

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Инновационный менеджмент

### СИСТЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### Руководящие указания

#### Innovation management. Innovation management system. Guidance

ОКС 03.100.01  
03.100.40

Дата введения 2021-01-01

#### Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Обществом с ограниченной ответственностью "НИИ экономики связи и информатики "Интерэкомс" (ООО "НИИ "Интерэкомс") на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 "Стратегический и инновационный менеджмент"

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 сентября 2020 г. N 697-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 56002:2019\* "Инновационный менеджмент. Системы инновационного менеджмента. Руководящие указания" (ISO 56002:2019 "Innovation management - Innovation management system - Guidance", IDT).

---

\* Доступ к международным и зарубежным документам, упомянутым в тексте, можно получить, обратившись в Службу поддержки пользователей. - Примечание изготовителя базы данных.

Международный стандарт разработан Техническим комитетом ISO/TC 279 "Инновационный менеджмент" Международной организации по стандартизации (ИСО)

#### 5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 Некоторые положения международного стандарта, указанного в пункте 4, могут являться объектом патентных прав. Международная организация по

стандартизации (ИСО) и Международная электротехническая комиссия (МЭК) не несут ответственности за идентификацию подобных патентных прав

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. N 162-ФЗ "О стандартизации в Российской Федерации". Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе "Национальные стандарты", а официальный текст изменений и поправок - в ежемесячном информационном указателе "Национальные стандарты". В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя "Национальные стандарты". Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования - на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет ([www.gost.ru](http://www.gost.ru))*

## **Введение**

### **0.1 Общие сведения**

Способность организации к инновациям можно считать ключевым фактором ее устойчивого роста, экономической жизнеспособности, а также фактором повышения благосостояния и развития всего общества в целом.

Инновационный потенциал организации состоит в способности восприятия и реагирования на изменяющиеся условия в ее рабочей среде (организационном контексте), на использование новых возможностей, знаний и творческого потенциала сотрудников организации, а также возможностей, открывающихся в сотрудничестве со всеми заинтересованными сторонами.

Организация будет способна с большей эффективностью и результативностью создавать инновации, если управление всеми необходимыми мероприятиями (и другими взаимосвязанными или взаимодействующими элементами) будет осуществляться как управление системой.

Система инновационного менеджмента (далее - IMS-система) ориентирует организацию на разработку инновационной концепции (видения), инновационной стратегии, инновационной политики и постановку целей ее инновационного развития, а также на обеспечение поддержки процессов, необходимых для достижения намеченных целей.

В соответствии с настоящим стандартом к потенциальным выгодам от внедрения IMS-системы в организации относятся:

а) повышение способности организации работать в условиях неопределенности;

б) рост темпов развития организации, ее доходов, прибыли и конкурентоспособности;

- с) снижение затрат и потерь, а также повышение эффективности и рациональности использования ресурсов;
- д) повышение устойчивости и способности организации противостоять внешним воздействиям;
- е) повышение степени удовлетворения потребностей пользователей, клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон;
- ф) непрерывное обновление портфеля инновационных предложений;
- г) стимулирование и поддержание заинтересованности сотрудников организации в инновациях;
- н) повышение способности организации привлекать к своим работам партнеров, сотрудников и финансовые ресурсы;
- и) повышение репутации организации и оценки ее деятельности и
- ж) повышение степени соответствия организации требованиям нормативных документов и другим предъявляемым требованиям.

## **0.2 Принципы инновационного менеджмента**

Настоящий стандарт основан на использовании принципов инновационного менеджмента (далее - ИМ-менеджмента), которые содержат формулировки и описание каждого принципа, обоснование их важности для организации, примеры преимуществ, получаемых с использованием этих принципов, и, кроме того, примеры мероприятий, которые организация может проводить для повышения эффективности применения данных принципов.

Следование таким принципам формирует основу успешного функционирования IMS-системы в организации:

- а) реализация ценности;
- б) лидерство, нацеленное в будущее;
- с) стратегическая направленность инноваций;
- д) инновационная культура;
- е) использование уникальной и достоверной информации;
- ф) управление неопределенностью;
- г) адаптируемость;
- н) системный подход к инновациям.

Указанную совокупность принципов можно считать расширяемой, поскольку их необходимо интегрировать и адаптировать для каждого конкретного случая.

### 0.3 Система инновационного менеджмента

#### 0.3.1 Общие положения

IMS-система содержит набор взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, предназначенных для реализации ценности и обладающих общей структурой для разработки и реализации инновационных возможностей, оценки эффективности деятельности и достижения намеченных целей организации.

Элементы IMS-системы при ее внедрении могут быть последовательно адаптированы в зависимости от финансового состояния организации и ее рабочей среды (контекста). Полный эффект от внедрения IMS-системы может быть получен только при условии внедрения организацией всех элементов IMS-системы.

В конечном счете эффективность внедрения IMS-системы будет зависеть от заинтересованности руководства организации и от способности ее специалистов расширять инновационные возможности и культуру поддержки инновационной деятельности организации.

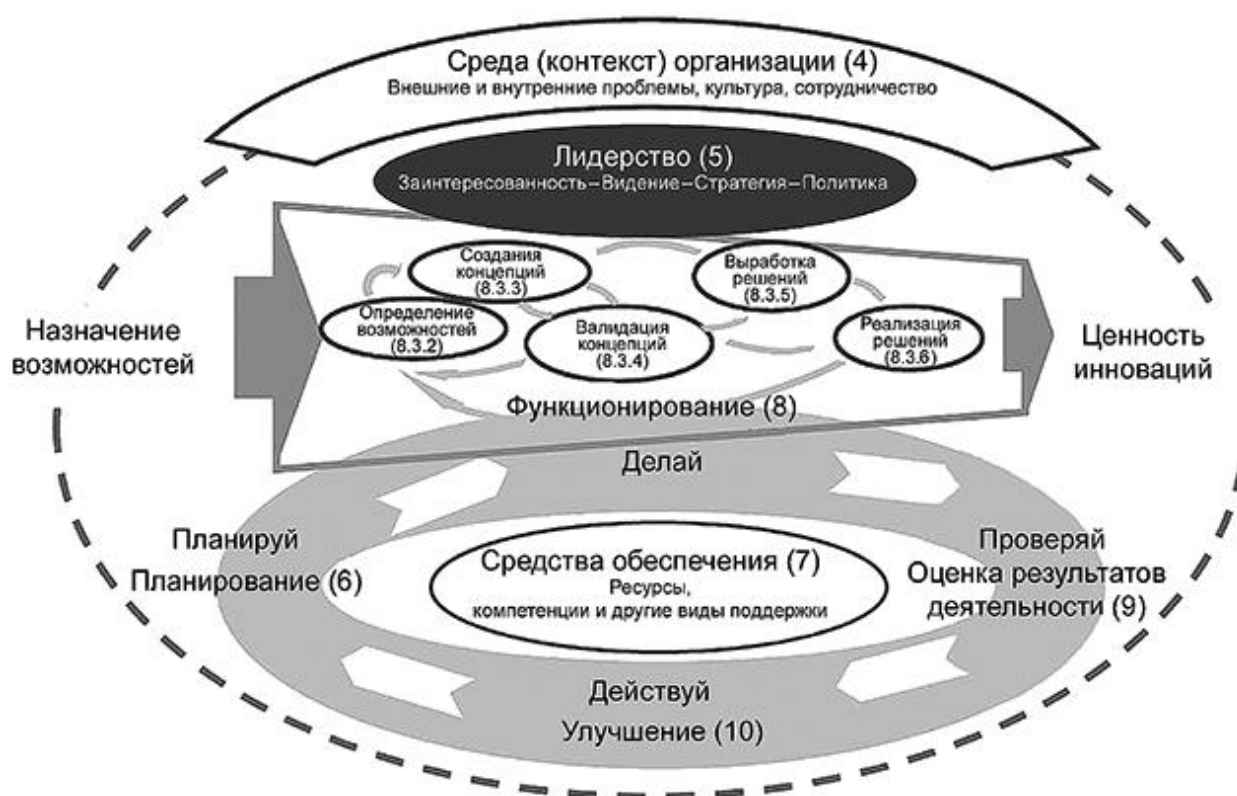


Рисунок 1 - Представление структуры IMS-системы (со ссылками на пункты настоящего стандарта)

#### 0.3.2 Цикл "Планируй - Делай - Проверяй - Действуй"

Цикл "Планируй - Делай - Проверяй - Действуй" (PDCA-цикл, см. ГОСТ Р ИСО 9001) позволяет непрерывно совершенствовать IMS-систему при условии наличия в организации необходимых ресурсов, средств поддержки и управления

мероприятиями в сфере инноваций, а также при выявлении и учете всех потенциальных возможностей и рисков.

PDCA-цикл можно применять к системе инновационного менеджмента как в целом, так и к отдельным ее частям. На рисунке 1 приведено сопоставление разделов 4-10 настоящего стандарта с PDCA-циклом, который функционирует с учетом информации, полученной на основе особенностей рабочей среды (контекста) организации (см. раздел 4) и аспектов лидерства ее руководства (см. раздел 5).

PDCA-цикл состоит из следующих этапов:

а) Этап "Планируй": Позволяет устанавливать цели инноваций и определять меры, необходимые для оценки связанных с ними потенциальных возможностей и рисков (см. раздел 6);

б) Этап "Делай": Позволяет реализовывать те меры, которые запланированы для поддержки инноваций и выполнения соответствующих операций (см. разделы 7 и 8);

в) Этап "Проверяй": Позволяет контролировать и (когда это возможно) сопоставлять полученные результаты с намеченными контрольными показателями для инноваций (см. раздел 9);

г) Этап "Действуй": Позволяет принимать меры для непрерывного совершенствования характеристик IMS-системы (см. раздел 10).

### **0.3.3 Управление неопределенностью и рисками**

В инновационной сфере необходимо принимать в расчет высокую степень вариативности и неопределенности процессов, особенно на ранних, исследовательских (креативных) этапах работы, которые характеризуются поиском решений, проведением экспериментов и обучением. В ходе выполнения данных процессов происходит приобретение знаний и снижение степени неопределенности в целом.

Мероприятия в инновационной сфере предполагают возможность принятия рискованных решений, и не все из этих мероприятий могут приводить к инновациям. Не подтвержденные и остановленные проекты являются неотъемлемой частью инноваций и источником обучения, становясь вкладом в проведение последующих подобных мероприятий.

Приемлемая степень риска зависит от устремленности организации к инновациям, от ее производственных возможностей и типов инноваций, приемлемых для организации. Менеджмент рисков можно осуществлять с использованием различных подходов, например путем итеративного обучения, установления партнерских отношений, диверсификации сфер деятельности (с учетом различных уровней риска) и т.д. При этом системный подход имеет решающее значение для понимания взаимозависимостей и управления неопределенностями.

Мероприятия в сфере инноваций можно реализовывать с помощью процессов, которые позволяют определять потенциальные возможности, разрабатывать и проверять различные концепции, разрабатывать и внедрять выработанные решения. Инновационные процессы реализуются итеративно и часто в нелинейной последовательности. При этом они должны быть гибкими и легко адаптируемыми к различным типам инноваций, к которым стремится организация.

Для осуществления своей деятельности в сфере инноваций организации способны создавать унифицированные или обособленные структуры, что может потребовать использования различных стилей руководства, компетенций и инновационной культуры. Внедрение IMS-системы может стимулировать организации на критику существующего в них положения вещей, принципов руководства и структур и будет способствовать эффективному управлению неопределенностями и менеджменту рисков в организациях.

#### **0.4 Связь с другими стандартами на системы менеджмента**

В настоящем стандарте применяется общепринятая структура, разработанная ИСО для повышения степени согласованности ее стандартов на системы менеджмента (см. Директивы ИСО/МЭК, Часть 1, Дополнение ИСО, приложение SL). Данная структура позволяет организациям приводить свои требования в соответствие с другими руководствами или требованиями других стандартов на системы менеджмента.

Настоящий стандарт относится к комплексу стандартов ИСО 56000, разработанных ИСО ТК 279, к которым относятся:

а) ИСО 56000 "Системы инновационного менеджмента. Основные положения и словарь" определяет необходимую основу для правильного понимания и применения настоящего стандарта;

б) ИСО/ТО 56004 "Оценка инновационного менеджмента. Руководящие указания" содержит руководящие указания для организаций по планированию, внедрению и последующей оценке IMS-системы;

с) ИСО 56003 "Инновационный менеджмент. Методы и средства организации инновационного партнерства. Руководящие указания";

д) и последующие издания стандартов, содержащие рекомендации касательно вспомогательных методов и инструментов внедрения IMS-системы в организациях.

Внедрение эффективной и результативной IMS-системы может оказывать существенное влияние (или быть подвержено влиянию) на другие системы менеджмента и требовать ее интеграции на различных уровнях.

Стандарты на системы менеджмента дополняют друг друга, однако их также можно использовать и независимо. Настоящий стандарт можно применять совместно с другими стандартами на системы менеджмента, помогая организациям сбалансированно реализовывать существующую продукцию и услуги совместно с исследовательской деятельностью и внедрением новой

номенклатуры продукции и услуг, т.е. организации должны найти баланс между руководящими положениями по инновационному менеджменту и положениями других стандартов на системы менеджмента.

Организации, которые ранее не применяли у себя стандарты на системы менеджмента, могут легко воспользоваться настоящим стандартом в качестве отдельного руководства, которое будет внедрено и введено в действие.

## **1 Область применения**

1.1 В настоящем стандарте содержатся рекомендации по разработке, внедрению, поддержанию и непрерывному совершенствованию IMS-системы для ее использования в организациях всех типов и размеров, а именно для:

a) организаций, стремящихся к стабильному успеху в сфере инноваций путем развития и подтверждения своей способности эффективно управлять инновационной деятельностью и достигать намеченных целей;

b) пользователей, клиентов и других заинтересованных сторон, требующих доказательств инновационного потенциала своих организаций;

c) организаций и всех заинтересованных сторон, стремящихся к повышению качества коммуникаций за счет лучшего понимания функционирования IMS-системы;

d) поставщиков услуг по обучению, оценке деятельности, консультированию по вопросам инновационного менеджмента и систем инновационного менеджмента;

e) лиц, ответственных за выработку политики, стремящихся к повышению эффективности программ поддержки и ориентированных на повышение инновационного потенциала, конкурентоспособности организации и развития общества.

1.2 Рекомендации, содержащиеся в настоящем стандарте, носят общий характер и предназначены для применения:

a) в организациях всех типов и размеров, независимо от их принадлежности к конкретной отрасли. При этом основное внимание уделяется уже сложившимся организациям, понимая, что как временные, так и стартап-компании также могут извлекать выгоду от применения рекомендаций, приведенных в настоящем стандарте (в полной мере или частично);

b) для всех типов инноваций, например в сферах производства, услуг, процессов, бизнес-моделей, по степени влияния, начиная от радикальных (прорывных) инноваций до постепенных (инкрементальных), касающихся существующего продукта, услуги, процесса, организации или метода;

c) для всех типов подходов, внутренних и открытых инноваций, в рамках инновационной деятельности, ориентированной на пользователей, рынок, технологии и проектирование.

В настоящем стандарте отсутствуют положения, содержащие детальное описание мероприятий, в нем также отсутствуют какие-либо конкретные требования, средства или методы, применяемые для инновационных сфер деятельности. Положения настоящего стандарта носят исключительно общий и рекомендательный характер.

## **2 Нормативные ссылки**

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт:

ISO 56000, Innovation management - Fundamentals and vocabulary (Системы инновационного менеджмента. Основные положения и словарь)

## **3 Термины и определения**

В настоящем стандарте применены термины и определения по ИСО 56000.

Организации ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных для их использования в стандартизации по следующим адресам:

- платформа просмотра онлайн ИСО: доступна по адресу <https://www.iso.org/obp>;

- IEC Electropedia: доступно по адресу <http://www.electropedia.org/>.

## **4 Среда организации**

### **4.1 Понимание организации и ее среды**

#### **4.1.1 Общие положения**

Организация должна регулярно выявлять:

а) внешние и внутренние проблемы, которые имеют отношение к намеченным целям организации и влияют на возможности достижения ожидаемых результатов работы IMS-системы;

б) области возможностей, потенциально способствующие реализации ценности.

#### **4.1.2 Внешние проблемы организации**

Организация должна регулярно и тщательно изучать внешний контекст, при этом рассматривая вопросы, связанные:

а) с различными областями, охватывающими экономические, рыночные, социальные, культурные, научные, технологические, правовые, политические, геополитические и экологические аспекты;



b) географическим охватом деятельности организации (международной, национальной, региональной или местной);

c) предыдущим опытом, текущей ситуацией и возможными сценариями в будущем;

d) темпами изменений и сопротивлением им;

e) вероятностью возникновения и возможным влиянием тенденций развития;

f) потенциальными возможностями и угрозами, в том числе с теми, которые могут возникать в результате воздействия дестабилизирующих факторов;

g) заинтересованными сторонами.

#### **4.1.3 Внутренние проблемы организации**

Организация должна регулярно изучать внутренний контекст (включая свои потенциальные возможности и активы) и рассматривая при этом вопросы, связанные:

a) с концепцией (видением) развития организации, уровнем ее амбиций, направлением ее стратегического развития и основными компетенциями;

b) существующими методиками управления, структурой организации и использованием иных систем менеджмента;

c) общей эффективностью деятельности организации и ее эффективностью в сфере инноваций (например, с ее последними достижениями/неудачами и в сравнении с эффективностью других аналогичных организаций);

d) эксплуатационными аспектами (например, с процессами, бюджетным финансированием, контроллингом и сотрудничеством);

e) потенциалом и степенью зрелости (как элементом жизненного цикла) существующих инновационных предложений и моделями реализации ценности (как результата вложений);

f) уникальностью компетенций сотрудников организации, т.е. с их знаниями, навыками, технологиями, интеллектуальной собственностью, экосистемой, разработкой/продвижением брендов, партнерскими отношениями, инфраструктурой и т.п.;

g) адаптивностью стратегий, процессов, распределения ресурсов и т.п.;

h) культурными аспектами (например, с ценностями, отношениями и заинтересованностью в инновациях сотрудников организации на всех ее уровнях);

i) инновационными компетенциями сотрудников организации за все время существования.

## 4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Внешними заинтересованными сторонами могут быть пользователи, клиенты, физические лица, местные сообщества, группы по интересам, партнеры, поставщики, консультанты, профсоюзы, конкуренты, собственники, акционеры, финансирующие организации, контрольно-надзорные органы, органы государственного управления, органы по стандартизации, торгово-промышленные ассоциации.

Заинтересованными сторонами внутри организации могут быть сотрудники ее подразделений всех уровней и другие специалисты, работающие в интересах данной организации.

4.2.1 Организация должна определить, осуществлять мониторинг и анализировать:

- a) заинтересованные стороны (в организации и вне ее), существующие или потенциальные, имеющие отношение к IMS-системе и сферам ее потенциальных возможностей;
- b) соответствующие потребности, ожидания и требования, предъявляемые заинтересованными сторонами;
- c) время и способ взаимодействия или привлечения к инновациям соответствующих заинтересованных сторон.

4.2.2 Потребности и ожидания заинтересованных сторон могут быть связаны:

- a) с существующими или перспективными потребностями и ожиданиями организации;
- b) заявленными или незаявленными потребностями и ожиданиями организации;
- c) реализацией ценности (как финансовой, так и нефинансовой);
- d) разной степенью новизны и изменений (от постепенных до радикальных);
- e) существующими (или с формирующимися новыми) рынками;
- f) любой продукцией, услугами, процессами, моделями, методами и т.п.;
- g) инновационными предложениями в основной, смежной или несвязанной области деятельности организации;
- h) расширением или изменением уже имеющихся предложений;
- i) самой организацией или с ее цепочкой создания ценности, сетью или экосистемой;

ж) законодательными и нормативными требованиями, а также с обязательствами по соблюдению данных требований.

#### 4.3 Определение области применения IMS-системы

Организация должна определить свои намерения в сфере инноваций, а также границы IMS-системы для определения области ее применения.

При определении области применения IMS-системы организация должна принимать во внимание:

а) внешние/внутренние проблемы и области потенциальных возможностей организации, указанные в 4.1;

б) соответствующие потребности, ожидания и требования всех заинтересованных сторон, указанные в 4.2;

с) взаимодействие IMS-системы с другими системами менеджмента.

Намерения организации в сфере инноваций могут включать сценарии реализации ее возможностей в тех областях применения, где эти возможности сталкиваются с неопределенностью.

При описании области применения IMS-системы организация должна принимать во внимание, например инновационные предложения, процессы, структуры, функции, партнеров, сотрудничество, географическую и временную область, которые находятся в пределах или вне пределов области применения IMS-системы.

Область применения при необходимости можно корректировать, изменять и оставлять в свободном доступе (для заранее определенного круга лиц) в форме документированной информации.

#### 4.4 Разработка IMS-системы

##### 4.4.1 Общие положения

Организация должна разработать, внедрить, поддерживать и непрерывно совершенствовать IMS-систему в соответствии со своими намерениями по созданию инноваций, включая внедрение необходимых процессов и мер поддержки, а также их взаимодействие в соответствии с рекомендациями настоящего стандарта и принципами инновационного менеджмента.

Указанные намерения организации являются основой для определения ее инновационной стратегии и должны поддерживаться ее организационной культурой (посредством сотрудничества).

##### 4.4.2 Организационная культура

Организация должна стимулировать культуру, поддерживающую деятельность в сфере инноваций, с целью обеспечения сосуществования

креативного и операционно-ориентированного мышления (поведения), поскольку они необходимы для создания инноваций.

4.4.2.1 Организация должна рассмотреть вопрос о создании в ней требуемых условий труда, которые должны характеризоваться:

- a) открытостью, любознательностью и ориентацией на пользователя;
- b) стимулированием использования обратной связи и предложений;
- c) стимулированием к обучению, экспериментированию, креативности, изменениям и критическому анализу существующих предположений;
- d) стимулированием к принятию рискованных решений и извлечению уроков из ошибок в процессе работы над проектами;
- e) налаживанием связей между сотрудниками организации, их участием в инновационной деятельности и сотрудничеством (внутренние и внешние коммуникации);
- f) личностным разнообразием, уважением и инклюзивностью сотрудников организации, мерами регулирования и перспективами деятельности организации в сфере инноваций;
- g) общепризнанной ценностью, убеждениями и поведением сотрудников организации;
- h) балансом между анализом, основанным на допущениях, и фактологическим анализом и принятием решений;
- i) балансом между линейными и нелинейными планированием и процессами.

4.4.2.2 Организациям, обладающим культурой поддержки инновационной деятельности, следует:

- a) обеспечивать в своем составе наличие ведущих специалистов (в том числе из руководящего состава) на всех уровнях, которые проявляют заинтересованность в инновационной деятельности и стимулируют ее;
- b) использовать механизмы управления, обеспечивающие совместимость различных видов инновационной деятельности и эффективные переходы между ними, с учетом ценностей, убеждений и норм поведения сотрудников организации;
- c) обеспечивать поддержку и признание инноваторов, их норм поведения и изложения инновационных предложений и результатов инноваций;
- d) создавать стимулы для достижения результатов в сфере инноваций, с акцентом на собственные (внутренние) факторы мотивации, например на повышение независимости и целеустремленности, а не только на внешние факторы мотивации, например денежное вознаграждение;

е) обеспечивать рост компетенций сотрудников, способствующих развитию инновационной деятельности организации;

ф) проводить оценку инновационной культуры с использованием соответствующих показателей;

г) создавать структуры для многопланового сотрудничества.

#### **4.4.3 Сотрудничество в организации**

Организация должна выработать подходы для более эффективной организации сотрудничества между сотрудниками организации и с внешними партнерами с целью облегчения обмена знаниями, компетенциями, ресурсами и другими интеллектуальными активами, а также доступа к ним.

При этом организация должна принимать во внимание:

а) инновационные стратегию и цели, имеющиеся в организации потенциальные возможности, ресурсы, знания и компетенции;

б) разнообразие в организации опыта, направлений работ, компетенций, перспектив и т.п.;

с) различные подходы, методы, правила и соглашения, используемые организацией при ее сотрудничестве со сторонними организациями;

д) проблемы, связанные с защитой прав интеллектуальной собственности;

е) регулярный анализ и согласование стратегической важности сотрудничества между организациями;

ф) важность взаимного уважения, открытости и доверия между сотрудничающими организациями.

Сотрудничество между организациями может способствовать принятию таких мер, как определение потребностей, ожиданий и проблем пользователей, обмен идеями, знаниями, компетенциями и ноу-хау, получение доступа к инфраструктуре, портфелям инноваций, рынкам и пользователям, приобретение новых компетенций и ресурсов и совместное выполнение инновационных проектов.

В сотрудничестве, осуществляемом в рамках организации, могут принимать участие специалисты из одной или разных групп, отделов, структурных и функциональных подразделений. К сотрудничеству могут привлекаться и пользователи, клиенты, партнеры, поставщики, научные сотрудники, торгово-промышленные ассоциации и другие заинтересованные стороны и сети вне данной организации, в том числе и стороны, не входящие в собственные сети создания ценности.

## **5 Лидерство**

## 5.1 Лидерство и приверженность

### 5.1.1 Общие положения

Руководство должно проявлять свои лидерские качества и заинтересованность в функционировании IMS-системы в организации путем:

a) возложения на себя ответственности за эффективность и результативность функционирования IMS-системы;

b) определения инновационной концепции (видения), стратегии, политики и цели инноваций, согласования их для обеспечения совместимости с рабочей средой (контекстом) и стратегическими направлениями деятельности организации;

c) развития организационной культуры поддержки инноваций;

d) разработки и внедрения требований, предъявляемых к IMS-системе в организации, в существующие в организации структуры и процессы (в зависимости от конкретного случая);

e) поддержки ведущих специалистов по инновациям на всех уровнях (а также соответствующих управленческих функций) для подтверждения их лидерских качеств и их заинтересованности в развитии этих качеств в сфере инноваций, если они относятся к их сфере ответственности;

f) создания соответствующих структур и оказания поддержки (включая соответствующие ресурсы и процессы), необходимые для функционирования IMS-системы;

g) повышения степени информированности и обмена информацией между организациями относительно важности эффективного инновационного менеджмента, а также адаптации и внедрения рекомендаций для IMS-системы;

h) подтверждения, что с помощью IMS-системы могут быть достигнуты запланированные результаты;

i) привлечения, руководства и поддержки специалистов, вносящих свой вклад в повышение эффективности IMS-системы;

j) признания и поощрения заслуг инноваторов с целью демонстрации передового опыта, повышения заинтересованности сотрудников организации в инновациях и содействия их обучению как на положительных, так и отрицательных примерах;

k) содействия выполнению оценок эффективности через запланированные промежутки времени и непрерывного совершенствования IMS-системы.

### 5.1.2 Концентрация внимания на реализацию ценности

Руководство организации должно проявлять свои лидерские качества и заинтересованность в реализации ценности путем:

- а) выявления потенциальных возможностей организации с помощью пригодных для использования представлений, основанных на существующих (перспективных), установленных (неустановленных) потребностях и намерениях;
- б) анализа соотношения между потенциальными возможностями и рисками, в том числе путем анализа упущенных возможностей;
- с) анализа готовности организации к принятию рискованных решений и ее устойчивости к воздействию неблагоприятных факторов;
- д) предоставления возможностей разработки концепции, проведения экспериментов и создания прототипов, привлечения пользователей, клиентов и других заинтересованных сторон к проверке гипотез и проверки принятых допущений;
- е) стремления идти до конца и предоставления гарантий своевременного исполнения инноваций.

### **5.1.3 Инновационная концепция**

Руководство организации должно разработать, внедрить и поддерживать инновационную концепцию (видение), которая должна включать:

- а) описание будущего состояния, к которому в перспективе должна стремиться организация с точки зрения инноваций, включая ее роль в будущем и планируемое влияние инноваций на деятельность организации;
- б) описание состояния, сознательно амбициозного, бросающего вызов текущему положению дел и не ограничивающегося имеющимися у организации потенциальными возможностями;
- с) руководящие принципы, необходимые для выполнения стратегического выбора и положения для подготовки инновационной стратегии, политики и инновационных целей;
- д) положения, которые могут передаваться сотрудникам организации для повышения их заинтересованности в инновационной деятельности;
- е) положения, которые могут передаваться сторонним организациям для повышения репутации самой организации и привлечения заинтересованных сторон к сотрудничеству с ней; и
- ф) информацию, которая будет доступна в документированной форме.

### **5.1.4 Инновационная стратегия**

5.1.4.1 Руководство организации должно разработать, внедрить и поддерживать инновационную стратегию (или в определенных случаях несколько

инновационных стратегий), которая:

a) должна содержать четкое обоснование важности для организации инновационной деятельности;

b) содержать подтверждение гибкости и адаптируемости инновационной стратегии, ее способности видоизменяться или корректироваться по обратной связи и по результатам оценки эффективности инновационной деятельности организации;

c) быть понятна и доведена до всех заинтересованных сторон и

d) быть оформлена в документированном виде.

5.1.4.2 Инновационная стратегия может содержать описание:

a) рабочей среды (контекста) организации;

b) инновационной концепции (видения) и политики организации;

c) ролей, обязанностей и полномочий сотрудников организации;

d) инновационных целей и планов по их реализации;

e) соответствующих организационных структур;

f) мер поддержки и процессов, включая процессы распределения ресурсов.

Основанием для выбора стратегии, связанной с деятельностью организации в сфере инноваций, может быть концентрация усилий на реализации ценности в условиях неопределенности, что потребует установления баланса между принятием решений, основанных на допущениях и фактах, и, возможно, новых или видоизмененных методов, практик, структур и процессов.

Инновационная стратегия может способствовать пониманию сотрудниками организации и всеми заинтересованными сторонами решений, принимаемых для достижения инновационных целей, одновременно способствуя их погружению в инновационную деятельность и повышению их заинтересованности.

## 5.2 Инновационная политика

### 5.2.1 Разработка инновационной политики

Руководство организации должно выработать, внедрить и следовать инновационной политике организации таким образом, чтобы она:

a) характеризовала заинтересованность организации в инновациях;

b) соответствовала основным целям и контексту организации, а также поддерживала стратегические направления инноваций (в соответствии с инновационной концепцией);



с) создавала основу для определения инновационной стратегии и целей организации;

д) соответствовала принципам инновационного менеджмента;

е) содержала обязательства организации по выполнению соответствующих требований и учитывала этические и социально-экологические аспекты;

ф) содержала обязательства организации по непрерывному совершенствованию IMS-системы.

### **5.2.2 Распространение информации об инновационной политике организации**

Инновационная политика организации должна быть:

а) задокументирована;

б) доведена до сотрудников организации, воспринята ими и готова к применению;

с) доступна (в определенных случаях) всем заинтересованным сторонам.

### **5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации**

Руководство организации должно обеспечить распределение ответственности и полномочий между сотрудниками организации, а также информирование (восприятие) своих обязанностей и полномочий для выполнения ими своих функций.

5.3.1 Руководство организации должно четко распределить ответственность и полномочия между сотрудниками организации для:

а) подтверждения того, что IMS-система организации соответствует положениям настоящего стандарта;

б) своевременного информирования руководства организации о функционировании IMS-системы, а также о потенциальных возможностях ее совершенствования;

с) поддержания структурной целостности IMS-системы.

5.3.2 Ответственность и полномочия сотрудников организации могут распределяться:

а) в рамках уже существующих ролей (например, функций всех ведущих сотрудников организации или функций, связанных с конкретными функциональными/структурными подразделениями или предложениями);

б) специальных ролей (функций), ориентированных на инновационный менеджмент организации (или на конкретные мероприятия/виды ее

инновационной деятельности).

## **6 Планирование инноваций**

### **6.1 Действия в отношении рисков и возможностей**

6.1.1 При планировании IMS-системы организация должна принимать во внимание аспекты, указанные в 4.1, потребности, перспективы и требования, указанные в 4.2, а также определить потенциальные возможности организации и риски, которые необходимо учитывать:

- a) для получения гарантий в достижении IMS-системой запланированных конечных результатов;
- b) усиления желаемых эффектов от инноваций;
- c) предотвращения или снижения негативных эффектов от инноваций;
- d) сравнения эффектов (последствий) от принятия существующих рисков с последствиями применения превентивных мер (снижающих уровень риска);
- e) непрерывного совершенствования IMS-системы.

### **6.1.2 Организация должна планировать:**

a) мероприятия по реализации потенциальных возможностей организации и снижения уровня рисков, с учетом:

1) неопределенностей, связанных с возникающими потенциальными возможностями организации;

2) уровня и типа риска, который может оказаться приемлемым или неприемлемым;

b) способы:

1) проведения и интеграции этих мероприятий в процессы IMS-системы;

2) оценки эффективности данных мероприятий.

Помимо потенциальных возможностей организации и рисков, влияющих на IMS-систему, существуют также и возможности, которые могут инициировать и другие мероприятия в сфере инноваций.

### **6.2 Цели инноваций и планирование их достижения**

#### **6.2.1 Цели инноваций**

Организация должна определить для себя цели инноваций на соответствующих уровнях и для определенных функций. При этом цели инноваций должны:

- a) соответствовать инновационной политике и ориентироваться на концепцию инновационного развития организации;
- b) относиться ко всем уровням и функциям организации;
- c) быть измеримыми (если это возможно) или верифицируемыми;
- d) соответствовать всем применимым требованиям;
- e) допускать непрерывный контроль;
- f) быть передаваемыми и понятными;
- g) обновляться (при необходимости).

Организация должна сохранять информацию о целях инноваций в документированной форме.

### **6.2.2 Планирование, необходимое для достижения организацией целей и инноваций**

При планировании, необходимом для достижения организацией целей инноваций, она должна определить:

- a) объем (содержание) работ, которые необходимо выполнить с учетом выявленных областей потенциальных возможностей организации и типов инноваций в ней, на которых она должна сфокусироваться;
- b) состав привлекаемых к планированию сотрудников организации и внешних заинтересованных сторон;
- c) потребности, например в организационных структурах, мерах поддержки, а также в ресурсах и процессах;
- d) ответственных за планирование;
- e) время завершения, т.е. горизонт (период) планирования, а также его соответствующие этапы;
- f) перечень стратегических и "портфельных" критериев, которые организация должна использовать для оценки мероприятий в сфере инноваций;
- g) способ оценки полученных результатов, в том числе с использованием ключевых показателей инновационной деятельности;
- h) способы защиты полученных результатов (при необходимости) и их использования организацией;
- i) способы информирования заинтересованных сторон о полученных результатах;

j) состав сохраняемой и поддерживаемой документированной информации.

### 6.3 Организационные структуры

Руководство организации должно:

a) создать соответствующие легко адаптируемые организационные структуры, необходимые для достижения IMS-системой запланированных результатов;

b) рассмотреть возможность сосуществования креативности и научных исследований с одной стороны, внедрения и достижения эффективности с другой стороны, а также их интеграцию в организацию;

c) рассмотреть возможность создания в организации специализированных подразделений, зависящих от размера организации, если:

1) ожидается, что инновации будут носить прорывной или радикальный характер по отношению к уже существующим предложениям (или конкурировать с ними);

2) будут необходимы разные стили руководства, стимулы, показатели или инновационная культура;

3) существует конкретная поддержка, включая поддержку в виде предоставления ресурсов и обеспечения их доступности исключительно для выполнения мероприятий в сфере инноваций;

4) существует необходимость в адаптации конкретных операций и процессов к более высокой степени неопределенности, а также к отклонениям от стандартных процессов.

### 6.4 "Портфели" инноваций

Организация должна создавать, управлять, регулярно оценивать и определять приоритеты для инновационной деятельности ("портфеля" инноваций или при необходимости нескольких "портфелей"), а также обеспечивать:

a) согласование портфеля инноваций с инновационной стратегией и целями организации;

b) согласование мероприятий, предусмотренных как в рамках "портфеля" инноваций, так и вне его;

c) реализацию эффекта от совместного использования инноваций (за счет синергетического эффекта), включая возможности для их повторного использования, а также оптимизацию, например ресурсов, технологий, платформ и процессов;

d) надлежащее соотношение между риском и прибылью, степенью новизны, типами инноваций, различных временных горизонтов и областей применения;

е) доведение информации до руководства организации и всех заинтересованных сторон относительно общего хода выполнения работ и полученных результатов;

ф) совершенствование и корректировку инновационных "портфелей", стратегии и целей.

При управлении "портфелями" инноваций организация может принимать во внимание сочетание мероприятий в сфере инноваций, связанных с оптимизацией или с сопутствующим расширением существующих программ, с новыми решениями для новых пользователей, клиентов и других заинтересованных сторон, например новых рынков.

## **7 Средства обеспечения**

### **7.1 Ресурсы**

#### **7.1.1 Общие положения**

Организация должна своевременно определять и предоставлять ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания и непрерывного совершенствования IMS-системы.

При этом организация должна предусмотреть:

а) проактивный, прозрачный, гибкий и адаптируемый подход к предоставлению ресурсов;

б) возможность поддержки инноваций путем предоставления организацией ресурсов, а также оценки ограничений этого процесса;

с) необходимость получения помощи от внешних поставщиков, например в форме аутсорсинга или партнерства;

д) возможность сотрудничества в организации и вне ее для оптимального использования ресурсов (например, путем совместного или повторного использования);

е) выделение ресурсов на мероприятия в сфере инноваций отдельно от других видов деятельности;

ф) долгосрочное наращивание потенциальных возможностей организации для ее инновационной деятельности.

#### **7.1.2 Трудовые ресурсы, необходимые для инноваций**

Организация должна определить, предоставить и управлять трудовыми ресурсами, необходимыми для эффективного внедрения IMS-системы.

При этом организация должна предусмотреть:

- a) необходимость привлечения, найма и сохранения своих сотрудников;
- b) формирование коллективов, состоящих из специалистов с разнообразными знаниями/опытом и личными качествами, с целью их взаимного интеллектуального обогащения, которое может приводить к получению непредвиденных положительных результатов;
- c) создание для сотрудников организации соответствующих стимулов, в том числе нефинансовых (например, в виде официального признания их заслуг и наград);
- d) защиту инноваторов (с учетом потенциально более высоких рисков при их деятельности в сфере инноваций);
- e) установление и передачу сроков и условий восприятия идей, работ с патентами и использования инноваций, которые могут регламентироваться различными национальными законодательствами, нормативами и другими соглашениями.

### **7.1.3 Временные ресурсы, необходимые для инноваций**

Для эффективного внедрения IMS-системы организация должна разработать подход к планированию своего рабочего времени.

При этом организация должна рассмотреть возможность выделения времени:

- a) в общем случае и пропорционально - на мероприятия в сферах инноваций и обучения (например, в процентах от общего рабочего времени);
- b) конкретно - на каждое мероприятие в сфере инноваций и каждый инновационный процесс;
- c) на выполнение в организации специальных и других функций - с использованием соответствующих надбавок (премий).

### **7.1.4 Ресурсы знаний, необходимые для инноваций**

Для эффективного внедрения IMS-системы организация должна внедрить систему менеджмента знаний.

При этом организация должна предусмотреть:

- a) приобретение знаний в организации и вне ее, явных или неявных, полученных с помощью имеющегося интеллекта и опыта, например благодаря пониманию рабочей среды организации, накопленного опыта на основе успехов и неудач в инновационной деятельности, а также благодаря анализу данных об эффективности;
- b) облегчение доступа к знаниям и их многократное использование в организации (во избежание потерь или дублирования существующих знаний);

с) поддержание в организации соответствующих процедур информационного анализа, менеджмента существующих и будущих знаний (например, содержащихся в директориях по различным областям знаний и интересам или в данных о планировании ресурсов);

d) использование соответствующих средств и уровня конфиденциальности/защиты интеллектуальных активов;

e) анализ этических аспектов, связанных с использованием знаний;

f) задание приоритетов для внешних источников знаний (например, по надежности, доступности и стоимости).

Знания могут быть индивидуальными или коллективными, явными или неявными. Коллективные знания можно получать от специалистов, которые сотрудничают, систематизируют и обмениваются своими явными и неявными знаниями.

Внешними носителями знаний могут быть пользователи, клиенты, партнеры, поставщики, конкуренты, консультанты, базы данных, сети экспертных знаний, конференции, стандарты, научные сообщества и т.п.

#### **7.1.5 Финансовые ресурсы, необходимые для инноваций**

Для эффективного внедрения IMS-системы организация должна оценить и выделить (зарезервировать) достаточное количество финансовых ресурсов.

При этом организация должна предусмотреть:

a) финансовые возможности, риски и ограничения, связанные с деятельностью организации в сфере инноваций, включая финансовые последствия и другие риски, не связанные с инновациями;

b) разработку принципов финансирования (например, путем централизованного предоставления финансовых ресурсов, отличающегося от финансирования из локального или операционного бюджетов);

с) выделение финансовых ресурсов на деятельность в сфере инноваций (например, в процентах от годового бюджета) или же средств, выделяемых руководством организации на эти цели;

d) оценку соответствующих финансовых ресурсов (и доступ к ним) вне организации (например, получаемых от частных и государственных инвесторов, исследовательских институтов, партнеров, спонсоров, благодаря грантам на инновации, налоговым льготам для исследований и разработок или краудсорсинга);

e) разработку принципов инвестирования (например, во внутреннюю или внешнюю деятельность организации, в новые компании) в корпоративный венчурный капитал или корпоративные акселераторы;

f) баланс между финансированием, распределенным по различным временным интервалам (горизонтам планирования), с учетом различных степеней риска, и финансированием различных видов инноваций (например, постепенных или радикальных инноваций);

g) финансирование любых видов ресурсов (например, трудовых, временных, инфраструктурных или профессиональных) и средств их поддержки;

h) охват выбранным подходом финансирования всех необходимых мероприятий в сфере инноваций.

### **7.1.6 Инфраструктурные ресурсы, необходимые для инноваций**

7.1.6.1 Для эффективного внедрения IMS-системы организация должна разработать, предоставить и поддерживать необходимую естественную и смоделированную инфраструктуру.

При этом организация должна предусмотреть:

a) инфраструктуру для поддержки и облегчения применения IMS-системы и связанных с ней процессов;

b) способ разделения и совместного использования (при необходимости) этой инфраструктуры, с учетом таких факторов, как ее гибкость, экономическая эффективность и преимущества при координации работ;

c) информацию о потребностях в части инфраструктуры всем заинтересованным сторонам за пределами организации, включая пользователей и клиентов (например, путем аутсорсинга или партнерства);

d) проактивную оценку и учет наилучших практик в создании инфраструктуры (например, новых технологий, методов и средств), а также новых законодательных и нормативных требований.

7.1.6.2 Инфраструктура поддержки инновационной деятельности может состоять:

a) из зданий, сооружений и связанных с ними технических служб, креативной среды, а также научно-исследовательских лабораторий и лабораторий моделирования, мейкерспейсов, хакспейсов, живых лабораторий и т.п.;

b) оборудования для исследований и моделирования, аппаратных средств, программного обеспечения, методов, передовых технологий и моделей;

c) транспортных ресурсов;

d) информационных и коммуникационных технологий (предназначенных, например, для управления сотрудничеством, идеями, проектами, портфелями проектов, наилучшей практикой, талантами, программами, информацией и т.п.);

e) сетей (например, сетей знаний, рыночных сетей и т.п.).



## 7.2 Компетенции

Для развития и управления компетенциями организация должна разработать собственный подход к ним.

### 7.2.1 При этом организация должна:

a) определить необходимые компетенции специалистов, выполняющих работы под контролем организации, которые оказывают влияние на работоспособность и эффективность работы IMS-системы;

b) обеспечить должный уровень компетенций данных специалистов, основанных на уровне их образования, обучения или опыта;

c) составить перечень компетенций, которыми должны обладать сотрудники организации, и выявить существующие недостатки;

d) принять при необходимости меры по приобретению, постоянной оценке, совершенствованию и приобретению необходимых компетенций, а также оценивать эффективность принятых мер;

e) оценить необходимость привлечения сторонних специалистов (например, путем сотрудничества с научными сообществами, консультантами, внешними партнерами, службами поддержки инноваций) или привлечения онлайн-ресурсов для оказания помощи при осуществлении инновационной деятельности;

f) установить необходимые связи и обеспечить сотрудничество между специалистами с различными компетенциями с целью формирования в организации корпоративных компетенций;

g) оценить необходимость согласования компетенций организации со всеми сторонними заинтересованными сторонами с целью достижения взаимопонимания и согласования терминологии, взглядов и подходов;

h) сохранять соответствующую документированную информацию в качестве доказательства наличия компетенций в организации.

### 7.2.2 Компетенции могут включать в себя:

a) способность эффективно управлять инновационной деятельностью организации (например, с точки зрения лидерства, управления изменениями, распределения ресурсов, привлечения специалистов и расширения их возможностей, содействия коллективной работе, заинтересованности, сотрудничества, развития инновационной культуры, поддерживающей инновационную деятельность, управления неопределенностями, проведения исследований, управления объектами интеллектуальной собственности);

b) выявлять уникальную информацию и возможности (например, путем анализа рынка, технологий, "узких мест" и недостатков, потенциальных возможностей; с помощью этнографических методов, результатов экспериментов и проверки гипотез, конструкторских идей, планирования сценариев,

аналитических методов и использования больших массивов данных [big data]);

с) формировать идеи и концепции, например креативные и провокационные методы, критическое мышление, навыки выявления инноваций и технических ноу-хау (путем сопоставления данных, опроса, наблюдений, экспериментирования и работы в сетях, а также с использованием результатов анализа рынка, описания экономической модели и моделирования процесса реализации ценности, который может включать в себя формулирование потребительской ценности);

d) разрабатывать и проверять на практике различные концепции (например, методы итеративного обучения, проектирования, тестирования и валидации, планирования реализации ценности, управления проектами);

e) разрабатывать и внедрять решения, необходимые для реализации ценности.

Примечание - Соответствующие меры могут включать в себя, например, обучение сотрудников, введение наставничества, переназначение сотрудников на альтернативные должности, прием на работу или заключение контрактов с компетентными специалистами или организациями.

### 7.3 Осведомленность

Организация должна гарантировать, что сотрудники, участвующие в инновационной деятельности, понимают и владеют:

a) положениями инновационной концепции, стратегии, политики и целями инновационной деятельности;

b) сведениями о значении и важности инноваций для организации;

c) оценкой своего вклада в эффективность и результативность IMS-системы, в том числе преимуществами улучшенной инновационной деятельности;

d) сведениями о последствиях невыполнения требований настоящего стандарта;

e) сведениями о поддержке инновационной деятельности в организации.

### 7.4 Обмен информацией

Организация должна определить внутренние и внешние коммуникации, относящиеся к IMS-системе, в том числе:

a) содержание (контент) коммуникаций;

b) причины установления коммуникаций;

c) время установления коммуникаций;

- d) участников, с которыми устанавливаются коммуникации;
- e) характер устанавливаемых коммуникаций;
- f) участников, которые устанавливают коммуникации.

Установление коммуникаций может осуществляться для повышения степени информированности и заинтересованности сотрудников организации в инновациях, их подготовки к работе, формирования лидерства (влияния), повышения ценности бренда и т.п.

Коммуникации могут устанавливаться внутри организации (например, в форме встреч коллективов сотрудников, сообщений на доске объявлений и общения во внутрикорпоративной сети, а также в виде информационных бюллетеней, ролевых игр, журналов, конференций и обучения), и со сторонними организациями (например, посредством веб-сайтов, предоставления годовых отчетов, корпоративной и официальной документации; проведения брифингов для финансовых учреждений, пользователей, клиентов, партнеров, поставщиков и других заинтересованных сторон, а также посредством рекламы, выпуска пресс-релизов, проведения выставок и конференций специалистов).

## 7.5 Документирование информации

### 7.5.1 Общие положения

IMS-система организации должна сохранять:

- a) документированную информацию, указанную в настоящем стандарте;
- b) документированную информацию, которую организация считает необходимой для поддержания эффективности IMS-системы.

Примечание - Объем документированной информации для IMS-системы может зависеть от особенностей конкретной организации, а именно:

- 1) от размера организации и вида ее деятельности, процессов, продукции и услуг;
- 2) сложности протекающих в ней процессов и их взаимодействия;
- 3) компетенций сотрудников организации.

### 7.5.2 Формирование и актуализация

При формировании и обновлении документированной информации организация должна обеспечить:

- a) идентификацию и описание документированной информации (например, путем сохранения названия, даты, версии, автора или шифра документа);
- b) поддержание формы представления документированной информации (например, путем сохранения языка описания, версии программного обеспечения,

графических и мультимедийных объектов), а также сохранения вида носителя информации (например, бумажной или электронной);

с) анализ и проверку документированной информации на предмет возможности и целесообразности ее дальнейшего использования.

### **7.5.3 Контроль документированной информации**

Документированную информацию, необходимую для IMS-системы, необходимо контролировать с целью определения:

а) ее доступности и пригодности к использованию там, где и когда это необходимо;

б) достаточности ее защиты, например от потери конфиденциальности, ненадлежащего использования или утери структурной целостности.

Для контроля документированной информации организация должна (при необходимости) рассмотреть возможность принятия следующих мер:

1) распространение этой информации, обеспечение доступа к ней, поддержание уровня конфиденциальности, поиск и использование документированной информации;

2) хранение и обеспечение сохранности этой информации, в том числе поддержание ее удобочитаемости;

3) контроль изменений информации, например контроль изменений версий документированной информации;

4) продление срока хранения этой информации до прекращения ее действия и удаления.

Документированную информацию, поступившую от сторонних организаций и которую организация считает необходимой для планирования работы и дальнейшего функционирования IMS-системы, следует при необходимости идентифицировать и контролировать.

Примечание - Доступ к документированной информации может подразумевать принятие решения относительно только ее просмотра либо относительно получения разрешения и полномочий на ее просмотр и внесение изменений.

### **7.6 Методы и средства инновационного менеджмента**

Для разработки, внедрения, поддержания и непрерывного совершенствования IMS-системы организация должна определить, поддерживать и применять соответствующие необходимые методы и средства.

При этом организация должна предусмотреть:

а) отбор и возможность применения совокупности соответствующих методов и средств, поддерживающих инновационную деятельность организации (в ее

различных видах);

b) повышение степени информированности сотрудников организации относительно этих методов и средств; обеспечение доступа к ним и обучение работы с ними;

c) обмен, многократное использование и сотрудничество в части использования выбранных методов и средств.

Методы и средства могут быть разных типов, в том числе описательными, провокационными, сопутствующими, стимулирующими, аналитическими и коммуникативными, а также принимать различные формы/форматы, в том числе руководств, инструкций, игр, шаблонов, презентаций, видеоматериалов, программного обеспечения и оборудования.

Примерами подобных методов и средств являются ретроспективный анализ, этнографические исследования, планирование сценариев, групповой метод решения сложных проблем, менеджмент идей, комплексное проектирование и шаблоны бизнес-моделей.

## 7.7 Менеджмент стратегического прогнозирования

Организация должна определить подход, используемый для менеджмента стратегического прогнозирования.

При этом организация должна предусмотреть:

a) привлечение интеллектуальных активов из внутренних и внешних источников;

b) сотрудничество организации со всеми заинтересованными в инновациях сторонами;

c) использование организацией соответствующих методов и средств (например, интеллектуального анализа данных и других методов анализа, методов прогнозирования рынка, анализа состояния внешней среды и технологического надзора);

d) объективное восприятие организацией, например, ее настоящего и будущего, внутреннего и внешнего состояния, спроса и предложений, поставщиков и пользователей, конкурентов и связанных с новой или модернизированной продукцией услуг, процессов, моделей, методов и т.п.;

e) развитие оказывающих влияние мероприятий, направленных на повышение признания инноваций в организации (например, непрерывное совершенствование нормативных требований, стандартов и экосистем для инноваций).

Стратегическое прогнозирование может сводиться к приобретению, сбору, интерпретации, анализу, оценке, применению и предоставлению руководству, принимающему решения (а также другим заинтересованным сторонам),

необходимых данных, информации и знаний.

## 7.8 Управление интеллектуальной собственностью

Организация должна установить собственный подход к управлению объектами интеллектуальной собственности, совпадающий с инновационной стратегией организации и поддерживающий ее.

При этом организация должна предусмотреть:

- a) состав, время, место и способ защиты объектов интеллектуальной собственности, например патентами, авторскими правами, товарными знаками, Creative Commons-лицензированием (с указанием авторства) и свободным лицензированием (для открытых источников);
- b) обоснование цели создания, защиты и использования объектов интеллектуальной собственности, например обоснование реализации ценности, обеспечения свободы действий и защиты от посягательств на эти объекты;
- c) обоснование снятия защиты с объектов интеллектуальной собственности, например обоснование конфиденциальности, стоимости, темпов и рисков;
- d) налаживание в организации процессов инвентаризации интеллектуальных активов и ее проведение;
- e) регулярный мониторинг и анализ раскрываемой интеллектуальной собственности, которая имеет отношение к организации, в качестве вклада в инновационную деятельность, с целью обеспечения патентной чистоты, а также во избежание возможных нарушений;
- f) необходимость управления объектами интеллектуальной собственности, включая разработку соответствующих процессов, уточнение прав собственности по отношению к внешним партнерам, например в совместных мероприятиях в сфере инноваций, включая разъяснение относительно разделения интеллектуальной собственности на этапах генерации идей;
- g) способ реализации ценности, создаваемой с помощью интеллектуальной собственности, например посредством лицензирования, взаимного лицензирование, продаж и совместного партнерства;
- h) информирование и обучение сотрудников организации подходам к владению объектами интеллектуальной собственности и поддержанию конфиденциальности, а также к последствиям возможного нарушения прав на интеллектуальную собственность третьими сторонами (например, к последствиям, приводящим к необходимости лицензирования и судебным издержкам);
- i) обеспечение доступа (или ограничение доступа) к объектам интеллектуальной собственности сотрудников своей и других организаций, если они необходимы для работы (например, посредством заключения соглашений о

конфиденциальности, выполнения процедур и политик);

j) способы управления нарушениями прав интеллектуальной собственности (потенциальных и фактических) третьими сторонами;

к) непрерывный контроль разработок и внесения изменений в соответствующие национальные законодательства и другие международно-признанные юридические документы и обязательства по их соблюдению.

К интеллектуальной собственности относятся изобретения, технологии, литературные, научные или художественные печатные работы, символы, конструкции, методологии, наименования или изображения, программное обеспечение, данные и ноу-хау.

Интеллектуальную собственность можно использовать для достижения таких целей, как создание бренда, дифференциация (продуктов) и продвижение инновационных предложений, достижение лояльности клиентов, исследования и разработки, получение доходов и т.п.

## **8 Функционирование IMS-системы**

### **8.1 Операционное планирование и контроль**

Организация должна планировать, реализовывать и контролировать мероприятия в сфере инноваций, а также процессы, структуры и меры поддержки, необходимые для использования инновационных возможностей, выполнения соответствующих требований и реализации мер, указанных в 6.2, путем:

а) выработки критериев оценки мероприятий и процессов в сфере инноваций;

б) контроля мероприятий и процессов в сфере инноваций в соответствии с выработанными критериями;

в) сохранения документированной информации о мероприятиях и процессах в сфере инноваций в объеме, необходимом для обеспечения их выполнения в соответствии с планом.

Организация должна контролировать внесение запланированных изменений, а также анализировать последствия внесения несанкционированных изменений, при необходимости предпринимая меры по предотвращению (или смягчению) любых их негативных последствий.

Организация должна контролировать мероприятия и процессы в сфере инноваций, реализуемые вне организации (отданные на аутсорсинг) или совместно с другими организациями.

Операционное планирование может потребовать альтернативного подхода в части контроля, в особенности в отношении креативной и экспериментальной деятельности, предусматривающей предоставление большей свободы и гибкости при управлении неопределенностью. Этот подход может отличаться от других

стандартных подходов к методам управленческого контроля.

Мероприятия в сфере инноваций - это совокупность скоординированных мер (официальных и неформальных), которые могут содержаться в инновационном проекте или программе. Мероприятия могут быть предложены любым сотрудником организации, однако оно должно иметь четкие сроки начала и окончания. При этом организация может разработать один или несколько вариантов (процессов) управления подобными мероприятиями.

## 8.2 Инновационные инициативы

8.2.1 Организация должна управлять каждым мероприятием (инициативой) в сфере инноваций, в том числе:

- a) разработкой и постоянным анализом сферы действия мероприятия, включая анализ целей, ограничений, ожидаемых результатов и документации;
- b) определением показателей и способов их применения для оценки и совершенствования мероприятий;
- c) формированием организационных структур управления и принятия решений (например, путем формирования координационных или референтных групп);
- d) надлежащим лидерством, необходимыми организационными структурами и поддержкой (в том числе и ресурсами);
- e) привлечением и сохранением сотрудников организации, обладающих нужными компетенциями и опытом, а также формированием соответствующих коллективов специалистов;
- f) закреплением необходимых ролей, ответственности и полномочий за сотрудниками организации, в том числе за сотрудниками, привлекаемыми к управлению и обучению;
- g) установлением необходимого сотрудничества между сотрудниками организации, а также с другими организациями;
- h) созданием и внедрением соответствующих инновационных процессов;
- i) защитой объектов интеллектуальной собственности и других важных интеллектуальных активов;
- j) учетом внутренних/внешних требований и рисков несоблюдения правовых и нормативных требований, включая вопросы социальной ответственности;
- k) постоянной фиксацией полученных из опыта выводов (наилучших практик) с целью получения новых знаний и открытия новых перспектив;
- l) использованием неудачного опыта как возможности для обучения сотрудников организации.



8.2.2 Организация должна определить способ реализации каждого мероприятия (инициативы) в сфере инноваций, используя при этом единый подход (или комбинацию различных подходов), например:

- а) подход, принятый в одном или нескольких структурных подразделениях организации;
- б) краудсорсинг, используемый в качестве постоянной или временной меры;
- с) совместный подход, принятый, например в партнерстве, союзе, на совместных предприятиях, в государственных программах, в экосистемных и территориально-производственных комплексах (кластерах) организации;
- д) подход, принятый (полностью или частично) в сторонней организации;
- е) подход, основанный на поглощении/полном слиянии организации (или на частичных инвестициях);
- ф) подход, основанный на разукрупнении, частичном или полном отделении организации.

Используемый подход может пересматриваться по ходу выполнения процессов, связанных с инновациями.

### 8.3 Инновационные процессы

#### 8.3.1 Общие положения

Организация должна (в зависимости от конкретного мероприятия) конфигурировать связанные инновационные процессы.

Инновационные процессы должны быть гибкими, легко адаптируемыми и способными формировать различные конфигурации, зависящие, например, от вида инноваций и финансового положения организации. Эти процессы могут обеспечивать:

- а) ускоренное прохождение выбранных процессов;
- б) нелинейную последовательность выполнения операций;
- с) итеративный характер выполнения операций;
- д) введение операций в другие процессы (или, независимо от этого, заимствование операций из других процессов) в организации;
- е) связь с другими процессами организации.

Процессы, основанные на креативности и экспериментировании, должны быть ориентированы на исследования с целью получения знаний и поэтому могут требовать от этих процессов гибкости и устойчивости.

Инновационные процессы могут взаимодействовать (и быть взаимосвязанными) со всеми процессами организации, например с процессами исследований, разработки продукции, маркетинга, продаж, поддержания партнерства, слияния/поглощения организаций, их сотрудничества и охраны объектов интеллектуальной собственности.

Рисунок 2 иллюстрирует процессы, связанные с инновациями.



Рисунок 2 - Процессы, связанные с инновациями  
**8.3.2 Определение инновационных возможностей**

Для выявления и определения инновационных возможностей организация должна принимать во внимание следующие исходные факторы:

I Основные показатели деятельности организации и ее среду;

II Назначение инноваций;

III Область действия мероприятий в сфере инноваций;

IV Уроки и опыт, полученный при реализации предыдущих мероприятий в сфере инноваций.

При этом организация должна:

a) получить инсайты и знания о заявленных и неустановленных потребностях (ожиданиях);

b) получить представление и информацию о соответствующих тенденциях и проблемах в сфере инноваций, например о проблемах, связанных с конкурентами, технологиями, интеллектуальной собственностью и рынками;

c) выявить и определить свои потенциальные возможности (или области этих возможностей) в сфере инноваций, например их прогнозируемое воздействие, реализуемую ценность или постановку задач;

d) установить приоритеты для каждой из потенциальных возможностей.

Процесс получения знаний может состоять из анализа потерь и выгод, которые могут быть получены от существующих и потенциальных пользователей, клиентов, физических лиц и других заинтересованных сторон в организации, на рынке или в обществе.

Методы и средства определения потенциальных возможностей могут быть связаны с базовыми исследованиями, с последовательным, проспективным анализом, бенчмаркингом, с поиском во внутренней и внешней среде, с проведением интервью, этнографических методов, краудсорсингом, с созданием специальных тематических фокус-групп, с прогнозированием, с разработкой сценариев для пользователей, с анализом рисков, с созданием динамических моделей систем и т.п.

Указанные мероприятия могут приводить к получению следующих результатов:

- к пониманию потенциальной ценности, которая будет реализована, а также других возможных воздействий;
- выявлению, определению и расстановке по приоритетам потенциальных возможностей и областей возможностей или к постановке задач;
- пониманию современного уровня развития техники, в том числе прав на объекты интеллектуальной собственности.

### **8.3.3 Создание концепций инноваций**

Для создания концепции инноваций организация должна в качестве исходных данных принимать во внимание выявленные и четко определенные потенциальные возможности.

При этом организация должна:

- a) генерировать новые идеи, варианты их возможной реализации или сочетать уже существующие в организации (или вне ее) решения, используя креативные и иные методы решения проблем и создания идей;
- b) исследовать, документировать и оценивать идеи и возможные варианты их реализации, например с точки зрения степени их новизны, связанных с ними рисков, реализуемости, жизнеспособности, целесообразности, самодостаточности и прав на объекты интеллектуальной собственности;
- c) на основе установленных критериев выбирать наиболее перспективные идеи и варианты их реализации;
- d) формировать из идей и вариантов их реализации концепции, а также ценностные предложения;
- e) разрабатывать альтернативные способы реализации ценности, например с использованием гипотетического бизнеса, операционных или маркетинговых моделей.

Данные мероприятия могут приводить к получению следующих конечных результатов:

- к появлению концепции с первичными моделями реализации ценности, которые могут быть валидированы;
- пониманию наиболее значимых неопределенностей или допущений, принятых для каждой концепции, подлежащей валидации;
- исходной оценке степени новизны идей, связанных с ними рисков и последствий для дальнейшего развития инноваций с точки зрения процессов, структур и т.п.

### **8.3.4 Валидация выбранных концепций**

Для валидации выбранных концепций организация должна рассматривать эти концепции в качестве исходных данных.

При этом организация должна:

- a) начинать валидацию концепций на самой ранней стадии, начиная с первоначального варианта этих концепций;
- b) выполнить один или несколько подходов к валидации концепций, например с помощью тестов, экспериментов, выполнения пилот-проектов и исследований;
- c) анализировать концепции, начиная с тех, которые обладают наиболее значимыми неопределенностями, гипотезами или допущениями для обучения, получения обратной связи и новых знаний, с целью уменьшения степени неопределенности, связанной:
  - 1) с взаимодействием с пользователями, клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами;
  - 2) поддержкой, в том числе связанной с предоставлением ресурсов;
  - 3) техническими, юридическими, маркетинговыми, финансовыми и организационными аспектами, а также с временем выхода продукции на рынок;
- d) корректировать и совершенствовать концепции на основе полученного опыта, новых знаний и обратной связи;
- e) оценивать реализуемость этих концепций и при сохранении неопределенностей анализировать выбранные гипотезы и допущения;
- f) оценивать возможность проведения дополнительной валидации (при необходимости).

Указанные мероприятия могут привести к получению следующих результатов:

- к появлению валидированных концепций или доказательств их правильности (с приемлемыми уровнями неопределенности) для их дальнейшего

совершенствования;

- установлению взаимоотношений с пользователями, клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами;

- получению новых знаний.

### **8.3.5 Выработка решений относительно инноваций**

Для выработки решений относительно инноваций организация должна рассматривать созданные концепции в качестве исходных данных.

При этом организация должна:

- a) преобразовывать концепции в рабочие решения, а также в модели реализации ценности;

- b) анализировать варианты выработки решения силами сотрудников компании либо путем заимствования этих решений, лицензирования, партнерства или аутсорсинга;

- c) выявлять и устранять риски, связанные с внедрением IMS-системы (например, связанные с ее восприятием пользователями, с требованиями законодательства, с возможностью масштабирования системы, с бюджетным циклом и сроками);

- d) во избежание нарушения существующих прав на интеллектуальную собственность проверять текущее состояние дел в этой области;

- e) определять возможность и необходимость защиты выработанных решений;

- f) разработать и создать необходимые возможности для внедрения этих решений, например путем их продвижения, исполнения, предоставления, использования партнерства и экосистем.

Данные мероприятия могут привести к получению следующих результатов:

- к разработке решений с моделями реализации ценности, включая ценностные предложения;

- созданию планов с перечнем заданных мероприятий, ресурсов, отношений и сроков для полного или поэтапного внедрения выработанных решений;

- удовлетворению запросов и требований к внедрению выработанных решений, включая аспекты защиты прав на интеллектуальную собственность.

### **8.3.6 Внедрение выработанных решений в сфере инноваций**

Для внедрения выработанных решений в сфере инноваций организация должна рассматривать эти решения в качестве исходных данных.

При этом организация должна:

a) сделать выработанные решения доступными для пользователей, клиентов, партнеров и других заинтересованных сторон, например, инициализируя, внедряя или предоставляя эти решения;

b) продвигать и поддерживать выработанные решения, например для продаж, маркетинга, коммуникаций, повышения информированности и взаимодействия с пользователями, клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами;

c) непрерывно контролировать восприятие решений и отзывы о них пользователей, клиентов, партнеров и других заинтересованных сторон;

d) непрерывно контролировать влияние выработанных решений на их реализацию или перераспределение ценности;

e) определять влияние выработанных решений на интеллектуальную собственность;

f) получать новые знания после внедрения выработанных решений с целью повышения их качества, развития взаимоотношений и поиска новых возможностей.

Данные мероприятия могут приводить к получению следующих конечных результатов:

- к реализации ценности (финансовой или нефинансовой);

- оказанию влияния на принятие решений и формирование нового поведения пользователей, клиентов, партнеров и других заинтересованных сторон;

- созданию новых идей и знаний, которые можно использовать для повышения качества решений.

## **9 Оценка результатов деятельности**

### 9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

#### **9.1.1 Общие положения**

##### 9.1.1.1 Организация должна определить:

a) объект мониторинга и измерений, в том числе используемую номенклатуру показателей эффективности инноваций;

b) методы и средства мониторинга, измерений, анализа, а также оценки, необходимые для получения достоверных результатов;

c) время выполнения мониторинга и измерений;

d) время анализа и оценки результатов мониторинга и измерений;

е) ответственных за выполнение мониторинга и измерений.

9.1.1.2 Набор показателей инновационной деятельности (количественных или качественных) может состоять из оптимального сочетания:

а) показателей, связанных с исходными, вводимыми ресурсами (например, с числом новых идей и мероприятий в сфере инноваций, потенциалом создания ценности из идей, числом новых источников знаний, новых инсайтов, ресурсов и компетенций);

б) показателей, связанных с эффективностью, например с темпами экспериментирования, обучения и развития, с числом (или с долей) сотрудников (менеджеров) организации или пользователей, привлеченных или обученных работе с инновациями; с эффективностью сотрудничества и взаимодействия при инновациях, с новыми освоенными средствами и методами, с временем до получения прибыли и выхода на рынок; с уровнем заинтересованности сотрудников организации и узнаваемости бренда;

в) показателей, связанных с конечными результатами работ, например с числом (или с долей) реализованных идей, с окупаемостью инвестиций в инновации, с ростом доходов и прибыли, с долей продукции на рынке, с эффективностью и темпами использования результатов пользователями, со степенью их удовлетворенности; с темпами распространения инноваций и соответствующего обновления (преобразований) в организации, с получаемыми социально-экологическими выгодами, с экономией затрат, с темпами обучения, с ростом интеллектуальной собственности, числом новых пользователей и степенью их удовлетворенности, а также с имиджем организации.

Показатели эффективности инновационной деятельности можно применять на уровне системы, портфеля или отдельной инициативы, связанной с инновациями; при необходимости их можно оценивать и совершенствовать. Показатели могут быть связаны с оценкой отдельных элементов системы инновационного менеджмента, либо с их взаимодействием, либо с конечными результатами инноваций.

При мониторинге и оценке эффективности инноваций организация может сравнивать собственные показатели с показателями инновационной деятельности других организаций.

### **9.1.2 Анализ и оценка инноваций**

9.1.2.1 Организация должна анализировать и оценивать как саму инновационную деятельность, так и эффективность, и результативность IMS-системы.

При этом при анализе и оценке инноваций необходимо принимать во внимание:

а) реализацию и перераспределение ценности, сопоставляя ее с выбранной инновационной стратегией и целями, как конечный результат инновационной деятельности организации;

b) элементы IMS-системы и их взаимодействие, в том числе портфели, меры поддержки, мероприятия и процессы.

Периодичность проведения анализа и оценки, а также используемые при этом методы и средства могут зависеть от среды (контекста) организации, а также от ее заинтересованности в дальнейшем повышении эффективности инновационной деятельности.

9.1.2.2 Результаты проведенного анализа можно использовать для оценки:

- a) уровня восприятия среды (контекста) организации;
- b) степени приверженности руководства организации проводимой работе;
- c) эффективности мер, предпринятых для повышения потенциальных возможностей организации и снижения рисков;
- d) эффективности выбранной инновационной стратегии;
- e) эффективности и результативности процессов и мер поддержки инноваций;
- f) эффективности обмена знаниями и усвоения выводов из успехов и неудач инновационных проектов;
- g) необходимости дальнейшего совершенствования системы инновационного менеджмента.

В качестве подтверждения результатов проведенного анализа всю информацию в организации необходимо сохранять в документированном виде.

## 9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Организация должна проводить внутренний аудит через запланированные промежутки времени с целью получения информации:

- a) о соответствии IMS-системы:
  - 1) внутренним требованиям организации к системе инновационного менеджмента;
  - 2) другим применимым требованиям;
- b) об эффективности внедрения и поддержания IMS-системы.

9.2.2 При этом организация должна:

- a) планировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать программу аудита, определяя при этом периодичность, методы, ответственность сотрудников организации, требования к планированию и отчетности (с учетом важности того или иного процесса и результатов ранее проведенных аудитов);



- b) определить цели, критерии и область проведения каждого аудита;
- c) выбирать аудиторов и проводить аудиты, обеспечивающие объективность и беспристрастность результатов аудита;
- d) доводить до сведения руководства организации результаты аудита;
- e) по результатам аудита своевременно вносить соответствующие корректировки и предпринимать необходимые меры;
- f) предпринимать в дальнейшем меры по верификации выполнения корректировок и представлять результаты верификации руководству организации;
- g) сохранять документированную информацию в качестве доказательств выполнения программы аудита и получения его результатов, а также принятия последующих мер.

### 9.3 Анализ со стороны руководства

#### 9.3.1 Общие положения

Для обеспечения постоянной работоспособности, соответствия требованиям, эффективности и результативности работы IMS-системы руководство организации должно регулярно проводить ее анализ (для определения потребности в необходимых изменениях).

Анализ IMS-системы со стороны руководства организации может проводиться на протяжении определенного промежутка времени и распространяться на все (или на некоторые) элементы IMS-системы. Полнота (глубина) и периодичность подобного анализа может зависеть от финансового состояния конкретной организации.

#### 9.3.2 Исходные данные для анализа IMS-системы

При анализе IMS-системы необходимо принимать во внимание:

- a) состояние выполнения мер, предпринятых в организации по результатам предыдущего анализа IMS-системы;
- b) изменение внешних/внутренних проблем, связанных с IMS-системой в организации;
- c) информацию о работе IMS-системы в организации, в том числе об изменении существующих тенденций:
  - 1) в реализации и перераспределении ценности;
  - 2) достижении инновационных целей организации;
  - 3) эффективности инновационных проектов, инициатив и процессов;

- 4) обмене знаниями и усвоении выводов об успехах и неудачах;
- 5) устранении отклонений/несоответствий требований и принятии мер в части их корректировки;
- 6) мониторинге, измерениях, анализе и оценке результатов инновационной деятельности;
- 7) результатах аудита;
- d) соответствие инновационной концепции (видения), стратегии и методов стратегическим направлениям деятельности организации;
- e) достаточность мер поддержки, в том числе с точки зрения наличия ресурсов и компетенций организации;
- f) приемлемость показателей эффективности инновационной деятельности;
- g) эффективность мер, принимаемых для повышения потенциальных возможностей организации и снижения рисков;
- h) возможность непрерывного совершенствования IMS-системы.

### **9.3.3 Конечные результаты анализа IMS-системы**

Конечные результаты анализа IMS-системы должны сопровождаться выработкой соответствующих решений и принятием последующих мер, связанных:

- a) с возможностями совершенствования IMS-системы в организации;
- b) необходимостью внесения соответствующих изменений (с учетом готовности организации к этим изменениям).

В качестве подтверждения результатов анализа, проведенного со стороны руководства организации, всю информацию необходимо сохранять в документированном виде.

## **10 Улучшение**

### **10.1 Общие положения**

Организация должна выявлять и выбирать возможности для совершенствования IMS-системы, предпринимая для этого все необходимые меры и внося изменения в IMS-систему (с учетом результатов анализа ее эффективности).

При этом организация должна принимать во внимание все меры и изменения, направленные:

- a) на их поддержку или усиление;
- b) устранение недостатков и недоработок IMS-системы;
- c) сокращение, исправление или предотвращение отклонений и несоответствий требованиям, предъявляемым к IMS-системе.

Организация должна обеспечивать своевременное, полное и эффективное принятие указанных мер и внесение соответствующих изменений в IMS-систему, а также информировать об этих мерах сотрудников организации и другие заинтересованные стороны с целью стимулирования процессов их обучения и совершенствования.

При этом отклонением можно считать выявленное расхождение, нежелательный эффект или отклонение от ожидаемой эффективности IMS-системы, тогда как несоответствием - невыполнение требований, предъявляемых к IMS-системе.

## 10.2 Несоответствия и корректирующие действия

10.2.1 В случае возникновения отклонений или несоответствия тем или иным требованиям, предъявляемым к IMS-системе, организация должна:

- a) реагировать на них в установленном порядке:
  - 1) принимая меры по их контролю и устранению;
  - 2) борясь с их последствиями;
- b) оценивать необходимость принятия мер по устранению причин отклонений/несоответствий требованиям, предъявляемым к IMS-системе, а также причин их повторения при других обстоятельствах, путем:
  - 1) оценки и анализа этих отклонений/несоответствий;
  - 2) определения основных причин этих отклонений/несоответствий;
  - 3) определения наличия (или возможности существования) аналогичных отклонений/несоответствий;
- c) внедрять все необходимые мероприятия;
- d) анализировать эффективность внесения любых исправлений;
- e) по-новому оценивать (при необходимости) все те потенциальные возможности и риски, которые были выявлены в процессе планирования инноваций;
- f) вносить (при необходимости) все изменения в IMS-систему.

Корректирующие меры должны соответствовать серьезности выявленных отклонений/несоответствий требованиям, предъявляемым к IMS-системе.

10.2.2 Организация должна сохранять документированную информацию касательно отклонений/ несоответствий требованиям, предъявляемым к IMS-системе, в качестве подтверждения:

а) характера отклонений/несоответствий требованиям к этой системе и любых последующих принятых мер по их устранению;

б) результатов, связанных с принятием мер по устранению отклонений/несоответствий требованиям к этой системе.

### 10.3 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно расширять возможности применения IMS-системы, повышать степень ее соответствия требованиям, а также эффективность и результативность ее функционирования.

### Библиография

- |      |                             |   |
|------|-----------------------------|---|
| [1]  | BS 7000-1:2008              | Системы управления проектированием. Часть 1. Руководство по управлению инновациями                                |
| [2]  | CEN/TS 16555<br>(все части) | Инновационный менеджмент  |
| [3]  | EN 1325:2014                | Менеджмент, ориентированный на стоимость. Словарь. Термины и определения  |
| [4]  | FD X50-271:2013             | Инновационный менеджмент. Принципы реализации инновационного подхода к управлению                                 |
| [5]  | ИСО 704:2009                | Терминология. Принципы и методы   |
| [6]  | ИСО 9000:2015               | Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь  |
| [7]  | ИСО 9001:2015               | Системы менеджмента качества. Требования  |
| [8]  | ИСО 9004:2018               | Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации               |
| [9]  | ИСО 14001:2015              | Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению  |
| [10] | ИСО 18091:2014              | Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001 в местных органах власти                |
| [11] | ИСО 19600:2014              | Системы управления соответствием. Руководящие указания  |
| [12] | ИСО 21500                   | Руководство по менеджменту проектов   |
| [13] | ИСО 22301:2012              | Социальная безопасность. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования                                    |
| [14] | ИСО 26000:2010              | Руководство по социальной ответственности   |
| [15] | ИСО/МЭК 27001:2013          | Информационные технологии. Методы обеспечения защиты. Системы обеспечения информационной безопасности. Требования |
| [16] | ИСО 31000:2018              | Менеджмент рисков. Руководящие указания   |

- [17] ИСО 37500:2014 Руководство по аутсорсингу
- [18] ИСО 50001:2018 Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению
- [19] ИСО 55001:2014 Управление активами. Системы менеджмента. Требования
- [20] Директивы ИСО/МЭК. Часть 1. Сводный сборник дополнений ИСО, приложение SL
- [21] NP 4456:2007 Менеджмент исследований, разработок и инноваций (RDI). Терминология и определения RDI-мероприятий
- [22] Manual Oslo 2018, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD, Fourth Edition
- [23] SWiFT 1:2009 (Ireland) Guidance to good practice in innovation and product development processes
- [24] UNE 166000:2014 Менеджмент исследований, разработок и инноваций (RDI). Терминология и определения RDI-мероприятий
- [25] <https://committee.iso.org/home/tc176sc2> - Guidance on ISO 9001 and Resources/Auditing Practices Group
- [26] ISO 19011:2018 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента

---

УДК 658.012.2:006.354

ОКС 03.100.01  
03.100.40

Ключевые слова: инновационный менеджмент, системы инновационного менеджмента, PDCA-цикл, инновационная деятельность, инновации

---