

УДК 69.003.13

ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ КОМПАНИИ К ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ НА ОБЪЕКТАХ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Н.С. Богатырев

Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова (Академия Пастухова), Ярославль, email: nick1000@yandex.ru

Аннотация. Данная статья посвящена актуальной проблеме оценки готовности компаний к внедрению инновационных решений на объектах коммерческой недвижимости. В условиях растущей конкуренции и цифровизации рынка, способность организаций адаптировать новые технологии становится ключевым фактором повышения операционной эффективности, стоимости активов и устойчивости бизнеса. Цель исследования – разработка методики определения уровня готовности компании к инновационной трансформации, включая анализ организационной структуры, материальной базы, корпоративной культуры, уровень технологической оснащенности и управленческих компетенций. В работе предложена методика, основанная на синтезе количественных и качественных показателей: экспертных интервью и опросов, SWOT-анализа, оценки зрелости бизнес-процессов. Результаты апробированы на примере российских компаний, управляющих торговыми и офисными комплексами, что позволило выявить типовые барьеры (недостаток финансирования, сопротивление сотрудников, несовершенство регуляторной среды). Итоги исследования могут быть использованы собственниками, управляющими компаниями и консультантами для разработки стратегий по внедрению инноваций на объектах коммерческой недвижимости с учётом их специфики и оценки уровня готовности компании к трансформации.

Ключевые слова: инновации, управление, экономический эффект, внедрение, лидерство, организационная культура, ресурсы, конкурентоспособность, операционные затраты, коммуникации.

THE COMPANY'S READINESS TO IMPLEMENT INNOVATIONS IN COMMERCIAL REAL ESTATE PROPERTIES

N.S. Bogatyrev

N.P. Pastukhov State Academy of Industrial Management (Pastukhov Academy), Yaroslavl, email: nick1000@yandex.ru

Abstract. This article addresses the current issue of assessing companies' readiness to implement innovative solutions in commercial real estate. In the context of increasing competition and market digitalization, organizations' ability to adopt new technologies has become a key factor in enhancing operational efficiency, asset value, and business sustainability. The purpose of the research is to develop a methodology for determining the level of readiness of a company for innovative transformation, including an analysis of the organizational structure, material base, corporate culture, level of technological equipment and managerial competencies. The paper proposes a methodology based on a synthesis of quantitative and qualitative indicators: expert interviews and surveys, SWOT analysis, and business process maturity assessment. The results were tested using case studies of Russian companies managing retail and office complexes, which revealed common barriers (lack of funding, employee resistance, and an underdeveloped regulatory environment). The study's findings can be utilized by property owners, management companies, and consultants to develop strategies for implementing innovations in commercial real estate, taking into account their specific characteristics and assessing the company's readiness for transformation.

Keywords: innovations, management, economic effect, implementation, leadership, organizational culture, resources, competitiveness, operational costs, communications.

Дата поступления статьи в редакцию: 08.04.2025

Дата принятия статьи в печать: 12.05.2025

Введение

В статье «Эффективность внедрения инноваций на объектах коммерческой недвижимости и факторы, влияющие на нее» [1] мы выявили ряд факторов, влияющих на успех внедрения инноваций, и определили значимость каждого фактора.

Как показывает практика, большинство неудач при внедрении инновационных решений связаны с отсутствием готовности компании к такому внедрению. О том, как определить степень готовности компании к началу внедрения инновации будет посвящена данная статья.

Приведем краткую выдержку из отчета консалтинговой компании КПМГ и Агентства стратегических инициатив (АСИ) по внедрению инноваций Российскими компаниями [2].

	Вопрос	Результат опроса
1	Основная цель внедрения инноваций	31% – защита текущего положения на рынке 24% – внедрение инновации ради выполнения требований законов и регуляторов 20% – ради повышения операционной эффективности 14% – ради пиара 2% – ради выхода на новые рынки и выпуска новых продуктов
2	Наличие подразделений или отделов, которые бы занимались работой с инновациями	27% – нет подразделений, которые бы занимались работой с инновациями
3	Наличие проектов по внедрению инноваций	51% опрошенных компаний выполняли пилотные проекты по внедрению инноваций или цифровой трансформации
4	Наличие системы мотивации, стимулирующей инновационную деятельность	20% компании имеют систему мотивации, стимулирующую инновационную деятельность
5	Наличие проблем с финансированием	25% компаний имеют проблемы, связанные с финансированием инновационной деятельности
6	Влияние инноваций на экономическую деятельность	75% считают, что инновации оказывают существенное влияние на развитие их бизнеса 16% считают, что экономического эффекта от внедрения инноваций нет
7	Подходы к оценке инновационных проектов	33% компаний используют особые подходы для оценки инновационных проектов 67% оценивают как обычные инвестиционные проекты 29% компаний ориентируются на объем инвестиций 15% – как прирост выручки и прибыли благодаря инновациям 15% – как возможность выполнения запланированных организационных мероприятий 11% – оценивают инновационную деятельность по финансовым метрикам (IRR, ROI, NPV и т. д.) 26% – выбирают для оценки инвестиционной деятельности финансовые KPI 11% – оценивают инновационную деятельность по финансовым метрикам (IRR, ROI, NPV и т. д.)
8	Основные проблемы внедрения инноваций	Неправильная мотивация сотрудников: низкая вовлеченность из-за отсутствия связи между их работой и вознаграждением, а также страх наказания за инициативу и неудачи В 14 компаниях из 148 провал проекта означает административные или финансовые последствия для исполнителей 133 респондента говорят о репутационных потерях участников проекта
9	Наличие систем финансовой и нефинансовой мотивации	79% компаний не имеют отдельных систем финансовой и нефинансовой мотивации инновационной деятельности У 87% компаний вознаграждения определяются по формальным признакам и не сопоставляются с эффектом от внедрения инноваций, а нефинансовая мотивация применяется эпизодически У 13% компаний вознаграждение зависит от реального эффекта от внедрения инноваций Только в 13% компаний система мотивации охватывает всех участников инновационной деятельности

Таким образом, благодаря обзору от компании КПМГ и Агентства стратегических инициатив (АСИ) можно сделать вывод о том, что в российских компаниях нет единого подхода к оценке эффективности внедрения инноваций и алгоритма оценки готовности компаний к таким инновациям. Существуют проблемы с финансированием и мотивацией сотрудников.

В статье постараемся учесть все нюансы данного исследования, для чего сформируем вопросы, которые должна поставить перед собой любая компания, которая хочет внедрить инновацию в области управления объектами коммерческой недвижимости.

Основные цели, которые может ставить перед собой компания [3]:

1. Увеличение прибыли: одним из основных показателей эффективности инноваций для коммерческой недвижимости является увеличение прибыли. Инновации, которые позволяют увеличить арендные платежи, снизить операционные затраты, повысить заполненность объекта арендаторами, будут иметь положительный эффект на размер прибыли.

2. Увеличение стоимости объекта: инновации, способные повысить стоимость коммерческой недвижимости, также будут считаться эффективными. Это может быть достигнуто путем улучшения качества объекта, увеличения его привлекательности для арендаторов или улучшения инфраструктуры.

3. Увеличение конкурентоспособности: инновации, которые позволяют объекту выделяться на рынке и привлекать больше арендаторов, также являются эффективными. Это может включать в себя внедрение новых технологий, создание уникальных услуг для арендаторов или улучшение условий аренды.

4. Снижение операционных затрат: инновации, которые позволяют снизить операционные затраты на управление недвижимостью, также считаются эффективными. Это может быть достигнуто путем автоматизации процессов, оптимизации использования ресурсов или улучшения энергоэффективности объекта.

5. Повышение уровня сервиса: инновации, направленные на улучшение уровня сервиса для арендаторов и посетителей объекта, также могут повысить его эффективность. Это может быть достигнуто через внедрение новых сервисов, улучшение обслуживания или создание комфортной и безопасной среды.

6. Улучшение устойчивости объекта: инновации, способные улучшить устойчивость объекта ко внешним переменам, также будут считаться эффективными. Это может включать в себя меры по повышению безопасности объекта, снижению рисков для бизнеса или улучшение уровня экологической ответственности.

Хочется обратить внимание и на существование таких видов инноваций, внедрение которых не предусматривает положительного экономического эффекта. Для примера можно рассмотреть применение новой технологии очистки промышленных выбросов, которая значительно снижает их вредное воздействие на окружающую среду. Это улучшает экологическую обстановку в регионе и положительно влияет на здоровье населения, увеличивая продолжительность жизни. Однако сама технология требует больших первоначальных инвестиций, а также постоянных затрат на обслуживание. В результате, хотя экологический и социальный эффект положительный, экономический эффект для компании может быть отрицательным, так как затраты на внедрение и поддержание технологии превышают прямую финансовую выгоду.

В данной статье рассмотрим инновации, внедрение которых можно экономически оценить и от которых мы ожидаем получение прибыли или экономии на операционных затратах.

Объекты и методы обследования

На примере компании, которая хочет внедрить инновацию на объекте, коммерческой недвижимости по экономии энергоресурсов определим перечень вопросов, ответы на которые позволят принять решение о целесообразности данного проекта.

Предположим, собственник или управляющая компания хочет получить экономию от внедрения на объекте инновационной технологии по оптимизации энергоресурсов и человеческих ресурсов посредством внедрения программного комплекса. Смоделируем возможные варианты ответов, разбив вопросы по блокам (табл. 1–4).

Таблица 1

Постановка цели [4]

№	Критерий	Вопрос	Да	Нет	Балл
1	Конкретность	Цель ясная и четкая	✓		
2	Измеримость (оценка ожидаемого эффекта)	Выберите один из вариантов или дополните своим.			
		Варианты ожидаемого эффекта:			
2.1		Увеличение дохода от реализации инновации.	✓		
2.2		Удовлетворённость клиентов новыми продуктами или услугами			
2.3		Возврат инвестиций (ROI) в новые продукты или услуги.			
2.4		Повышение узнаваемости бренда на рынке			
2.5		Сокращение времени на выполнение тех или иных операций			
продолжение табл.					

окончание табл. 1					
2.6		Повышение качества услуг.			
2.7		Оптимизация штата			
2.8		Достижение цели стать компанией №1 в части инновационности.			
2.9		Получение сертификата экологичности			
3	Достижимость	Есть ли необходимые ресурсы и возможности для достижения цели:			
3.1		Финансовые (в том числе готовность брать кредит)	✓		
3.2		Временные	✓		
3.3		Человеческие		✓	
3.4		Материальная база		✓	
3.5		Готовность к экспериментам и рискам	✓		
3.6		Есть ли перечень возможных препятствий на пути реализации проекта и пути их решения	✓		
4	Актуальность				
4.1		Цель согласуется с общей стратегией бизнеса и его миссией	✓		
4.2		Отсутствие противоречий с другими приоритетами компании	✓		
4.3		Соответствует ли цель текущим тенденциям глобального рынка	✓		
5	Ограниченность по времени				
5.1		Определена дата получения результата работы	✓		
5.2		Определено время, на которое можно перенести дедлайн в случае непредвиденных ситуаций	✓		

Пояснения к ответам по таблице 1.

Блок 1 посвящен постановке цели.

1. Цель ясная и четкая. В нашем примере ответ да — это цель получить максимальную экономию на операционных затратах после внедрения инновации.

2. Измеримость. В нашем примере мы можем предварительно оценить экономию и сроки окупаемости затрат от внедрения инновации. Здесь можно выбрать один пункт или несколько, максимальный балл по п. 2 вне зависимости от количества выбранных ответов (больше 1) — 10 баллов. Аналогично, если оценка ожидаемого эффекта не проводилась и не определена, то ответ нет и количество баллов 10.

3. Достижимость. Есть ли необходимые ресурсы и возможности для достижения цели:

3.1. Финансовые (в том числе готовность брать кредит) — предполагаем, что в бюджете заложены расходы на данную инновацию. Это один из ключевых вопросов.

3.2. Временные — определено время на внедрение инновации.

3.3. Человеческие — выделены человеческие ресурсы. В нашем примере отсутствуют.

3.4. Материальная база — отсутствует, в нашем случае наличие сервера. Решается вариантами с облачным хранилищем, арендой или закупкой.

3.5. Готовность к экспериментам и рискам — руководство и команда проекта готовы брать на себя ответственность за возможные риски и экспериментировать в процессе внедрения для достижения наилучших результатов.

3.6. Есть ли перечень возможных препятствий на пути реализации проекта и пути их решения — да составлен перечень проблем, которые могут тормозить процесс внедрения инновации, например недостаточная квалификация персонала.

4. Актуальность:

4.1. Цель согласуется с общей стратегией бизнеса и его миссией. В нашем примере согласуется, так как одна из основных целей бизнеса — сокращение издержек и увеличение прибыли.

4.2. Противоречий с другими приоритетами компании — нет, данный проект является одним из приоритетных направлений компании.

4.3. Соответствует ли цель текущим тенденциям глобального рынка — да тенденции глобального рынка по экономии энергоресурсов и зеленым стандартом по снижению уровня вредных веществ.

5. Ограниченность по времени:

5.1. Определена дата получения результата работы — да, определены сроки промежуточных результатов и сроки запуска проекта.

5.2. Определено время, на которое можно перенести дедлайн в случае непредвиденных ситуаций — да, определены крайние сроки, в которые необходимо запустить проект.

Оптимальный срок достижения SMART-целей – три месяца, полгода или год. Если дедлайн цели больше трёх месяцев, стоит определить промежуточные этапы и задачи. Они помогают контролировать работу и облегчают процесс планирования.

Таблица 2

Информационная база

№	Критерий	Вопрос	Да	Нет	Балл
1	Наличие полноценной информации о внедряемой инновации		✓		
1.1		Оценка стоимости самой инновации	✓		
1.2		Оценка стоимости внедрения инновации	✓		
1.3		Наличие данных о характеристике инновации	✓		
1.4		Наличие информации по внедрению инновации в аналогичной или других отраслях			
2	Анализ рынка, существующих инноваций, опыта внедрения инноваций другими компаниями (если имеется), аналогичной сферы деятельности		✓		
2.1		Изучен рыночный потенциал для нового продукта и оценен уровень конкурентоспособности предполагаемых к внедрению инноваций			
3	Соблюдение законодательства и стандартов		✓		
3.1		Отсутствие противоречий с законодательством при внедрении и использовании инноваций, в том числе наличие у внедряемой технологии всех необходимых сертификатов			
4	Опыт внедрения инноваций и наличие необходимых компетенций		✓		
4.1		План организации процесса внедрения		✓	
4.2		Наличие опыта внедрения инноваций	✓		

Пояснения к ответам по таблице 2.

Блок 2. Информационная база.

1. Наличие полноценной информации о внедряемой инновации.

1.1 Оценка стоимости самой инновации— да, произведена и заложена в бюджет.

1.2 Оценка стоимости внедрения инновации— да, предварительная оценка стоимости внедрения проведена, заложена в бюджет.

1.3 Наличие данных о характеристике инновации— да, получена полноценная информация о продукте.

1.4 Наличие информации по внедрению инновации в аналогичной или других отраслях — да, информация есть, в рамках презентации продукта были проанализированы примеры внедрения и экономический эффект от внедрения на объектах недвижимости.

2. Анализ рынка, существующих инноваций, опыта внедрения инноваций другими компаниями (если имеется), аналогичной сферы деятельности.

2.1 Изучен рыночный потенциал для нового продукта и оценен уровень конкурентоспособности предполагаемых к внедрению инноваций — да, проведен анализ рынка, изучен опыт внедрения похожего продукта другими компаниями.

3. Соблюдение законодательства и стандартов:

3.1 Отсутствие противоречий с законодательством при внедрении и использовании инноваций, в том числе наличие у внедряемой технологии всех необходимых сертификатов — один из ключевых вопросов, противоречий с законодательством нет.

4. Опыт внедрения инноваций и наличие необходимых компетенций:

4.1 План организации процесса внедрения— да, план составлен, риски учтены.

4.2 Наличие опыта внедрения инноваций — нет, такой опыт отсутствует.

Таблица 3

Коммуникации

№	Критерий	Вопрос	Да	Нет	Балл
1	Оценка и обратная связь		✓		
1.1		Предварительная оценка экономического эффекта от внедрения нововведений, общего роста производительности труда, ожидаемое ускорение в оборачиваемости капитала и т. д.			
1.2		Предварительная оценка повышения качества труда, уровня автоматизации производственных процессов и увеличения уровня конкурентоспособности			
1.3		Ожидаемая степень безопасности и удовлетворённости работников, клиентов			
1.4		Оценка предполагаемого снижения количества отходов производства и вредных выбросов, рост эргономичности и экологичности.			
2	Поддержка руководства компании			✓	
2.1		Планируется ли создать комитет по инновациям (если его нет), в который будет входить руководство компании	✓		
2.2		Определена ли роль руководства компании при внедрении инновационного продукта	✓		
2.3		Будет ли создана мотивирующая сотрудников компании программа при успешной реализации проекта		✓	
2.4		Спокойное отношение к ошибкам и неудачам руководства компании			
3	Обучение и развитие персонала		✓		
3.1		Есть ли внедренная программа по обучению и развитию персонала в компании	✓		
3.2		Готовность компании адаптировать под новые требования организационную структуру, операционные процессы и системы			
4	Сотрудничество и коммуникация			✓	
4.1		Вся внутренняя документация, все внутренние коммуникативные процессы стандартизированы, понятны, освоены		✓	
4.2		Творческий коллектив сформирован, задачи распределены, участники замотивированы	✓		
4.3		Наличие научной и технологической информации, которая необходима для инновационного проекта	✓		
4.4		Наличие внешних источников знаний, информации, чужого опыта и технологий			
5	Взаимодействие с внешними организациями для получения доп. ресурсов, знаний и опыта		✓		
5.1		Наличие партнеров по внедрению инноваций	✓		

Пояснения к ответам по таблице 3.

Блок 3. Коммуникации.

1. Оценка и обратная связь.

1.1 Предварительная оценка экономического эффекта от внедрения нововведений, общего роста производительности труда, ожидаемое ускорение в оборачиваемости капитала и т. д. – да, предварительно проделана работа по оценке сокращения операционных затрат. Максимальный балл по п.7 вне зависимости от количества выбранных ответов (больше 1) – 10 баллов. Минимальный балл по п.7 – 10 баллов.

2. Поддержка руководства компании

2.1 Планируется ли создать комитет по инновациям (если его нет), в который будет входить руководство компании – нет, создавать комитет не планируется.

2.2 Определена ли роль руководства компании при внедрении инновационного продукта – да, регулярные отчеты руководству по промежуточным результатам, контроль сроков и финансов.

2.3 Будет ли создана мотивирующая сотрудников компании программа при успешной реализации проекта — да, предполагается премиальный фонд в соответствии с KPI.

2.4 Спокойное отношение к ошибкам и неудачам руководства компании— нет, руководство негативно относится к ошибкам и неудачам.

3. Обучение и развитие персонала.

3.1 Есть ли внедренная программа по обучению и развитию персонала в компании — да, разработана отделом по работе с персоналом

3.2 Готовность компании адаптировать под новые требования организационную структуру, операционные процессы и системы— да, компания готова к таким изменениям. Это один из ключевых вопросов.

4. Сотрудничество и коммуникация.

4.1 Вся внутренняя документация, все внутренние коммуникативные процессы стандартизированы, понятны, освоены — нет, работа в данном направлении только начата.

4.2 Творческий коллектив сформирован, задачи распределены, участники замотивированы — нет, в процессе формирования и распределения задач.

4.3 Наличие научной и технологической информации, которая необходима для инновационного проекта— да, вся необходимая информация по проекту есть.

4.4 Наличие внешних источников знаний, информации, чужого опыта и технологий — да, есть данные об опыте внедрения похожего продукта.

5. Взаимодействие с внешними организациями для получения доп. ресурсов, знаний и опыта:

5.1 Наличие партнеров по внедрению — да, компания производитель данного программного обеспечения.

Таблица 4

Культура организации и готовность к изменениям

№	Критерий	Вопрос	Да	Нет	Балл
1	Готовность к изменениям		✓		
1.1		Определены потребности в переменах (какие изменения нужны для того, чтобы фирма пришла к желаемым результатам)	✓		
1.2		Разработана стратегия/план изменений	✓		
1.3		Психологическая готовность к изменениям Для оценки можно использовать методики ROC (Readiness for Organizational Change) в адаптированной версии Е. А. Наумцевой [5]			
2	Культура организации			✓	
2.1		Созданы условия для инновационного мышления учитывающие специфику различных управленческих уровней;	✓		
2.2		Разработана программа обучения для лучшей адаптации к инновациям для сотрудников компании		✓	
2.3		Разработаны инструменты и методы внедрения для новых корпоративных стандартов	✓		

Пояснения к ответам по таблице 4.

Блок 4. Культура организации и готовность к изменениям.

1. Готовность к изменениям.

1.1 Определены потребности в переменах (какие изменения нужны для того, чтобы фирма пришла к желаемым результатам) — да, составлен перечень основных необходимых изменений в компании, например усиление команды IT.

1.2 Разработана стратегия / план изменений — да, определен план, и стратегия, по которой компания будет поэтапно внедрять изменения, в том числе и в организационную структуру.

1.3 Психологическая готовность к изменениям — да, проведена работа с ключевым персоналом пройдены тесты, психологическая готовность персонала компании к изменениям подтверждена. Для оценки можно использовать методики ROC (Readiness for Organizational Change) в адаптированной версии Е.А. Наумцевой (2016), либо применить шкалу Коннера (ACCOUNTS).

2 Культура организации.

2.1 Разработана программа по формированию инновационного мышления на всех уровнях управления— нет, предстоит разработать программу, создать группы.

2.2 Разработана программа тренингов и семинаров для облегчения адаптации к новациям сотрудников компании— да, программа разработана отделом по работе с персоналом и содержит поэтапную адаптацию персонала к новым условиям работы.

2.3 Разработаны конкретные инструменты и методы внедрения новых корпоративных правил и норм поведения — нет, предстоит разработать.

Результаты исследования и их обсуждение

Для расчета количества баллов была опрошена группа экспертов коммерческой недвижимости (табл. 5).

Условия:

1. Максимальное количество баллов должно быть 1000.
2. Баллы должны быть распределены между всеми вопросами.
3. Баллы выставляются экспертами на основании их опыта в зависимости от значимости в принятии решения.

Таблица 5

Состав опрашиваемых экспертов

	Организация	Должность	Опыт работы в коммерческой недвижимости
1	Управляющая компания	Директор, руководитель отдела по управлению эксплуатацией объектов недвижимости	Более 15 лет
2	Управляющая компания собственника	Управляющий директор	Более 20 лет
3	Девелоперская компания	Директор по эксплуатации	Более 15 лет
4	Управляющая компания собственника	Управляющий	Более 15 лет
5	Управляющая компания собственника	Технический директор	Более 20 лет
6	Управляющая компания	Технический директор	Более 15 лет
7	Российский банк	Главный инженер	Более 15 лет
8	Управляющая компания собственника	Генеральный директор	Более 15 лет
9	Российский банк	Руководитель направления эксплуатации	Более 20 лет
10	Управляющая компания	Коммерческий директор	Более 25 лет
11	Девелоперская компания	Операционный директор	Более 10 лет
12	Управляющая компания	Управляющий	Более 15 лет
13	-	Независимый консультант	Более 20 лет
14	Управляющая компания	Коммерческий директор	Более 20 лет

По результату проведенного опроса экспертов сформирована таблица 6 с усредненными баллами.

Таблица 6

Сводные данные анкетирования и опроса экспертов

№	Критерий	Вопрос	
	Раздел. Критерии оценки.		
1	Конкретность	Цель ясная и четкая	50
2	Измеримость (оценка ожидаемого эффекта)		
		Варианты ожидаемого эффекта:	
2.1		Увеличение дохода от реализации инновации. Удовлетворённость клиентов новыми продуктами или услугами. Возврат инвестиций (ROI) в новые продукты или услуги. Повышение узнаваемости бренда на рынке. Сокращение времени на выполнение тех или иных операций. Повышение качества услуг. Оптимизация штата. Достижение цели стать компанией №1 в части инновационности. Получение сертификата экологичности	63
3	Достижимость	Есть ли необходимые ресурсы и возможности для достижения цели:	
3.1		Финансовые (в том числе готовность брать кредит)	55
3.2		Временные	24

продолжение табл. 6

продолжение табл. 6			
3.3		Человеческие	35
3.4		Материальная база	26
4		Готовность к экспериментам и рискам	25
5		Есть ли перечень возможных препятствий на пути реализации проекта и пути их решения	24
6	Актуальность		
6.1		Цель согласуется с общей стратегией бизнеса и его миссией	35
6.2		Отсутствие противоречий с другими приоритетами компании	25
6.3		Соответствует ли цель текущим тенденциям глобального рынка	29
7	Ограниченность по времени		
7.1		Определена дата получения результата работы	17
7.2		Определено время, на которое можно перенести дедлайн в случае непредвиденных ситуаций	13
	Раздел. Информационная база.		
1	Наличие полноценной информации о внедряемой инновации		
1.1		Оценка стоимости самой инновации	38
1.2		Оценка стоимости внедрения инновации	35
1.3		Наличие данных о характеристике инновации	20
1.4		Наличие информации по внедрению инновации в аналогичной или других отраслях	19
2	Анализ рынка, существующих инноваций, опыта внедрения инноваций другими компаниями		
2.1		Изучен рыночный потенциал для нового продукта и оценен уровень конкурентоспособности предполагаемых к внедрению инноваций	27
3	Соблюдение законодательства и стандартов		
3.1		Отсутствие противоречий с законодательством при внедрении и использовании инноваций, в том числе наличие у внедряемой технологии всех необходимых сертификатов	57
4	Опыт внедрения инноваций и наличие необходимых компетенций		
4.1		План организации процесса внедрения.	30
4.2		Наличие опыта внедрения инноваций	18
	Раздел. Коммуникации.		
1	Оценка и обратная связь	Возможные варианты:	
1.1		Предварительная оценка экономического эффекта от внедрения нововведений, общего роста производительности труда, ожидаемое ускорение в оборачиваемости капитала и т. д. Предварительная оценка повышения качества труда, уровня автоматизации производственных процессов и увеличения уровня конкурентоспособности. Ожидаемая степень безопасности и удовлетворенности работников, клиентов. Оценка предполагаемого снижения количества отходов производства и вредных выбросов, рост эргономичности и экологичности	29
2	Поддержка руководства компании		
2.1		Планируется ли создать комитет по инновациям (если его нет), в который будет входить руководство компании	20
2.2		Определена ли роль руководства компании при внедрении инновационного продукта	21
2.3		Будет ли создана мотивирующая сотрудников компании программа при успешной реализации проекта	23
2.4		Спокойное отношение к ошибкам и неудачам руководства компании	15
продолжение табл. 6			

окончание табл. 6

3	Обучение и развитие персонала		
3.1		Есть ли внедренная программа по обучению и развитию персонала в компании	11
3.2		Готовность компании адаптировать под новые требования организационную структуру, операционные процессы и системы	18
4	Сотрудничество и коммуникация		
4.1		Вся внутренняя документация, все внутренние коммуникативные процессы стандартизированы, понятны, освоены.	16
4.2		Творческий коллектив сформирован, задачи распределены, участники замотивированы	21
4.3		Наличие научной и технологической информации, которая необходима для инновационного проекта	18
4.4		Наличие внешних источников знаний, информации, чужого опыта и технологий	16
5	Взаимодействие с внешними организациями для получения доп. ресурсов, знаний и опыта.		
5.1		Наличие партнеров по внедрению инноваций	
Раздел. Готовность к изменениям и культура организации.			
1	Готовность к изменениям		
1.1		Определены потребности в переменах (какие изменения нужны для того, чтобы фирма пришла к желаемым результатам).	21
1.2		Разработана стратегия/план изменений.	21
1.3		Психологическая готовность к изменениям Для оценки можно использовать методики ROC (Readiness for Organizational Change) в адаптированной версии Е. А. Наумцевой [5]	16
2	Культура организации		
2.1		Созданы условия для инновационного мышления учитывающие специфику различных управленческих уровней;	17
2.2		Разработана программа обучения для лучшей адаптации к инновациям для сотрудников компании	18
2.3		Разработаны инструменты и методы внедрения для новых корпоративных стандартов	14

Для анализа полученных данных и принятия решения о внедрении инновации введем понятие коэффициента эффективности принятия решения и используем полученные данные по каждому вопросу, которые подставим в таблицы 1, 2, 3, 4 и полученные результаты подставим в следующую формулу:

Комплексный показатель готовности внедрения инновации:

$$K_n = \left[\sum_{i=0}^n P_i - \sum_{j=0}^n N_j \right] + P_{\max} \times 100,$$

где $\sum_{i=0}^n P_i$ — сумма баллов, присвоенных каждому положительному ответу;

P_i — это балл для i -го положительного ответа;

$\sum_{j=0}^n N_j$ — сумма баллов, присвоенных каждому отрицательному ответу;

N_j — это балл для j -го отрицательного ответа;

$P_{\max}$ — сумма всех потенциально возможных баллов, как положительных, так и отрицательных (исходя из количества вопросов и максимальных баллов).

Пояснение:

Оценка Ответов: Каждому вопросу присвоены баллы за ответы.

Сумма Положительных Баллов: сложите все баллы от положительных ответов:

$$\sum_{i=0}^n P_i$$

Сумма Отрицательных Баллов: суммируйте все баллы отрицательных ответов:

$$\sum_{j=0}^n N_j$$

Расчет Разницы Оценок: Вычтите сумму отрицательных баллов из суммы положительных баллов:

$$\sum_{i=0}^n P_i - \sum_{j=0}^n N_j$$

Расчет общей возможной оценки $P_{\max}$: Рассчитайте максимальное количество баллов, которое возможно получить в данном опроснике.

Комплексный показатель готовности внедрения инновации: разделите разницу оценок на общую возможную оценку $P_{\max}$ и умножьте на 100, чтобы получить процентную оценку решения.

Расчет примера из таблицы выше:

$$K_{\Pi} = (825 - 175) / 1000 * 100 = 64\%.$$

Выводы

Интерпретация.

На основании опроса группы экспертов (см. табл. 5) сформированы критерии для принятия решения по результату расчета:

K_{Π} от 0 до 50 % указывает на отсутствие готовности компании к принятию положительного решения по внедрению инновации. При стремлении к внедрению инноваций, вероятно, компания столкнется с неудачей.

K_{Π} от 51 до 80% указывает на то, что компания может начать внедрение инновации, но только после того, как будут приняты положительные решения по ключевым вопросам. В данном случае шансы на успешное внедрение инновации достаточно высоки.

K_{Π} от 81 до 100% указывает на то, что компания готова к внедрению инноваций с доработкой части вопросов в процессе внедрения. При таких значениях коэффициента компанию с большей долей вероятности ждет успех.

Литература

1. Богатырев Н.С. Эффективность внедрения инноваций на объектах коммерческой недвижимости и факторы, влияющие на нее // Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. 2024. С. 71.
2. «Отчет консалтинговой компании КПМГ и Агентства стратегических инициатив (АСИ) по внедрению инноваций Российскими компаниями,» 25 сентябрь 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://asi.ru/news/153157/?ysclid=m8j0q32xmd985998136> (дата обращения 14.04.2025).
3. Люлин П.Б. Место и роль инноваций в системе стратегического развития субъекта предпринимательства // Фундаментальные исследования. 2018. № 1. С. 92-95.
4. Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives // Management Review. 1981. С. 35-36.
5. Наумцева Е.А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» // Организационная психология. 2016. Т. 6. №4. С. 104-117.