТИВНЫЙ АКТ

Ключевым условием эффективного управления рационализаторской деятельностью на машиностроительном предприятии является работа в рамках регламентирующего ее локального нормативного акта. В некоторых организациях такой документ существует в виде Стандарта или Инструкции, подразумевающих обязательность и полноту выполнения соответствующих требований.

Однако новаторство – это творческий процесс, в котором для достижения необходимого инновационного результата приходится постоянно экспериментировать, а значит, не обойтись без отступления от жестких схем и предписаний стандартов и инструкций. Поэтому вполне целесообразным представляется оформление рассматриваемого нормативного документа в формате Положения, допускающего некоторую свободу в его применении.

Итак, **Положение о проведении рационализаторской работы машиностроительного предприятия**. Какие разделы можно в него включить и каким организационным содержанием наполнить?

4.1. Область применения

Положение устанавливает порядок проведения рационализаторской работы на предприятии и предназначено для применения при создании, разработке и использовании в производстве рационализаторских предложений, выплате вознаграждения за их использование.

Данный раздел также призван определить, каким образом рационализаторская деятельность соотносится с отечественным законодательством, регламентирующим вопросы управления интеллектуальной собственностью.

Проведение рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации осуществляется в соответствии с двумя нормативными документами:

- Постановлением Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР» [22];

- решением Роспатента и Госкомпрома Российской Федерации № 6/7 от 25 июня 1996 г. «О методических рекомендациях по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации» [16].

В первом из них перечислены наименования перспективных мер по дальнейшему развитию рационализации в стране как их видел законодатель в 1991 г. Отмечено, что «...до **принятия и введения в действие** законодательных актов РСФСР по вопросам изобретательства и охраны объектов интеллектуальной собственности, предприятия, объединения, организации и учреждения **самостоятельно определяют** порядок рассмотрения заявлений на рационализаторские предложения, их внедрения и выплаты авторского вознаграждения, решают вопросы премирования за содействие рационализаторству, руководствуясь при этом только конкретными результатами этой деятельности и степенью участия в ней любого работника предприятия» (Выделено авторами).

Во втором документе, в крайне сжатом объеме по сравнению с аналогичными документами советского периода, приведены **методические рекомендации** по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации.

В вышеуказанный перечень по понятным причинам не имеет смысла включать Гражданский кодекс Российской Федерации, хотя рационализаторское предложение, несомненно, является объектом интеллектуальной собственности, которому, правда, правовая охрана законодательством не предоставляется.

Перечисленные выше два документа фактически констатируют, что с 1991 г. в стране законодательно разрешено ведение рационализаторской деятельности. При этом ничего не говорится о наличии ее государственной поддержки, не объясняется, каким образом такая работа может проводиться. Кроме того, общественный контроль за соблюдением прав авторов рационализаторских предложений осуществляется **общественной организацией** – Всероссийским обществом изобретателей и рационализаторов, **а не соответствующими государственными органами.**

Таким образом, начиная с 1991 года, вопросы организации рационализаторской деятельности отданы отечественным законодателем на усмотрение предприятий. Государственными органами, регулирующими вопросы инновационного развития в масштабах страны, не выпускались информационные материалы по теме рационализаторской деятельности даже рекомендательного характера. Заинтересованным предприятиям и организациям, желающим развивать у себя системы рационализации производства не оказывалась и не оказывается ни методическая, ни методологическая, ни информационно-консультационная помощь. В течение четверти века в стране отсутствует централизованная организация массовой работы по техническому творчеству. Хотя именно она является краеугольным камнем научно-технического прогресса и инновационного развития страны.

Забыв и практически не используется положительный опыт советского периода.

4.2. Схема взаимодействия подразделений в процессе организации рационализаторской работы на предприятии

В ее основу может быть положена следующая последовательность действий подразделений и должностных лиц предприятия:

1. **Подразделения предприятия:** подача заявлений на рационализаторские предложения (РП); получение заключения руководителя подразделения о том, является ли поданное предложение рационализаторским.
2. **Отдел рационализации производства:** проверка РП на формальное соответствие требованиям Положения; регистрация РП в журнале регистрации, электронной базе данных или автоматизированной системе управления рационализаторской деятельностью.
3. **Подразделения по принадлежности:** выдача заключения; принятие решения по предложению; согласование изменений в технической документации с разработчиками; разработка новой технической документации; выпуск извещения на изменение рационализируемого объекта или процесса.
4. **Подразделения, использующие РП:** внедрение РП и заполнение Акта об использовании РП на предприятии.
5. **Технологическая служба:** отражение изменения нормативов по материалам на рационализируемый объект или процесс.
6. **Отдел рационализации:** регистрация Акта об использовании РП.
7. **Отдел организации труда:** отражение изменения нормативов по трудозатратам.
8. **Планово-экономический отдел:** отражение цен на материалы; расчет размера фактического экономического эффекта, авторского вознаграждения и вознаграждения за содействие.
9. **Отдел рационализации, отдел организации труда:** согласование расчета фактического экономического эффекта, авторского вознаграждения и вознаграждения за содействие.
10. **Главный инженер:** утверждение расчета фактического экономического эффекта, авторского вознаграждения и вознаграждения за содействие.
11. **Бухгалтерия:** выплата вознаграждения авторам и содействующим за использование РП.

12. **Отдел рационализации:** выдача удостоверения на рационализаторское предложение; оформление приказа директора о вынесении благодарности отдельным рационализаторам.

4.3. Используемые термины

В данном разделе целесообразно привести используемые в Положении термины, определения и акронимы, которые составляют основу рационализаторской работы.

Автор рационализаторского предложения: работник предприятия, творческим трудом которого было создано рационализаторское предложение. У автора обязательно должен быть творческий вклад в рационализаторское предложение. У всех остальных участников рационализаторского процесса творческий вклад отсутствует.

Авторское вознаграждение: сумма денежных средств, выплачиваемая автору рационализаторского предложения за использование его предложения на предприятии.

Акт об использовании рационализаторского предложения (далее – Акт): документ, подтверждающий факт использования рационализаторского предложения на предприятии.

Заявление на рационализаторское предложение: письменное изложение предложения, составленное с соблюдением установленных требований.

Главные специалисты: указываются те сотрудники, которые относятся к категории главных специалистов на предприятии.

Годовой экономический эффект: сбережение материальных и финансовых ресурсов, уменьшение трудовых затрат на производство продукции за год использования предложения. Сокращенное название – «годовая экономия».

Документ: официальные сведения о технических характеристиках, технологии, надежности, безопасности условий труда, экологии (технические условия, инструкции, паспорта и т.п.).

Ежеквартальный отчет о рационализаторской работе в подразделении: официальный документ предприятия, описывающий виды рационализаторских работ в подразделении, проводимых в течение отчетного периода.

Использование в производстве рационализаторского предложения: применение рационализаторского предложения в производственном процессе, в изготавливаемой или эксплуатируемой продукции. Сокращенное название – «внедрение РП в производство».

Рационализаторское предложение: техническое, организационное или иное решение, новое и полезное для предприятия. Очень важно в Положении предусмотреть, что рационализаторским предложением может быть не только техническое, но и любое решение, относящееся к сфере деятельности предприятия.

Соавтор: работник предприятия, творческим трудом которого, совместно с автором, было создано рационализаторское предложение. У рационализаторского предложения может быть до нескольких соавторов. Чем более комплексный характер носит рацпредложение, тем больше специалистов разного профиля требуется для его разработки.

Содействующий рационализаторской работе: работник, вклад которого в рационализаторское предложение не носит творческого характера. Его вклад связан с практическими аспектами внедрения и использования в производстве рацпредложения.

Удостоверение на рационализаторское предложение: Охранный документ локального уровня, выдаваемый предприятием автору (авторам) на созданное им(и) и внедренное рационализаторское предложение.

Уполномоченный по рационализации производства в подразделении: Работник предприятия, который назначен приказом руководителя подразделения ответственным за ведение организационной работы по рационализации производства в подразделении, с его согласия, либо с указанием соответствующих функций в его должностных обязанностях. Должен назначаться из числа сотрудников, способных обеспечить постоянное развитие рационализаторской деятельности в цехе или отделе.

Техническое решение: решение, предусматривающее создание или усовершенствование конструкции изделий, технологии производства и применяемой техники, состава материала (вещества), алгоритмов и программ для ЭВМ, и прочих аспектов производства.

Организационное решение: Решение, предусматривающее создание или совершенствование методов: организации и управления (планирование, финансирование и т.п.), организации труда и производства (улучшение состояния рабочих мест, материально-технического снабжения, учета и отчетности и т.п.), подготовки производства и прочих аспектов производственной деятельности.

МТС – утвержденная приказом руководителя предприятия минимальная тарифная ставка, действующая на предприятии на дату начала использования рационализаторского предложения в производстве;

ОТМ – организационно-технические мероприятия;

РП – рационализаторское предложение;

ТД – технологическая документация;

КД – конструкторская документация;

ЭВМ – электронно-вычислительная машина.

Приведенный перечень является достаточным для охвата всех аспектов управления и развития рационализаторской работы на машиностроительном предприятии. Определения терминов даны таким образом, чтобы обеспечить их максимальную точность, однозначность и связь с имеющимися производственными реалиями.

4.4. Организация рационализаторской работы

В настоящее время приоритетной целью коммерческих предприятий и некоммерческих организаций является снижение операционных издержек. Верный путь в решении этого вопроса – применение в производстве рационализаторского подхода, который позволяет такие издержки уменьшать не экстенсивным (волевым снижением ресурсоемкости), а интенсивным (за счет использования интеллектуального потенциала) способом. Например, вместо сокращения численности сотрудников и фонда оплаты их труда – совершенствование процесса или объекта таким образом, что работы с их использованием получили возможность вестись не в одну, а в две или более смен, например, за счет модернизации соответствующей параметров. Или, например, сокращение времени монтажа резервуара объемом свыше 10 000 кубометров на один день и объема работ на высоте – за счет усовершенствование соответствующей технологии [7, с. 15–16].

Поэтому **основными целями** рационализаторской работы на предприятии могут быть:

- Использование творческого потенциала работников для решения технических, экономических, организационных, социальных и иных задач предприятия.

- Применение рационализации производства для снижения операционных издержек, ресурсоемкости, совершенствования потребительских свойств и технико-экономических характеристик выпускаемой продукции в ответ на постоянно изменяющиеся требования рынка.

Основными задачами организации рационализаторской работы являются:

- Помощь авторам в разработке и оформлении рационализаторских предложений, их внедрении в производство, защите прав авторов; создание условий для активной интеллектуальной и творческой деятельности работников завода.

– Экспертиза рационализаторских предложений, в том числе с целью выявления патентоспособных технических решений.

– Учет и контроль прохождения и использования рационализаторских предложений, анализ экономических показателей научно-технического творчества.

– Организация выплаты авторского вознаграждения и вознаграждений за содействие внедрению рационализаторских предложений, поощрения рационализаторов и организаторов технического творчества.

– Информационно-аналитическое обеспечение рационализаторской работы.

– Формирование перспективных и тематических планов по рационализаторской работе предприятия.

– Постоянное совершенствование форм, методов, приемов и инструментов рационализаторской работы как важнейшего условия повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Организацию рационализаторской работы на предприятии осуществляет главный инженер или другое лицо, ответственное за техническую или инновационную политику.

Обеспечение порядка выполнения работ, связанных с рационализаторской деятельностью на предприятии (регистрация рационализаторских предложений, ведение документации, оформление и выдача удостоверений на рационализаторские предложения, координация работ, оказание методической помощи рационализаторам и т.п.), осуществляет отдел рационализации, который подчиняется главному инженеру.

Ответственность за состояние рационализаторской работы в подразделениях несут их руководители, которые назначают своими приказами уполномоченных по рационализации из числа работников подразделения.

Уполномоченный по рационализации производства помогает авторам в оформлении рационализаторских предложений, управляет рационализаторской работой в подразделении.

Уполномоченный по рационализации осуществляет свою работу согласно **Приложению А**.

Оценка деятельности уполномоченного и результат работы его подразделения осуществляется по форме **«Ежеквартального отчета о рационализаторской работе в подразделении»**. Ежеквартальный отчет позволяет конкретизировать результаты рационализаторской работы, достигнутые в подразделении, вверенном уполномоченному. Среди достоинств отчета – четкое количественное выражение соответствующих

достижений. Образец Ежеквартального отчета опубликован в номерах журнала «Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность» [7, с. 39–50, 8, с. 41–48] и будет рассмотрен в следующей главе. Заполненная и подписанная руководителем подразделения или лицом, его замещающим, форма Ежеквартального отчета о рационализаторской работе в подразделении представляется уполномоченным в адрес отдела рационализации до 2 числа месяца, следующего за отчетным кварталом для оценки проделанной в подразделении работы за отчетный период.

Уполномоченный относится к категории лиц, содействующих рационализаторской работе. Содействующим лицам выплачивается вознаграждение за содействие рационализации производства. Сумма вознаграждения напрямую зависит от достигнутого подразделением рационализаторского результата, отраженного в ежеквартальном отчете. Поэтому Уполномоченный крайне заинтересован в своевременном и полном его оформлении. Содействующий имеет право докладывать на проводимых в подразделении совещаниях о ходе и результатах рационализаторской работы. Это отличная возможность распространять информацию о рационализации среди коллектива.

4.5. Условия признания предложения рационализаторским

Во многих зарубежных системах постоянного совершенствования производства (англ. - *Continuous Improvement Systems*) оплата автору новаторского предложения осуществляется не только за готовый к реализации «рецепт», но и за перспективную, иногда даже футуристическую идею. При этом разработкой способа практической её реализации занимаются другие специалисты, имеющие склонность к данному виду инновационной деятельности. Здесь мы видим в реальном действии работу законов разделения и специализации труда.

В отечественной практике предложение признается рационализаторским, только если оно соответствует ряду необходимых условий. Например, мало подать лишь идею. Необходимо предложить подробный способ её практической реализации, не требующий доработки другими специалистами. Без него предложение навсегда останется просто красивой мыслью, не имеющей перспектив к внедрению и не способной принести пользы предприятию. Такое положение в отечественной практике сложилось в силу того, что методологами новаторства пока не разработан механизм доведения «сырой» идеи до другого специалиста, который смог бы разработать подробный «рецепт» её внедрения. Именно поэтому пока отечественный подход требует, чтобы рацпредложение содержало и идею, и

исчерпывающий способ её реализации. В этом есть и свой хороший плюс - обеспечивается самодостаточность, завершенность рацпредложения и оперативность его использования в производстве. При этом сводится к нулю риск отсутствия сотрудника, могущего «вдохнуть практическую жизнь» в идею. И самое главное, достигается универсальность рационализатора, который способен сгенерировать и идею, и алгоритм ее претворения в жизнь.

Итак, предложение **может быть признано рационализаторским** при одновременном выполнении следующих условий:

1. Решение конкретной задачи - предложение должно содержать любое техническое, организационное или иное решение, которое осуществимо и содержит необходимые для этого данные.

В советской системе управления новаторством, рационализаторскими признавались **только решения технического характера**. При этом выпадали из поля зрения данного уровня научно-технического прогресса другие требующие постоянных улучшений не-технические направления работы предприятий. Такое «невнимание» привело к значительному отставанию от аналогичных зарубежных систем («Кайдзен», «6 Сигма», «Process optimization» и др.), в которых предметом улучшения может быть абсолютно любой аспект деятельности предприятия. А не только производственно-технический и технико-экономический.

Современная рыночная экономика диктует необходимость признания рационализаторскими всех типов предложений, лишь бы они несли предприятию пользу. Это также предусмотрено пунктом 5 Постановления 1991 года [22], авторы которого ещё в переломном 1991 году чутко уловили назревшую в то время актуальность такого нововведения. И его важность для обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий перед лицом надвигающейся интеграции страны в мировую экономику. Поэтому, при организации системы управления рационализацией производства в современных условиях рекомендуется предусмотреть, что рационализаторскими могут считаться предложения любого, в том числе, и не-технического характера.

Предложение **отклоняется по мотивам отсутствия решения**, если оно:

- ставит задачу, но не указывает конкретного решения;
- указывает на целесообразность (эффект) мероприятия, но не указывает конкретных путей достижения эффекта;
- направлено на устранение явной конструкторской, технологической или прочего характера ошибки (требований чертежа или технологии, отступления от технических условий, обязательных для применения, и т.п.);

- не указывает конкретных мероприятий по улучшению организации и управлению производством.

Итак, если в предложении нет исчерпывающего и четкого решения заявленной проблемы, оно не является рационализаторским и подлежит отклонению с целью последующей доработки. Если автор обладает идеей, но не может придумать механизм её реализации самостоятельно, ему рекомендуется найти специалиста, могущего это сделать. Включить его в список соавторов. При этом, об объеме творческого вклада каждого соавтора необходимо договориться как можно скорее – кто за какую часть разработки отвечает. Такой коллективный подход учит новаторов создавать небольшие творческие группы и эффективно ими управлять для решения возникающих на предприятии проблем.

2. Новизна - предложение должно быть новым для предприятия. Рацпредложение, в отличие от изобретения и открытия, должно обладать **локальной новизной**. То есть, новизной не в масштабах мира или страны, а на уровне предприятия. Если подобное предложение уже было подано ранее в этой же организации, то новизна отсутствует. Разрешается использовать идеи и решения, ранее применённые в других организациях. Применить такие решения «один в один» вряд ли получится в силу отсутствия на предприятиях идентичных производственно-технических условий. Поэтому таким «повторным» использованием новизна никак не порочится.

Предложение **признается новым**, если до подачи заявления данное или тождественное решение: не было заявлено ранее; не было ранее разработано или взято в разработку техническими службами; не использовалось ранее, кроме случаев, когда решение использовалось по инициативе автора в течение не более трёх месяцев до подачи заявления; не было предусмотрено приказами и распоряжениями руководства предприятия или другими утверждёнными мероприятиями, раскрывающими сущность решения; не предусмотрено обязательными для предприятия стандартами, техническими условиями и т.п.

Источники информации, в том числе приказы, распоряжения, планы по совершенствованию деятельности, и т.п., которые содержат лишь постановку задачи, но не конкретное решение задачи, не являются основанием для отказа по новизне. В планы по совершенствованию деятельности предприятия (например, планы ОТМ) обычно включаются задания, требующие, в том числе, снижения ресурсоёмкости и повышения качества продукции. Если в таких планах нет чёткого алгоритма решения заявленной темы, можно смело подавать рацпредложение.

В случае использования решения, тождественного ранее отклонённому предложению, за автором отклонённого ранее предложения сохраняется приоритет на авторство.

3. Полезность - предложение должно давать предприятию экономический или иной полезный эффект. Иначе его разработка и подача становится бессмысленной для практической деятельности.

Предложение **признается полезным**, если его использование позволяет получить экономический, технический или иной эффект в условиях, которые имеются на предприятии на момент рассмотрения предложения.

Предложение **не признается рационализаторским по мотивам полезности**, если его использование: не достигает поставленной цели; не придает объекту или процессу каких-либо дополнительных полезных качеств, не создает экономического или иного полезного эффекта; снижает надежность и другие показатели качества продукции; ухудшает условия труда, техники безопасности и экологии; может принести убыток предприятию.

Предложение может быть отклонено, если его полезность недостаточно экономически обоснована, а для его реализации требуются значительные материальные затраты.

Предложение по замене одного технологического процесса другим следует квалифицировать как рационализаторское если автор не ограничился рекомендацией известного способа, а разработал конкретные операции, приемы, и т.д., позволяющие внедрить и использовать данное предложение.

Для увеличения количества внедрённых РП и сумм экономического эффекта, отделу рационализации настоятельно рекомендуется помогать авторам в необходимой доработке рацпредложений, даже если такая доработка предусматривает выполнение значительного объема работ.

4.6. Рационализирование специалистами собственных разработок

Предложения специалистов предприятия, относящиеся к разрабатываемым этими работниками проектам, конструкциям и технологическим процессам, могут быть признаны рационализаторскими после утверждения соответствующих проектов (рабочих чертежей, технологий и т.д.): относящихся к проекту - после утверждения проекта; относящихся к конструкции - после приемки образца в производство; относящихся к технологическому процессу - после приемки его в производство; если эти предложения улучшают технические характеристики проектов, конструкций, технологических процессов и прочих объектов рационализации.

Необходимость присутствия данного пункта в Положении вызвана природной способностью разработчиков регулярно переосмысливать и совершенствовать результат своего труда (конструкцию, технологию, продукт) с течением времени. Такую способность даже лучше назвать «непреодолимой тягой», поскольку она слабо подлежит контролю со стороны исполнителя. Зачастую, уже через несколько месяцев после «выпуска в свет» разработки специалист понимает, каким образом её можно усовершенствовать. И это отнюдь не является свидетельством низкой квалификации, профессиональной недалёковидности или «крепости задним умом». Это практическое подтверждение постоянного развития и совершенствования человеческого интеллекта. Даже если решение позаимствовано из открытых источников и применено к конкретной ситуации. В рамках Положения специалисту предоставляется право оформить такое решение в виде рационализаторского предложения.

4.7. Предложения, выходящие за рамки требований Положения

Новаторство на уровне промышленного предприятия – этот творческий процесс, его невозможно уложить в шаблоны инструкций, планов и стандартов.

Иногда авторы разрабатывают предложения, которые по отдельным формальным признакам не могут считаться рационализаторскими в силу нестандартности ситуации и оригинального авторского подхода к её решению. Но они приносят несомненную пользу, и, поэтому, важны. Зачастую мысль опытного рационализатора оказывается намного шире «прокрустова ложа» нормативного документа. Даже самого передового, всеохватывающего и универсального, предусматривающего все возможные случаи рационализаторского бизнес-процесса, в том числе частные, и отклонения от них.

Предложения, отдельные формальные признаки которых не включены в настоящее Положение, могут быть признаны рационализаторскими в случаях, если они приносят предприятию экономический или иной полезный эффект. Критерий тут только один – польза для дела. Такие предложения могут быть направлены, помимо всего прочего, на:

- применение для нужд производства ранее разработанной и на момент подачи предложения не используемой материальной части: технологической оснастки, приспособлений, оборудования, механизмов, техники, прочих технических объектов, что влечёт получение предприятием экономического или иного полезного эффекта за счёт экономии финансовых затрат, связанных с изготовлением и приобретением таких объектов вновь;

- получение экономического или иного полезного эффекта для предприятия в процессе выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, работ, осуществляемым по разовым заказам (разовые изделия, опытные работы, прочие);

- получение экономического или иного полезного эффекта для предприятия в процессе выполнения прочих работ.

В случаях подачи подобных предложений, специализированная комиссия, состоящая из руководителей и специалистов профильных подразделений, а также начальника планово-экономического отдела, определяет возможность признания таких предложений рационализаторскими. Состав комиссии определяется отделом рационализации, согласовывается членами комиссии и утверждается главным инженером.

Наличие данного пункта крайне необходимо, особенно в современных условиях. Техническое творчество сродни науке - не носит формального характера, и, поэтому, не может ограничиваться жесткими рамками. Положение, в отличие от Стандарта, позволяет такие творческие отклонения допускать. В свете этого, в Положении целесообразно использовать элементы научно-поисковых организационно-методологических подходов, применяемых в специализированных исследовательских организациях. Это поможет значительно расширить творческие горизонты новаторов и повысить эффективность рационализаторского процесса в целом.

4.8. Права и обязанности автора рационализаторского предложения

Автор имеет право, до вынесения решения по рационализаторскому предложению, вносить в материалы (заявление, описание, чертежи, схемы, эскизы и пр.) дополнения и изменения, не меняя сущности предложения. Такая необходимость часто возникает при рассмотрении рацпредложения соответствующими службами по принадлежности. Авторам время от времени приходится представлять новые материалы или уточнять имеющуюся информацию для правильного оформления рацпредложения.

После завершения года использования рационализаторского предложения и выплаты авторского вознаграждения за него, автор РП имеет право на получение **Удостоверения на рационализаторское предложение** в отделе рационализации (**Приложение Б**). В удостоверении указывается номер заявления на РП, дата его подачи, наименование, соавторы (при наличии) и экономический эффект. Если таковой отсутствует, целесообразно указать, какой полезный эффект, не поддающийся определению в денежном выражении, фактически получен в результате использования предложения в

производстве. Формат и концепцию оформления удостоверения определяет предприятие. С мотивационной точки зрения, удостоверение должно иметь профессиональный и психологически выверенный дизайн.

Автор, получивший удостоверение, приобретает право авторства, которым обеспечивается право рационализатора именовать себя действительным создателем рационализаторского предложения.

Если рационализаторское предложение создано совместным творческим трудом нескольких работников, все они признаются соавторами рационализаторского предложения. Каждому из авторов РП выдается удостоверение с указанием в нем всех соавторов.

В случае утери удостоверения на рационализаторское предложение, по письменному заявлению автора (соавторов) предприятием может быть выдан дубликат.

Если рационализаторские предложения были разработаны несколькими работниками предприятия независимо друг от друга, то право авторства принадлежит тому из них, заявление которого имеет более раннюю дату регистрации. Это общее правило, касающееся всех объектов интеллектуальной собственности – охраняемых и неохраняемых государством.

Автор имеет право участвовать в работах по подготовке РП к использованию. Например, в разработке технической документации, изготовлении и испытании опытного образца, организации производственного процесса, прочих работах. Это существенно повышает его личный новаторский уровень, даёт знания о практической реализуемости предложенного им решения. Автор имеет право на получение вознаграждения от предприятия за использованное в производстве рационализаторское предложение. Размер вознаграждения определяется в соответствии с настоящим Положением. Автор имеет право подать возражение в письменном виде на имя главного инженера на неправомерные действия должностных лиц в отношении его рационализаторского предложения для принятия решения. Автор обязан не разглашать информацию о РП, содержащуюся в заявлении и приложенных к нему материалах, а также в документах, оформленных в ходе проведения работ по РП и его использовании, любым третьим лицам (юридическим, физическим). Обязанность по неразглашению информации о РП возникает с момента регистрации заявления. Рационализаторские предложения могут переводиться и охраняться в режиме коммерческой тайны согласно действующему законодательству. Рационализаторские предложения могут считаться секретами производства (ноу-хау) в соответствии Частью IV Гражданского Кодекса Российской Федерации.

4.9. Порядок оформления заявления на рационализаторское предложение

Автор (соавторы) подают заявление на рационализаторское предложение по форме согласно **Приложения В**. Оно заполняется чётким и разборчивым почерком без исправлений или на компьютере. Формы заявления должны быть доступны для скачивания авторам в электронном редактируемом формате. Формулировки должны быть выполнены профессиональным, но при этом понятным неспециалисту языком. Это вызвано, в том числе, и тем обстоятельством, что внешние специалисты, периодически признанные проверять процессы рационализаторской деятельности на предприятии, не всегда имеют базовый опыт работы в технической сфере. В заявлении должны быть указаны автор (соавторы), творческим трудом которых создано предложение, приведены все необходимые данные о них: фамилия, имя, отчество, место работы, занимаемая должность, год рождения, рабочий номер телефона, доля предполагаемого вознаграждения в процентах. При большом количестве соавторов, прилагается отдельный список согласно форме заявления. В списке конкретизируется творческий вклад каждого соавтора.

В заявлении указывается шифр изделия (детали) или заказа, если РП относится к изделию (детали), заказу, наименование предложения.

Наименование должно отражать суть предложения и объект рационализации: конструкция, технологический процесс, способ, материал, применяемая техника. Например: изменение конструкции детали (изделия); изменение технологии изготовления (изменения в приёмах проведения технологических операций, их последовательности, параметрах, режимах обработки) и пр.; изменение состава материала (в количественном или процентном отношении входящих в него составляющих); улучшение организации производства в цехе, на участке и т.д.

В заявлении в разделе «Описание предложения» **по техническому решению** излагаются: недостатки существующей конструкции изделия, технологии производства, применяемой техники или состава материала; цель предлагаемого технического решения; практические изменения в конструкции изделия, технологии производства, применяемой технике или составе материала, содержащие данные, достаточные для его практического осуществления; предполагаемый эффект (экономический или иной полезный).

В заявлении в разделе «Описание предложения» **по организационным или иным решениям** излагаются: решения по организации эффективного использования техники и технологии на производстве; решения по совершенствованию методов организации труда или управлению

производством (планирование, учет, контроль деятельности структурных подразделений, материально-техническое снабжение, сбыт продукции и т.д.); изменение или создание алгоритма по использованию существующих программ для ЭВМ, а также собственно программы для ЭВМ; методы организации управления инновационными и другими процессами; совершенствование финансовых и информационных потоков в различных сферах хозяйственной деятельности предприятия; обоснование их практического применения; польза, получаемая предприятием при их использовании.

Заявление составляется отдельно на каждое техническое, организационное или иное решение. Если при рассмотрении заявления будет установлено, что в нём содержится два и более самостоятельных решения, автор должен как можно скорее оформить каждое предложение отдельно. Если автор не сделает этого, заявление рассматривается в отношении одного из содержащихся в нём решений. Идея может быть использована другим специалистом для подготовки самостоятельного предложения. Поэтому авторам рекомендуется особое внимание уделять вычленению отдельных решений и не допускать присутствия в одном РП нескольких идей и способов их реализации.

Если для описания предложения на бланке заявления недостаточно места, допускается описание предложения оформить на дополнительном листе или листах в виде приложения к РП за подписью автора (соавторов) и с указанием даты заполнения бланка заявления.

Для пояснения сущности РП, обоснования и подтверждения его практической ценности, к заявлению прилагается следующая информация: нормативы материальных затрат в разрезе было/стало на каждый компонент; нормативы трудовых затрат в разрезе было/стало в нормо-часах; количество компонентов на одно изделие; отражение изменения технической документации; поясняющие эскизы; стоимость изготовления вновь вводимой оснастки; графические и иные материалы (чертежи, схемы, эскизы и т.д.); расчёт ожидаемого эффекта (экономического или полезного) от использования предлагаемого решения. А также другие сведения, необходимые для рассмотрения, оценки и обработки предложения. Авторы должны приложить необходимые материалы в таком составе и содержании, чтобы экспертам, осуществляющим проверку, было легко без дополнительных запросов информации правильно квалифицировать предложение. Исходя из практики, излишек материалов лучше, чем их недостаток.

Все данные должны быть закреплены подписью соответствующих ответственных лиц. Ответственность за получение и представление данной информации несут авторы рационализаторских предложений.

Заявление и прилагаемые к нему материалы должны быть подписаны автором или всеми соавторами, указанными в заявлении, на них должна быть проставлена дата.

По просьбе автора, уполномоченный по рационализации в подразделении и специалисты отдела рационализации оказывают ему необходимую помощь, в том числе, в составлении и оформлении заявления на РП, материалов к нему.

В соответствующем разделе бланка заявления на РП приводится информация обо всех лицах, оказавших содействие использованию рационализаторского предложения на протяжении всего цикла его реализации. Указывается вклад нетворческого характера каждого из них. Это необходимо для определения размера вознаграждений за содействие рационализаторской деятельности, которые регулярно выплачиваются содействующим лицам. При определении периодичности выплат следует неукоснительно соблюдать основной принцип оплаты труда: между достигнутым трудовым результатом и моментом получения сотрудником вознаграждения за достижение такого результата должно пройти как можно меньше времени. Недопустимы ситуации, когда вознаграждение выплачивается реже одного раза в квартал. Идеальным было бы производить такие выплаты каждый месяц. Тем самым обеспечится хороший информационный фон на предприятии, стимулирующий непрерывность подачи сотрудниками рационализаторских предложений.

Присвоение авторства, принуждение к включению в список соавторов лиц, не внёсших творческого вклада в создание и разработку предложения, влечёт за собой ответственность в установленном законодательством порядке.

Принуждение к включению и включение в список содействующих лиц, не принимавших участия в содействии внедрению предложения, влечёт за собой ответственность в установленном законодательством порядке. Отделу рационализации необходимо обеспечить, чтобы все участники рационализаторской деятельности знали и понимали, что авторы и содействующие лица должны указываться в разных разделах бланка заявления на рацпредложение. Это обусловлено разными ролями, которые они играют в новаторском процессе. Вознаграждение указанных категорий участников рационализаторской деятельности имеет своим источником разные фонды денежных средств предприятия. Автору не может быть выплачено вознаграждение из фонда содействующих, а содействующему – из

фонда авторов. Поэтому, авторам не надо «стесняться» прибегать к помощи содействующих при внедрении своего рацпредложения. Их необходимо включать в соответствующий раздел бланка заявления. Финансовые интересы авторов и содействующих не пересекаются, а дополняют друг друга.

При заполнении раздела бланка «Принятое решение по предложению» специалисты иногда ошибочно указывают, что «предложение рационально» вместо «предложение рационализаторское». Необходимо помнить, что термин «рационально» отсутствует в системе рационализации производства. Поэтому указывать его на бланке не имеет смысла. Если предложение «рационально», оно совсем не обязательно является «рационализаторским».

4.10. Порядок подачи заявления на рационализаторское предложение

Автор подает оформленное заявление на РП руководителю подразделения. Руководитель подразделения или его заместитель по соответствующему направлению деятельности в течение двух дней с момента получения заявления даёт заключение по предложению: о предполагаемом полезном эффекте, целесообразности внедрения, в какие подразделения следует направить РП на дальнейшее рассмотрение и заключение. В рассмотрении должны участвовать все подразделения, чьи бизнес-процессы напрямую взаимодействуют с рационализируемым объектом или процессом. Именно они должны определить, как повлияет внедрение предложение на общий результат.

Заключение по предложению руководителя подразделения, заместителя руководителя подразделения дают вышестоящие руководители (например, начальники производств по соответствующим направлениям, главные специалисты предприятия и пр.).

Заявление на РП с полученным заключением направляется автором через уполномоченного в отдел рационализации на проверку соблюдения требований Положения о рационализаторской деятельности и регистрацию. Отделом рационализации в течение двух дней со дня поступления заявления на РП выполняется его проверка, осуществляется регистрация заявления на РП в Журнале регистрации заявлений на рационализаторские предложения (**Приложение Г**). Такой журнал может вестись параллельно с автоматизированной системой управления рационализаторской деятельностью и дублировать отдельные ее функции. Нумерацию регистрируемых предложений можно делать по годам, например, № 12/2022, что означает: предложение № 12 поданное в 2022 году. Тем самым можно легко определить, сколько предложений было подано в рассматриваемом году.

Авторам настоятельно рекомендуется направлять все материалы рацпредложений по соответствующим инстанциям *через уполномоченного своего подразделения*. Это даст возможность уполномоченному четко владеть ситуацией и принимать необходимые корректирующие действия при возникновении отклонений от нормального хода работ. Если уполномоченный временно отсутствует или занят выполнением срочных заданий, автор может самостоятельно передавать материалы, связанные с рационализаторским предложением, в другие подразделения. После передачи следует обязательно ставить в известность уполномоченного, который обязан делать отметки в своей регистрационной базе.

Заявление на РП, составленное с нарушением требований Положения или не относящееся к деятельности предприятия к рассмотрению и регистрации не принимается. Такие заявления подлежат возврату заявителю на доработку с указанием четкой причины возврата. В качестве причин часто указывается, что предложение к деятельности предприятия не относится, поэтому ценности не представляет. Либо приводятся конкретные нарушения, которые необходимо устранить. Сотрудникам отдела рационализации необходимо проявлять профессионализм и терпение при оказании помощи авторам в процессе доработки предложений. Следует помнить, что каждое «спасенное» предложение уже совсем скоро принесет ощутимую пользу предприятию. Целесообразно давать рекомендации авторам, какие предложения в настоящий момент необходимы по смежным темам.

С момента регистрации, заявление на РП автору не возвращается. Делается это по одной простой причине - автор не всегда может обеспечить сохранность бланка заявления, ставшего при регистрации уже официальным документом предприятия. Такие документы терять нельзя. Утрата рацпредложения сравнима с неубраным урожаем – силы и время затрачены, а полезный результат не получен. Это невыгодно как предприятию, так и автору.

После регистрации заявления, но до вынесения решения о признании предложения рационализаторским или об его отклонении, автор может дополнить или изменить любые входящие в его состав материалы: описание, чертежи, схемы или эскизы, прочую информацию, не меняя сущности предложения. Изменения и дополнения должны быть оформлены на отдельном листе и подписаны автором (соавторами) с указанием даты подписания. Изменение сущности предложения рассматривается как подача нового предложения, которое должно быть оформлено отдельным заявлением.

Чем больше сотрудников состоит в штате отдела рационализации или подразделений по принадлежности рассмотрения заявления, тем меньший

срок целесообразно установить для осуществления соответствующих проверочных действий согласно Положению. Практика показывает, что оптимальным периодом окончания рассмотрения является срок не позднее двух дней с момента получения заявления подразделением. Этого вполне достаточно для ориентации в ситуации и принятия решения, поскольку рассматривающие РП специалисты отлично разбираются в своей теме. Им вряд ли потребуется более двух дней времени. Затягивание рассмотрения может лишить этот творческий процесс элемента вдохновения, вызванного перспективой успешного решения стоящей перед рационализаторским сообществом трудной и важной оптимизационной задачи.

Но часто штатная численность подразделений ограничена. В таком случае представляется возможным увеличить до разумных пределов срок рассмотрения РП. Затягивать его тоже не стоит. Недопустима ситуация, когда рассмотрение заявления начинается только после завершения выполнения всех других производственных заданий, относящихся к профильной деятельности проверяющих и приводится мотивировка: «У нас есть дела поважнее, чем ваши рацпредложения».

Необходимо помнить, что как раз рационализация производства для предприятия крайне важна. По общепринятым оценкам, «эффективность производства в огромной мере зависит от того, как поставлена на предприятии работа по рационализации» [22]. Новаторство приносит предприятию *стратегическое долгосрочное преимущество на рынке*. Это преимущество имеет вполне конкретное денежное выражение но, в отличие от бухгалтерского эффекта, не видно в текущем месяце. Зато гарантированно формируется уже в непосредственно обозримом будущем.

Каким образом это происходит? Рационализация – верный, но не всеми осознаваемый фактор защиты от внешних кризисов. Это и действенный способ сохранения ресурсов компании, необходимых для полноценного развития. В подтверждение Филипп Котлер приводит такой пример: «Ещё более дальновидные компании выстраивают культуру постоянного, а не только при спадах - сознательного отношения к расходам. У «Winnebago Industries», ведущего американского производителя туристических трейлеров, бережливость составляет самую основу корпоративной культуры. Каждую неделю там выдаются премии авторам лучших предложений по сокращению издержек. Поскольку Winnebago постоянно практикует бережливое производство, *когда наступает спад, этой компании не приходится резать по живому* (Выделено авторами)» [11, с. 88]. Практикующая рационализаторский подход фирма имеет возможность сохранить свой штатный состав, инфраструктуру и прочие необходимые элементы жизнеспособности. Даже в условиях кризиса на рынке.

Поэтому, верхом бесхозяйственности является придание низкой приоритетности такому важному и перспективному делу как рассмотрение рацпредложений. Предприятие крайне заинтересовано в сокращении цикла использования рацпредложений. Длина такого цикла и определяет скорость получения полезного эффекта, а также темпы повышения конкурентоспособности продукции в результате внедрения новаторских идей и решений. В наиболее успешных компаниях непрерывное совершенствование давно стало основным принципом менеджмента и элементом придания стабильности работе фирмы. Согласно позиции Филипа Котлера, «Эндрю Гроув, бывший генеральный директор компании Intel, сформулировал так называемый «закон Гроува» - «Выживают только параноики». Однако, скажем, *японцы смотрят на задачу менеджмента иначе - они считают, что это «кайден», что означает «улучшение всего, всегда и всеми»* (Прим. – Выделено автором). Они предпочитают понемногу совершенствовать бизнес день за днем, а не совершать периодические прорывы. Компания, которая не становится лучше, становится хуже» [11, с. 104-105]. Такой подход позволяет уверенно смотреть в будущее и приоритетно развивать творческие способности своих работников.

4.11. Порядок и сроки рассмотрения заявления на рационализаторское предложение

Зарегистрированное заявление на РП направляется отделом рационализации на заключение в те подразделения, к деятельности которых оно относится.

Заключение должно содержать оценку полезности, новизны и целесообразности использования данного РП, предварительного экономического или иного полезного эффекта и указание на проведение дальнейших работ по предложению. Величину предварительного экономического эффекта иногда бывает трудно точно определить. В этом случае рекомендуется привести примерную схему расчета и указать ориентировочную сумму экономии.

По результатам рассмотрения РП могут быть даны, помимо всего прочего, следующие заключения: предложение обладает новизной, разработать (откорректировать) конструкторскую, технологическую документацию в срок до ... (указать срок и исполнителя); предложение полезно, направлено на снижение ресурсоемкости: трудозатрат, материалов, электроэнергии и т.п., провести опытные работы (указать срок, объем работ, место проведения работ); предложение полезно, обладает новизной, необходимо направить на согласование в подразделение ... (указать в какое и

кому); предложение отклонить (указать конкретные мотивы отклонения) и прочие.

Заключение в подразделениях, к деятельности которых непосредственно относится РП, могут давать руководители групп, начальники бюро, заместители руководителя, другие эксперты в применимой предметной области. Заключение излагается в разделе «Заключение по предложению» заявления на РП или в виде отдельного приложения. Оно прикладывается к РП и подписывается специалистом, давшим заключение и его руководителем.

Заключение по предложению должно быть дано в двухдневный срок со дня получения предложения. В некоторых случаях требуется более длительный период по причине необходимости глубокой проработки предложения либо получения консультации в сторонних организациях.

Заявление со всеми необходимыми заключениями отдел рационализации направляет одному из экспертов по принадлежности в соответствующее подразделение.

По результатам рассмотрения предложения экспертами может быть принято одно из следующих решений: признать предложение рационализаторским; провести опытную проверку предложения, решение принять по результатам опытной проверки; согласовать с разработчиком документации, после чего принять решение; отклонить предложение с указанием конкретных причин, мотивирующих отклонение.

В случае проведения опытной проверки по РП, решение о признании его рационализаторским предложением либо об его отклонении должно быть принято в течение одного дня после окончания опытной проверки и зафиксировано на бланке предложения.

Решение о признании предложения рационализаторским и о его принятии к использованию в производстве, если оно связано с изменением утвержденных нормативов и различной технической документации разработчика, принимается после получения разрешения от организации, утвердившей соответствующий норматив или документацию.

Запись о принятом решении производится в разделе заявления "Принятое решение по предложению".

Отдел рационализации организует осуществление контроля своевременного принятия решения по предложению. Задача осуществления такого контроля значительно упростится в случае применения автоматизированной системы управления (АСУ) рационализаторской деятельностью, которую предприятию целесообразно приобрести либо разработать силами собственных служб. Использование АСУ обеспечит вовлеченность персонала предприятия в ускорение процесса прохождения

рацпредложений по подразделениям. При поступлении в подразделения все предложения в обязательном порядке должны регистрироваться с введением соответствующей информации в АСУ. Это позволит всем участникам рационализаторского процесса в режиме реального времени владеть информацией о том, где в данный момент времени находится РП и где оно находилось в любой момент времени в обозримом прошлом.

При возникновении спорных вопросов отдел рационализации направляет РП для принятия решения главному инженеру.

4.12. Аннулирование предложения

В случае аннулирования предложения по инициативе подразделений предприятия либо авторов в силу утраты актуальности, администрация соответствующего подразделения либо автор на банке предложения ставят отметку «Прошу аннулировать» с указанием четких и однозначных причин аннулирования. Ниже ставятся подписи: руководителя подразделения; уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении; автора (соавторов); лиц содействующих внедрению данного рационализаторского предложения. Важно, чтобы все лица, участвовавшие в разработке и внедрении такого РП и которым положено за это соответствующее вознаграждение в рамках данного Положения, были информированы об аннулировании РП. Это крайне необходимо с точки зрения соблюдения права новаторов знать судьбу своего предложения. А также с точки зрения обеспечения полной прозрачности деловых отношений всех субъектов как основного принципа рыночной экономики.

4.13. Использование ранее отклоненных предложений

В случае возникновения необходимости использования ранее отклоненных предложений, они направляются на повторное заключение соответствующим специалистам. Дальнейшая работа по таким предложениям проводится в рамках настоящего Положения.

4.14. Охрана рационализаторских предложений в режиме коммерческой тайны

Рационализаторское предложение не числится в перечне объектов интеллектуальной собственности (статья 1225 Части IV ГК РФ), которым предоставляется правовая охрана. Поэтому, правовая охрана рацпредложению *в качестве самостоятельного объекта* государством не

предоставляется. Такая охрана возможна, только если рацпредложение будет рассматриваться в качестве одного из объектов интеллектуальной собственности, приведенных в статье 1225 Части IV ГК РФ.

Содержащиеся в предложении сведения являются интеллектуальной собственностью предприятия. С момента признания предложения рационализаторским, в случае принятия соответствующего решения руководством предприятия, оно может стать секретом производства (ноу-хау) и охраняться в режиме коммерческой тайны в соответствии с действующим законодательством (№ 98-ФЗ от 29 июля 2004 года «О коммерческой тайне»).

С указанного момента работники отдела рационализации и иных подразделений, должностные лица, участвовавшие в согласовании и принимающие решения по РП, не имеют права разглашать информацию о РП третьим лицам - юридическим либо физическим, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством, Положением и иными локальными нормативными актами предприятия.

Сроки выполнения работ, связанных с рассмотрением заявления на рационализаторское предложение, должны быть как можно более оперативными. Это увеличит полезный эффект, приносимый рационализаторской деятельностью.

4.15. Использование рационализаторского предложения

После решения о признании предложения рационализаторским и о принятии его к использованию, отдел рационализации с соответствующей отметкой в Журнале регистрации (**Приложение Г**) направляет РП в подразделения, ответственные за проведение разработки, корректировки конструкторской или технологической документации, опытных и прочих необходимых работ.

Сроки разработки технической документации и изготовления оснастки по принятым РП определяются согласно утверждаемым планам и графикам в соответствии с установленным на предприятии порядком.

Во время осуществления разработки, корректировки конструкторской или технологической документации, проведения опытных работ, согласования с другими организациями и прочих работ, РП находится в подразделении, ответственном за проведение соответствующего этапа работ под контролем уполномоченного по рационализации производства в подразделении.

Разработка технической документации по РП заканчивается оформлением извещения на изменение, о чем производится запись в разделе

заявления «Изменение технической документации» и прилагается копия извещения.

По каждому РП оформляется отдельное извещение на изменение. Не допускается вписывать в извещение другие изменения, не связанные с рационализаторским предложением.

Рационализаторское предложение, по которому произведено изменение документации, направляется в подразделение, где оно будет использоваться через отдел рационализации с соответствующей отметкой в Журнале регистрации.

Рационализаторское предложение считается использованным: для способа (технологии) и организации производства - со дня начала применения в производственном процессе; для конструкции и материала - со дня начала применения в серийно изготавливаемой или эксплуатируемой продукции; для решения, примененного в опытном образце - со дня передачи его в эксплуатацию; для организационного, управленческого решения, а также алгоритма, программы для ЭВМ - со дня начала его применения.

Рационализаторское предложение не признается использованным, если оно находится в стадии экспериментальной проверки, изготовления или испытания опытного образца. После проведения экспериментальной проверки, изготовления или испытания опытного образца принимается решение по рационализаторскому предложению согласно настоящему Положению.

Уполномоченный по рационализации в соответствии с описанием РП и измененной документацией по нему, организует внедрение рационализаторского предложения с оформлением Акта об использовании не позднее, чем по истечении одного дня с начала использования данного РП. При этом заполняется раздел заявления «Акт об использовании РП». Далее РП направляется в отдел рационализации. При отсутствии экономического эффекта, в Акте об использовании рационализаторского предложения указывается, какой конкретный полезный эффект получен.

Отдел рационализации регистрирует Акт об использовании, присваивает ему номер и, при необходимости, направляет РП технологическим отделам. Эти отделы в течение двух рабочих дней, на основании технологического извещения и Акта об использовании РП, отражают на бланке заявления РП изменения материальных нормативов было/стало по каждому рационализированному компоненту. Далее РП направляется в отдел рационализации.

Отдел рационализации направляет РП в соответствующие подразделения, которые, отражают изменения трудовых нормативов по каждому рационализированному компоненту и проставляют цены на

материалы. Отражение изменений нормативов и определение цен производится не более чем в течение двух рабочих дней со дня получения РП. Запись об измененных нормативах на единицу изделия и определение цен производится в разделе заявления «Изменение нормативов».

Если в результате использования предложения не произошло изменений материальных, трудовых и других затрат на единицу изделия, то в разделе «Изменение нормативов» следует отметить «Без изменений нормативов».

Все отраженные изменения должны быть закреплены подписью соответствующих ответственных лиц.

Отдел рационализации организует контроль сроков внедрения РП и оформления Акта об использовании, а также сроков отражения цен на материалы и изменений нормативов.

Мероприятия по наиболее эффективным РП, требующие для их осуществления дополнительного финансирования или значительной подготовки, включаются в соответствующие проекты организационно-распорядительных документов предприятия.

Сроки выполнения работ, связанных с использованием рационализаторского предложения, должны быть как можно более оперативными для увеличения полезного эффекта, приносимого рационализаторской деятельностью.

4.16. Порядок расчета экономического эффекта

По рационализаторским предложениям, цикл использования которых в производстве (12 месяцев с даты начала внедрения) завершен, составляются расчёты полученного фактического экономического эффекта.

Расчет производится на основании изменений материальных, трудовых и других затрат на единицу изделия, внесенных в разделы заявления «Изменения трудовых нормативов» и «Изменение нормативов на материалы», смет, заказов, планов производства, а также необходимых справок (по браку, по затратам на оснастку, внедрение РП, дополнительных затрат в период использования РП).

По истечении года фактического использования РП (с даты начала его внедрения), специалистами планово-экономического отдела в срок до семи рабочих дней производится расчет фактического полученного годового экономического эффекта с учётом фактического объема выпуска и дополнительных затрат за 12 месяцев использования РП.

В случаях, когда экономический эффект по РП по расчетам планово-экономического отдела превышает определенную сумму (предприятию

необходимо самостоятельно определить такую сумму, иногда её устанавливают в размере психологически значимого предела, например 100 000 рублей), главными техническими специалистами по направлениям деятельности и планово-экономическим отделом проводится дополнительная проверка технических и экономических показателей по такому РП. Это делается для исключения возможных ошибок в квалификации рацпредложения и определении его эффективности.

Состав комиссии по проведению дополнительной проверки по конкретному РП формируется отделом рационализации и утверждается главным инженером. Решение комиссии по дополнительной проверке является неотъемлемой частью расчета фактического годового экономического эффекта по РП.

Расчёт фактического годового экономического эффекта по рационализаторскому предложению подписывается специалистом, выполнившим расчёт; руководителями: планово-экономического отдела, отдела организации труда, отдела рационализации и утверждается главным инженером (**Приложение Д**).

Авторы рационализаторских предложений имеют право знакомиться с расчетами и другими материалами, непосредственно связанными с их рационализаторскими предложениями.

4.17. Выплата вознаграждений за рационализаторскую деятельность

Рассмотрев основные моменты, связанные с организацией процесса управления рационализаторской работой на предприятии, перейдем к рассмотрению вопросов осуществления выплат вознаграждений новаторам. В эту категорию входят авторы рацпредложений, лица, содействующие рационализаторской работе и уполномоченные по рационализаторской деятельности в подразделениях. Все они вносят важную лепту в процесс совершенствования предприятия и его продукции, сокращения операционных расходов. Поэтому, имеют право на материальную компенсацию своих интеллектуально-трудовых усилий по результатам личного вклада в общий результат.

Последовательностью действий, совершаемых для осуществления выплаты вознаграждения за использование в производстве рационализаторских предложений и выплаты вознаграждения за содействие внедрению в производство рационализаторских предложений, может иметь следующий состав:

1. **Подразделения предприятия:** предоставляют Акты об использовании рационализаторских предложений и соглашения авторов о распределении вознаграждения.

2. **Отдел рационализации:** Оформляет и согласовывает расчет-обоснование и сумму выплаты авторского вознаграждения.

3. **Главные специалисты, планово-экономический отдел:** Согласовывают расчет-обоснование и сумму выплаты авторского вознаграждения.

4. **Планово-экономический отдел:** Рассчитывает годовой экономический эффект.

5. **Отдел организации труда:** Согласовывает расчет годового экономического эффекта

6. **Отдел рационализации:** Рассчитывает сумму выплаты авторского вознаграждения.

7. **Главный инженер:** Утверждает расчет годового экономического эффекта (для предложений с экономическим эффектом), расчет-обоснование (для предложений без экономического эффекта) и сумму выплаты авторского вознаграждения.

8. **Отдел рационализации:** Готовит организационно-распорядительный документ о выплате авторского вознаграждения.

9. **Все подразделения:** Готовят приказы в соответствии с организационно-распорядительным документом о выплате авторских вознаграждений.

10. **Отдел рационализации:** Рассчитывает общую сумму вознаграждения за содействие рационализации один раз в квартал.

11. **Планово-экономический отдел:** Согласовывает сумму выплаты вознаграждений за содействие

12. **Все подразделения:** Составляют списки работников на выплату вознаграждений за содействие.

13. **Отдел рационализации:** Готовит организационно-распорядительный документ о выплате вознаграждений за содействие.

14. **Все подразделения:** Готовят приказы в соответствии с организационно-распорядительным документом о выплате вознаграждений за содействие.

В Положении рекомендуется установить конкретный диапазон размера авторского вознаграждения за использованное РП. Это придаст максимальную прозрачность социально-трудовым отношениям между администрацией и рационализаторским сообществом предприятия. Например, вознаграждение не может составлять менее одной десятой части минимальной тарифной ставки, действующей на предприятии либо другой

«реперной точки» - прожиточного минимума по региону, стране, и пр. Верхнюю границу вознаграждения можно установить на уровне не менее пятнадцати-двадцати крат такой же «реперной точки». Чем выше верхняя граница диапазона, тем большую сумму вознаграждения получит автор и лица, содействующие внедрению рацпредложений. Это создаст дополнительную мотивацию развитию новаторского движения на предприятии, подчеркнет важность, приоритетность и внимание, которые администрация уделяет развитию новаторства.

4.18. Определение размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению, создающему экономический эффект

В отечественной практике новаторства различают два вида рацпредложений: а) предложения, несущие экономический эффект и б) предложения его не несущие, но приносящие любой другой полезный эффект (логистический, метрологический, организационный, технический, экологический, эргономический и пр.). Определение величины экономического эффекта у второго вида предложений **затруднено методологически**, поэтому такие предложения условно называют «рацпредложения без экономии». Рассмотрим первый вид рационализаторских предложений.

Размер авторского вознаграждения за использование рационализаторского предложения определяется в зависимости от суммы фактического экономического эффекта, полученного по измененным материальным и трудовым нормативам, сметам, заказам в первом году использования рационализаторского предложения (первые 12 месяцев с начала его использования на предприятии). Шкала определения размера вознаграждения может быть представлена следующими суммами (Приложение Е):

Авторское вознаграждение выплачивается на основании заявления на РП, которое включает разделы:

- акт об использовании рационализаторского предложения;
- расчет фактического годового экономического эффекта от использования рационализаторского предложения;
- соглашение авторов о распределении вознаграждения.

Для упрощения примера, выше рассмотрена традиционная схема определения размера вознаграждения. Согласно этой схеме, автору выплачивается вознаграждение в зависимости от суммы экономического эффекта, полученного *только за один (первый) год использования рацпредложения*. При этом не является секретом, что рацпредложение

зачастую продолжает использоваться более одного года и приносит предприятию экономический эффект. Но за эти последующие годы использования вознаграждение авторам не выплачивается. Такую неувязку необходимо устранить и осуществлять выплаты по другой схеме.

Реалии современной рыночной экономики настоятельно требуют, чтобы любой вклад работника, особенно интеллектуальный, в результаты производства компенсировался справедливым вознаграждением со стороны работодателя. В свете этого, авторское вознаграждение необходимо исчислять в зависимости от суммы экономического эффекта, полученного по результатам *фактического срока* использования рацпредложения на предприятии. Будь то один год, два, три или больше. Это придаст отношениям «работодатель - наемный работник» справедливый характер, обеспечит гарантии участия последнего при распределении материального вознаграждения за использование результатов его интеллектуального труда. Выплату рекомендуется производить по результатам использования рацпредложения за каждый год.

4.19. Определение размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению, не создающему экономический эффект

Данный вид рацпредложений приносит предприятию полезный эффект. Но это не означает, что экономический эффект отсутствует. Он, скорее, затруднен методологически, что обусловлено отсутствием необходимых учетно-статистических данных, средств измерения, систем фиксации фактов и прочими объективными ограничениями.

Авторское вознаграждение выплачивается на основании заявления на РП, которое включает разделы: акт об использовании рационализаторского предложения с указанием отсутствия экономического эффекта и обоснованием полученного иного полезного эффекта, подписанного руководителем подразделения; расчет-обоснование размера вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономический эффект (**Приложение Ж**); соглашение авторов о распределении вознаграждения.

Расчет-обоснование размера вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономический эффект, но создающее технический или иной полезный эффект – документ, представляющий собой аргументированное обоснование выбранных числовых значений коэффициентов. Вариант оформления расчета-обоснования приводится ниже.

Размер вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономического эффекта, определяется по формуле:

$$B = K_1 \times K_2 \times K_3 \times 0,1 \times \text{МТС},$$

где K_1 – коэффициент достигнутого полезного эффекта от использованного рационализаторского предложения;

K_2 – коэффициент объема выпуска (типа производства) продукции, изготовленной по использованному рационализаторскому предложению;

K_3 – коэффициент сложности решенной технической или организационной задачи в результате создания рационализаторского предложения.

Значения коэффициентов приведены в таблицах (**Приложения 3, И, К**).

Определение коэффициента K_1

Числовое значение K_1 (**Приложение 3**) определяет и аргументировано обосновывает, какая характеристика (от второстепенной до качественно новой) улучшается благодаря использованию в производстве решения по рационализируемому объекту или процессу: надежность и безопасность в работе изделия, оборудования, технические условия, инструкция по испытанию, качество изготовления, условия труда, техника безопасности, и т.д. Коэффициент K_1 подтверждается главным специалистом или его заместителем, к деятельности которого рационализаторское предложение относится.

Под документом понимаются утвержденные официальные сведения об объектах или процессах - технические характеристики, технические условия, технологии, инструкции, паспорта на оборудование и приборы, надежности, безопасные условия труда, экологии и т.д. - до и после использования предложения.

Определение коэффициента K_2

Для аргументированного обоснования выбранного числового значения коэффициента K_2 (**Приложение И**) приводятся конкретные данные об объеме использования рационализаторского предложения в физических единицах, характеризующих тип производства: единичное, мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое. Тип производства устанавливает производственный или планово-экономический отдел и подтверждается его руководителем либо заместителем.

Объем использования РП, в том числе способов получения продукции, определяется количеством продукции (изделий), изготовленной непосредственно по техническому решению по РП. Исходя из этого объема, определяется тип производства.

Единичное производство – изготовление продукции отдельными экземплярами или неповторяющимися заказами.

Крупносерийное производство – повышение серийности путем увеличения количества и объема изделий в год.

Массовое производство – непрерывность изготовления в течение длительного периода времени в значительном объеме одинаковой продукции при строгой повторяемости производственного процесса.

Мелкосерийное производство – нерегулярно повторяющееся изготовление и выпуск одинаковых изделий.

Объем выпуска продукции – данные в физических единицах или характеристиках производства: единичное, мелкосерийное, серийное, крупносерийное, массовое.

Серийное производство – периодическая повторяемость изготовления, выпуска изделий.

Определение коэффициента K_3

Коэффициент K_3 – сложность решения технической или организационной задачи (**Приложение К**) – определяется исходя из объекта РП, использованного в производстве (конструкции, технологии, способа и т.д.) в совокупности всех изложенных элементов решения в описании предложения (от простого к сложному: деталь, сборка, изделие, техпроцесс, станок и т.д.). Аргументированное обоснование выбранного коэффициента должно быть подтверждено разработанной документацией и другими документами в соответствии с предложенным автором решением - техническим, организационным или иным другим, дающим полезный эффект. Коэффициент K_3 подтверждают главные специалисты или их заместители, к деятельности которых относится предложение, отдел рационализации.

Отдел рационализации оформляет расчет-обоснование размера авторского вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономического эффекта (**Приложение Ж**). Расчет-обоснование размера авторского вознаграждения подписывается главным специалистом, к деятельности которого относится предложение, начальником планово-экономического отдела, начальником отдела рационализации или их заместителями и утверждается главным инженером.

Чем коэффициенты больше, тем больший материальный стимул предлагает предприятие новаторской деятельности. Суммы вознаграждений за рацпредложения, не несущие экономического эффекта, определяются исходя из сумм фактического экономического эффекта по предложениям, несущим такой эффект. Поэтому значения коэффициентов должны быть подобраны таким образом, чтобы обеспечить выполнение предприятием обязательств по указанным выплатам. Иными словами, средств «фонда экономического эффекта» предприятия должно хватить на выплату

вознаграждений авторам за РП, не несущие экономического эффекта с учетом установленных значений коэффициентов.

4.20. Выплата авторского вознаграждения

Отдел рационализации ежеквартально на основании документов, указанных в настоящем Положении, готовит организационно-распорядительный документ о выплате авторского вознаграждения за использование в производстве рационализаторских предложений.

По РП, создающему экономический эффект, в течение семи дней после окончания года использования РП готовится организационно-распорядительный документ о выплате суммы вознаграждения, рассчитанной исходя из размера фактического экономического эффекта, полученного от использования РП по фактическим данным за период 12 месяцев.

По РП, не создающему экономического эффекта, в течение семи дней с даты утверждения расчета-обоснования размера вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономический эффект, готовится организационно-распорядительный документ о выплате авторского вознаграждения.

Выплата авторских вознаграждений за использование в производстве рационализаторских предложений производится в соответствии с указанным выше организационно-распорядительным документом и по приказам руководителей подразделений со ссылкой на соответствующий организационно-распорядительный документ. Также указывается ФИО содействующих лиц, их должности, табельные номера, сумма вознаграждения, подписи должностных лиц и другая необходимая для осуществления выплаты информация.

Если с автором РП к моменту подготовки организационно-распорядительного документа расторгнут трудовой договор, то выплата авторского вознаграждения за использование в производстве РП производится в установленном порядке на основании организационно-распорядительного документа.

Суммы авторских вознаграждений включаются в состав общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Фактический экономический эффект относится на прибыль предприятия. Рацпредложение не требует авансирования расходов на его создание со стороны предприятия. Автор разрабатывает РП на свой страх и риск, за счет собственных временных и интеллектуальных ресурсов. В процессе использования РП образуется экономический эффект (экономия), а у предприятия генерируется чистая прибыль в размере этого эффекта. Этой прибыли не было бы, если бы

рацпредложение не было создано и применено в производстве. Вознаграждение авторам и содействующим выплачивается из образовавшейся экономии (прибыли).

Отдел рационализации ведет книгу учета выплаты авторского вознаграждения, производит записи о выплате вознаграждения в Журнале регистрации рационализаторских предложений (**Приложение Г**), либо обеспечивает ведение автоматизированной системы управления рационализаторской деятельностью.

4.21. Выплата вознаграждения за содействие рационализаторской работе

Для любого предприятия, работающего в условиях рыночной конкуренции и постоянной острой необходимости оптимизировать расходы, разработка и подача рацпредложений – крайне нужное дело. При этом рационализатору, как человеку творчества, сам по себе процесс внедрения собственных наработок не всегда интересен. Зачастую он считает его рутинным и автоматическим, не требующим глубины мысли. Известны слова основателя компании «Common Cause» Джона Гарднера, считающего, что «каждая проблема – это блистательно замаскированная возможность» [11, с. 28]. Автор специализируется именно на превращении проблем в преимущества, а не на организации использования новаторских решений в производстве. Но внедрение – неотъемлемая часть новаторства. Поэтому без лиц, занимающихся организацией использования улучшений и усовершенствований в производстве никак не обойтись. Содействующие лица, конечно же, не вносят творческого вклада в разработку рацпредложений, но помогают их внедрить. Это тоже очень важно и вознаграждается.

Для вознаграждения лиц за содействие рационализаторской работе выделяются ежегодно средства в размере до 10% от суммы фактического экономического эффекта, полученного в первом году использования всех РП, а также до 15% от суммы выплаченных авторских вознаграждений за использование в производстве рационализаторских предложений, не создающих экономического эффекта. Эти суммы рассчитываются в зависимости от суммы фактического экономического эффекта, полученного по результатам внедрения рационализаторских предложений на предприятии за квартал, за который производится выплата.

Отдел рационализации на основании суммы полученного фактического экономического эффекта по РП и суммы выплаченных в соответствующем квартале авторских вознаграждений за использование в производстве

рационализаторских предложений, не создающих экономического эффект, рассчитывает общую сумму вознаграждения за содействие.

В зависимости от полученного экономического эффекта от внедрения рационализаторских предложений и в соответствии с представленными Ежеквартальными отчетами о рационализаторской работе в подразделениях [7, с. 39-50; 8, с. 41-48], отдел рационализации формирует список работников на выплату вознаграждений за содействие.

Отдел рационализации готовит проект организационно-распорядительного документа о выплате вознаграждения за содействие, согласовывает его в установленном порядке и представляет на подпись соответствующему подписанту.

Выплата вознаграждения за содействие рационализаторской работе производится в соответствии с организационно-распорядительным документом и по приказам руководителей подразделений. В приказе по подразделению указывается дата и номер соответствующего организационно-распорядительного документа. Также указывается ФИО содействующих лиц, их должности, табельные номера, сумма вознаграждения, подписи должностных лиц и другая необходимая для осуществления выплаты информация в установленном на предприятии порядке.

За содействие рационализаторской работе выплачивается вознаграждение, в том числе, уполномоченным по рационализаторской работе в подразделениях, работникам рационализаторской службы предприятия. Выплаты осуществляются в срок не позднее двух недель после окончания квартала. Вознаграждение выплачивается за выполнение следующих видов работ: организацию внедрения РП; разработку и корректировку конструкторской, технологической документации и прочей документации; проведение опытных работ; изготовление и испытание опытных образцов; участие в совершенствовании рационализаторской работы; выполнение экономико-финансовых расчетов и других работ по конкретным предложениям.

Выплата вознаграждений работникам рационализаторской службы предприятия была предусмотрена еще законодательными документами советского периода [21, с. 67]. В современных условиях рыночной конкуренции такая возможность создает дополнительные предпосылки для постоянного совершенствования системы управления рационализаций производства. Без совершенствования невозможно обеспечить гарантированное улучшение показателей новаторской работы на предприятии.

Не выплачивается вознаграждение за содействие разработке и использованию собственных рационализаторских предложений авторам этих

РП. Категорически не рекомендуется выплачивать вознаграждение авторам *после* выплаты вознаграждений за содействие. Содействующий, несомненно - важнейшее действующее лицо в новаторском процессе. Но автор, всё же, более редкий и уникальный ресурс. Он должен получать вознаграждение в приоритетном по времени порядке по сравнению со всеми другими новаторами. С другой стороны, выплата вознаграждений авторам и содействующим *в одно и то же время* является общепринятой практикой и не ущемляет прав авторов. Выплата авторам и содействующим может осуществляться в рамках единого организационно-распорядительного документа.

Вознаграждения за рационализаторскую деятельность, предусмотренные Положением, выплачиваются независимо от других вознаграждений за труд. Недопустимо лишать новаторов других премий на основании того, что они получают вознаграждение за рационализаторскую деятельность.

Контроль исполнения сроков выплаты авторского вознаграждения и вознаграждения за содействие, установленные Положением, осуществляет отдел рационализации.

Если с лицом, оказавшим содействие внедрению в производство рационализаторских предложений, к моменту подготовки организационно-распорядительного документа на выплату вознаграждения расторгнут трудовой договор, то выплата вознаграждения за содействие внедрению в производство рационализаторских предложений производится в установленном порядке на основании организационно-распорядительного документа.

Недопустимы задержки или невыплаты вознаграждений за использованные рацпредложения по причине отсутствия у предприятия денежных средств. Здесь действует логика. Если в результате применения РП в производстве экономический эффект был получен, значит, рационализаторам необходимо выплатить соответствующее вознаграждение. Также недопустимо осуществлять выплаты за проделанную рационализаторскую работу по остаточному принципу, использовать фонд выплат новаторам для других целей.

Филипп Котлер убежден, что результативных в плане технического творчества членов коллектива работодатель должен справедливо вознаграждать: «Для успеха требуется создать внутри фирмы три рынка: рынок идей, рынок капитала и рынок талантов. Компания должна всячески поощрять новые идеи, выделить фонд для реализации самых перспективных из них и привлекать талантливых работников, способных внедрять их. **Всех,**

кто вносит в инновационный процесс свои идеи, деньги и талант, необходимо по достоинству вознаграждать» (Выделено авторами) [11, с. 41].

4.22. Сроки выплаты авторского вознаграждения и вознаграждения за содействие

Авторское вознаграждение за РП, создающее экономический эффект, выплачивается исходя из размера фактического экономического эффекта, полученного от использования РП по фактическим данным за период 12-ти месяцев с даты использования РП – после окончания года использования РП. Но не чаще четырёх раз в год после окончания каждого квартала.

Авторское вознаграждение за РП, не создающее экономического эффекта, выплачивается после утверждения расчёта-обоснования размера вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономического эффекта, но не чаще четырёх раз в год после окончания каждого квартала.

Делать выплаты рекомендуется именно один раз квартал потому, что для оформления всех необходимых документов требуется достаточно много времени. Иногда от одной недели и более. Выплаты можно делать каждый месяц, если это позволяют созданные на предприятии условия. Такая периодичность сократит время между окончанием использования РП и получением новаторами вознаграждения.

По РП, использовавшимся менее одного года, вознаграждение выплачивается за период его использования по полученному фактическому экономическому эффекту за этот период. Причины использования РП менее одного года могут быть различными. Это и завершение выпуска продукции, и вывод рационализируемого объекта из эксплуатации, и прочие объективные причины. Каждую причину необходимо указать в бланке заявления на рацпредложение для обеспечения понятности ситуации по рацпредложению, которая важна как для новаторов, проверяющих и аналитиков.

Вознаграждение за содействие рационализаторской работе выплачивается на основании данных о содействии, указанных в бланке заявления на рационализаторское предложение (**Приложение В**).

4.23. Отчетность по рационализаторской работе

Отчетность помогает сформировать информационную базу для анализа и постоянного совершенствования новаторской работы. Она призвана максимизировать осведомленность руководства и сотрудников о ходе и результатах проводимой на предприятии рационализаторской деятельности.

Создает необходимые предпосылки для наиболее полного задействования творческого потенциала персонала. Усиливает мотивацию новаторства. Увеличивает количество подаваемых рацпредложений и экономический эффект от их внедрения.

Отдел рационализации один раз в квартал оформляет *Ежеквартальный комплексный отчет о динамике показателей рационализаторской работы*. Он может включать в себя, помимо всего прочего, информацию о представленных, рассмотренных и внедренных рацпредложениях, а также выплатах вознаграждений за рационализаторскую деятельность. В отчет также полезно включить все мероприятия по рационализаторской работе, проведенные за квартал. По итогам года рекомендуется оформлять *Комплексный отчет о рационализаторской работе*. Он включает в себя данные ежеквартальных отчетов за текущий и прошедшие годы. Позволяет установить причинно-следственную связь между проводимыми мероприятиями по совершенствованию рационализаторской деятельности и результатами их выполнения во времени. В ежегодный отчет целесообразно включить информацию по следующим разделам:

Проведенные для работников предприятия обучения по рационализации производства: сколько обучений проведено, их виды, какое количество сотрудников обучено.

Повышение квалификации сотрудников службы рационализации: какие обучения пройдены, чему сотрудники обучились, какой полезный эффект получен в результате применения на практике полученных знаний, умений и навыков.

Динамика показателей рационализаторской работы: сколько рацпредложений подано и внедрено; удельный вес внедренных предложений в общем количестве поданных; какой экономический эффект от внедрения рацпредложений получен.

Экономия по элементам затрат: трудозатраты, электроэнергия, материалы (металлы, газы, прочие), и т.д.

Участие персонала предприятия в рационализаторской работе: количество человек, подавших предложения; количество подразделений, чьи работники подали предложения; предложения какого количества работников внедрены в производство; предложения скольких подразделений внедрены в производство; сколько человек содействовало внедрению РП в производство, сколько предложений принесли экономический, а сколько – иной полезный эффект, и т.

Рейтинги участников рационализаторской деятельности: по поданным, внедренным рацпредложениям; по полученному экономическому эффекту; какие подразделения сколько подали и сколько внедрили

рацпредложений; какие подразделения какого экономического эффекта достигли.

Совершенствование рационализаторской деятельности: какие официальные документы предприятия разработаны, доработаны, переизданы.

Мотивация новаторства: сколько сотрудников награждены корпоративными, ведомственными и другими наградами за достигнутые результаты в рационализаторской деятельности; скольким рационализаторам присвоены почетные звания «Заслуженный рационализатор субъекта федерации», пр.

Показатели рекомендуется представлять в динамике по годам. Количество лет динамики должно определяться исходя из направленности и концепции отчета, необходимости заострить внимание на его отдельных элементах.

Отдельную статистику можно представить по молодым сотрудникам – до 30-35 лет. Это помогает стимулировать техническое творчество в молодежной среде и сформировать творческий кадровый резерв, имеющий подтвержденную способность решать сложные инновационные задачи. Такой резерв крайне важен для успеха предприятия в условиях современного рынка.

Информационные материалы отчетов о результатах проведенной работы и наиболее ярких достижениях рекомендуется размещать в корпоративных СМИ (газете, радио, интернете). Очень полезным делом для развития новаторства является участие предприятия в конкурсах различного уровня по системам постоянного совершенствования деятельности предприятия. Тем самым у коллектива новаторов появляются внешние ориентиры развития, формируется объективное мнение о своих достижениях в сравнении с достижениями коллег, работающих на аналогичных предприятиях. Для участия рекомендуется выбирать конкурсы, проводимые среди предприятий своей или смежных отраслей. Это даст возможность наиболее объективного сравнения соответствующих показателей и достижений.

4.24. Хранение документации по рационализации

Вся документация, связанная с рационализаторской работой на предприятии, хранится в отделе рационализации бессрочно. В том числе, хранению подлежат: заявления, отклоненные предложения, расчёты экономического эффекта, акты об использовании, организационно-распорядительные документы о выплатах вознаграждения и иные относящиеся к делу материалы. Для хранения не потребуется много места, особенно если применить рациональные подходы, предложенные новаторами

предприятия. Информация хранится на постоянной основе и должна быть доступна для изучения в любой момент. Это дает возможность проводить всесторонний анализ, понимать глубинные процессы и скрытые факторы, определяющие ход рационализаторской деятельности.

Тем самым обеспечивается возможность извлечения максимальной пользы из имеющегося новаторского потенциала предприятия, увеличения объема экономического и полезного эффекта, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции.

4.25. Принципы управления рационализаторской деятельностью на предприятии

Практическая деятельность по управлению новаторством на машиностроительном предприятии позволила выделить наиболее эффективные *принципы такого управления*. Без их соблюдения функционирование системы не будет возможным. Итак, при управлении рационализаторской работой на предприятии ключевым является следующее:

1. *Регламентированность, прозрачность и полная предсказуемость* социально-трудовых отношений между работодателем и новаторами. Все права и обязанности сторон должны быть четко и однозначно определены в рамках локального нормативного акта, регламентирующего вопросы рационализаторской деятельности и носящего обязательный характер в плане исполнения требований его положений.

2. *Осведомленность* всех работников предприятия о том, как работает система рационализации производства: как оформить и подать рацпредложение, как определяется экономический и полезный эффект, какие выплачиваются вознаграждения и в какие сроки, и пр.

3. *Неукоснительное выполнение* обеими сторонами своих обязанностей, конкретизированных в локальном нормативном акте.

4. *Обеспечение администрацией предприятия своевременности и полноты выплат вознаграждений новаторам*. Выплаты должны осуществляться без задержек и в полном объеме. Если это условие не будет соблюдаться, даже самая передовая и четко организованная система функционировать не будет. Поток предложений немедленно прервется. Это случится потому, что в современных рыночных условиях рационализаторы действуют исходя из принципа финансовой целесообразности и заинтересованности. Если затраченные ими усилия не будут вознаграждены, рацпредложения подаваться перестанут. Несомненно, данный пункт можно смело ставить на первое место в рассматриваемом перечне принципов.

5. *Справедливость и порядочность.* Администрация и работники должны вести себя по отношению друг к другу справедливо, порядочно и честно. Они должны относиться друг к другу как к коллегам, помогать и дополнять друга. Не допускать действия, совершения которых они не хотели бы в отношении себя. Только в этом случае можно обеспечить полноценное развитие технического творчества и направить его в русло решения необходимых для предприятия задач.

6. *Заинтересованность руководства* в развитии новаторства на предприятии, оказание всемерной поддержки рационализаторского движения.

7. *Обеспечение выплат авторам за всё время фактического использования рационализаторского предложения.* Зачастую период использования составляет несколько лет, но выплаты осуществляются за один год.

8. *Проявление новаторами активности и инициативности в сокращении цикла обработки предложений.* Такая самостоятельность крайне важна - штатная численность службы рационализации не всегда находится на желаемом уровне. Поэтому со всеми работами не представляется возможным справиться своими силами. Новаторы могут значительно ускорить цикл использования рацпредложений путем личного контроля данного процесса и участия в нем.

9. *Постоянное повышение степени автоматизации* процесса управления рационализаторской работой. Эта мера также сократит цикл обработки предложений.

Практический опыт работы автора дает возможность отметить, что соблюдение при управлении рационализаторской деятельностью на предприятии приведенных выше достаточно простых принципов, является залогом стабильного роста количества поданных/внедренных рацпредложений, увеличения объема экономического и полезного эффекта, получаемых предприятием в результате такого внедрения.

Надеемся, что описанный практический опыт управления рационализаторской деятельностью будет полезен читателям журнала при разработке собственных методических материалов и осуществлении управления рационализаторской работой на предприятиях.

ГЛАВА 5. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЙ РАБОТЫ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Роль лиц, содействующих внедрению инноваций в производственный процесс, и аспекты важности эффективного материального стимулирования внедренцев описаны в материалах исследователей и не вызывают сомнения [13] среди специалистов. Не менее критичным является вопрос **оценки результативности** выполняемых ими работ, поскольку без правильной оценки крайне трудно обеспечить эффективную мотивацию творческих сотрудников.

В монографии предлагается для обсуждения практический инструмент оценки результативности работы уполномоченного по рационализации производства в подразделении на промышленном предприятии – **ежеквартальный отчет уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении**. Он может быть использован для обеспечения эффективного материального стимулирования уполномоченных по рационализаторской работе в подразделении. Их творческие усилия играют основную роль во внедрении в производство рационализаторских предложений, направленных на интенсификацию развития инновационной экономики за счет задействования массовой творческой активности трудовых ресурсов. Уполномоченные по рационализаторской работе в подразделении относятся к категории лиц, содействующих рационализаторской работе на предприятии.

В функции уполномоченного обычно входит координация и проведение мероприятий, направленных на совершенствование новаторской деятельности в подразделении, создание условий для наиболее полной реализации научно-технического потенциала работников. Содействующий должен владеть и эффективно применять на практике навыки управления коллективом, с тем, чтобы воплощать его творческий потенциал в новаторские результаты. Уполномоченный является генератором точек роста массовой инновационной активности на местах.

Рационализация производства впервые в мире получила государственное законодательное регулирование в 1919 году в Советской России и была нацелена на задействование творческой мысли трудящихся масс для решения неотложных задач производства. Во времена СССР рационализаторские предложения пользовались правовой охраной в силу способности приносить ощутимые хозяйственные преимущества предприятиям и обеспечивать планомерное развитие научно-технического прогресса в стране. До 1991 года в Советском Союзе существовала обширная и постоянно совершенствовавшаяся законодательная база, регулировавшая данный вид научно-технической деятельности [26]. Достигнуты

впечатляющие результаты, статистические данные о которых приведены в отдельных работах [1].

В настоящее время рационализаторское предложение не значится в перечне охраняемых результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и средств индивидуализации, содержащемся в ст. 1225 ГК РФ. И это является серьезным упущением, подрывающим основы роста инновационной экономики.

Тем не менее, действуют два нормативно-правовых акта федерального уровня, регулирующих вопросы организации рационализации производства:

1) Постановление Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР»;

2) Методические рекомендации по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации, одобренные совместным решением коллегии Комитета РФ по патентам и товарным знакам (Роспатент) и Государственного комитета РФ по промышленной политике, согласованных с Республиканским советом ВОИР, от 25 июня 1996 г. № 6/7) (Методические рекомендации).

В п. 13 Методических рекомендациях говорится о том, что *«авторам рационализаторского предложения выплачивается вознаграждение, а лицам, содействовавшим использованию этого рационализаторского предложения, может выплачиваться премия за содействие использованию рационализаторского предложения».*

Таким образом, **законодательные основы для материального стимулирования лиц, содействующих рационализаторской работе, в Российской Федерации имеются.** Чего, к сожалению, нельзя сказать о нормах регулирования отношений с содействующими лицами при создании объектов интеллектуальной собственности, приведенных в статье 1225 ГК РФ. Это позволяет на законных основаниях подходить к решению вопроса о вознаграждении лиц, содействующих рационализаторской работе.

5.1. Терминология, используемая в ежеквартальном отчете

Для достижения однозначности понимания управленческой сути и мотивационного смысла отчета, приведем отдельные термины и определения ниже.

Автор рационализаторского предложения: работник предприятия, творческим трудом которого было создано рационализаторское предложение.

Авторское вознаграждение: сумма денежных средств, выплачиваемая автору рационализаторского предложения за использование его предложения на предприятии.

Вознаграждение за содействие рационализаторской и изобретательской работе: сумма денежных средств, выплачиваемая работникам предприятия, участвующим в комплексе работ по рационализаторской и изобретательской деятельности (разработка и корректировка конструкторской, технологической, нормативной документации, участие во внедрении в производство изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, рационализаторских предложений).

Годовой экономический эффект: сбережение материальных и финансовых ресурсов, уменьшение трудовых затрат на производство продукции за год использования предложения.

Документ: официальные сведения о технических характеристиках, технологии, надежности, безопасности условий труда, экологии (технические условия, инструкции, паспорта и т.п.).

Ежеквартальный отчет о рационализаторской работе в подразделении: официальный документ предприятия, в котором содержится описание видов рационализаторских работ в подразделении, проводимых в течение отчетного периода.

Использование в производстве рационализаторского предложения: применение рационализаторского предложения в производственном процессе, в изготавливаемой или эксплуатируемой продукции.

Структура, осуществляющая управление рационализаторской работой на предприятии: группа, бюро, отдел, осуществляющее управление рационализаторской работой на предприятии.

Рационализаторское предложение: техническое, организационное или иное решение, которое осуществимо, содержит необходимые для этого данные, является новым для организации, в которую оно подано, и дающее экономический или иной полезный эффект. Организации, внедряющие рационализаторские предложения, получают экономический или другой полезный эффект. В виде рационализаторских предложений оформляются инновационные решения рационализаторов.

Рационализация производства: массовая научно-техническая деятельность, позволяющая на возмездной для авторов рационализаторских предложений основе совершенствовать потребительские качества и технико-экономические характеристики продукции, процессы (технологии, бизнес-процессы и пр.), объекты (конструкцию, изделия, детали и сборочные единицы, пр.), снижать материалоемкость и себестоимость продукции, повышать творческий потенциал сотрудников, готовя их к успешному

новаторскому решению предстоящих задач. Это ведет к повышению конкурентоспособности продукции, стабильному, гарантированному ее сбыту, повышению благосостояния сотрудников, укреплению стратегической устойчивости предприятия.

Результативность (effectiveness): степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [4, с. 8].

Соавтор рационализаторского предложения: работник предприятия, творческим трудом которого, совместно с автором, было создано рационализаторское предложение.

Содействующий рационализаторской работе: работник, вклад которого в рационализаторское предложение не носит творческого характера. Он вознаграждается как содействующий рационализации производства. Общая сумма вознаграждения за содействие рассчитывается как определенный процент от суммы фактического экономического эффекта, полученного в первом году использования всех рационализаторских предложений, а также как определенный процент от суммы авторских вознаграждений за использование в производстве рационализаторских предложений, не создающих экономического эффекта. Вознаграждение за содействие выплачивается любому лицу, которое содействовало рационализации производства, но не внесло творческого вклада, в том числе, и уполномоченным по рационализации производства в подразделениях.

Творческий вклад: осязаемые результаты интеллектуальных усилий автора или соавторов рационализаторских предложений, определяющие условия признания предложения рационализаторским.

Технико-экономическая сущность рационализаторской деятельности: категория, определяемая приносимой этой деятельностью пользой для предприятия в техническом и экономическом плане [6, с. 53–64].

Уполномоченный по рационализаторской работе в подразделении: работник подразделения предприятия, который назначен приказом руководителя подразделения ответственным за ведение организационной работы по рационализации в подразделении, с его согласия, либо с указанием соответствующих функций в его должностных обязанностях. Уполномоченный, работая под методическим руководством структуры, осуществляющей управление рационализаторской работой на предприятии, помогает авторам в оформлении рационализаторских предложений, способствуют росту рационализаторского результата в подразделении. Работа уполномоченного обязательно должна быть регламентирована соответствующими пунктами локального нормативного акта, регулирующего

управление рационализаторской деятельностью предприятия, в том числе, указаны конкретные права, обязанности и функции уполномоченного.

Эффективность (efficiency): связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами [4, с. 8].

5.2. Этапы создания системы управления рационализацией производства на предприятии

Работа по ежеквартальному отчету возможна лишь тогда, когда на предприятии создана и действует система управления рационализаторской деятельностью. Обычно процесс такого создания состоит из нескольких **основных этапов**. Они достаточно длительны с точки зрения их реализации, но доступные практически любому предприятию с точки зрения посильности интеллектуальной работы, необходимой для выполнения каждого из них. Такие этапы могут быть представлены следующим их составом и последовательностью.

- **Определение списка** самообучаемого и должным образом мотивированного персонала, способного изучить передовой опыт в данной сфере, создать систему управления рационализацией производства на предприятии и целенаправленно ей управлять, при этом своевременно ее совершенствуя. Как правило, создание такого списка поручается отделу кадров либо субъекту управления, ответственному за организацию рационализаторской деятельности на предприятии.

- **Создание структуры** (группы, бюро, отдела, и т.д.), которой будет поручено управление рационализаторской деятельностью. В качестве ответственного за этот этап может выступать руководство предприятия.

- **Разработка должностных инструкций** для персонала данной структуры. Ответственный за выполнение данного этапа – принятый на работу персонал такой структуры совместно с отделом организации труда и заработной платы либо отделом кадров.

- **Разработка локального нормативного акта**, регламентирующего рационализаторскую деятельность и соответствующие вопросы выплаты вознаграждений. Выполняется силами структуры, управляющей рационализаторской деятельностью. В разрабатываемом документе следует предусмотреть следующие разделы и приложения: область применения, нормативные ссылки, термины, определения, обозначения и сокращения, организация рационализаторской работы, условия признания предложения рационализаторским, права и обязанности автора рационализаторского предложения, порядок оформления заявления на рационализаторское предложение, порядок подачи заявления на рационализаторское

предложение, порядок и сроки рассмотрения заявления на рационализаторское предложение, использование рационализаторского предложения, схема взаимодействия подразделений предприятия в процессе рационализаторской работы, порядок расчета экономического эффекта, вознаграждение за содействие рационализаторской работе, учет и отчетность по рационализаторской работе, определение размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению, создающему экономический эффект, порядок определения размера авторского вознаграждения по рационализаторскому предложению, не создающему экономический эффект, сроки выплаты авторского вознаграждения, выплата авторского вознаграждения, выплата вознаграждения за содействие рационализаторской и изобретательской работе, схема выплаты авторского вознаграждения, шкала определения размера авторского вознаграждения за рацпредложение, создающее экономический эффект, расчет-обоснование размера авторского вознаграждения за рационализаторское предложение, не создающее экономический эффект, форма приказа о выплате авторского вознаграждения за рационализаторские предложения, форма приказа о выплате вознаграждения за содействие внедрению в производство рационализаторских предложений. На этом же этапе разрабатывается форма ежеквартального отчета уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении.

- **Разработка организационной схемы управления** рационализаторской деятельностью. Она обычно включает в себя структуру, осуществляющую управление рационализаторской деятельностью, уполномоченных в подразделениях по рационализации производства, первичную профсоюзную организацию в качестве органа защиты прав новаторов, первичную ячейку на предприятии Всероссийского общества изобретателей и рационализаторов и т.д.

- **Назначение уполномоченных** по рационализации производства во всех структурных подразделениях предприятия согласно разработанному локальному нормативному акту. Данные сотрудники несут ответственность за подготовку ежеквартального отчета уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении.

- **Проведение установочного совещания** в формате обучения со вновь назначенными уполномоченными. За выполнение этого этапа несет ответственность структура, осуществляющая управление рационализаторской работой на предприятии.

- **Получение обратной связи** по результатам проводимой рационализаторской работы в рамках локального нормативного акта, регламентирующего рационализаторскую работу. Механизм обратной связи

включает устный и письменный информационные каналы. Письменный канал предусматривает получение информации по электронной почте и посредством служебных писем от уполномоченных, руководителей, других участников новаторской деятельности.

- **Регулярное, по мере необходимости, переиздание** локального нормативного акта, регламентирующего рационализаторскую деятельность. В условиях влияния множества внешних и внутренних факторов, особенно связанных со стоимостью денежных средств и приростом профессиональных знаний, переиздание целесообразно осуществлять не реже одного раза в три года.

- **Обучение руководителей и специалистов** предприятия основам рационализации производства (по отдельному графику):

- субъектов управления высших уровней (генерального директора, заместителей генерального директора и их помощников, главных специалистов);

- начальников производств и их заместителей, а также ключевых сотрудников из службы управления производством;

- начальников отделов и цехов, их заместителей;

- руководителей и специалистов подразделений и служб предприятия (инструментальное производство, коммерческая служба, служба главного металлурга, служба главного технолога, химика, и пр.). Состав обучаемых определяется руководством подразделений;

- участников научно-технических конференций молодежи предприятия (обычно к молодежи относятся работники в возрастной категории до 30 лет);

- вновь поступающих на предприятие молодых специалистов;

- прочих категорий сотрудников в зависимости от специфики деятельности предприятия.

- **Создание «Тематического плана для изобретателей и рационализаторов предприятия»**, содержащего перечень «узких мест», требующих решения с помощью рационализаторства и изобретательства.

- **Создание актива** Всероссийского общества изобретателей и рационализаторов (ВОИР) предприятия для эффективного решения возникающих задач.

- **Создание доски почета «Лучшие по рационализаторской деятельности предприятия»**, на которой будут помещены портреты победителей конкурсов предприятия: «Лучший рационализатор предприятия», «Лучший молодой рационализатор предприятия», «Лучший содействующий рационализации производства предприятия», «Лучший молодой содействующий рационализации производства предприятия», «Лучший уполномоченный по рационализации производства предприятия»,

«Лучший молодой уполномоченный по рационализации производства предприятия», и прочих конкурсов и смотров в зависимости от целей, задач и возможностей предприятия в сферу управления новаторством.

- Подготовка материалов для присуждения и присуждение почетных званий «Заслуженный рационализатор» субъекта федерации сотрудникам предприятия в соответствии с нормативными актами субъекта федерации, регламентирующими порядок присуждения таких званий.

- Взаимодействие с первичной профсоюзной организацией предприятия с целью гарантированной защиты прав новаторов.

- Работа со структурами ВОИР для достижения методологического и методического разнообразия форм и методов управления рационализацией производства.

Реализация указанных этапов обычно занимает период в несколько лет. Чем выше численность сотрудников предприятия и степень сложности протекающих в нем процессов, тем длительнее период реализации. Особо сложными являются этапы, связанные с обучением персонала, проведением различных смотров и конкурсов, а также переизданием соответствующих локальных нормативных актов, регламентирующих вопросы управления рационализаторской деятельностью.

Несмотря на естественное желание внедрить систему управления рационализацией производства в максимально сжатые сроки, необходимо четко осознавать, что потраченное на тщательную проработку нюансов время с лихвой окупится при непосредственной эксплуатации системы. И уже в ближайшем будущем и исключит дорогостоящие ошибки, вызванные неполнотой такой проработки. Это объясняется тем, что в любой социально-экономической системе протекающие в ней процессы обладают непредсказуемой инертностью. Это затрудняет получение гарантированного результата сразу, без тщательного моделирования особенностей поведения системы.

5.3. Иерархическая структура управления рационализацией производства

Система рационализации производства на предприятии немислима, в первую очередь, без авторов рацпредложений, обеспечивающих необходимый инновационный результат деятельности – экономический и иной полезный эффект, получаемый в результате внедрения в производство рационализаторских предложений. В то же время эффективность функционирования такой системы не будет приемлемой без соответствующей организационной структуры, обеспечивающей направление новаторского потенциала сотрудников в нужное для предприятия русло. Иерархическая

структура управления рационализацией производства, как правило, представлена следующими элементами:

1. **Субъектом управления**, ответственным за эффективное и результативное ведение рационализаторской работы на предприятии. (Как правило, это главный инженер либо заместитель директора, отвечающий за инновационное развитие).

2. **Подразделением**, осуществляющим управление рационализаторской работой на предприятии. Оно обычно находится в непосредственном подчинении у **субъекта управления**, ответственного за ведение рационализаторской работы на предприятии.

3. **Содействующими рационализаторской работе**, состав которых непостоянен от периода к периоду. Работник в каждый отдельный период времени может либо содействовать рационализаторской работе, либо нет. В качестве содействующих могут выступать любые сотрудники организации, в том числе уполномоченные по рационализации производства, а также сами авторы рацпредложений.

4. **Уполномоченными по рационализаторской работе в подразделениях предприятия**, работающими под методическим и методологическим руководством структуры по управлению рационализаторской деятельностью.

5. **Авторами и соавторами** рационализаторских предложений, чьим творческим трудом такие предложения создаются.

Уполномоченные по рационализаторской работе в подразделениях относятся к категории лиц, содействующих рационализации производства, но отличаются от них тем, что:

- назначаются приказом по подразделению руководителем этого подразделения;

- на них возлагаются конкретные функции в области новаторства в соответствии с действующим на предприятии локальным нормативным актом, регламентирующим вопросы рационализаторской работы.

- как правило, количество содействующих равно количеству структурных подразделений предприятия. Это обеспечивает охват новаторством всех аспектов деятельности предприятия.

Уполномоченные по рационализаторской работе в подразделениях выступают в качестве мощного звена в управлении рационализаторской активностью. Они являются важным элементом механизма прямой и обратной связи, позволяющим понимать и чутко реагировать на изменение состояния всей рационализаторской системы предприятия.

От правильного развития, управления и стимулирования усилий данной категории новаторов напрямую зависит успех управления

рационализаторской работой на предприятии. Вызвано это, в первую очередь, тем, что количество подразделений, и, следовательно, уполномоченных по рационализации производства, назначаемых в каждом из них, зачастую в разы превосходит штатное количество сотрудников структуры, осуществляющей управление новаторской работой.

5.4. Необходимость оценки результативности деятельности уполномоченных

Результативность деятельности уполномоченных по рационализаторской работе в подразделении оценивается сквозь призму результативности и эффективности рационализаторской работы, проделанной в подразделении за отчетный период, напрямую зависит от успеха новаторской активности в подразделении.

Одним из инструментов такой оценки является ежеквартальный отчет уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении, приводимый в рамках данной статьи.

На мысль о необходимости разработки такого отчета автора навела практическая проблематика работы, связанная с управлением рационализаторской деятельностью в условиях машиностроительного предприятия. В частности, необходимость обеспечения прозрачности, понятности и однозначности при выплате вознаграждений за рационализаторскую деятельность авторам и содействующим, фиксация полной картины проводимой рационализаторской деятельности в разрезе подразделений, выявление сильных и слабых сторон работы уполномоченного и функционирования всей системы.

Такого документа, по непонятным причинам, не было в советской системе организации и управления рационализацией производства [26]. Хотя его важность для эффективного управления новаторством очевидна. На предприятиях с государственным участием отчетность по расходованию денежных ресурсов требуется для представления в государственные органы, в том числе, при реализации целевых программ финансирования. На предприятиях акционерной формы собственности – для акционеров с целью осуществления контроля эффективного использования средств.

5.5. Практическая полезность ежеквартального отчета

Практическая полезность ежеквартального отчета заключается в следующих его приведенных ниже **основных функциях**. Без их выполнения весьма затруднительно обеспечить однозначность оценки вклада конкретного

структурного подразделения в общий инновационный итог деятельности предприятия.

1. **Конкретизация и формализация** основного комплекса работ по рационализации производства, который должен вестись в подразделении в идеале. Информация, приводимая в ежеквартальном отчете, предназначена, в первую очередь, для уполномоченных по рационализаторской работе и руководителей подразделений. Отчет помогает уполномоченному отслеживать, по мере его заполнения, развитие рационализаторской ситуации, складывающейся в его подразделении в течение отчетного квартала. Руководителю подразделения данный документ позволяет управлять рационализаторской активностью в подразделении, в том числе, обсуждать ход выполняемых работ и их результаты в рамках регулярно проводимых производственных рапортов.

2. **Обеспечение точности учета** личного вклада уполномоченных по рационализаторской работе в подразделениях в рационализаторский результат подразделения. Это необходимо для достижения прозрачности при начислении уполномоченным сумм вознаграждений за содействие рационализаторской деятельности согласно действующим локальным нормативным актам предприятия. А также для обеспечения справедливости при определении размера таких сумм между содействующими рационализаторской деятельности. Данные факторы способствуют увеличению производительности творческого труда работников предприятия, укреплению социальной справедливости, правильному распределению «интеллектуальной ренты» среди новаторов.

3. **Определение критериев оценки результативности** работы уполномоченного в части его содействия рационализаторской работе в подразделении предприятия. Каждый пункт отчета является важным элементом всего комплекса рационализаторских работ, выполняемых в подразделении.

4. **Привлечение, поддержание внимания** и заинтересованности руководства подразделения к рационализаторской деятельности путем представления исчерпывающей информации по рационализаторской деятельности в подразделении.

5. **Интенсификация** рационализаторской работы в подразделении.

6. **Выполнение функции организующего, дисциплинирующего и упорядочивающего документа** для уполномоченных и всех заинтересованных лиц.

Основное достоинство предлагаемого ежеквартального отчета – присутствие количественных оценок проведенных рационализаторских мероприятий. Это делает процесс оценки работ по содействию максимально

ясным, понятным и однозначным, защищает предприятие при проведении проверочных мероприятий различного характера. В том числе, проверок и аудитов обоснованности начисления сумм вознаграждений за содействие рационализаторской деятельности, правильности расходования денежных средств – как бюджетных, так и акционерных. Каждый пункт ежеквартального отчета является исчерпывающим и самодостаточным по своей сути. После изучения приведенной в нем информации становится ясной вся ситуация, описанная в данном пункте. Данный документ должен стать эффективным инструментом оценки результатов работы уполномоченного, а также рационализаторской деятельности всего подразделения.

Ниже приводится образец первой страницы ежеквартального отчета, а также Примечание, размещаемое в его конце. Примечание представлено в виде информационной справки для уполномоченных, облегчает заполнение документа и является его неотъемлемой частью.

ОБРАЗЕЦ

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель подразделения № _____

(Фамилия И.О.)

(подпись)

« _____ » _____ 202__ г.

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ОТЧЕТ* О РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЙ РАБОТЕ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ № _____ за _____ квартал _____ года

№ п. п.	Наименование показателя					Значение показателя
1	2					3
1.	Количество рационализаторских предложений (РП), находящихся в подразделении более одного месяца					
	№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование РП, ФИО автора (соавторов)	Причина длительного нахождения РП в подразделении/у кого находится	Дата планируемой отправки РП из подразделения	

Уполномоченный по рационализаторской работе в подразделении

(подпись)

(должность)

(Фамилия И.О.)

Примечание:

- **Работа уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении** определяется (указать вид, дату и номер локального нормативного акта, регламентирующего управление рационализаторской деятельностью на предприятии).
- **Основные задачи уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении**
 - координация и совершенствование рационализаторской работы в подразделении, оказание помощи авторам в оформлении рационализаторских предложений, ускорение прохождения рационализаторских предложений по структурным подразделениям предприятия.
 - **Уполномоченный по рационализаторской работе в подразделении** ведет свою деятельность под методическим и методологическим руководством структуры, осуществляющей управление рационализаторской работой на предприятии, проявляет творческую инициативу в совершенствовании рационализаторской работы в подразделении, подает предложения в указанную структуру, касающиеся совершенствования новаторской работы на предприятии.
 - Информация, представляемая в данном ежеквартальном отчете, **должна быть понятной, исчерпывающей и не требовать дальнейших уточняющих вопросов** для ее правильного и однозначного понимания.
 - **Заполненная и подписанная** руководителем подразделения или лицом, его замещающим, форма данного документа **представляется** уполномоченным по рационализаторской работе в подразделении в адрес структуры, осуществляющей управление рационализаторской работой на предприятии **до 2 числа месяца, следующего за отчетным кварталом** в следующем виде:
 - а) на бумажном носителе;
 - б) в виде скан-версии в формате .pdf на адреса электронной почты: основной адрес (указать адрес электронной почты ответственного лица), копия: (указать адрес электронной почты ответственного лица).
 - **Уполномоченному по рационализаторской работе в подразделении**, по результатам его работы за квартал, **выплачивается вознаграждение за содействие рационализации производства** в соответствии с (указать пункт локального нормативного акта, регламентирующего вопросы выплаты вознаграждения за рационализаторскую деятельность на предприятии, а также его тип, дату и номер).
 - **Размер суммы вознаграждения уполномоченному по рационализаторской работе в подразделении** находится в прямой зависимости от значений показателей (столбец 3) данного ежеквартального отчета, отражающих результаты рационализаторской работы, проделанной в подразделении за отчетный квартал.

Рассмотрим каждый пункт ежеквартального отчета с комментариями, раскрывающими роль и обосновывающими предназначение соответствующих показателей.

1. Количество рационализаторских предложений (РП), находящихся в подразделении более одного месяца

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование РП, ФИО автора (соавторов)	Причина длительного нахождения РП в подразделении/у кого находится	Дата планируемой отправки РП из подразделения
--------	----------------	---	--	---

Примечание: Период нахождения рационализаторских предложений в подразделении не во всех случаях поддается нормированию. Чем сложнее рационализаторское предложение, процесс его внедрения, подготовки расчетов, материалов, изменений в конструкторскую, технологическую и прочую документацию, тем длительнее процесс нахождения рационализаторского предложения в подразделении. Поэтому целесообразно установить порог в один месяц, который является, скорее, психологическим, чем технико-экономическим по своей сути. Тем не менее, в локальном нормативном акте предприятия, регламентирующем вопросы управления рационализаторской деятельностью, необходимо стремиться отразить максимально точные и объективно обоснованные нормативные сроки нахождения рационализаторского предложения в подразделениях в зависимости от того, какого вида работа выполняется с поступившим на рассмотрение рационализаторским предложением. Информация о причинах длительного нахождения рационализаторского предложения в подразделении и о том, у кого именно оно находится, указывается для того, чтобы обеспечить контроль над сложившейся ситуацией по рационализации производства в подразделении со стороны уполномоченных и руководителей подразделений, а также информирования исполнителей о необходимости скорейшего решения вопроса. Информация о дате планируемой отправки рационализаторского предложения из подразделения стимулирует уполномоченного к ее определению и приложению усилий по выполнению намеченного срока.

2. Доложено на проводимом в подразделении рапорте о состоянии рационализаторской работы в подразделении

№ п.п.	Вид рапорта	Дата	Комментарии
--------	-------------	------	-------------

Примечание: Эта информация помогает регулярно информировать руководство о рационализаторской деятельности, вызывать и поддерживать интерес к ней, заручиться его поддержкой. Кроме того, она позволяет регулярно информировать руководство подразделения о состоянии рационализаторской работы, целенаправленно использовать рационализацию производства для расшивки узких мест, имеющих в подразделении. В графе «Комментарии» указывается информация, относящаяся к обсуждаемым на рапортах вопросам.

3. Количество рационализаторских предложений, поданных работниками подразделения

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование РП	ФИО автора (соавторов)
--------	----------------	-----------------	------------------------

Примечание: Данный пункт напрямую отражает результативность деятельности уполномоченного, направленной на стимулирование подачи работниками его подразделения рационализаторских предложений. Кроме того, информация этого пункта отражает способность работников подразделения такие рацпредложения подавать.

4. Суммарный фактический экономический эффект, полученный от внедренных рационализаторских предложений за отчетный квартал, которые были поданы работниками подразделения

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование рационализаторского предложения, ФИО (со)авторов, в каком подразделении работают	Фактический экономический эффект, руб.
Итого			

Примечание: Данный пункт говорит о фактической пользе в экономическом плане, принесенной внедренными рационализаторскими предложениями за отчетный квартал.

5. Количество внедрённых рационализаторских предложений, в которых уполномоченный указан в качестве содействующего рационализаторской работе

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование рационализаторского предложения	Фактический экономический эффект, руб.
Итого			

Примечание: Данный показатель свидетельствует о вкладе нетворческого характера, внесенного уполномоченным при внедрении рационализаторских предложений, поданных работниками предприятия. Это прямой показатель результативности работы уполномоченного. Кроме этого, в таблице имеется указание на фактический экономический эффект по рацпредложениям, и в этом плане данный стоимостной показатель является непрямым, поскольку у рационализаторского предложения может быть более одного автора, каждый из которых внес в общую сумму экономического эффекта собственный вклад.

6. Принято на рассмотрение от других подразделений заявлений на рационализаторские предложения, касающиеся своего подразделения, либо по которым: необходимо дать заключение, принять решение, разработать или изменить техническую документацию, и пр. в соответствии со стандартом по рационализаторской работе предприятия

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование РП	ФИО автора (соавторов), подразделение
--------	----------------	-----------------	---------------------------------------

Примечание: Данный пункт ежеквартального отчета, в первую очередь, свидетельствует о том, какое количество рацпредложений было обработано уполномоченным.

7. Организован сбор необходимых материалов по использованным рационализаторским предложениям для проведения технико-экономической экспертизы, подсчета экономического эффекта, прочих видов работ

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование рационализаторского предложения	Наименование материалов
--------	----------------	--	-------------------------

Примечание: Данный пункт ежеквартального отчета, в первую очередь, свидетельствует о том, какое количество рацпредложений было обработано уполномоченным. В отличие от предыдущего пункта он конкретизирует разновидность выполненных уполномоченным работ.

8. Количество предложений, поданных работниками подразделения, которые были:

- а) отклонены на этапе регистрации в подразделении, управляющем рационализаторской работой.**
- б) аннулированы автором (соавторами) рационализаторских предложений.**

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование предложения	Причина отклонения либо аннулирования (указать нужный вариант)
--------	----------------	--------------------------	--

Примечание: Подпункт (а) говорит о том, какое количество из представленных на регистрацию в отдел по управлению рационализаторской деятельностью предложений не являлось рационализаторскими, поэтому они и были отклонены.

Подпункт (б) раскрывает причины аннулирования рационализаторских предложений автором или группой соавторов.

Данная информация важна для анализа проблем рационализаторской деятельности на предприятии: низкое качество подаваемых предложений, длительный цикл их внедрения, прочие причины.

9. Оказано содействие организационного, технического и прочего характера авторам в оформлении рационализаторских предложений

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование рационализаторского предложения	Наименование оказанного содействия
--------	----------------	--	------------------------------------

Примечание: Данный пункт конкретизирует содействие, оказанное уполномоченным по рационализаторской деятельности авторам рационализаторских предложений.

10. Представлены предложения в отдел по управлению рационализаторской деятельностью о выплате вознаграждения лицам, содействующим рационализаторской работе в подразделении

№ п.п.	ФИО сотрудника	Табельный номер	Должность	По какому РП оказано содействие (№, дата, наименование РП)	Какие работы выполнены содействующим
--------	----------------	-----------------	-----------	--	--------------------------------------

Примечание: Лицам, содействующим рационализаторской работе, выплачивается вознаграждение согласно действующему на предприятии локальному нормативному акту, регулирующему данный вопрос. Конкретизация работ, выполненных содействующими, помогает уполномоченному понять ситуацию по рационализаторской деятельности в подразделении, выявить активных содействующих для принятия дальнейших решений.

11. Ознакомление с состоянием разработки и использования рационализаторских предложений, находящихся в других подразделениях

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование РП	В каком подразделении	На каком этапе
--------	----------------	-----------------	-----------------------	----------------

Примечание: Данный пункт помогает уполномоченным отслеживать состояние рационализаторской деятельности в других подразделениях для ускорения хода находящихся там рационализаторских предложений.

12. Подано в подразделение, управляющее рационализаторской работой, предложений о привлечении к ответственности лиц, нарушающих установленный стандартом порядок рассмотрения и использования рационализаторских предложений

№ п.п.	№ /Дата/Наименование РП	Характер нарушения	ФИО нарушившего	Дата устранения
--------	-------------------------	--------------------	-----------------	-----------------

Примечание: Характер нарушения, фамилия, имя и отчество нарушившего, дата устранения приводятся не только для констатации факта нарушения, но и для скорейшего устранения его последствий.

13. Принято участие в рассмотрении жалоб, а также заявлений в отношении нарушения прав авторов рационализаторских предложений, других вопросов по рационализаторской деятельности, требующих незамедлительного решения

№ п.п.	Номер, дата РП	Наименование рационализаторского предложения	Краткое описание жалобы, заявления	Дата устранения
--------	----------------	--	------------------------------------	-----------------

Примечание: Краткое описание жалобы, заявления дата устранения приводятся не только для констатации факта нарушения прав рационализаторских предложений, но и для скорейшего устранения его последствий.

14. Организована работа по развитию технического творчества: размещена наглядная агитация, проведены конкурсы, смотры, обучения, консультации, другие практические мероприятия

№ п.п.	Наименование мероприятия, место проведения	Дата	Фактический полезный эффект
--------	--	------	-----------------------------

Примечание: Наименование мероприятия, место проведения, а также фактический полезный эффект указываются для конкретизации осуществленных мероприятий, а также выработки у уполномоченных привычки проводить только те мероприятия, которые несут фактический полезный эффект для развития рационализаторской деятельности в подразделении. Тем самым, деятельность по развитию рационализации производства в подразделении становится осознанной, нацеленной на результат.

15. Творчество, полезная инициатива в работе уполномоченного (разработка новых форм, методов, подходов, инструментов управления рационализаторской деятельностью, и т.д.)

№ п.п.	Наименование работы	Дата	Фактический полезный эффект
--------	---------------------	------	-----------------------------

Примечание: Фактический полезный эффект указывается для обеспечения действительной, а не предполагаемой полезности мероприятия. Деятельность по развитию рационализации производства в подразделении становится осознанной, нацеленной на результат. Полезный эффект указывается отдельной строкой в четких однозначно понимаемых формулировках.

16. Другие виды работ, выполненные уполномоченным по совершенствованию и содействию рационализаторской деятельности

№ п.п.	Наименование работы	Дата	Фактический полезный эффект
--------	---------------------	------	-----------------------------

Примечание: Указываются другие работ по совершенствованию и содействию рационализаторской деятельности, необходимость выполнения которых стала очевидной в процессе проводимой на предприятии новаторской деятельности. Данный пункт очень важен с точки зрения фиксации творческой активности уполномоченного, направленной на развитие новаторства на предприятии.

17. Патентно-изобретательская работа

№ п.п.	Дата	Наименование выполненной работы
--------	------	---------------------------------

Примечание: Обычно патентно-изобретательская работа не входит в круг обязанностей уполномоченного по рационализаторской работе в подразделении. Однако, согласно практическим наблюдениям, практикующие рационализаторскую деятельность работники рано или поздно осваивают и изобретательскую работу, принимают участие в выполнении отдельных элементов патентной работы. Поэтому представляется целесообразным ввести в круг обязанностей уполномоченного и элементы патентной деятельности, и рассмотреть возможность переименования данной функциональной нагрузки в «Уполномоченного по новаторской работе в подразделении».

В настоящее время в указанном поле целесообразно отражать любые проведенные в подразделении работы по управлению интеллектуальной собственностью согласно следующим нормативным документам, в том числе: части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации; ГОСТ Р 15.011-96 «Система разработки и постановки продукции на производство. Патентные исследования. Содержание и порядок исследования»; ГОСТ 15.012.84 «Система разработки и постановки продукции на

производство. Патентный формуляр», рекомендаций Росимущества по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности от 2014 г., и пр.

5.6. Практическая работа с ежеквартальным отчетом

Предназначение ежеквартального отчета – не только приводить оперативную статистическую информацию по каждому пункту, но и стимулировать уполномоченного к эффективному устранению отмеченных в нем проблемных вопросов, давать полную картину происходящего в разрезе подразделений.

Количество пунктов отчета не является постоянным. Они могут добавляться или исключаться (на усмотрение организаторов новаторской работы) в зависимости от их текущей приоритетности с точки зрения развития рационализаторской деятельности на предприятии. Важный нюанс заключается в том, что о смене приоритетности показателей должно быть заранее объявлено по официальным каналам предприятия. Поскольку залогом долговременных и плодотворных отношений между организаторами рационализаторской деятельности и рационализаторским сообществом является прозрачность, наличие четких взаимоприемлемых договоренностей и заблаговременность объявления изменений условий взаимодействия.

Размер шрифта в столбце 3 (Значение показателя) рекомендуется делать крупным (как вариант – кегль 28). Это позволит работникам структуры, осуществляющей управление рационализаторской работой на предприятии легче различать количественные показатели, приведенные в данном столбце, при проведении оценки работ по отчетам в разрезе подразделений.

При практическом применении ежеквартального отчета в условиях производства не следует включать в него информацию, содержащуюся в поле «Примечание» образца документа, приведенного в рамках данной статьи. Поле «Примечание» лишь поясняет логику присутствия и предназначение каждого пункта отчета. Данное поле предназначено исключительно для организаторов научно-технического творчества, но никоим образом не для рационализаторов и содействующих.

Форму данного отчета в качестве обязательной необходимо включить в состав локального нормативного акта предприятия (стандарта или положения), регламентирующего вопросы управления рационализаторской деятельностью.

5.7. Выплата вознаграждения уполномоченному за содействие рационализаторской работе

После оценки результативности работы уполномоченного по рационализации производства в подразделении путем подсчета «заработанных» им баллов и выставления общего количества баллов (столбец 3 ежеквартального отчета) со стороны структуры, осуществляющей управление рационализаторской деятельностью, проводится начисление и выплата через бухгалтерию вознаграждения уполномоченным за содействие рационализаторской работе по результатам их работы за отчетный период.

Значению каждого показателя, указанного в столбце 3, целесообразно присваивать определенный процент (сумму) выплачиваемого вознаграждения в зависимости от целей развития рационализаторской деятельности.

Как правило, согласно действующему на предприятии локальному нормативному акту, регламентирующему рационализаторские отношения, для вознаграждения лиц за содействие рационализаторской и изобретательской работе выделяются ежегодно средства в размере до 5–10% от суммы фактического экономического эффекта, полученного в первом году использования всех рацпредложений, а также до 15% от суммы выплаченных авторских вознаграждений за использование в производстве изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, а также рационализаторских предложений, не создающих экономического эффекта, в зависимости от результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Суммы вознаграждения для содействующих лиц по каждому конкретному подразделению определяются в зависимости от показателей рационализаторской работы, приведенных в представленном ежеквартальном отчете и суммы фактического экономического эффекта по предприятию за отчетный квартал. Общая сумма вознаграждения по предприятию за отчетный период всегда фиксирована. Поэтому суммы выплат будут больше для тех уполномоченных, которые достигли лучших показателей в процентном выражении по сравнению с другими. При этом рекомендуется учитывать такие факторы, как своевременность и полнота представления ежеквартального отчета уполномоченными.

Если на определенный момент времени приоритетными являются те или иные показатели ежеквартального отчета, за их достижение может начисляться и выплачиваться вознаграждение в **большем** размере, чем за менее приоритетные. Об этом должно быть объявлено заблаговременно по официальным информационным каналам предприятия.

Подразделение, осуществляющее управление рационализаторской работой на предприятии, на основании суммы полученного экономического

эффекта по рационализаторским предложениям и суммы выплаченных авторских вознаграждений за использование в производстве в соответствующем квартале изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, а также рационализаторских предложений, не создающих экономического эффекта, рассчитывает общую сумму вознаграждения за содействие, согласовывает ее с планово-экономическим отделом и сообщает подразделениям размер выделенного им вознаграждения в соответствии с результатами работы каждого подразделения. Результаты работы обуславливаются полученным экономическим эффектом, количеством поданных и внедренных рационализаторских предложений, новаторской активностью работников.

Руководитель подразделения совместно с уполномоченным по рационализации производства определяют степень участия лиц в содействии рационализаторской и изобретательской работе, составляют список работников на выплату вознаграждения и направляют в подразделение, осуществляющее управление рационализаторской работой на предприятии.

Подразделение, осуществляющее управление рационализаторской работой на предприятии, готовит проект распоряжения главного инженера либо другого субъекта управления о выплате вознаграждения за содействие. Согласовывает его в установленном порядке, в том числе с планово-экономическим отделом. Представляет на подпись главному инженеру либо другому руководителю.

Выплата вознаграждения за содействие рационализаторской и изобретательской работе производится в соответствии с распоряжением главного инженера либо другого субъекта управления и по приказам руководителей подразделений. В приказе указывается дата и номер соответствующего распоряжения главного инженера либо другого субъекта управления.

Выплата вознаграждений за содействие производится по установленному на предприятии виду оплаты с включением вознаграждения за содействие в состав общепроизводственных и общехозяйственных расходов. Вознаграждение за содействие рационализаторской и изобретательской работе не может быть выплачено ранее, чем вознаграждение автору. Данное ограничение введено для предотвращения ущемления прав авторов рационализаторских предложений на первоочередную, по сравнению с содействующими лицами, выплату вознаграждения. Вознаграждения авторам и содействующим могут быть выплачены одновременно в рамках одной платежной ведомости.

Вознаграждение за рационализаторское предложение и вознаграждение за содействие выплачиваются независимо от других вознаграждений за труд.

Контроль за исполнением сроков выплаты авторских вознаграждений и вознаграждений за содействие, осуществляет соответствующее подразделение.

Выплаты авторам рационализаторских предложений и содействующим рационализаторской работе могут осуществляться каждый квартал. Либо чаще, если количество внедряемых рационализаторских предложений будет велико. При этом необходимо обеспечивать сведение к минимуму временного промежутка между внедрением рационализаторского предложения и выплатой вознаграждения за содействие рационализаторской работе.

Выплатой вознаграждения за содействие заканчивается цикл взаимоотношений между предприятием и уполномоченными по поводу внедрения рационализаторского предложения за календарный год. Для обеспечения профессиональной справедливости [13], являющейся залогом долгосрочных трудовых отношений в рыночной экономике, рекомендуется начислять и выплачивать вознаграждения авторам рацпредложений за фактический период внедрения их рацпредложений. Такой период может включать в себя два, три и более лет.

В заключение хочется выразить надежду, что освещенные в данной главе практические аспекты организации рационализаторской работы будут полезны читателям в построении эффективной системы управления новаторством на предприятиях.

ГЛАВА 6. О НЕОБХОДИМОСТИ БОЛЕЕ ШИРОКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ

Несмотря на очевидные конкурентные преимущества, предоставляемые рационализацией производства, в настоящее время на территории нашей страны она пока имеет такого широкого применения, как в советский период развития страны. По мнению авторов, основных причин недостаточного использования рационализации производства в современной России несколько.

1. У отдельных руководителей и специалистов не всегда имеется понимание важности рационализации производства в хозяйственной деятельности, а преобладают стереотипы, сформировавшиеся вследствие неинформированности по данному вопросу. Произошло это в силу определенного информационно-методологического вакуума в отношении организации рационализаторской работы (существует всего лишь два нормативно-правовых акта федерального уровня по данному вопросу [23]), а также малой доступности «историй успеха» по вопросам организации рационализаторской деятельности на конкретных предприятиях.

2. **Отмена государственного регулирования рационализаторской деятельности в 1991 году** ввиду того, что рационализация производства бесосновательно считалась пережитком плановой системы, при этом отсутствовало осознание того, каким образом с её помощью можно управлять эффективностью деятельности предприятия с целью совершенствования его основных стратегических показателей, выполнения целей и задач. *«Усиление демократических начал в деятельности предприятий, расширение их хозяйственной самостоятельности и развитие социалистического самоуправления трудовых коллективов диктуют необходимость ограничения централизованного руководства рационализаторской работой и передачи предприятиям права самостоятельно решать все вопросы, касающиеся планирования, поступления и использования рационализаторских предложений, установления системы их учета, регистрации, рассмотрения и оценки»* [32, с.127].

Скорее всего, призыв к ограничению централизованного руководства рационализаторской работой законодателям 1991 года следовало понимать в его прямом смысле, *то есть в качестве ограничения*, а отнюдь не прекращения методической и методологической помощи со стороны государства новаторскому движению.

Как бы то ни было, после распада СССР в 1991 году государственное дерегулирование данной сферы все-таки произошло. На сегодняшний момент

одним из двух нормативных правовых актов, регулирующих правоотношения в сфере рационализации производства, остается постановление Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР» (Постановление 1991 г.).

Согласно Постановлению 1991 года, предприятия, объединения, организации и учреждения самостоятельно определяют порядок рассмотрения заявлений на рационализаторские предложения, их внедрения и выплаты авторского вознаграждения, решают вопросы премирования за содействие рационализаторству, руководствуясь при этом только конкретными результатами этой деятельности и степенью участия в ней любого работника предприятия.

По существу, Постановлением 1991 года государство не только сняло с себя функции государственного регулирования в данной сфере, но и прекратило методическую и методологическую поддержку рационализаторов даже на уровне рекомендаций.

Одним из авторов данной работы был задан вопрос на тематической встрече, посвященной 55-летию образования ФИПС, состоявшейся 10 июня 2015 года. в Роспатенте: «Почему в современной России отсутствует государственное регулирование рационализаторской деятельности, несмотря на ее несомненную пользу»? Был получен ответ: «Рационализация производства – локальное дело каждого предприятия, и должна регулироваться каждым предприятием на своё усмотрение». Однако при отсутствии государственного регулирования на данном временном этапе есть и свой плюс: значит, государство не чувствует, что обладает теоретической, методико-методологической подготовкой и практическими знаниями, достаточными для организации столь масштабного инновационного начинания. Всегда лучше не заниматься регулированием вообще, чем регулировать без соответствующей квалификации.

Необходимо отметить, что в Постановлении 1991 года есть и весьма прогрессивный пункт 5, в котором определено, что поощрение авторов осуществляется не только за предложения, имеющие технический характер, но и за другие предложения (организационные, управленческие, и пр.), являющиеся новыми для предприятий и приносящие реальную экономическую или иную пользу.

По существу, данный нормативный правовой акт вернул полноту первоначального понимания рационализации как «*продвижение всяких технических усовершенствований и деловых предложений*» [22], то есть «деловых предложений» разных типов: организационных, экономических, эргономических, охранно-режимных, информационно-технологических,

лишь бы они приносили предприятию пользу, повышали конкурентный потенциал и стратегическую устойчивость. Именно в таком «расширенном» смысле рационализация понимается и в промышленно развитых странах.

Таким образом, в настоящее время, термин «рационализация производства» имеет свое естественное, первоначальное, то есть более расширенное по сравнению с советским периодом толкование. Случилось это после выхода Постановления 1991 года, которое позволило предприятиям охватить рационализацией все аспекты своей деятельности и тем самым целенаправленно управлять своей конкурентоспособностью.

Данный пример показывает высокую степень влияния нормативных правовых актов государства на проводимую организациями политику, даже если такие нормативные акты носят рекомендательный характер, как в рассматриваемом случае.

Поэтому имеет смысл вести речь о том, что Постановление 1991 года предприняло попытку привести рационализаторскую практику в России в соответствие с лучшими достижениями промышленно развитых стран в данной области, тем самым заложив фундамент начала повышения конкурентоспособности отечественных товаров и услуг на мировом рынке, но получилось по В.С. Черномырдину «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

3. Отсутствие у ВОИР реальных законодательных полномочий в сфере управления рационализаторской деятельностью. Согласно Постановлению 1991 года, *«общественный контроль за соблюдением прав авторов и защитой их интересов»* возложен на советы ВОИР, тем самым подчеркнута важная роль, отводимая ВОИР, в частности, в вопросах рационализации производства в России

Но поскольку ВОИР является общественной организацией, по существу, не имеющей реальных законодательных и исполнительных прав в управлении рационализаторской деятельностью, результативность ее работы на местах не может быть гарантирована.

В связи с этим представляется вполне резонным придать ВОИР статус саморегулируемой организации (СРО), тем самым наделив её более широким кругом полномочий и заложив предпосылки к дальнейшему развитию рационализаторства в России.

Несмотря на отсутствие внимания со стороны государства к вопросам организации рационализаторской деятельности на предприятиях страны, многочисленные субъекты федерации и хозяйственные субъекты не прекращали практику данного вида деятельности. В современной России существуют многочисленные примеры организации рационализаторской работы на основе разработки региональных нормативных актов, отраслевых

правил регулирования, локальных нормативных актов предприятий [23, с.620-625].

Предприятия принимают локальные нормативные акты, регулирующие рационализаторскую работу, которые во многом основаны на советском опыте работы и «Методических рекомендациях по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации», одобренных совместным решением коллегии Комитета РФ по патентам и товарным знакам (Роспатент) и Государственного комитета РФ по промышленной политике, согласованных с Республиканским советом ВОИР, от 25 июня 1996 г. № 6/7.

Названный документ носит рекомендательный характер для разработки локальных нормативных актов по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях всех форм собственности, а также физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью. С прекращением государственного регулирования рационализаторской деятельности данные методические рекомендации, наряду с постановлением Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР» являются, по существу, единственными ориентирами на уровне федерального законодательства, позволяющими организациям и частным лицам, ранее не имевшим опыта организации и проведения рационализаторской работы, успешно приступить к развитию такой разновидности инновационной деятельности.

4. По мнению экспертов [3, с. 30] причинами также являются: самофинансирование рационализации, то есть, отсутствие нисходящих денежных потоков, желанных для любого чиновника; непрестижность рационализации как, якобы низшей ступени инновационной иерархии; нежелание федеральных ведомств, ответственных за осуществление инновационного развития в стране, организовывать столь масштабную работу; большое количество ожидаемых жалоб от рационализаторов, считающих, что их права в чем-то нарушены; заблуждение о способности любого руководителя или специалиста легко наладить рационализацию; отсутствие на местах специалистов по организации технического творчества, патентоведов; недобросовестные и непрофессиональные суждения о виновности рационализации в деградации изделий. Скорее всего, кому-то в то время было просто выгодно, чтобы наша страна навечно осталась сырьевой территорией и никогда не перешла на путь инновационного развития.

Существуют и **нерешенные вопросы**, относящиеся к данной сфере технического творчества.

1. **Переход экономики на инновационную, социально ориентированную модель развития**, провозглашенный в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [30], обеспечение реализации государственной политики по вовлечению в хозяйственный оборот результатов научно-технической деятельности **требует решения на законодательной основе вопроса о дальнейшем стимулировании рационализаторов в части освобождения сумм вознаграждений** за рационализацию производства и содействие ей от единого налога на доходы физических лиц (НДФЛ).

К сожалению, государство не предпринимает усилий для решения данного вопроса. Согласно логике налоговых органов, вознаграждение за рационализаторскую работу – это доход, подлежащий налогообложению по ставке 13% согласно главе «Налог на доходы физических лиц» Налогового кодекса Российской Федерации. Это лишает новаторов дополнительного стимула к творчеству, поскольку обеспечивает прибыль всего лишь на обычном уровне. В то же время для инновационной деятельности характерна прибыль на уровне выше нормы, достигаемая, в том числе, и за счет налоговых льгот.

2. Отсутствуют законодательные основы присуждения почетного звания «Заслуженный рационализатор Российской Федерации». В период 1995–2010 годов в России действовало Положение о почетном звании «Заслуженный рационализатор Российской Федерации», утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 30 декабря 1995 г. № 1341: «почетное звание «Заслуженный рационализатор Российской Федерации» присваивается авторам рационализаторских предложений, внедрение которых внесло существенный вклад в совершенствование производства, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, условий труда и техники безопасности, обеспечение научно-исследовательского и учебного процесса, ведущим многолетнюю плодотворную рационализаторскую деятельность». По непонятным причинам, данное положение утратило силу с 7 сентября 2010 года согласно Указу Президента РФ от 7 сентября 2010 г. № 1099.

Тем самым отменено признание государством важности для экономики страны таких конкурентных преимуществ, приносимых массовой рационализацией производства, как: *совершенствование производства, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, условий труда и техники безопасности, обеспечение научно-исследовательского и учебного процесса*; затруднён переход страны на

инновационный тип развития, описанный в «Стратегии-2020». Будем надеяться, что возрождение почетного звания «Заслуженный рационализатор Российской Федерации» не заставит себя долго ждать.

Вероятнее всего, данные вопросы будут разрешены, но не ранее установления государственного регулирования данного вида творчества и возведения рационализации производства в разряд приоритетных направлений национальной инновационной политики.

Одной из особенностей развития новаторства в современной России является то, что параллельно с традиционной системой рационализации на предприятиях применяются и другие системы непрерывного совершенствования производства, заимствованные из опыта зарубежных стран. Например, система «Кайдзен» направлена на улучшение культуры производства. Ее распространенность обусловлена относительной легкостью внедрения и доказанной эффективностью применения.

Рационализаторская деятельность в Японии осуществляется по системе оптимизации производства «Кайдзен» (от японского «kai» – изменение, «zen» – хороший), цель которой – производство без потерь. Система «кайдзен» применяется на целом ряде российских предприятий, в частности: ОК «Русал», ПАО «Челябинский кузнечно-прессовый завод», АО «ВПО «Точмаш», «Тойота», Группа компаний «RU-COM», АО «ТНК-ВР-Холдинг», АО «АМЗ», АО «Петро», ООО «Томскнефтехим», ОАО «Ярославский шинный завод». Данная система удобна тем, что «кайдзен-предложения» не требует большого количества оформительской работы и позволяют говорить с Западными партнерами по бизнесу «на одном языке» для более эффективного осуществления хозяйственного взаимодействия.

Подводя итог рассмотренному выше, имеет смысл отметить следующее.

1. Рационализаторская деятельность первоначально возникла в России в 20-х годах XX в. как «рабочее изобретательство» и была направлена на совершенствование народного хозяйства путём задействования творческой мысли трудящихся масс.

2. Рационализация производства в советский период достигла значительных высот как по охвату участников, так и по полученному экономическому эффекту от внедренных предложений. Такие результаты были достигнуты благодаря реализации комплексного подхода к развитию форм и методов управления рационализаторской деятельностью, разработке и актуализации соответствующей законодательной и нормативной базы, повышению творческого потенциала новаторов, созданию действенных механизмов мотивации научно-технического творчества масс.

3. С начала 1920-х и вплоть до 1991 года законодателем не было предусмотрено возможности рационализировать все стороны деятельности предприятий и организаций (эргономика, охрана труда, логистика, информационные технологии, организация работ, и т.д.). Такой подход привел к нарушению сбалансированного управления в сфере рационализации производства с явным перекосом в техническую сторону в ущерб всем остальным. В результате, не все направления, которые нуждались в рационализации, ей подвергались.

4. В 1991 году законодатель предусмотрел возможность рационализировать все без исключения направления работы предприятий и организаций. Таким образом, в настоящий момент *заложены минимальные законодательные основы* (хотя и на уровне рекомендаций) для обеспечения роста конкурентоспособности отечественных предприятий и выпускаемой ими продукции.

5. Несмотря на отсутствие государственного регулирования с 1991 года, рационализаторская деятельность широко применяется на многих работающих в высоко-конкурентной среде предприятиях России. Это обусловлено очевидностью приносимого рационализацией полезного эффекта за счет повышения творческого потенциала сотрудников, совершенствования свойств выпускаемой продукции, снижения издержек производства, роста прибыли, совершенствования бизнес-процессов, повышения конкурентоспособности продукции, стабильного, гарантированного ее сбыта, повышения благосостояния работников, укрепления стратегической устойчивости предприятия.

6. Техничко-экономическая сущность рационализаторской деятельности определяется приносимой этой деятельностью пользой для предприятия в техническом, экономическом и прочих аспектах.

7. Параллельно с отечественной системой рационализации производства, на отдельных предприятиях в России применяется система непрерывного совершенствования «Кайдзен», имеющая направленность на совершенствование культуры производства (один из инструментов системы бережливого производства, позаимствованной из зарубежной практики управления производственными системами и их совершенствования). В свою очередь, разработчики системы бережливого производства опирались на систему научной организации труда (НОТ), предложенную советским экономистом, директором Института труда (г. Москва) А.К. Гастевым.

8. Отсутствие федеральных органов исполнительной и законодательной власти, курирующих рационализаторскую деятельность в стране, приводит к неиспользованию возможностей творческого потенциала многочисленных

новаторов, замедлению темпов инновационного развития страны, трудностям с реализацией национальной политики импортозамещения.

9. В настоящее время Всероссийское общество изобретателей и рационализаторов (ВОИР) является добровольной общероссийской организацией – творческим союзом, объединяющим изобретателей, рационализаторов, самодеятельных авторов, а также лиц, содействующих развитию технического творчества.

10. В отсутствие государственного регулирования рационализаторской деятельности представляется вполне резонным придать ВОИР статус саморегулируемой организации (СРО), тем самым наделив ее более широким кругом полномочий и заложив предпосылки к дальнейшему развитию рационализаторства в России. Под саморегулированием понимается самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности и содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил указанной деятельности, а также контроль за соблюдением требований указанных стандартов и правил. Для эффективного функционирования от СРО «ВОИР» потребуется, в том числе, и выполнение функции организации рационализаторской деятельности на предприятиях России, текущее их консультирование по вопросам рационализации, законодательного обеспечения и поддержки рационализаторской деятельности на муниципальном, региональном и федеральном уровнях. СРО «ВОИР» будет обязана обеспечить наличие стандартов и правил профессиональной деятельности, обязательных для выполнения всеми членами саморегулируемой организации, но в то же время предоставляющих простор творчеству. Все это придаст деятельности СРО «ВОИР» вектор самоокупаемости и получения прибыли в размере, прямо пропорциональном ценности оказываемых ей услуг по управлению рационализацией производства в масштабах страны. Введение в будущем государственного регулирования рационализаторской деятельности отнюдь не будет являться причиной прекращения существования СРО «ВОИР» как организации, объединяющей субъектов профессиональной деятельности.

Следует отметить тот факт, что использование эффективных систем рационализации производства ведущими отечественными предприятиями вносит важный вклад в укрепление их инновационного потенциала, позволяет выходить на новые уровни мировой конкурентоспособности, поскольку применение рационализации производства помогает организациям с государственным участием снижать операционные издержки всех видов согласно указаниям Президента Российской Федерации. Законодательные возможности для такого снижения имеются в п. 5 Постановления 1991 года,

где определено, что *«поощрение авторов осуществляется не только за предложения, имеющие технический характер, но и за другие предложения (организационные, управленческие, и пр.), являющиеся новыми для предприятий и приносящие реальную экономическую или иную пользу»*. Для реализации указания Президента РФ государственным предприятиям достаточно внедрить у себя системы управления рационализаторской деятельностью, разработать Тематические планы по рационализаторской и изобретательской работе (так называемые «Темники узких мест») и «расширять» узкие места, имеющие высокие операционные издержки либо требующие оптимизации.

Изложенное выше предопределяет **необходимость более широкого использования рационализации производства** в работе предприятий и организаций всех форм собственности и направлений деятельности современной России для повышения конкурентоспособности производимой продукции и оказываемых услуг, поскольку при грамотном подходе к делу и наличии заинтересованности руководителей в успехе такого начинания, вложенные интеллектуальные усилия окупятся уже через несколько месяцев!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии, с учетом производственного опыта авторов, подробно рассмотрены вопросы, связанные с практической организацией и управлением рационализаторской деятельностью на промышленном предприятии, а именно: определена технико-экономическая сущность рационализации производства; выделены черты, которыми должна обладать современная система управления рационализаторской деятельностью на предприятии; сформулированы основные принципы управления рационализаторской активностью; определены основные условия функционирования системы управления рационализаторской работой; разработаны основные статистические показатели рационализаторской работы; разработан эффективный механизм материального стимулирования и трудовой мотивации участников рационализаторской деятельности; конкретизировано содержание и основные положения локального нормативного акта, регламентирующего рационализаторскую деятельность; разработаны показатели оценки результативности рационализаторской работы в подразделении предприятия. Приведен краткий обзор истории развития рационализаторской деятельности в СССР и России.

Список использованных источников

1. Алексеев Г.М. Движение изобретателей и рационализаторов в СССР, 1917-1982. 2-е доп. Изд-во Мысль, 1983. 252 с.
2. Белоусов В.И. Изобретательство и рационализация на предприятии: Вопросы управления. М.: Экономика, 1981. 56 с. (Библиотека хоз. руководителя).
3. Блиц-опрос // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2012. № 11. С. 29-
4. ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Издание официальное. Серия АА. 869188. Межгосударственный стандарт. Москва, Стандартинформ, 2012, 28 с.
5. Грани творчества / Сост. Б.С. Вайсберг. Свердловск: Сред.-Урал. кн. изд-во, 1989. 256 с.
6. Загуляев Д.Г. Техничко-экономическая сущность рационализации производства // «Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность». 2016. № 6. С.53-64.
7. Загуляев Д.Г. Оценка результативности рационализаторской работы в подразделении предприятия, часть 1 // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2016. № 12. С. 39-50.
8. Загуляев Д.Г. Оценка результативности рационализаторской работы в подразделении предприятия, часть 2 // «Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность». 2017. № 1. С. 41-48.
9. Краухин Г.А. Экономическая эффективность изобретений и рационализаторских предложений. Л.: Лениздат, 1983. 120 с. (Библиотека изобретателя и рационализатора).
10. Коммерциализация интеллектуальной собственности / В.И. Мухопад. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. 512 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филипп Котлер; Пер. с англ. 8-е изд. Альпина Паблишер, 2016. 211 с.
12. Крот Л.А. Управление процессом технического творчества. Л.: ЛДНТП, 1985. 24 с.
13. Леонтьев Б. Б. Проблема содействия инновациям // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2015. № 3. С.12-21.
14. Леонтьева В.Б. Интеллектуальная собственность – источник, вектор и система формирования стоимости в экономике // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. 2014. № 10. С.68-76.
15. Локтев В.П. Учись экономическому счету. 3-е изд., доп. М.: Политиздат, 1979. 255 с.
16. «Методические рекомендации по организации и проведению рационализаторской работы на предприятиях Российской Федерации», одобренные совместным решением коллегии Комитета РФ по патентам и товарным знакам (Роспатент) и ГК РФ по промышленной политике, согласованных с Республиканским советом ВОИР от 25 июня 1996 г. № 6/7).
17. О премировании рабочих изобретателей: циркуляр Главметалла и ЦКК Союза рабочих по металлу // Торгово-промышленная газета. 1925.1июля.№ 147.
18. Открытия, изобретения и рационализаторские предложения (Нормативные акты). Государственный комитет Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий. Москва, ЦНИИПИ, 1974, 95 с.
19. Положение о порядке премирования за содействие изобретательству и рационализации и использования выделенных для этих целей средств. Приложение к постановлению Государственного комитета Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы от 15.04.1974 № 76.

20. Пономарев П.Н. Секреты рационализаторского мастерства: Лит. запись А.Н. Земцова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Стройиздат, 1986. 64 с.
21. Порядок подготовки, заполнения и утверждения документов, оформляемых при выплате вознаграждения авторам за использованные изобретения и рационализаторские предложения и выплате премий за содействие изобретательству и рационализации. Розенсон Г.С., Безсонов Н.В. Практическое пособие. ВНИИПИ НПО «Поиск» Государственного комитета СССР по делам изобретений и открытий. Москва, 1980 г. - 80 с.
22. Постановление Совета Министров РСФСР от 22 июня 1991 г. № 351 «О мерах по развитию изобретательства и рационализаторской деятельности в РСФСР» [<http://base.consultant.ru/>].
23. Право интеллектуальной собственности: учебник / И.А. Близнец, Э.П. Гаврилов, О.В. Добрынин [и др.]; под ред. И.А. Близнеца. М.: Проспект, 2014. 960 с.
24. Прахов Б.Г. Юридический справочник для изобретателей и рационализаторов. К.: Политиздат Украины, 1989. 91 с.
25. Призвание и творчество. Изобретателям и рационализаторам – широкую дорогу / Зав. ред. М.И. Корнилова. М.: Профиздат, 1986. 144 с.
26. Сборник действующих нормативных актов, раздел 10. Научно-исследовательские, опытно-конструкторские работы, патентно-лицензионные вопросы, изобретательство и рационализация. Автоматизированные системы управления. Глава 2. Патентно-лицензионные вопросы, изобретательство и рационализация. Москва: Министерство оборонной промышленности, 1976. 436 с.
27. Сборник нормативных актов «Открытия, изобретения и рационализаторские предложения». ЦНИИПИ Государственного комитета Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий. Типография «Красная звезда», Москва, Хорошевское шоссе, 38. 1974. 95 с.
28. Сергеева Г. Кайдзен непрерывен и бесконечен. Управление персоналом. 2012, № 14. [<http://base.consultant.ru/>].
29. «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», утверждённая распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. N 2227-р [<http://base.consultant.ru/>].
30. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (утверждена Указом Президента РФ от 1 декабря 2016 г. № 642). [<http://base.consultant.ru/>].
31. Федеральный закон о промышленной политике в Российской Федерации, № 488-ФЗ от 31 декабря 2014 г., принят Государственной Думой 12 декабря 2014 года, статья 4. [<http://base.consultant.ru/>].
32. Шалито Н.Б. Правовое регулирование рационализаторской деятельности. Л.: Лениздат, 1989. 128 с. (Библиотека изобретателя и рационализатора).
33. Шведова В.В. Исследование технического уровня объектов науки и техники / В.В. Шведова. М: ИНИЦ «ПАТЕНТ», 2014. 103 с.
34. Экономика, организация, менеджмент. Милгром П., Робертс Дж.: В 2-х т. / Пер. с англ. под редакцией И.И. Елесеевой, В.Л. Тамбовцева. СПб.: Экономическая школа, 2004. Т. 2. 422 с., С.50.

Функции и права уполномоченного по рационализации в подразделении

Уполномоченный по рационализации производства в подразделении назначается приказом руководителя подразделения из числа работников подразделения.

Уполномоченному для проведения работы руководством подразделения предоставляется время, необходимое для качественного осуществления рационализаторской работы.

Функции уполномоченного по рационализации

Уполномоченный по рационализации под методическим и методологическим руководством отдела рационализации выполняет следующую работу:

- организует прием заявлений на рационализаторские предложения от работников подразделения, проверяет правильность заполнения бланка заявления на РП в соответствии с настоящим Положением и направляет в отдел рационализации на регистрацию;
- принимает на рассмотрение заявления на РП из других подразделений, касающихся своего подразделения;
- оказывает организационную и техническую помощь авторам в оформлении РП;
- организует и контролирует рассмотрение заявлений на РП, по которым необходимо дать заключение, принять решение и (или) разработать или изменить техническую документацию в соответствии с настоящим стандартом;
- организует и контролирует внедрение поступивших в подразделение РП;
- участвует в оформлении актов об использовании всех РП в подразделении;
- организует сбор необходимых материалов по использованным РП для проведения технико-экономической экспертизы и подсчета экономического эффекта;
- участвует в рассмотрении жалоб, а также заявлений в отношении нарушения прав авторов РП;
- организует работу по развитию технического творчества, проведению конкурсов, составлению тематического плана по рационализаторской работе в подразделении;
- организует оформление наглядных информационных материалов по рационализаторской работе в подразделении;
- представляет свои предложения руководителю подразделения о выплате вознаграждения лицам, содействующим рационализаторской работе;
- докладывает при рапорте в подразделении и других организационно-управленческих мероприятиях о состоянии рационализаторской работы;
- постоянно совершенствует формы и методы организации рационализаторской и изобретательской работы в подразделении, обеспечивает неуклонное улучшение ее показателей в соответствии с целями предприятия.

Права уполномоченного по рационализации

Уполномоченный по рационализации для обеспечения возложенных на него задач имеет право:

- требовать от руководителей служб и специалистов назначения сроков разработки технической документации и использования РП;
- знакомиться с состоянием разработки и использования РП авторов в других подразделениях;

– подавать руководителю подразделения, уполномоченным по рационализации которого является, предложение о привлечении к ответственности лиц, нарушающих установленный стандартом порядок рассмотрения и использования РП;

– представлять данные руководителю цеха, отдела о состоянии рационализаторской работы в подразделении;

– за успешное выполнение своих функций, за содействие рационализаторской работе, уполномоченный по рационализации в подразделении поощряется в соответствии с настоящим Положением.

Уполномоченный должен обладать ярко выраженными организаторскими способностями, иметь желание заниматься управлением рационализаторской работой в подразделении, постоянно улучшать ее результаты. Работа в этом качестве дает сотрудникам прекрасную возможность проявить свои управленческие и творческие способности. Неудивительно, что многие уполномоченные в течение буквально года-двух выдвигаются руководством на новые ответственные должности за достигнутые результаты в рационализаторском ремесле.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Удостоверение на рационализаторское предложение

УДОСТОВЕРЕНИЕ на рационализаторское предложение	
№ _____	_____ (дата регистрации)
В соответствии с Положением о проведении рационализаторской работы № ____ от _____, настоящее удостоверение выдано	
_____ (Фамилия, Имя, Отчество автора, должность, подразделение)	
_____ (Фамилии, Имена, Отчества соавторов, должность, подразделение)	
на предложение, зарегистрированное под № ____ от __. __. 20 ____ г., признанное рационализаторским и использованное на предприятии под наименованием: -	

Экономический эффект _____	
Главный инженер:	

подпись	
« __ » _____ 20 __ г.	_____

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Форма заявления на рационализаторское предложение

Начальнику подразделения № _____

Маршрут движения предложения

Зарегистрировано в отделе рационализации				Дата	Подразделение
за № _____ от « _____ » 20__ г.					
Табельный номер	Фамилия, Имя, Отчество автора	Место работы	Должность	Год рождения	№ телефона

Табельный номер	Фамилия, Имя, Отчество содействующего	Место работы	Описание вклада во внедрение РП	Должность	Год рождения	№ телефона

З А Я В Л Е Н И Е

на рационализаторское предложение

Изделие _____ Деталь _____

Прошу (просим) рассмотреть предложение под наименованием:

(краткое наименование рационализаторского предложения)

_____ -

О П И С А Н И Е П Р Е Д Л О Ж Е Н И Я

(писать разборчиво, без исправлений)

Существующее положение и его недостатки: _____ -

Предлагаю (ем) изменить:

Предполагаемый эффект

Прилагаются: а) графические материалы на _____ листах;

б) расчёты, обоснования и др. на _____ листах.

П Р И Н Я Т О Е Р Е Ш Е Н И Е П О П Р Е Д Л О Ж Е Н И Ю *

« ____ » _____ 20__ г.

ДОЛЖНОСТЬ

ПОДПИСЬ

* **Варианты формулировки решения:** «Предложение рационализаторское. Принять к внедрению», «Предложение рационализаторское. Вернуть на доработку в части...», «Предложение не рационализаторское, поскольку...», и т.д.

ИЗМЕНЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Наименование документа	По цеху	Номер извещения	Дата изменения	Должность, отдел	Подпись	Фамилия, И. О.
------------------------	---------	-----------------	----------------	------------------	---------	----------------

Разработана оснастка, шифр _____
Заказ № _____

ИЗМЕНЕНИЕ ТРУДОВЫХ НОРМАТИВОВ (на ед. изделия)

Что изменено	Цех	Заказ или изделие	Изменения		Дата введения норм	Номер извещения
			было	будет		
Трудозатраты	Мин.					
	Руб.					
Трудозатраты	Мин.					
	Руб.					

Трудозатрат _____ н-час

« ____ » _____ 20 __ г. Начальник бюро отдела организации труда

_____ подпись

ИЗМЕНЕНИЕ НОРМАТИВОВ НА МАТЕРИАЛЫ (на ед. изделия)

Что изменено	Цех	Заказ или изделие	Изменения		Дата введения норм	Номер извещения	Подпись исполнителя
			было	будет			
Материалы:							

Металла чёрного _____ кг
Металла цветного _____ кг
Других _____ материалов

« ____ » _____ 20 __ г. Начальник бюро технологического отдел

_____ подпись

« ____ » _____ 20 __ г. Начальник бюро планово-экономического отдела

_____ подпись

« ____ » _____ 20 __ г. Начальник бюро конструкторского отдела

ПОДПИСЬ

А К Т №

об использовании предложения в подразделении _____ предприятия

Рационализаторское предложение № _____ использовано с
_____ 20__ г.

на участке _____ дата внедрения
описанием _____ в соответствии с

номер/наименование участка
рационализаторское предложение создаёт:

_____ (экономический, полезный) эффект

Руководитель подразделения: _____

_____ подпись _____ дата

Мастер участка: _____

_____ подпись _____ дата

Уполномоченный по рационализации подразделения, использующего РП -

дата

подпись

Вознаграждение выплачено:

в соответствии с Распоряжением о выплате от « _____ » _____ 20__ г. № _____ и,
по приказу подразделения:

_____ от « _____ » _____ 20__ г. в сумме _____ руб.

_____ от « _____ » _____ 20__ г. в сумме _____ руб.

**Журнал регистрации заявлений
на рационализаторские предложения**

Подразделение _____

**ЖУРНАЛ
регистрации заявлений
на рационализаторские предложения**

Начато " _____ " _____ 20__ г.
с № _____

Окончено " _____ " _____ 20__ г.
по № _____

Настоящий Журнал состоит из _____ листов

Номер РП/ подавшее подразделение	Дата поступления РП	ФИО автора или каждого соавтора	Занимаемая должность	Шифр детали, изделия. Краткое изложение РП
1	2	3	4	5

Дата направления подразделениям						Дата отклонения	Дата начала использования (по Акту)	Годовой экон. эффект, руб.	Сумма вознаграждения , руб.	Табельный номер	Примечание
Наименование подразделений											
№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	Другими подр-ям						
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Расчет экономического эффекта за использование в производстве рационализаторского предложения по рационализаторскому предложению № _____ от _____

Наименование детали	Наименование изделия	Кол-во деталей в одном изделии	Элементы подсчета по утвержденным нормативам	Единица измерения	Расчет на единицу						Программа до конца _____ года, (шт.)	Фактически выпуск за 12 месяцев, (шт.)	Эконом. эффект на объем выпуска	
					До предложения		После предложения		Экономический эффект					
					В натуральном выражении	В рублях	В натуральном выражении	В рублях	В натуральном выражении	В рублях				
1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	

Норматив вознаграждения от фактического экономического эффекта _____ %

Авторское вознаграждение начислено в сумме _____ руб.

Расчет экономического эффекта произвел:

ДОЛЖНОСТЬ

ПОДПИСЬ дата

Начальник планово-экономического отдела

Начальник отдела организации труда

Начальник отдела рационализации

Бланк расчета годового эффекта является неотъемлемой частью РП № _____ от _____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

**Определение размера авторского вознаграждения за РП,
создающее экономический эффект**

Размер экономического эффекта, руб.	Размер вознаграждения
До 100 000 рублей включительно	30% от годового экономического эффекта, но не менее 0,1×МТС, где: МТС – минимальная тарифная ставка, действующая на предприятии на дату начала использования рационализаторского предложения в производстве.
От 100 000 рублей до 200 000 рублей включительно	25% от годового экономического эффекта.
Свыше 200 000 рублей	20% от экономического эффекта (+ 10 000 рублей при размере экономического эффекта до 250 000 рублей), но не более 20-кратного размера МТС.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

**Расчет-обоснование
размера авторского вознаграждения за рационализаторское предложение
№ _____ от _____._____._____ г., не создающее экономический эффект**

(наименование РП)

Расчет авторского вознаграждения произведен в соответствии с Положением о проведении рационализаторской работы на предприятии, утвержденным Приказом № _____ от _____ 20__ г.

Коэффициент K_1 устанавливается равным _____, поскольку _____, что подтверждается _____.

Коэффициент K_2 устанавливается равным _____, поскольку _____, что подтверждается _____.

Коэффициент K_3 устанавливается равным _____, поскольку _____, что подтверждается _____.

Итого размер вознаграждения составляет: $V = K_1 \times K_2 \times K_3 \times 0,1 \times \text{МТС}$

(размер вознаграждения прописью)

Руководитель подразделения	_____	_____
	подпись	дата
Руководитель отдела рационализации	_____	_____
	подпись	дата
Руководитель планово-экономического отдела	_____	_____
	подпись	дата

Бланк расчёта-обоснования размера авторского вознаграждения является неотъемлемой частью РП № _____ от _____._____._____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Определение коэффициента достигнутого полезного эффекта – K_1

№№ п.п.	Достигнутый полезный эффект	Значение K_1
1	2	3
1	Улучшение второстепенных технических или иных характеристик, не являющихся определяющими для конкретной продукции (технологического или иного процесса, объекта), не зафиксированное документом.	1,0
2	Улучшение технических или иных характеристик, зафиксированное документом.	2,0
3	Улучшение основных технических или иных характеристик, являющихся определяющими для конкретной продукции (технологического или иного процесса, объекта), зафиксированное документом.	3,0
4	Получение новой продукции или процесса, впервые освоенного на предприятии и обладающего качественно новыми характеристиками.	4,0

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Определение коэффициента объема выпуска (типа производства) – K_2

№№ п.п.	Объем выпуска (тип производства)	Значение K_2
1	2	3
1	Использовано в единичном производстве	1,0
	Использовано в единичном производстве в нескольких подразделениях	1,5
2	Использовано в мелкосерийном производстве	2,0
3	Использовано в серийном производстве	3,0
4	Использовано в крупносерийном производстве	4,5
5	Использовано в массовом производстве	5,0

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Определение коэффициента сложности
решенной технической или организационной задачи – K_3

№№ п.п.	Сложность решенной технической или организационной задачи	Значение K_3
1	2	3
1	Конструкция одной простой детали, изменение одного параметра простого процесса, одной операции процесса, изменение одного элемента организационной (управленческой или иной) задачи и т.п.	1,0
2	Конструкция сложной или сборной детали, не основного узла, механизма; изменение двух и более не основных операций технологического или иного процесса; изменение двух и более не основных параметров не сложных процессов; не основная часть электрической схемы; приспособление средней сложности; изменение двух или более элементов организационной (управленческой или иной) задачи и т.п.	2,0
3	Конструкция одного основного узла или нескольких не основных узлов машин, механизмов; часть процессов; часть электрической схемы; сложное приспособление; пресс-форма; блок основных элементов организационной (управленческой или иной) задачи.	3,0
4	Конструкция нескольких основных узлов; основные процессы технологии; электрическая схема; комплекс (несколько блоков) основных элементов организационной (управленческой или иной) задачи.	4,0
5	Конструкция машины, прибора, станка, аппарата; технологический процесс, рецептура и т.п.	5,0

**ЗАГУЛЯЕВ ДЕНИС ГЕОРГИЕВИЧ
ИВАНОВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА
МИЩЕНКОВА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Монография

В авторской редакции

Подписано в печать 05.10.2022.

Формат 60x184/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.

Усл.-печ. л. 8,37. Заказ №572. Тираж 400.

Отпечатано с готового оригинал-макета ООО «Шелест»

426060, УР, г. Ижевск, ул. Энгельса, 164

+7-(904)-317-76-93, +7-(963)-548-51-43

shelest.izd@yandex.ru, malotirazhka@mail.ru