

вается себестоимость добычи, в том числе и за счет затрат на природоохранные мероприятия и компенсации коренному населению.

Героический труд газовиков и нефтяников в суровых северных условиях измеряется в миллиардах кубометров добытого газа и в миллионах тонн нефти и газового конденсата. Эффективность работы правительства автономного округа определяется уровнем доходов населения, эффективностью использования бюд-

жета, уровнем обеспечения качественных социальных услуг, сохранением стабильной социально-экономической ситуации.

При промышленном освоении новых месторождений нефти и газа в Северной и Восточной зонах, реализации транспортной и энергетической составляющих проекта «Урал промышленный — Урал Полярный» у региона появляется возможность устойчивого развития на предстоящие несколько десятков лет.

### Информация об авторах

**Быковский Василий Алексеевич (Муравленко)** — доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, представитель Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа в г. Муравленко, Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа — высший исполнительный орган государственной власти Ямало-Ненецкого автономного округа (629602, г. Муравленко, ул. Губкина, д. 32, e-mail: shans-85@mail.ru).

**Кобылкин Дмитрий Николаевич (Салехард)** — Губернатор Ямало-Ненецкого автономного округа, Правительство Ямало-Ненецкого автономного округа — высший исполнительный орган государственной власти Ямало-Ненецкого автономного округа (629008, г. Салехард, проспект Молодежи, д. 9, e-mail: admokr@gov.yamal.ru).

V. A. Bykovskiy, D. N. Kobylkin

### Yamal from nowadays to the future: frontiers of modernization

The paper presents the author's assessment of the socio-economic status of the Yamalo-Nenets Autonomous District. The risks of social and economic development are identified and ranked. The competitive advantages of the strategic district development in the formation and development of human potential are highlighted, as well as the development of oil and gas industry. The periodization of Yamal formation as the country's gas capital is held. An author's projection on the directions of industrial development in the region is made.

Keywords: competitive advantages, industrial capacity, reclamation

### Information about the authors

**Bykovskiy Vasiliiy Alekseevich (Muravlenko)** — Doctor of Economics, Ph.D. in Technical Sciences, Professor, Representative of The Governor of the Yamalo-Nenets Autonomous District in Muravlenko, The Government of the Yamal-Nenets Autonomous District — the highest executive organ of state power of the Yamalo-Nenets Autonomous District (629602, Muravlenko, Gubkin St. 32, e-mail: shans-85@mail.ru).

**Kobylkin Dmitriy Nikolaevich (Salekhard)** — The Governor of the Yamalo-Nenets Autonomous District, The Government of the Yamal-Nenets Autonomous District — the highest executive organ of state power of the Yamalo-Nenets Autonomous District (629008, Salekhard, Pr. Molodezhi 9, e-mail: admokr@gov.yamal.ru).

УДК 658

С. Ю. Исаев, С. Ю. Тюлькина

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ МОТИВАЦИИ<sup>1</sup>

*В настоящей статье рассматриваются основные принципы, используемые при разработке системы предпринимательской мотивации менеджеров высшего звена, в которой в качестве составляющего компонента используется модель оценки инновационной зрелости организации. Авторами даны практические рекомендации по применению данной модели.*

**Ключевые слова:** модель оценки инновационной зрелости организации, предпринимательская мотивация

<sup>1</sup> Публикация выполнена при финансовой поддержке РГНФ, проект 10-02-00294а «Оценка влияния малого предпринимательства на социально-экономическое развитие узкоспециализированных территорий в условиях кризиса».

Инновационность в современных условиях является важным фактором выживания предприятий. Если предприятия своевременно не воспримут сигналы окружающей среды и немедленно не перестроят свою деятельность в соответствии с ними, то это угрожает потерей конкурентоспособности. Предприятия наряду с традиционной конкуренцией в масштабах производства должны учитывать сегодня новое измерение конкуренции — соревнование во времени.

В основном методическом документе в области инноваций — Руководстве ОСЛЮ в 2005 г. было выделено четыре главных типа инноваций: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные [9]. Именно организационные инновации позволяют повышать качество и эффективность работы, увеличивать информационный обмен, стимулировать способность персонала предприятий к обучению [8].

В своей работе М. О. Блинков предлагает проводить оценку результативности инновационности процесса в трех аспектах: организационном, социальном и производственном [3]. При этом организационная результативность отражает степень оптимизации иерархичности производственной системы, уровень соотношений в ней связей координации и субординации, возможности реализации организационного потенциала и получения максимальной отдачи от управленческих мероприятий.

В мире специализации разделение функций собственности и управления позволяет людям, имеющим свободные денежные средства, инвестировать в активы, которыми они не обязательно умеют управлять. Для этой цели они нанимают профессиональных менеджеров, способных обеспечить эффективную эксплуатацию активов и получить более высокую доходность, чем это могли бы сделать сами собственники. И учитывая вышеуказанные тенденции, менеджеру высшего звена в современном мире «платят только за одно — за улучшение, за изменение, за действие» [10], за принятие решений в условиях неопределенности. Если учесть, что в каждый последующий временной период создается новая ситуация, на что влияет множество внутренних и внешних факторов, то становится понятно, что каждый последующий процесс управленческой деятельности требует от менеджера качественно нового творческого подхода [9]. Как правило, задача организации управленческой деятельности остается прежней, но каждый раз решается по-новому.

В связи с этим остро встала проблема эффективности производства, конкурентоспособности организаций, инновационности, эффективности общественного труда. Инвестиции в человеческий капитал признаны самыми эффективными. Особо велика роль менеджеров в повышении конкурентоспособности организаций. Именно они возглавляют работу всего персонала по повышению эффективности производства, разрабатывают миссию и видение и обеспечивают их осуществление, разрабатывают ценности организации и системы, требуемые для устойчивого успеха, и осуществляют это самой своей деятельностью и поведением. В связи с этим особо важно обеспечить высокую мотивацию труда, прежде всего у менеджеров высшего звена (далее МВЗ).

Несомненно, мотивация МВЗ — вопрос номер один как для них самих, так и для акционеров. Собственник должен разработать, а МВЗ — принять систему материального поощрения, которая принесет выгоду им обоим.

Рассматривая МВЗ, мы говорим о взаимодействии собственника и менеджера, но рассматривая эти отношения через призму «философии предпринимательства». То есть мы ставим задачу, чтобы МВЗ, по сути не являясь собственниками, вели себя как собственники, тем самым гармонизируя взаимоотношения собственников и управленцев.

Становится понятным, что в дальнейшем более высокий процент выживания будут иметь те предприятия, которые в своей деятельности реализуют предпринимательский подход и правильно выбрали направление своего развития. Таким образом, в рыночной экономике важными условиями достижения предприятием успеха и условием его развития становятся предпринимательство и предпринимательский стиль деятельности.

Наиболее полное определение инновации в предпринимательской деятельности на современном этапе развития экономики дано С. А. Агапцовым и др. в монографии «Предпринимательская система хозяйствования», под которой они подразумевают «новшество во всех сферах делового менеджмента (развитие, маркетинг, производство, собственно управление и т. д.), характеризующееся качественным отличием от предшествующего аналога (уровень технологии, потребительские свойства, усовершенствование организации, эффективное использование ресурсов, качество рыночной деятельности и т. п.)» [1].

Таблица 1

## Существенные признаки компаний, осуществляющих ведение хозяйства на предпринимательской основе

Фактор	Традиционные предприятия	Предприятия предпринимательского типа
Целеполагание	Сохранение стабильности	Трансформация. Решение задач с высоким уровнем сложности и неопределенности
Тип лидерства	Традиционный. Командно-административный, жестко регламентирующий деятельность персонала	Трансформационный, создатель ценностей, создающий возможности для творческого поиска и многоуровневого лидерства
Культура отношение к риску и сложность решаемых задач	Минимизация рисков, консервативное отношение к риску. Задачи определены, необходимо придерживаться правил, регламентов и процедур в решении текущих задач	Принятие высокого уровня риска. Задачи с высоким уровнем сложности. Решаемые задачи имеют свойства новой, или требуют принципиально нового решения
Соотношение организации и самоорганизации	Доминируют административные методы регулирования	Доминируют отношения самоорганизации
Система стимулирования и вознаграждения за труд	Поощрение выполнения заданий, планов, распоряжений, стимулирование жесткой дисциплины. Власть, сохранение работы, вознаграждение за рутинный труд, четкая перспектива	Поощрение инициативы творчества, выдвижения новых идей, подходов, решений. Самовыражение, творчество, стремление к риску, независимость, стремление к богатству через новаторство

Предпринимательский способ хозяйствования — это, прежде всего, ведение хозяйства на инновационной, рискованной основе, то есть реализация инновационного потенциала организации.

Инновационное хозяйствование представляет собой новый тип хозяйствования, который должен базироваться не просто на единстве экономического, экологического и социокультурного развития, а непременно на их взаимном дополнении и переплетении [4].

Переход к предпринимательским способам ведения хозяйствования в публичных компаниях связан с преодолением ряда проблем, среди которых доминирующей выступает проблема мотивирования МВЗ.

Предпринимательский стиль деятельности значительно отличается от широко распространенного административного стиля, который направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри предприятия, так и в отношениях с поставщиками, смежниками, потребителями. Привитие организации предпринимательского стиля поведения связано с далеко идущими изменениями в мотивации деятельности, организационной структуре, системе управления, уровне подготовки руководителей и специалистов как менеджеров, в стиле руководства.

Для определения характера хозяйствования организации целесообразно построить профиль компании на основе ключевых факторов, отличающих предпринимательский способ ведения хозяйствования от административного (традиционного) способа ведения хозяйствования в публичных компаниях.

Нами предложены и систематизированы ключевые факторы, позволяющие выявить тип хозяйствования рассматриваемой организации (табл. 1).

В обоих типах организаций необходимо мотивировать МВЗ на выполнение задач. Однако в организациях предпринимательского типа риск и неопределенность в мотивации становятся определяющими.

Теоретические основы вознаграждения высших руководителей компании определяются особенностями отношений, складывающихся между собственниками и наемными менеджерами, в основе которых всегда существует агентский конфликт: менеджер любым путем стремится увеличить свое вознаграждение, а собственник — снизить затраты на оплату услуг наемных управляющих.

Обобщая исследования различных ученых, конкретизирующих свойства МВЗ и его место в системе публичного управления, специфику его мотивации, различные подходы к мотивации МВЗ, а также поставленные задачи, мы пришли к выводу, что решение вопроса эффективной мотивации МВЗ позволило бы сблизить интересы менеджера и собственника и, возможно, гармонизировать их отношения в разработке и применении предпринимательской мотивации МВЗ.

Необходимо разработать модель системы сбалансированных индикаторов для предпринимательской мотивации, базирующейся на конкретизации вектора результативности, стимулирования работы в условиях риска и неопределенности и гармонизации интересов заин-

тересованных сторон, обеспечивающих на этой основе улучшение возможности проводить анализ, оценку и управление эффективностью предпринимательской деятельности. Данная модель состоит из 3 компонентов: двух количественных — стоимостного показателя и показателя риска, и одного качественного — показателя достижения сбалансированных результатов, фактически являющегося повышающим или понижающим коэффициентом оценки деятельности МВЗ.

Практическая значимость предлагаемой модели предпринимательской мотивации состоит в формировании базы для мотивации МВЗ, позволяющей гармонизировать отношения менеджера и собственника.

Фактически любой интегральный показатель так или иначе основан на предположении причинно-следственных связей. Фактически биз-

нес-модель задает собственную внутреннюю логику, определяющую способ создания ценностей и ее получения компанией [10].

Для систематизации деятельности нами выбраны векторы исследования следующих моделей:

- интегральные модели менеджмента;
- модели организационной зрелости.

1. С развитием конкуренции все большую значимость приобретают интегрированные модели зрелости, которые дают возможность не только определить уровень развития предприятия, но и разработать мероприятия по усовершенствованию: Интегрированная модель зрелости процессов (функциональных возможностей организации) СММІ (*Capability Maturity Model Integration*). Это новый стандарт в области менеджмента, который появился в марте

Таблица 2

Сравнительный анализ структуры методик оценки инновационной зрелости предприятия

Характерные признаки	Интегральные модели менеджмента (EFQM)	Модели организационной зрелости (СММ)	Модель инновационной зрелости
Принципы	Базовый принцип (один из 8) «Постоянное изучение, улучшение и инновации»	Принцип «инновационности» может быть заложен при определении предметной области	Базовый принцип (2 группы: потенциал (возможности) и результативность)
Критерии	Несколько составляющих критериев прямо нацелены на инновации	Критерии, отражающие рост инновационной зрелости задаются при построении модели	Все критерии (10) прямо нацелены на результат
Адекватность применения для организации	Преимущественно для предприятий и организаций	Преимущественно для предприятий и организаций	Для предприятий и организаций любых размеров, сфер деятельности и форм собственности
Возможность адаптации для предметной области	Путем применения системы инновационных подходов	Путем разработки шкал инновационной зрелости	Путем разработки критериев инновационной зрелости
Адекватность для оценки предметной области после адаптации	Высокая	Высокая	Высокая
Сложность модели	Высокая	Средняя	Средняя
Требования к компетентности управляющих	Высокие	Высокие	Высокие
Скорость освоения модели	1–2 года	1–2 года	1 год
Интерпретация итогового результата	Инновационное совершенство	Инновационная зрелость	Инновационная зрелость
Возможность адаптации для экспресс-диагностики	Слабая	Средняя	Высокая
Цель исследования	Проведение самооценки построения системы менеджмента организации, внедрение принципов TQM	Проведение самооценки с целью определения уровня зрелости организации по группе актуальных направлений	Проведение самооценки с целью определения уровня инновационной зрелости
Инструмент исследования	Матрица оценки RADAR (результаты, подход, развертывание, оценка, анализ и пересмотр)	Шкала организационной зрелости	Экспресс-оценочные таблицы
Использование результатов	Для внутреннего и публичного использования	В основном для внутреннего использования	Для внутреннего и публичного использования

Таблица 3

Пример показателей предпринимательской мотивации МВЗ

Критерий в модели мотивации	Источник показателя критерия мотивации	Пример показателя	
Стоимость	Показатели концепции управления стоимостью компании Value-Based Management (VBM)	Денежный поток	EVA
Риск	VBN и KPI (Key Performance Indicators) показатели, учитывающие риск	Риск	
Качественный показатель	Сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard), Библиотека моделей зрелости	Интегрированный показатель модели инновационной зрелости	

2002 г., разработанный на основе различных моделей СММ, модели зрелости бизнес-процессов (модель Деминга — Стюарта; модель Кутыркина, Волчкова, Балахонова; модель БИГ; модель «Texas Instruments»), модели зрелости управления проектами (модель А. Джафари; модель Х. Танака; модель Керцнера; Модель ОРМЗ), модели зрелости экономической эффективности, функциональная модели оценки менеджмента, модели зрелости в области качества, модели зрелости контроллинга (Козодоев А. А. Технический специалист компании Interface Ltd. Введение в СММИ).

В свою очередь, для использования в качестве показателя при мотивации МВЗ предлагается модель оценки инновационной зрелости, которая, используя основы модели EFQM, формируя две группы базовых критериев «возможности» и «результаты», дает уникальную возможность оценить уровень управляемости и определить уровень инновационной зрелости организации [6].

Под инновационной зрелостью организации понимается ее состояние, определяемое инновационным потенциалом и его проявлением (результативностью) с использованием адаптированной модели организационной зрелости в ходе самооценки, учитывающей как ретроспективу, так и перспективу изменения потенциала, и его проявление

В целях определения наиболее сбалансированной и логичной модели для использования при мотивации МВЗ проведена детализация и сравнительная оценка вышеназванных методик (табл. 2).

Каждая из рассматриваемых моделей фактически может быть использована для целей инновационного управления организацией и мотивации МВЗ. Выбор модели определяется через соответствующую процедуру ее адаптации, также

может возникнуть исключительная сложность при настройке самооценки. В связи с этим авторами в качестве критерия мотивации МВЗ применяется экспресс-диагностику инновационной зрелости предприятия. С другой стороны, это не исключает возможность освоения на следующем этапе моделей более сложного уровня (например, EFQM).

Опыт регионального конкурса «Лидер управления Прикамья» [2] наглядно продемонстрировал актуальность и практическую полезность применения инновационных бизнес-моделей организациями. Главным результатом применения инновационных бизнес-моделей организациями является их потенциал диагностики областей для инновационного развития и принятия аргументированных управленческих решений по развитию организации и направлениям для инвестиций.

Конкретные показатели с целью мотивирования МВЗ должны разрабатываться под конкретную задачу, исходя из внешнего и внутреннего контекста компании.

С целью апробации результатов исследования разработаны конкретные примеры показателей, удовлетворяющие требованиям предпринимательской мотивации (табл. 3).

Взятые вместе EVA и интегральный показатель модели инновационной зрелости обеспечат тот диагностический инструментарий, который необходим для измерения совокупной производительности факторов производства и управления ими. Его использование в оценке работы МВЗ позволит действительно сблизить интересы высшего менеджмента и собственников, включить внутреннего предпринимателя в наемном менеджере, а также гармонизировать работу МВЗ по выполнению текущих целей и достижению стратегических задач компании.

#### Список источников

1. Андреева Е. Л., Исаев С. Ю. Управление предпринимательской мотивацией руководителей инновационных организаций // Инновационное развитие регионов России. Теория, практика, управление / Под общ. ред. акад. РАН А. И. Татаркина. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. — С. 85-99.

2. *Акатов Н. Б., Саврасов И. Н.* Региональный конкурс как механизм инициирования инновационного развития систем управления // Стратегические направления в бизнесе в 21-ом веке и качество высшего образования : сб. науч. тр. седьмой международной научно-прикладной конференции. — Варна, 2008. — С. 31-35.
3. *Блинков М. О.* Методика оценки результативности инновационных процессов на промышленном предприятии // Журнал экономической теории. — 2009. — № 4. — С.197-199.
4. *Бочко В. С.* Территориальная конъюгация и формирование интеллектуально-инновационного пространства // Экономика региона 2010. № 2. С.14-16.
5. *Евстафьев И. Н.* Тотальный риск-менеджмент. — Москва: Эксмо, 2008.
6. *Козлова О. А., Тюлькина С. Ю.* Результаты оценки инновационной зрелости организаций // Экономика региона. — 2010. — №3. — С. 255-259.
7. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям : 3-е изд. / ОЭСР; Евростат. — М. : ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2006.
8. *Черкасов В. В.* Проблемы риска в управленческой деятельности. — М. : Рефл-бук, 1999. — 288 с.
9. *Чесбро Г.* Открытые инновации / Пер. с англ. В. Н. Егорова — М.: Поколение, 2007. — С. 162.

### Информация об авторах

**Исаев Сергей Юрьевич (Пермь)** — управляющий Пермским субфилиалом Уральского филиала «Евросет» (614039, г. Пермь, ул. Большевикская, 75, оф. 505, e-mail: sergey.isaev@inbox.ru).

**Тюлькина Светлана Юрьевна (Екатеринбург)** — соискатель Учреждения Российской академии наук Институт экономики Уральского отделения РАН (620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29, e-mail: tyulkina@yandex.ru).

S. Y. Isaev

Perm subbranch of the Ural branch of «Evroset»

S. Y. Tyulkina

Establishment of the Russian Academy of Sciences, Institute of Economics, Ural Branch of RAS

### Model of estimation of innovation maturity of organization in the system of entrepreneur motivation

The article considers basic principles used for development of entrepreneur Top-management motivation system. Measurement procedure of innovation maturity of business is used as a fundamental component in the system. Authors give practical recommendation for adaptation of this system.

**Keywords:** entrepreneur Top-management motivation system, entrepreneur method of business, components of Top-management measurement procedure, measurement procedure of innovation maturity, business model

### References

1. Andreeva E. L., Isaev S. Yu., Tatarkin A. I. (Ed.) (2010). Upravlenie predprinimatel'skoy motivatsiyey rukovoditeley innovatsionnykh organizatsiy [Management of the entrepreneurial motivation of the leaders at the innovative organizations]. Innovative development of Russian regions. Theory, practice and management. Ekaterinburg: Institute of Economics, UB RAS, 85-99.
2. Akatov N. B., Savrasov I. N. (2008). Regional'nyy konkurs kak mekhanizm initsirovaniya innovatsionnogo razvitiya sistem upravleniya [Regional competition as a mechanism for initiating an innovative development of management systems]. Strategic business directions for the 21st century and the quality of higher education: collected works of the 7th international scientific-applied conference. Varna, 31-35.
3. Blinkov M. O. (2009). Metodika otsenki rezul'tativnosti innovatsionnykh protsessov na promyshlennom predpriyatii [Methodology of the effectiveness of innovation processes evaluation in an industrial plant]. Journal of Economic Theory, 4, 197-199.
4. Bochko V. S. (2010). Territorial'naya kon'yugatsiya i formirovanie intellektual'no-innovatsionnogo prostranstva [Territorial conjugation and formation of intellectual and innovative space]. The Region's Economy, 2, 14-16.
5. Evstaf'ev I. N. (2008). Total'nyy risk-menedzhment [Total risk-management]. Moscow: Eksmo.
6. Kozlova O. A., Tyul'kina S. Yu. (2010). Rezul'taty otsenki innovatsionnoy zrelosti organizatsiy [The results of evaluation of innovation maturity of organizations]. The Region's Economy, 3, 255-259.
7. The Government of Oslo (2006). Rekomendatsii po sboru i analizu dannykh po innovatsiyam : 3rd Edition. / OESR; Eurostat. — Moscow: «Centre for Science Research and Statistics», 2006.
8. Cherkasov V. V. (1999). Problemy riska v upravlencheskoy deyatel'nosti. Moscow: Refl-Book, 1999.
9. Chesbro G. (2007). Otkrytye innovatsii [Open innovations]. Moscow: Pokolenie, 162.

### Information about the authors

**Isaev Sergey Yur'evich (Perm')** — Director of the Perm subbranch of the Ural branch of «Evroset» (614039, Perm, Bolshvistskaya St. 75, office 505, e-mail: sergey.isaev@inbox.ru).

**Tyul'kina Svetlana Yur'evna (Ekaterinburg)** — Applicant at the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Ekaterinburg, Moskovskaya St. 29, e-mail: tyulkina@yandex.ru).