

# Innovation Fitness Test как инструмент оценки «инновационного здоровья» предприятия



**А. А. Трифилова,**  
д. э. н., профессор кафедры экономики,  
исследований и разработок, экономического  
факультет, Санкт-Петербургский  
государственный университет  
anna-tri@yandex.ru



**Е. М. Коростышевская,**  
д. э. н., профессор кафедры экономической  
теории и экономической политики,  
экономический факультет,  
Санкт-Петербургский государственный  
университет  
lenkor7@mail.ru

*В статье рассматривается подход к оценке эффективности «инновационного здоровья» предприятия при использовании так называемого инновационного фитнес-теста (ИФТ), или инновационного аудита. Этот метод позволяет оценить такие сферы развития предприятия как стратегия, процессы, организация, связи, обучение с акцентом на аспектах инновационного менеджмента. Такой подход может широко использоваться как при управлении компанией, так и при обучении студентов или в консалтинге. Innovation Fitness Test (IFT) переведен на несколько языков, апробирован разработчиками во многих странах. Авторы статьи раскрывают свой опыт использования этого инструмента на практике.*

**Ключевые слова:** Innovation Fitness Test (IFT), инновационный фитнес-тест (ИФТ), инновационный аудит, инновационный менеджмент, учебный процесс.

## **Инструменты инновационного менеджмента и составные элементы инновационного аудита**

Как известно, существует различное множество инструментов в теории и практике инновационного менеджмента. Для их обзора обратимся, например, к открытому инновационному portalу издательства Wiley&Sons [5] на котором представлен перечень с подробным описанием более 75 инструментов. Среди наиболее распространенных и известных, таких как blue ocean strategy, brainstorming, или business model canvas на сайте можно обратиться к таким методам, как 4Ps (для оценки инновационного пространства); 5 whys (5 почему); absorptive capacity audit; acceleration diffusion; analogies (метод аналогий); identifying innovation capabilities (определение инновационных способностей); technological forecasting (технологическое прогнозирование); process mapping (карта процессов); product life cycle analysis (анализ жизненного цикла продукта); quality function deployment (структурирование функции качества). Эти методы направлены на решение различных задач инновационного управления компанией.

Инновационный аудит, как метод, описан в учебниках по инновационному менеджменту [1–3] и представлен на сопровождающем эти учебные пособия веб-сайте [6]. Этот метод можно метафорически сравнить с приемом доктора, который проверив кровь, давление, уровень сахара в крови и т. п. может дать соответствующие рекомендации обратившемуся пациенту.

На сайте инновационного portalа данный метод представлен как инновационный аудит. На основе этого метода, в центре инноваций университета Эксетера, Великобритания была разработана компьютерная программа, позволяющая оценить «здоровье» компании и представить полученные данные в форме аналитического отчета в формате «pdf». Далее мы представим вариант аудита, переведенного на русский язык, и апробированного как в образовательном процессе, так и на примере функционирования конкретного предприятия.

Этот простой инструмент самооценки направлен на важные области инновационного менеджмента такие как стратегия, процессы, организация, связи, обучение. Далее даны утверждения, которые помогают диагностировать «инновационное здоровье» пред-

Вопросы, составляющие основу ИФТ предприятия

№	Вопрос-утверждение	Балл 1= абсолютно не верно, 7 = абсолютно верно
1.	Люди в компании имеют четкое представление о том, как инновации могут помочь в вопросе конкуренции	1...7
2.	У нас есть процессы, которые помогают нам эффективно управлять разработкой новой продукции, начиная от идеи и до ее внедрения	1...7
3.	Наша организационная структура не душит инновации, а помогает им	1...7
4.	У нас налажены взаимовыгодные отношения с нашими поставщиками	1...7
5.	У нас есть четкая политика по обучению и профессиональному развитию кадров	1...7
6.	Наша инновационная стратегия четко озвучена, и каждый знает цели развития и улучшения	1...7
7.	Наши инновационные проекты, обычно, выполняются в срок и в рамках бюджета	1...7
8.	Люди хорошо работают вместе, в рамках различных департаментов	1...7
9.	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов/конечных пользователей	1...7
10.	Мы тратим время на то, чтобы проанализировать наши проекты с тем, чтобы улучшить наши показатели в следующий раз	1...7
11.	Люди знают, в чем заключается наше конкурентное преимущество, что составляет основу нашего конкурентного положения	1...7
12.	У нас есть эффективные механизмы, которые помогают нам добиться того, что все в компании (а не только отдел маркетинга) понимают потребности клиентов	1...7
13.	Люди в компании принимают участие в планах разработки идей по улучшению продуктов и процессов	1...7
14.	Мы работаем с университетами и различными исследовательскими центрами, чтобы развить наши знания	1...7
15.	Мы учимся на своих ошибках	1...7
16.	При анализе будущих угроз и возможностей мы пользуемся инструментами и методами прогнозирования, чтобы наш подход к работе был более структурированным	1...7
17.	У нас есть эффективные механизмы управления процессами: от идеи и до их успешной реализации	1...7
18.	Благодаря нашей организационной структуре, мы можем принимать решения быстро	1...7
19.	Мы тесно сотрудничаем с нашими клиентами по исследованию и разработке новых идей	1...7
20.	Мы систематически сравниваем наши продукты и процессы с другими фирмами	1...7
21.	Наша головная команда имеет общее видение того, как компания будет развиваться за счет инноваций	1...7
22.	Мы систематически проводим поиски новых идей и продуктов	1...7
23.	Коммуникация работает эффективно, как сверху вниз, снизу вверх, и в рамках всей организации	1...7
24.	Мы сотрудничаем с другими фирмами в целях разработки новых продуктов или процессов	1...7
25.	Мы встречаемся и делимся опытом с другими фирмами, чтобы улучшить наше знание	1...7
26.	Топ-менеджмент поддерживает инновации	1...7
27.	У нас есть механизмы, обеспечивающие раннее вовлечение всех отделов в разработку новых продуктов/процессов	1...7
28.	Наша система вознаграждения и поощрения поддерживает инновации	1...7
29.	Мы стараемся развивать внешние связи с теми экспертами, которые могут помочь нам, к примеру, в развитии каких-то особых специальных знаний	1...7
30.	Мы стараемся не упустить тот опыт, который мы получили, чтобы другие в организации тоже им воспользовались	1...7
31.	У нас есть процессы, которые позволяют нам следить за развитием новых технологий на рынке, и понять то, что это может означать для стратегии нашей фирмы	1...7
32.	У нас есть четкая система отбора инновационных проектов	1...7
33.	У нас благоприятный климат для развития новых идей – людям не надо уходить из компании, чтобы развить эти идеи за ее пределами	1...7
34.	Мы тесно сотрудничаем с местной и национальной системой образования, чтобы донести до них наши потребности в навыках и компетенциях	1...7
35.	У нас хорошо получается учиться у других организаций	1...7
36.	У нас есть четкая связь между инновационными проектами, которые мы осуществляем, и общей стратегией бизнеса	1...7
37.	В нашей системе разработки новых продуктов есть особая гибкость, которая позволяет реализовать как крупные инновационные проекты, так и срочные, несложные изменения	1...7
38.	Мы хорошо работаем в команде	1...7
39.	Мы тесно сотрудничаем с «основными пользователями» в целях создания инновационных продуктов и услуг	1...7
40.	Мы применяем различные системы оценки, чтобы определить, где и когда мы можем улучшить наш инновационный менеджмент	1...7

Таблица 2

Последовательность суммирования полученных показателей

Вопросы	Всего	Итого
1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36	Стратегия	Всего делим на 8
2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37	Процессы	Всего делим на 8
3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38	Организация	Всего делим на 8
4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39	Связи	Всего делим на 8
5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40	Обучение	Всего делим на 8

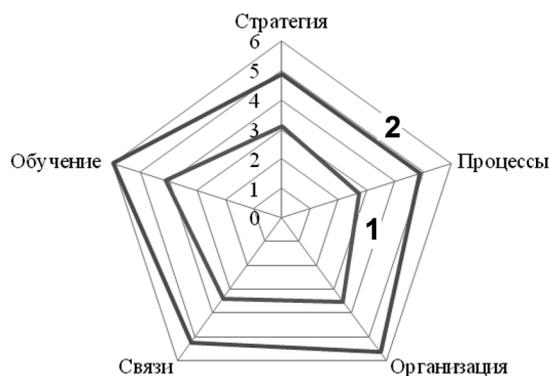
Вопросы, составляющие основу ИФТ исследуемой строительной компании

№	Утверждения	Балл 1= абсолютно не верно, 7 = абсолютно верно	
		Менеджер среднего звена	Менеджер высшего звена
1.	Люди в компании имеют четкое представление о том, как инновации могут помочь в вопросе конкуренции	3	2
2.	У нас есть процессы, которые помогают нам эффективно управлять разработкой новой продукции, начиная от идеи и до ее внедрения	5	3
3.	Наша организационная структура не душит инновации, а помогает им	6	5
4.	У нас налажены взаимовыгодные отношения с нашими поставщиками	7*	5
5.	У нас есть четкая политика по обучению и профессиональному развитию кадров	6	3
6.	Наша инновационная стратегия четко озвучена, и каждый знает цели развития и улучшения	4	2
7.	Наши инновационные проекты, обычно, выполняются в срок и в рамках бюджета	6	3
8.	Люди хорошо работают вместе, в рамках различных департаментов	6	4
9.	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов / конечных пользователей	7	7
10.	Мы тратим время на то, чтобы проанализировать наши проекты с тем, чтобы улучшить наши показатели в следующий раз	7	4
11.	Люди знают, в чем заключается наше конкурентное преимущество, что составляет основу нашего конкурентного положения	7	4
12.	У нас есть эффективные механизмы, которые помогают нам добиться того, что все в компании (а не только отдел маркетинга) понимают потребности клиентов	6	3
13.	Люди в компании принимают участие в планах разработки идей по улучшению продуктов и процессов	5	3
14.	Мы работаем с университетами и различными исследовательскими центрами, чтобы развить наши знания	3	2
15.	Мы учимся на своих ошибках	4	7
16.	При анализе будущих угроз и возможностей мы пользуемся инструментами и методами прогнозирования, чтобы наш подход к работе был более структурированным	4	3
17.	У нас есть эффективные механизмы управления процессами: от идеи и до их успешной реализации	5	3
18.	Благодаря нашей организационной структуре, мы можем принимать решения быстро	6	6
19.	Мы тесно сотрудничаем с нашими клиентами по исследованию и разработке новых идей	3	3
20.	Мы систематически сравниваем наши продукты и процессы с другими фирмами	6	4
21.	Наша головная команда имеет общее видение того, как компания будет развиваться за счет инноваций	3	4
22.	Мы систематически проводим поиски новых идей и продуктов	5	3
23.	Коммуникация работает эффективно, как сверху вниз, снизу вверх, и в рамках всей организации	6	3
24.	Мы сотрудничаем с другими фирмами в целях разработки новых продуктов или процессов	6	3
25.	Мы встречаемся и делимся опытом с другими фирмами, чтобы улучшить наше знание	6	3
26.	Топ-менеджмент поддерживает инновации	7	3
27.	У нас есть механизмы, обеспечивающие раннее вовлечение всех отделов в разработку новых продуктов/процессов	5	2
28.	Наша система вознаграждения и поощрения поддерживает инновации	3	2
29.	Мы стараемся развивать внешние связи с теми экспертами, которые могут помочь нам, к примеру, в развитии каких-то особых специальных знаний	7	3
30.	Мы стараемся не упустить тот опыт, который мы получили, чтобы другие в организации тоже им воспользовались	7	4
31.	У нас есть процессы, которые позволяют нам следить за развитием новых технологий на рынке, и понять то, что это может означать для стратегии нашей фирмы	6	4
32.	У нас есть четкая система отбора инновационных проектов	5	2
33.	У нас благоприятный климат для развития новых идей – людям не надо уходить из компании, чтобы развить эти идеи за ее пределами	6	4
34.	Мы тесно сотрудничаем с местной и национальной системой образования, чтобы донести до них наши потребности в навыках и компетенциях	3	2
35.	У нас хорошо получается учиться у других организаций	6	5
36.	У нас есть четкая связь между инновационными проектами, которые мы осуществляем, и общей стратегией бизнеса	5	3
37.	В нашей системе разработки новых продуктов есть особая гибкость, которая позволяет реализовать как крупные инновационные проекты, так и срочные, несложные изменения	7	3
38.	Мы хорошо работаем в команде	7	7
39.	Мы тесно сотрудничаем с «основными пользователями» в целях создания инновационных продуктов и услуг	6	4
40.	Мы применяем различные системы оценки, чтобы определить, где и когда мы можем улучшить наш инновационный менеджмент	6	3

\* Выделены ячейки с наибольшими показателями, по которым далее приводятся комментарии менеджера (табл. 5).

Таблица 4  
Получение итоговых данных инновационного аудита на примере строительной компании

Вопросы	Баллы (всего делим на 8)	
	Менеджер высшего звена	Менеджер среднего звена
Стратегия (1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36)	39:8 = 4,875	32:8 = 3,120
Процессы (2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37)	39:8 = 4,875	22:8 = 2,750
Организация (3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38)	45:8 = 5,625	28:8 = 3,500
Связи (4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39)	42:8 = 5,250	27:8 = 3,370
Обучение (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40)	48:8 = 6,000	33:8 = 4,125



1 — Менеджер среднего звена 2 — Менеджер высшего звена

Рис. 1. Сравнительная диаграмма ответов опрошенных менеджеров строительной фирмы

приятия. Каждое утверждение соответствует баллу от 1 (абсолютно не верно) до 7 (абсолютно верно) и т. д. (табл. 1).

Полученные данные группируются по областям исследования и суммируются по вышеуказанным областям: стратегия, процессы, организация, связи, обучение (табл. 2). На основе полученных данных составляется профиль по пяти показателям.

Далее покажем действие инновационного аудита на практике.

**Пример инновационного аудита: среднее предприятие**

В качестве объекта исследования выбрана строительная компания среднего размера (350 сотрудников), находящаяся в Санкт-Петербурге. Компания действует на рынке жилищного строительства с 2006 г. Ее оборот составляет 1 млрд руб. В течение одного года компания строит восемь объектов. За стратегию фирмы отвечает отдельный работник. Стратегия пересматривается

Таблица 5

Комментарии менеджера по наивысшим баллам инновационного аудита на примере строительной компании

№	Утверждения	Комментарии менеджера высшего звена
4	У нас налажены взаимовыгодные отношения с нашими поставщиками	«В условиях 100% отсутствия авансирования, запредельных процентов по кредитам, естественно возникают проблемы со своевременным финансированием хода строительных работ, а именно, в первую очередь приобретением строительных материалов. И тут на помощь приходят надежные и проверенные поставщики, которые готовы пойти на отсрочку платежа ради продвижения своего товара на строительном рынке, захвата дополнительных ниш строительного рынка и т. п. В свою очередь наша организация тоже является надежным партнером и старается выполнять свои финансовые обязательства перед поставщиками, иногда в ущерб прибыли, но за счет увеличения оборота»
9	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов/конечных пользователей	«Наша организация является застройщиком и генподрядчиком в сегменте жилищного строительства, соответственно вся ответственность за конечный продукт ложится на нас, а так как мы все являемся потребителями услуг Застройщиков, ТСЖ (товарищество собственников жилья) и т. д. и сталкиваемся с потреблением этих услуг ежедневно, то мы очень хорошо понимаем потребности наших клиентов»
10	Мы тратим время на то, чтобы проанализировать наши проекты с тем, чтобы улучшить наши показатели в следующий раз	«Стремление унифицировать или, как теперь говорят «заточить проект под себя», приводит к дополнительным затратам времени и ресурсов (постоянный контроль проектных решений, мониторинг существующих материалов, цен, технологий и т. п.), но на выходе, как правило, получается должданный результат, а именно, качественное изделие, приносящее клиентам удовлетворение, иногда в ущерб нашей прибыли»
11	Люди знают, в чем заключается наше конкурентное преимущество, что составляет основу нашего конкурентного положения	«Наше конкурентное преимущество заключается в качественной и своевременной работе. Сегодня на строительном рынке эти два параметра явно «хромают» и мы воспользовавшись этим моментом с удовольствием заполняем образовавшуюся нишу. Наша организация выполняет все свои гарантийные обязательства по договорам, срок действия которых начинается от 5 лет и выше, что в условиях давления государства на средний и малый бизнес, является несомненным достоинством»
26	Топ-менеджмент поддерживает инновации	«Топ-менеджмент поддерживает инновации, так как понимает, что под лежащий камень вода не течет и стоя на месте, можно оказаться за бортом строительного рынка услуг. Кстати, этот рынок не такой уж и маленький в силу своей специфики, поскольку не требует 100% квалификации (это не радиоэлектроника или вычислительная техника), с быстро оборачиваемым, т. е. один–три года, циклом»
29	Мы стараемся развивать внешние связи с теми экспертами, которые могут помочь нам, к примеру, в развитии каких-то особых специальных знаний	«Сотрудничаем с международной компанией АЕКОВ, выполняющей и контролирующей основные этапы строительства объекта от стадии проекта до сдачи объекта на уровне международных стандартов по качеству, экологии, инфраструктуре, технике безопасности и охраны окружающей среды»
30	Мы стараемся не упустить тот опыт, который мы получили, чтобы другие в организации тоже им воспользовались	«Доверяем молодым, осуществляем ротацию кадров с целью расширения кругозора»
37	В нашей системе разработки новых продуктов есть особая гибкость, которая позволяет реализовать как крупные инновационные проекты, так и срочные, несложные изменения	«Законченным этапом строительства является дом, который состоит из отдельных «кирпичиков». Работая над отдельными малыми кирпичиками здания и доводя их до совершенства, не составляет труда объединить их в одно целое и создать «совершенное» здание»
38	Мы хорошо работаем в команде	«Подбор работоспособной команды труден и длителен и в первую очередь зависит от лидерских качеств руководителя. Есть такое правило – если руководитель уехал на месяц в отпуск и отключил телефон, а дела в компании при этом идут хорошо, то команда правильная»

Результаты ИФТ на примере подразделения IT-компании

Стратегия		Процессы		Организация		Связи		Обучение	
Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл
1	2,529*	2	3,372	3	3,117	4	3,352	5	3,725
6	2,725	7	2,921	8	4,470	9	3,607	10	4,274
11	3,980	12	3,235	13	2,941	14	2,313	15	4,431
16	3,411	17	3,235	18	3,490	19	3,725	20	3,333
21	3,176	22	3,470	23	3,647	24	3,000	25	2,450
26	3,274	27	2,843	28	3,313	29	2,796	30	3,529
31	3,078	32	2,666	33	2,686	34	2,627	35	2,784
36	3,607	37	3,313	38	5,196	39	3,254	40	3,294
Всего									
25,784		25,058		28,862		21,678		27,823	
делим на 8									
3,22		3,13		3,61		2,71		3,47	

\* Выделены ячейки с наименьшими (и одним наивысшим) показателями, по которым далее приводятся результаты анализа (табл. 7).

периодически, в зависимости от обстоятельств внешней и внутренней среды. Организационная структура управления носит функциональный характер. У компании около 20 поставщиков и более 10 заказчиков. Обучение поощряется и происходит с отрывом от производства в течение двух недель, как правило, по инициативе самого работника. Чаще всего обучение проходят инженеры техотделов.

Для проведения ИФТ были выбраны два менеджера (высшего и среднего звена) по принципу convenience approach [4]. Первый менеджер имеет высшее образование по профилю (в сфере строительства). В отрасли работает около 30 лет, в компании — с момента ее создания. Второй менеджер имеет техническое образование с опытом работы около 20 лет. В компании работает 2 года. Анкета заполнялась через электронную почту. Здесь следует отметить, что этот способ был выбран менеджерами, как наиболее удобный вариант (convenience approach [4]). Если необходимо получить обратную связь, то наиболее эффективным способом будет face-to-face interview [3]. В нашем исследовании обратная связь осуществлялась по телефону по результатам анализа и построения диаграммы. В табл. 3 приведены ответы менеджеров высшего и среднего звена. В табл. 4 отражены суммарные значения исходных показателей (из табл. 3).

Сравнительная диаграмма ответов менеджеров высшего и среднего звена приведена на рис. 1.

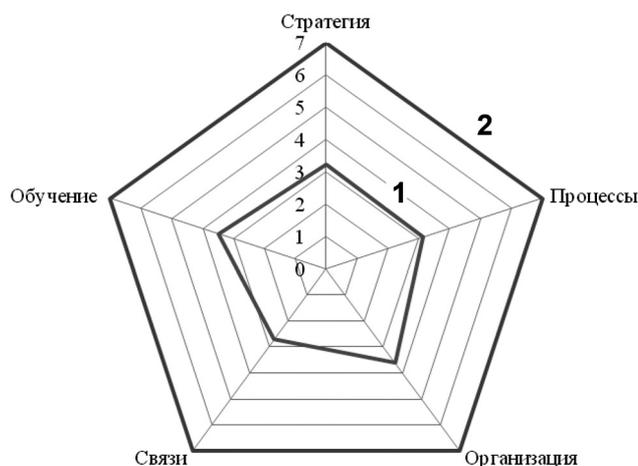
В качестве сбора данных по best-practice в исследовании приведены комментарии по наивысшим оценкам, данным одним менеджером. Это позволяет получить некоторое представление о том, что именно в развитии компании послужило для менеджера основой при выборе таких баллов (табл. 5). Понятно, что в зависимости от целей исследования и получения более детальной, объективной оценки необходимо опросить большее количество сотрудников. В данной статье комментарии менеджера приведены исключительно в качестве примера.

Как видно из примера, инновационный аудит может служить методологическим инструментом для выявления best practice (case-study) при проведении социально-экономических исследований. При

этом следует также отметить, что компании могут использовать этот инструмент самостоятельно для самообследования, или при консалтинговой поддержке. В случае если, у компании есть несколько филиалов, то при использовании инновационного аудита можно выявить наиболее эффективные центры, и наоборот. По выделенным (наивысшим и наименьшим) показателям можно разрабатывать дальнейшие стратегии инновационного роста. Далее приведем пример этого.

**Пример инновационного аудита: крупное предприятие**

В качестве примера была выбрана компания в сфере IT с количеством сотрудников более 1300 и клиентов более 200. Компания работает на рынке с 2003 г. по принципу дивизиональной структуры. К проведению инновационного аудита был привлечен один из дивизионов компании (целостное подразделение со всеми функциями, ответственное за реализацию отдельного направления), в котором задействовано около 200 работников. Для этого была разработана



1 — Подразделение IT-компании 2 — Пороговое значение

Рис. 2. Диаграмма результатов инновационного аудита на примере подразделения IT-компании

Результаты анализа низших показателей, полученных по инновационному аудиту  
на примере подразделения ИТ-компании

№	Вопрос-утверждение	Текущее состояние	Предложения по изменению
1	Люди в компании имеют четкое представление о том, как инновации могут помочь в вопросе конкуренции	«В компании генерируется много идей, однако, эти идеи оцениваются недостаточно эффективно и в связи с этим они теряют свою потенциальную ценность, возможность для компании получить дополнительную прибыль»	«Необходимо разработать систему критериев, по которой на предприятии будут оцениваться новые идеи»
6	Наша инновационная стратегия четко озвучена, и каждый знает цели развития и улучшения	«Инновации в компании – это только слоган. Люди не знают, как и где сфокусировать свои усилия в направлении создания и реализации инноваций»	«Необходимо создать гибкие, горизонтальные, неиерархические структуры внутри компании, а также креативные каналы коммуникации. Эти каналы должны быть направлены, как на внешнюю, так и на внутреннюю среду»
7	Наши инновационные проекты, обычно, выполняются в срок и в рамках бюджета	«Наши проекты часто выполняются не в срок и превышают запланированный бюджет. Это приводит к незначительному прогрессу или зачастую его полному отсутствию. У нас нет механизма управления проектами на систематической основе»	«Важно получить поддержку проекта со стороны ключевых стейкхолдеров таких, как главный исполнительный директор и другие руководители. Они должны понимать цель и затраты по проекту, и предвидеть возможные трудности. Также важно провести обсуждение с начальниками функциональных подразделений о выборе инструментов, технологий, проектного плана, вовлечение персонала – на каждой стадии проекта. Успех проекта во многом зависит от степени участия, заинтересованности и мотивации всей ключевых стейкхолдеров»
13	Люди в компании принимают участие в планах разработки идей по улучшению продуктов и процессов	«На сегодняшний момент персонал недостаточно активно задействован в оценке инновационных идей и обсуждении провальных ситуаций с новыми идеями»	«Инновации следует рассматривать как прекрасную возможность обучения, а не как бремя, которое надо пережить. Кроме того, члены команды должны чувствовать себя достаточно комфортно с точки зрения психологической безопасности, чтобы они могли легко выразить свои идеи и мнения. Социальная среда считается психологически безопасной, когда люди в команде чувствуют коллективную ответственность. Вместе с тем, высшее руководство должно вести себя так с членами команды, чтобы те ощущали свою значимость для инноваций»
14	Мы работаем с университетами и различными исследовательскими центрами, чтобы развить наши знания	«В компании не осознают важности партнерства с университетами и они мало знают, что есть доступного в широкой среде знаний»	«Если мы сфокусируемся на НИОКР, как главном факторе изменений, то здесь необходимо внедрить стратегию открытых инноваций. Здесь надо развивать механизмы, которые бы способствовали трансферу знаний и партнерству с университетами. Это поможет выстроить взаимосвязи между системой образования и рабочей средой»
25	Мы встречаемся и делимся опытом с другими фирмами, чтобы улучшить наше знание	«У компании изолированный взгляд на мир и здесь верят только в решения, выращенные «дома». Отсюда возникает риск оказаться взятым врасплох и упустить многие возможности из внешней среды»	«Чтобы преодолеть эту изоляцию, компании следует взять на себя обязательство по вхождению в другие внешние организации и различные профессиональные клубы»
27	У нас есть механизмы, обеспечивающие раннее вовлечение всех отделов в разработку новых продуктов/процессов	«К сожалению, происходит множество задержек при реализации ИТ проектов, в том числе с превышением затрат, из-за чего конечные продукты не соответствуют требованиям спецификации»	«Нам следует утвердить основную линию поведения и обратить внимание на соответствующие расходы. В этой связи следует объединить усилия на межфункциональном уровне и создать рабочие группы, в которые вошли бы, как представители проектов по разработке дизайна, так и по смежным с ними проектам»
29	Мы стараемся развивать внешние связи с теми экспертами, которые могут помочь нам, к примеру, в развитии каких-то особых специальных знаний	«Ограниченный вход и изолированный взгляд на мир знаний приводит к проблеме «закрытых инноваций»	«Компании следует придерживаться стратегии открытых инноваций и развивать внешние взаимосвязи»
32	У нас есть четкая система отбора инновационных проектов	«Распределение ресурсов слишком нечеткое. Это приводит к тому, что иногда отбираются те проекты, которые не достаточно конкурентоспособные или у которых незначительный рыночный потенциал»	«Необходимо внедрить систему портфельного менеджмента, которая была бы связана со «stage gate» анализом»
33	У нас благоприятный климат для развития новых идей – людям не надо уходить из компании, чтобы развить эти идеи за ее пределами	«Предпринимательские идеи и энтузиазм заблокированы из-за нехватки каналов коммуникаций, недостатка ресурсов, времени. Из-за чего люди опускают руки или становятся такими неудовлетворенными, что в конечном итоге они теряют энергию, желание и креатив»	«Компании необходимо создать возможности для внутреннего предпринимательства посредством таких каналов как «idea contests», «innovation challenges», «seed funding»»
34	Мы тесно сотрудничаем с местной и национальной системой образования, чтобы донести до них наши потребности в навыках и компетенциях	«Отсутствие навыков для поддержки новых разработок не позволяет использовать возможности, которые дают инновации»	«Компании следует развивать четкие навыки и стратегии по установлению тесных взаимосвязей с внешней средой»
35	У нас хорошо получается учиться у других организаций	«Изолированный взгляд на вещи может привести к тому, что портфель компании не будет соответствовать действительности внешней среды, и компания станет уязвимой»	«Компании следует развивать внешние связи, чтобы учиться на принципах бенчмаркинга и усваивать идеи извне»

Результаты анализа наивысшего показателя, полученного по инновационному аудиту на примере подразделения ИТ-компании

№	Вопрос-утверждение	Текущее состояние	Предложения по изменению
38	Мы хорошо работаем в команде	«Компания особенно заботится об установлении сильных связей между работниками. Неофициальные коммуникации между сотрудниками способствуют обмену идеями, мнениями и развитию межличностных контактов»	«В качестве следующего этапа развития можно предложить обеспечить работников более современным инструментарием проектного менеджмента, в том числе различными программными продуктами проявляющими сегодня на рынке»

онлайн-анкета. Приглашение к участию в ИФТ было разослано по внутренней электронной почте. В исследовании приняли участие сотрудники высшего, среднего и низшего звена. В результате было получено 62 анкеты. Процент ответивших (response rate) составил 30%. В табл. 6 приведены результаты ИФТ по исследуемому объекту.

На рис. 2 приведены результаты инновационного аудита подразделения ИТ-компании.

В качестве следующего шага инновационного аудита организована фокус-группа по поиску ответов на вопросы о том, что можно предпринять для улучшения ситуации в областях с наиболее низкими показателями 1–3 (из градации: балл 1= абсолютно не верно до 7 = абсолютно верно к низким баллам относятся – 1–3, средним – 4–5, высоким – 6–7). Участники фокус-группы проанализировали следующие вопросы:

- Каково положение дел в сферах получивших низкий балл?
- Что мы можем изменить в этом направлении?
- Что мы можем предложить руководству компании?
- Как можно реализовать предложения?  
Некоторые результаты фокус-группы приведены в табл. 7, 8.

Далее приведем сравнительный анализ оценок, данных на разных уровнях управления ИТ-компанией. Это позволит понять насколько эффективно различные уровни взаимодействуют и коммуницируют между собой. В табл. 9–11 представлены результаты ИФТ высшего, среднего и низшего звеньев.

В табл. 12 представлены сводные данные в форме диаграммы (рис. 3).

Таблица 9

Результаты ИФТ на примере подразделения ИТ-компании (высшее звено)

Стратегия		Процессы		Организация		Связи		Обучение	
Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл
1	3,20	2	3,60	3	3,20	4	3,60	5	3,00
6	3,00	7	2,33	8	1,67	9	3,00	10	3,67
11	2,33	12	2,40	13	4,00	14	1,60	15	4,40
16	3,16	17	3,20	18	1,80	19	3,60	20	4,60
21	3,40	22	3,40	23	3,13	24	1,13	25	2,20
26	4,60	27	3,40	28	4,80	29	4,20	30	3,80
31	3,80	32	2,13	33	2,50	34	2,00	35	2,00
36	4,00	37	3,80	38	5,60	39	3,60	40	5,20
Всего									
27,49		25,93		28,47		23,80		29,47	
делим на 8									
3,44		3,24		3,56		2,96		3,68	

Таблица 10

Результаты ИФТ на примере подразделения ИТ-компании (среднее звено)

Стратегия		Процессы		Организация		Связи		Обучение	
Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл
1	2,25	2	2,75	3	2,50	4	3,63	5	3,13
6	1,88	7	2,25	8	3,38	9	2,75	10	3,13
11	2,88	12	1,88	13	2,75	14	3,38	15	2,88
16	2,88	17	2,25	18	3,25	19	2,63	20	2,50
21	2,63	22	2,50	23	3,13	24	1,13	25	1,75
26	2,63	27	2,63	28	2,88	29	2,63	30	2,88
31	2,00	32	2,13	33	2,50	34	2,00	35	2,00
36	2,25	37	2,25	38	4,25	39	2,25	40	2,13
Всего									
19,40		18,64		24,64		20,40		20,40	
делим на 8									
2,43		2,33		3,08		2,55		2,55	

Результаты ИФТ на примере подразделения IT-компании (нижнее звено)

Стратегия		Процессы		Организация		Связи		Обучение	
Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл	Вопрос	Балл
1	2,66	2	3,47	3	3,19	4	3,38	5	3,81
6	2,77	7	3,06	8	4,70	9	4,45	10	4,45
11	4,19	12	3,47	13	3,00	14	2,38	15	4,57
16	3,55	17	3,43	18	3,62	19	3,85	20	3,34
21	3,32	22	3,66	23	3,60	24	2,85	25	2,49
26	3,32	27	2,92	28	3,32	29	4,04	30	3,68
31	3,26	32	2,81	33	2,79	34	3,06	35	2,94
36	3,81	37	3,43	38	5,26	39	3,43	40	3,17
Всего									
26,88		26,25		29,48		26,44		28,45	
делим на 8									
3,36		3,28		3,68		3,31		3,56	

Таблица 12

Результаты ИФТ на примере подразделения IT-компании по организационным уровням управления

	Высшее звено	Среднее звено	Нижнее звено
Стратегия	3,44	2,43	3,36
Процессы	3,24	2,33	3,28
Организация	3,56	3,08	3,68
Связи	2,96	2,55	3,31
Обучение	3,68	2,55	3,56

Как следующий шаг инновационного аудита IT-компании в целом, следует провести ИФТ в других подразделениях и составить обобщенную картину о том, какие из дивизионов развиваются наиболее эффективно и где. Best-practice (наивысшие показатели) следует распространить на другие подразделения; по проблемным зонам (наименьшим показателям) важно принять совместные решения со всеми стейкхолдерами, в том числе изучить внешний опыт. Теперь перейдем к практическим рекомендациям по использованию инновационного аудита.

### Практические рекомендации

Как показано авторами на примерах, инновационный аудит может применяться для решения следующих задач:

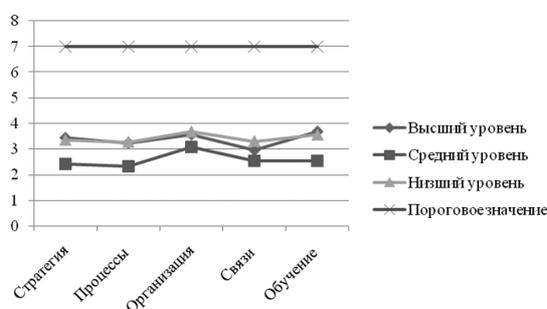


Рис. 3. Диаграмма результатов инновационного аудита на примере подразделения IT-компании по уровням управления

в области бизнеса и консалтинга

- для исследования отдельных подразделений (отделов) компании и получения сравнительной оценки по разным функциональным областям, вне зависимости от размера или отраслевой принадлежности предприятия;
- получения оценки состояния дел в компании с целью разработки направлений дальнейшего инновационного развития в стратегии, процессах, организации, связях и обучении инновациям;
- мониторинга и контроля состояния «инновационного здоровья» предприятия;
- учета мнения сотрудников разных уровней взаимодействия по инновационному аудиту компании в целом и по направлениям дальнейшей корректировки наименьших показателей «инновационного здоровья» предприятия;
- бенчмаркинга по наивысшим показателям ИФТ компаний;

в области науки и образования

- служить методическим инструментом для выявления best practice (case-study), сбора аналитической и сравнительной информации при проведении социально-экономических исследований на уровне предприятия;
- может быть использован также в учебном процессе при выполнении заданий студентами разной степени сложности (практическое упражнение, курсовая работа, выпускная квалификационная работа, магистерская диссертация).

*Список использованных источников*

1. J. Tidd, J. Bessant. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th edition, Chichester: John Wiley and Sons. 2013.
2. J. Tidd, J. Bessant. *Strategic Innovation Management*, Wiley and Sons. 2014.
3. J. Bessant, J. Tidd. *Innovation and entrepreneurship*, (2nd edition), Wiley. 2012.
4. A. Bryman. *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford. 2004.
5. <http://www.innovation-portal.info/toolkits/5-whys/?sort=az>.
6. <http://www.innovation-portal.info/wp-content/uploads/Innovation-audit-Latest-version-May-2013.pdf>.

**Innovation Fitness Test as a tool to assess the «health innovation» of the enterprise**

**A. A. Trifilova**, Doctor of Economics, Professor, Saint-Petersburg State University, Russia.

**E. M. Korostishevskaya**, Doctor of Economics, Professor, Saint-Petersburg State University, Russia.

This paper explains an approach known as innovation fitness test and/or innovation audit that helps analyse «innovation health» of a company. This tool looks at strategy, processes, organisation, linkages, and learning of a company through the lenses of innovation management. Innovation Fitness Test can be used by companies, as well as consultancy but also in teaching students. Innovation fitness has been translated into a few languages and been applied in a number of countries. This paper describes the experience gained by the authors of this article when using innovation fitness test in their research and teaching practice.

**Keywords:** Innovation Fitness Test (IFT), innovation audit, innovation management, educational process.

---

**ФОНД СОДЕЙСТВИЯ НАЗНАЧЕН КООРДИНАТОРОМ КОНСОРЦИУМА EEN РОССИЯ**

Консорциум EEN Россия (Gate2RuBIN) в составе Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (координатор Консорциума), Союза инновационно-технологических центров России и Российского агентства поддержки малого и среднего бизнеса стал официальным российским партнером программы Евросоюза «Европейская сеть поддержки предпринимательства» на период с 2015 по 2020 год. Соответствующее соглашение было подписано 14 января 2015 года между EEN Россия и Исполнительным агентством по малому и среднему предпринимательству Европейского союза (EASME). Программа направлена на развитие международного и межрегионального делового, технологического и научного партнерства малых и средних предприятий, а также научных учреждений в странах – участниках программы.

Новый Консорциум EEN Россия, созданный в мае 2014 года, получил поддержку Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации и Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.

Центры, проявившие активное участие в реализации проекта по поддержке малого и среднего предпринимательства и развитию международного сотрудничества, и зарекомендовавшие себя надежными партнерами, будут иметь возможность продолжить работу в качестве официальных региональных партнеров Консорциума, сформировав региональные интегрированные центры, оказывающие полный спектр услуг по принципу «одного окна» малым и средним предприятиям, научным и исследовательским организациям с целью обеспечения их становления, роста и развития международного сотрудничества.

Конкурсный отбор кандидатов на позицию регионального интегрированного центра будет проводиться Консорциумом EEN Россия в феврале этого года по согласованию с Министерством экономического развития РФ в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 30.12.2014 г. № 1605 (пункт «в» статьи «51»).

В связи с многочисленными просьбами, поступившими из субъектов РФ, Консорциум EEN-Россия принял решение о проведении второй очереди конкурсного отбора заявок на получение статуса Регионального интегрированного центра EEN-Россия.

Срок подачи документов – до 10 апреля 2015 года.

Конкурсная документация размещена на официальном сайте EEN Russia, а также на сайтах членов Консорциума: [www.fasie.ru](http://www.fasie.ru), [www.ruitc.ru](http://www.ruitc.ru), [www.siora.ru](http://www.siora.ru)