

УДК 334.012:001.895

ключевые слова: инновация, инновационный потенциал, методика оценки инновационной зрелости, оценка возможностей организации, критерии экспресс-диагностики, процедура проведения оценки, практическое применение методики, рейтинг инновационной зрелости организаций Пермского края

О. А. Козлова, С. Ю. Тюлькина

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ¹

В настоящей статье рассмотрены основные подходы к оценке инновационной зрелости организации. Предложена процедура ее проведения на примере организаций Пермского края. Предварительная оценка возможностей восприятия планируемых нововведений позволит оптимизировать выбор организацией инновационной стратегии и повысить ее результативность как на микроуровне, так и на уровне региона.

Методология оценки инновационной зрелости организации

Бизнес-модель в широком смысле понимается как принципиальная модель работы данного бизнеса. Эффективность бизнес-модели обеспечивается за счет ее соответствия внешним и внутренним возможностям (ресурсам) компании, ее соответствия стратегическим целям развития компании и согласованности работы и построения основных ее компонентов [3].

В целях проведения оценки существующей или планируемой к развертыванию бизнес-модели необходимо использовать комплексные интегральные методы.

Инновационная бизнес-модель должна обладать инновационным свойством, то есть соответствовать критериям инновационности:

- 1) использование новизны при создании модели;
- 2) наличие механизма адаптации модели к исследуемому объекту;
- 3) наличие механизма измерения внедрения модели;
- 4) наличие результата от внедрения модели.

Например, при использовании модели Совершенства *EFQM* (*Excellence Framework*) логика *RADAR* позволяет измерить развертывание подходов во всех областях деятельности организации (критерии группы «Возможности») [4]. Модель *EFQM*, являясь по сути инновационной, полностью нацелена на оценку внедрения инноваций по каждому из 24 составляющих критериев группы «Возможности».

Наличие результата от внедрения модели — это ключевой признак инновационности модели. Этот показатель можно отразить через стоимость деловой репутации — гудвил. Разница между уровнем делового совершенства, уровнем зрелости в среднем по отрасли и исследуемой организации является также результатом от внедрения инновационной модели.

Результат внедрения инновационной модели авторы предлагают выразить через инновационный потенциал организации. Обязательное условие наличия инновационного потенциала — необходимость взаимодействия всех заинтересованных сторон как потенциального источника творчества и инноваций.

В каждой модели существуют понятия, критерии, методы, с успехом применяемые в других моделях. Так, модель *EFQM* является универсальной (интегральной, комплексной) моделью, включающей большинство моделей.

EFQM применяется в качестве основы общего для всех подразделений организации языка и способа мышления, рамок для размещения существующих инициатив во избежание дублирования и пробелов, структуры системы менеджмента организации и инструмента для самооценки при определении своего положения на пути к совершенству.

Основными компонентами, учитываемыми при проведении оценки, являются такие компоненты, как нацеленность управленческой команды на реализацию инноваций («уровень организационной зрелости» в реализации инновационной стратегии), наличие ресурсов (технологии, оборудование, финансы, информация, персонал), а также результативность инновационной деятельности, выступающей в качестве согласующего компонента.

Формула, которую каждый менеджер должен помнить и применять, хотя и под контролем здравого смысла, звучит так: «Если вы это не можете измерить, то вы не сумеете это и улучшить» [2].

Для оценки инновационных характеристик организации авторами сформулированы методические подходы для построения модели экс-

¹ Публикация выполнена при поддержке РГНФ проект 08-02-00369а.

пресс-диагностики инновационной зрелости организации, применение которой позволяет ускорить и рационализировать принятие оптимальных управленческих решений.

Методика оценки

По результатам сопоставления известных применяемых моделей по совокупности заданных критериев, отражающих степень адекватности применяемой модели для оценки фактического состояния системы инновационной составляющей предприятия, разрабатываются критерии, позволяющие сконструировать модель экспресс-диагностики. При этом в основе подхода лежит диагностика инновационной модели предприятия, то есть не некоторый набор инновационных характеристик, а целостная инновационная модель, применяемая менеджментом в своей практике.

Современные подходы и методы оценки предприятия дают широкий спектр критериев, позволяющих отразить те или другие характеристики, свойства, состояния системы в аспекте ее инновационности. Среди критериев наиболее часто употребляются инновационный потенциал, инновационная готовность, инновационная активность, однако строгого разграничения данных понятий нет, а в отдельных случаях они употребляются как тождественные. Вместе с тем в публикациях по данным проблемам инновационно активными являются организации, имевшие в отчетном периоде внедренные (завершенные) инновации, или осуществлявшие инновационную деятельность вне зависимости от степени ее завершенности (оценка по затратам на инновационную деятельность).

Такой подход, по нашему мнению, может существенно сужать спектр организаций, имеющих действительно инновационный потенциал или придавать свойства инновационности организациям, которые данного потенциала не имеют. Таким образом, само многообразие критериев, подходов и методов усложняет понимание сущностных аспектов инновационных составляющих и актуализирует проблему создания адекватной методики по оценке инновационных характеристик предприятия.

В системе показателей, используемых в методике, выделено пять ключевых векторов: лидерская готовность, выраженная через субъектность; восприимчивость заинтересованных сторон (восприятие); операционная готовность системы (концептуальность); готовность вносить изменения и улучшения (инновационные

Таблица 1

Критерии экспресс-диагностики инновационной модели организации

Группа потенциала	Ед. изм.	Группа результатов	Ед. изм.
Субъектность	Баллы (1-10)	Лидерская готовность	Баллы (1-10)
Восприятие	Баллы (1-10)	Восприимчивость заинтересованных сторон	Баллы (1-10)
Концептуальность	Баллы (1-10)	Операционная готовность	Баллы (1-10)
Инновационные знания	Баллы (1-10)	Готовность вносить изменения и улучшения	Баллы (1-10)
Целеполагание	Баллы (1-10)	Стратегическая готовность системы	Баллы (1-10)

знания) и стратегическая готовность системы, выраженная в виде целеполагания (табл. 1).

Используя принцип построения каркаса для совокупности применяемых подходов и системы ключевых показателей деятельности организации в виде «красной линии»¹ (важные взаимосвязи между фундаментальными концепциями, критериями и субкритериями, логические взаимосвязи между реализуемыми подходами, выводящими на конкретный результат) подходов и результатов, выразим критерий инновационности как часть (инновационную) интегрального критерия *EFQM*.

Основной принцип при разработке и применении методики экспресс-оценки — не противоречить принципам *EFQM*. Уровень инновационной зрелости системы управления предприятием возможно оценивать, используя 10-балльную шкалу, как представлено в таблице 1, или использовать шкалу матрицы *RADAR EFQM* (таблица 2). Авторами предложено использовать шкалу матрицы *RADAR*, поскольку диапазон оценки в данном случае становится более чувствительным к происходящим изменениям в инновационном потенциале организаций.

Процедура проведения оценки

Процедура проведения оценки включает в себя два этапа:

- индивидуальное собеседование (интервью) экспертов с руководителями компании, которое предполагает возможность выставить согласованную оценку организации, включающее в себя перечень, состоящий из 3–5 вопросов;
- подготовка экспертами обратного отчета по результатам оценки компании.

Обратный отчет состоит из главных тем (общее описание инновационной модели компа-

¹ Модель совершенства *EFQM Excellence Framework*

Таблица 2
Модель оценки уровня инновационной зрелости системы управления организацией

Критерий зрелости	0	25	50	75	100
Лидерская готовность системы (субъектность)					
Восприимчивость заинтересованных сторон (восприятие)					
Операционная готовность системы (концептуальность)					
Готовность вносить изменения и улучшения (инновационные знания)					
Стратегическая готовность системы (целеполагание)					

Экспертная шкала оценки уровня инновационной зрелости СУП, с разработанными критериями для соответствующих оценочных диапазонов

нии), оценочных таблиц, матрицы оценки. По результатам оценки по каждому критерию указываются сильные стороны и области для совершенствования в количестве от 1 до 3.

Этапы подготовки обратного отчета по результатам экспресс-оценки:

1. Оценка результатов (насколько они подходят и пригодны).
2. Оценка потенциала (оценка характеристик производительности).
3. Расчет матрицы.

При работе с экспертной таблицей нарастания инновационности для измерения результативности экспертам рекомендуется использовать систему показателей, характеризующих предметную область.

Обработка результатов оценки

При обработке материалов коллективной экспертной оценки используется метод ранговой корреляции. Для количественной оценки степени согласованности мнений экспертов применяется коэффициент конкордации *W*. Практически достоверность считается хорошей, если $W = 0,7 \dots 0,8$.

С ростом числа экспертов в группе точность измерения повышается, что характерно для многократных измерений.

Количество экспертов, обеспечивающее заданную точность измерений, можно установить, зная закон распределения мнений экспертов и максимально допустимую стандартную ошибку оценки. Тогда можно определить минимальное количество экспертов, обеспечивающее заданную точность измерения.

Для ответа на вопрос, сколько необходимо экспертов (минимальное их количество) для

получения сопоставимых оценок, нами был проведен расчет по выше указанной модели. Ориентировочные оценки показали, что достаточно четырех-пяти экспертов для проведения экспресс-диагностики одного предприятия или организации.

Апробация методики

Выбор экспресс-диагностики обосновывается требуемым уровнем адекватности модели экспресс-диагностике, экономией ресурсов и времени, необходимостью быстро принимать решения, в том числе по применению тех или иных методов следующего уровня сложности.

Данная методика применима в следующих случаях:

- для федерального уровня: целесообразность рассмотрения как объекта оценок организаций и внедрения рейтинга предприятий на уровне государства, а также определения места региона в инновационном рейтинге субъектов РФ;

- для регионального уровня: формирование системы оценки с целью четкого представления о приоритетах инновационного развития в тех или других отраслях и формирование региональной инновационной политики;

- для уровня организаций: четкое понимание областей для улучшений, сопоставление с лучшими организациями, а также как инструмента организационной конкуренции в сфере инновационного развития.

В данной работе рассматривалось применение модели на уровне бизнеса.

Опыт регионального конкурса «Лидер управления Прикамья» [1] наглядно продемонстрировал актуальность и практическую полезность применения инновационных бизнес-моделей организациями. Главным результатом применения инновационных бизнес-моделей является потенциал диагностики областей для инновационного развития и принятия аргументированных управленческих решений по развитию организации и направлениям для инвестиций.

В конкурсе по итогам 2006 г. приняло участие 13 предприятий и организаций г. Перми, по итогам 2007 г. — 12, по итогам 2008 г. — 5. Среди участников самую большую долю занимают крупные промышленные предприятия, в основном военно-промышленного комплекса и химической отрасли: 9 предприятий в 2006 г., 7 предприятий в 2007 г., 4 предприятия в 2008 г. Предприятия с численностью персонала до 250 человек представлены пятью заявками: 3 предприятия в 2006 г., 2 предприятия в 2007 г.

В конкурсе участвовали также организации, работающие на рынке образовательных услуг: 1 организация в 2006 г., 2 организации в 2007 г., 1 организация в 2008 г. и одно предприятие финансово-кредитного рынка в 2007 г. Таким образом, за трехлетний период в конкурсе приняло участие 22 организации.

Результаты конкурсов позволили сформировать информационно-аналитическую базу, с помощью которой можно получить определенное представление об уровне управленческого инновационного потенциала организаций региона.

Экспертные оценки инновационной зрелости организаций по итогам конкурсов «Промышленный лидер Прикамья» представлены в таблице 3.

По каждому из критериев отобраны значения худших, средних и лучших оценок организаций из числа лауреатов конкурса.

Полученные оценки дают возможность сделать следующие выводы. Худшие оценки представляют недостаточно развитое предприятие с точки зрения результативности инновационной деятельности, но с наличием инновационного потенциала (с уровнем примерно 200-250 баллов), для организаций со средними значениями (примерно 400 баллов) характерно использование современных систем менеджмента, внедренность стандартов класса ISO, активное участие в международном бизнесе и внедрение инноваций. Лучшие же оценки относятся к организациям, имеющим возможность стать лидерами Европейского конкурса (с количеством баллов 600), что соответствует высокому уровню инновационной зрелости. Таким обра-

Таблица 3

Экспертные оценки инновационной зрелости организаций по итогам конкурса «Промышленный лидер Прикамья»

Критерий	Оценки инновационной зрелости организации (в баллах)								
	2006 год			2007 год			2008 год		
	худшие	средние	лучшие	худшие	средние	лучшие	худшие	средние	лучшие
Субъектность	19	39	60	18	38	58	20	40	60
Восприятие	27	45	63	29	44	60	35	53	70
Концептуальность	37	49	60	37	51	65	25	50	75
Инновационные знания	33	50	67	31	49	67	25	48	70
Целеполагание	31	48	65	30	48	65	35	48	60
Лидерская готовность	13	34	54	15	35	55	20	38	56
Восприимчивость заинтересованных сторон	11	37	64	12	38	64	20	38	55
Операционная готовность системы	30	45	60	30	45	60	25	40	55
Готовность вносить изменения и улучшения	13	33	53	12	33	54	20	35	50
Стратегическая готовность системы	14	32	50	13	31	50	20	38	55
Итого	228	412	596	227	412	598	245	426	606

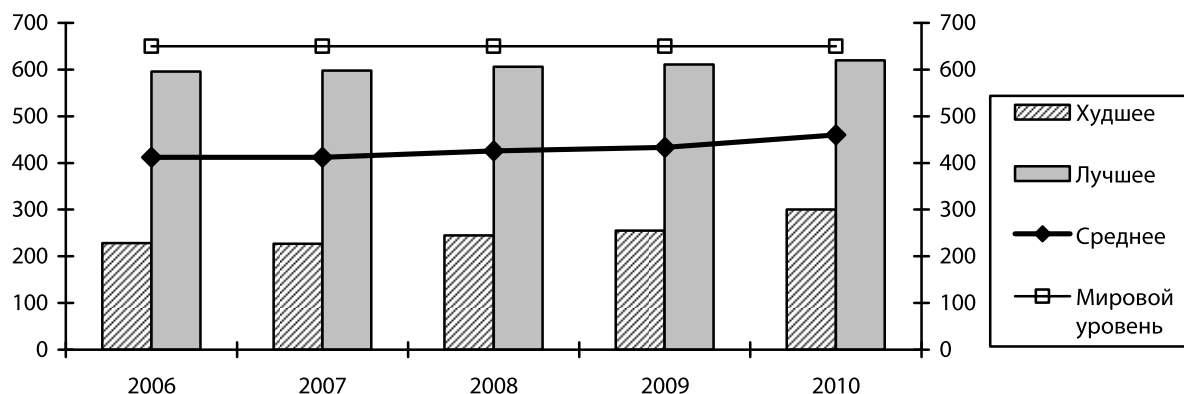


Рис. Динамика инновационной зрелости организаций

Таблица 4

Сильные стороны и области для инновационного развития систем менеджмента

Сильные стороны	Области для совершенствования
Наличие положительных тенденций по многим результатам деятельности	Не сформулированы цели и показатели в сфере производительности, экономичности, стоимости, риск-менеджмента
Наличие стратегических целей и систем стратегического управления	Не разработана система целевых показателей, их планирование и мониторинг
Достижение и превышение уровня «Признанное совершенство» по европейской системе оценки по большинству составляющих критериев	Отсутствует сравнительный анализ по региону, отрасли, с конкурентами, в международном аспекте (бенчмаркинг)
Наличие внедренных СМК, и процессных подходов к управлению	Не разработаны современные подходы в сферах «Целеполагание», «Готовность вносить изменения и улучшения», «Стратегическая готовность системы»
Значительные успехи в сфере «Восприимчивость заинтересованных сторон» и «Операционная готовность системы»	Отсутствует строгость и лаконичность управленческого языка в соответствии с международными требованиями модели

зом, лауреаты конкурса имеют значительный потенциал для развития и удержания своих конкурентных позиций.

Данные таблицы 3 можно представить в виде графика (рис.), характеризующего динамику изменения инновационной зрелости организаций — лауреатов регионального конкурса. На основе динамики интегрального показателя инновационной зрелости за 2006–2008 гг. авторами сделана оценка динамики данного показателя на 2009–2010 гг.

На основе анализа отчетов, подготовленных экспертами по результатам оценки, можно выделить сильные стороны и области для инновационного развития на основе совершенствования систем менеджмента (табл. 4).

Применение модели позволяет целенаправленно разрабатывать методы повышения регионального корпоративного взаимодействия. В этом контексте в арсенале региональных проектов инновационного развития систем менеджмента, реализуемых с целью получения совместного с бизнесом результата, наиболее значимыми являются корпоративные программы МВА, проектоориентированное обучение (Президентская программа, категория А), методическое сопровождение регионального

конкурса «Лидер управления», система долгосрочных контрактов о стратегическом партнерстве и др.

После соответствующей адаптации данная модель может применяться при подготовке рейтинга инновационной активности регионов, что в настоящее время весьма актуально, поскольку общая система показателей оценки инновационности регионов находится только в стадии формирования.

Список литературы

1. Акатов Н. Б., Саврасов И. Н. Региональный конкурс как механизм инициирования инновационного развития систем управления // Стратегические направления в бизнесе в 21 веке и качество высшего образования : сб. науч. тр. седьмой международной научно-прикладной конференции. Варна, 2008. с. 31-35.
2. Конти Т. Самооценка в организациях. М.: РИА «Стандарты и качество», 2002.
3. Сироткин Д. Выработка эффективной бизнес-модели для компании // Исследовательско-консультационная фирма «Альт». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.altrc.ru/>
4. Meyer F. A. Radarise your business for Success, EFQM, 2005.
5. European Foundation for Quality Management. [Electronic resource]. URL: <http://www.efqm.org.> (Официальный сайт некоммерческой организации EFQM).