

# НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

## Инновационный менеджмент

### МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПАРТНЕРСТВА

#### Руководящие указания

#### **Innovation management. Tools and methods for innovation partnership. Guidance**

ОКС 03.100.40

03.100.01

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 698-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ИСО 56003:2019\* "Инновационный менеджмент. Методы и средства организации инновационного партнерства. Руководящие указания" (ISO 56003:2019 "Innovation management - Tools and methods for innovation partnership - 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 ТС 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**

Партнерство в сфере инноваций формируется в целях создания ценности для каждого из участников инновационной деятельности.

Преимущества партнерства в сфере инноваций заключаются в возможности доступа:

- к знаниям, навыкам, технологиям и другим интеллектуальным активам, которые недоступны для каждой из организаций по отдельности, и

- инфраструктурным ресурсам (например, к экспериментальным лабораториям и оборудованию) с целью разработки новой или модернизации существующей продукции (услуг).

В настоящем стандарте содержатся рекомендации по привлечению внешних партнеров к более эффективной реализации инноваций. Соответствующие методы и средства подробно описаны в приложениях А-Е настоящего стандарта.

Настоящий стандарт относится к комплексу стандартов ИСО 56000, разработанному Техническим комитетом ИСО ТК 279 "Инновационный менеджмент" и состоящему из следующих документов:

а) ИСО 56000 "Системы инновационного менеджмента. Основные положения и словарь". В нем установлены основные сведения для понимания и использования настоящего стандарта;

б) ИСО 56002 "Системы инновационного менеджмента. Руководящие указания". В нем содержатся руководящие указания по разработке, внедрению и обслуживанию системы инновационного менеджмента, которые будут дополняться всеми последующими стандартами данного комплекса;

с) ИСО 56005 "Инновационный менеджмент. Управление интеллектуальной собственностью. Руководящие указания". В нем содержатся рекомендации по использованию интеллектуальной собственности, которая необходима для достижения намеченных бизнес-целей.

## **1 Область применения**

В настоящем стандарте содержатся рекомендации по организации партнерства в сфере инноваций, описывается концептуальная схема (структура) партнерства (см. разделы 4-8), а также приводятся примеры соответствующих методов и средств его реализации (см. приложения А-Е). Положения настоящего стандарта направлены:

- на принятие решений о целесообразности вступления в партнерство в сфере инноваций;
- выявление, оценку и выбор соответствующих потребностей партнеров;
- согласование с партнерами представлений о ценности и проблемах в рамках партнерства;
- управление взаимодействием между партнерами.

Рекомендации, представленные в настоящем стандарте, применимы к любому типу партнерских отношений и сотрудничества, в отношении любых организаций, независимо от их типа, размера, реализуемой продукции и услуг, например:

- a) стартап-компаний, сотрудничающих с более крупными организациями;
- b) малых и средних предприятий (или более крупных организаций);
- c) организаций частного сектора, обладающих государственной или научной составляющей;
- d) государственных, академических или некоммерческих организаций.

К партнерству в сфере инноваций необходимо приступать с анализа недостатков, неиспользованных резервов и потенциальных возможностей повышения прибыли, с последующим выявлением и привлечением к инновациям потенциальных партнеров и управлением взаимодействием с ними.

Примечание - Суть инновационного партнерства состоит в получении всеми партнерами взаимной выгоды от совместной работы (в контексте реализации новых инновационных возможностей).

Настоящий стандарт не применим к организациям, стремящимся к инновациям путем слияния с другими организациями или их поглощения.

## **2 Нормативные ссылки**

В настоящем стандарте нормативные ссылки отсутствуют.

## **3 Термины и определения**

В настоящем стандарте термины и определения отсутствуют.

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

- платформа онлайн-просмотра ИСО: доступна по адресу <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: доступно по адресу <http://www.electropedia.org/>.

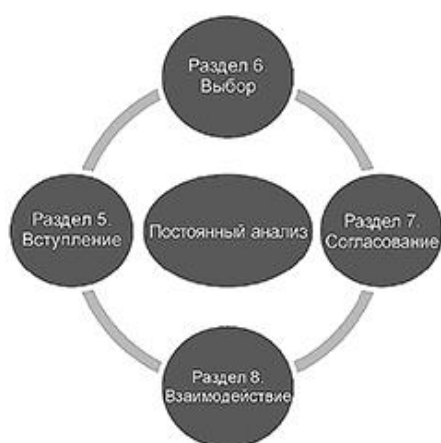
## 4 Схема партнерства в сфере инноваций

### 4.1 Схема партнерства

Как показано на рисунке 1, в настоящем стандарте установлен структурированный подход, а также методы и средства (см. приложения А-Е), которые можно использовать на любой стадии инновационного процесса организации с целью:

- принятия решения о том, стоит ли вступать в партнерство в сфере инноваций (см. раздел 5);
- выявления и выбора партнеров (см. раздел 6);
- согласования условий партнерства и достижения взаимопонимания с партнерами (см. раздел 7);
- закрепления за партнерами определенных функций и обязанностей; управления взаимодействиями (взаимоотношениями) между партнерами (см. раздел 8).

На протяжении всего инновационного процесса следует осуществлять постоянный анализ, а корректирующие мероприятия проводить в соответствии с критериями оценки эффективности, заимствованными из ИСО 56002 (пункты 9.1.1.1 и 9.1.1.2) и представленными в приложении Е.



Раздел	5 Вступление	6 Выбор	7 Согласование	8 Взаимодействие
Цель	Принятие решения о вступлении в партнерство в сфере инноваций	Определение, анализ и выбор партнера (партнеров) по инновациям	Получение общего понимания прогнозируемых возможностей от инноваций	Описание характера сотрудничества между партнерами
Способ	Выполнение анализа недостатков/ неиспользованных возможностей	Формирование перечня партнеров	Составление письменного проекта соглашения о взаимопонимании	Составление письменного проекта соглашения о партнерстве
Средства	См. приложение А	См. приложение В	См. приложение С	См. приложение D
Конечный результат	Перечень требуемых от потенциального партнера возможностей и ресурсов	Перечень партнеров, способных пополнить свои возможности и ресурсы	Заключение в письменной форме соглашения о взаимопонимании	Заключение соглашения о партнерстве

Каждый полученный в каком-либо разделе конечный результат становится исходными данными для следующего раздела

Рисунок 1 - Схема развития и управления партнерством в сфере инноваций

## **4.2 Исходные позиции организации при ее вступлении в партнерство**

Процесс вступления организации в партнерство в сфере инноваций является нелинейным процессом. В зависимости от конкретных обстоятельств организации могут вступать в этот процесс в любое время, при этом:

- если организация уже признала необходимость вступления в партнерство, то в настоящем стандарте можно пропустить раздел 5 и начать его ознакомление с раздела 6;
- определилась с потенциальными партнерами (или сама была определена как потенциальный партнер), то в соответствии с настоящим стандартом можно пропустить разделы 5 и 6 и начать его ознакомление с раздела 7;
- согласовала условия партнерства со всеми партнерами, то ознакомление с настоящим стандартом можно начать с раздела 8.

## **5 Вступление организации в партнерство в сфере инноваций**

### **5.1 Общие положения**

После определения потенциальных инновационных возможностей с целью оценки различий в компетенциях, возможностях и имеющихся активах, необходимых для партнерства, организация должна провести анализ своих недостатков, неиспользованных резервов и потенциальных возможностей повышения прибыли.

Основываясь на результатах проведенного анализа, организация может определить, может ли ее инновационный проект быть реализован собственными силами посредством обучения своих сотрудников, путем привлечения (найма) новых сотрудников и/или слияния с другой организацией или ее поглощения. Если же существующие возможности организации не позволяют использовать их для инноваций, то в этом случае она должна рассмотреть возможность выбора соответствующих партнеров.

В большинстве случаев анализ позволяет выявлять недостающие знания касательно технологий и организации производства, а также отсутствие необходимых компетенций, потенциальных возможностей и активов. Результаты этого анализа в дальнейшем могут использоваться для выявления и выбора наиболее подходящего партнера (партнеров) по инновациям.

Основываясь на оценке существующих в организации внутренних и внешних проблем, потребностях и прогнозах, организация в своей деятельности может сконцентрировать свои усилия, не создавая какие-либо дополнительные возможности для инноваций. Может оказаться, что организация все же обладает компетенциями, потенциальными возможностями и активами для самостоятельной реализации мероприятий в сфере инноваций, но все же предпочтет вступление в партнерство с другими организациями.

Другими причинами вступления организации в партнерство в сфере инноваций могут быть:

- возможность распределения рисков между организациями (в том числе финансовых) и более эффективного их снижения;
- возможность получения более четкой информации об экосистеме (как части организационного контекста), например в части новых рынков, отраслей производства и т.п.;
- возможность дополнительного стимулирования отдельных сотрудников и коллективов в организации и их консолидации путем развития корпоративной культуры лидерства и инноваций, направленной на обеспечение сосуществования креативности и реальных действий, которые необходимы для выявления и принятия новых, ориентированных на получение дополнительной прибыли решений;
- возможность обучения сотрудников организации с использованием бенчмаркинга и любых других средств мониторинга и оценки потенциала инноваций и эффективности деятельности организации;
- возможность сокращения времени выхода организации на рынок за счет совершенствования процессов планирования и производства;
- возможность снижения затрат (и/или оптимизации ресурсов и активов организации);
- возможность внедрения в организации передовых методов работы (наилучших практик) для выявления и принятия новых, ориентированных на получение дополнительной ценности решений;
- возможность повышения репутации или имиджа организации и
- возможность сокращения собственных инвестиций в инновации.

Причинами отказа организации от вступления в партнерство в сфере инноваций могут быть:

- a) риск потери организацией своей независимости;
- b) стремление организации развивать собственные функциональные/производственные возможности;
- c) нежелание организации делиться собственными знаниями и
- d) стремление организации сохранять свои права на интеллектуальную собственность.

Результаты проведенного в организации анализа недостатков, неиспользованных резервов и потенциальных возможностей повышения прибыли позволяют ей принять то или иное решение относительно вступления в партнерство в сфере инноваций (см. 5.2 и приложение А).

## **5.2 Принятие организацией решения о вступлении в партнерство в сфере инноваций**

Процесс принятия решения относительно вступления в стратегические отношения с партнерами в сфере инноваций может состоять из следующих этапов:

а) определение недостатков, неиспользованных резервов и потенциальных возможностей повышения прибыли (см. А.1 и таблицу А.1 для проведения соответствующего анализа);

б) определение оптимального подхода к устранению в организации всех недостатков, к более полному использованию резервов и реализации любых потенциальных возможностей силами самой организации либо путем установления партнерских отношений с другими организациями (см. А.2 и таблицы А.2 и А.3 для проведения соответствующего анализа).

Решение о вступлении организации в партнерство в сфере инноваций будет приниматься после выбора оптимального подхода.

Примечание 1 - В приложении А описаны средства анализа недостатков, неиспользованных резервов и потенциальных возможностей повышения прибыли, которые могут способствовать выбору оптимального подхода к партнерству.

Примечание 2 - В настоящем стандарте содержатся критерии оценки оптимальности подхода к партнерству, которые могут относиться к конкретной организации (см. 5.1, 6.3 и приложения С, D).

## **6 Выбор партнеров**

### **6.1 Общие положения**

Ниже приведены рекомендации для организации по выявлению, оценке и выбору партнера (партнеров) для совместной взаимовыгодной деятельности в сфере инноваций.

### **6.2 Формирование расширенного перечня потенциальных партнеров**

Для облегчения процесса выявления потенциальных партнеров организации в сфере инноваций в ней может быть сформирована многопрофильная группа.

Потенциальных партнеров организации можно выявлять с учетом результатов анализа ее организационного контекста, т.е. ее заинтересованных сторон и существующих взаимоотношений с ними, а также состояния внутренних и внешних факторов, а именно:

а) внутренние факторы:

- наличие у организации собственной документации;
  - стратегические возможности организации, например стратегическое прогнозирование, форсайт исследования, сценарное планирование, составление дорожных карт и планов рыночной деятельности, анализ рынка и определение потребностей клиентов;
  - наличие цепочек поставок;
  - наличие цепочек закупок (снабжения);
  - наличие проектных команд;
  - наличие отдела инноваций в организации;
  - наличие отдела продаж и маркетинга;
  - наличие отдела разработки продукции;
  - наличие собственного производства;
  - наличие финансирования;
  - наличие охраны объектов интеллектуальной собственности;
  - наличие научно-исследовательской (проектно-конструкторской) деятельности;
  - наличие комитетов по этике и урегулированию конфликта интересов;
- b) внешние факторы:
- наличие обратной связи от клиентов и конечных пользователей;
  - наличие цепочки поставок у конкурентов;
  - наличие производства у конкурентов;
  - наличие деятельности у конкурентов;
  - наличие кластеров и сетей;
  - наличие отраслевых ассоциаций;
  - наличие торговых ассоциаций;
  - наличие торговых соглашений;
  - наличие нормативных документов и стандартов;



- наличие публикаций (например, научных статей, статей в отраслевых журналах, годовых отчетов, отчетов о рыночной конъюнктуре);
- наличие баз данных патентов и интеллектуальной собственности;
- наличие университетов/преподавателей/консультантов;
- наличие научно-технических организаций (RTO).

При выборе партнеров по инновациям все же рекомендуется использовать непредвзятый подход, не слишком ориентируясь на известные в сети организации. Может оказаться целесообразным создание расширенного перечня потенциальных партнеров, поскольку это может привести к открытию новых, а иногда и неожиданных возможностей для сотрудничества.

На рисунке 2 представлены организации, которые могут стать ее потенциальными партнерами в сфере инноваций.



Рисунок 2 - Примеры потенциальных партнеров

### 6.3 Формирование сокращенного перечня потенциальных партнеров

Для сокращения расширенного перечня партнеров организации в сфере инноваций необходимо оценить целесообразность использования отдельных пунктов этого перечня (см. 6.2) по следующим критериям:

- а) предыдущий опыт сотрудничества:

- проанализировать предыдущий опыт выполнения совместных работ;
  - определить причины вступления в сотрудничество и выхода из него;
  - оценить ограничения, действующие при установлении партнерских взаимоотношений, а также возможность выхода из сотрудничества;
- b) знания и компетенции, существующие в организации, позволяют:
- оценивать интеллектуальные активы (или доступ к ним);
  - оценивать возможность проведения научно-исследовательских (проектно-конструкторских работ);
  - определять источники знаний (или доступ к профессиональным знаниям и практическим навыкам);
  - анализировать системы защиты знаний;
- c) опыт выполнения организацией собственных инновационных работ:
- оценить созданную в организации новую и модернизированную продукцию, услуги, процессы, бизнес-модели и/или другие разработки (постепенные и радикальные инновации);
  - анализировать патенты, публикации и уровень их цитирования;
  - оценить увеличение доли продукции организации на рынке;
  - оценить конечные результаты деятельности организации в сфере инноваций совместно с другими организациями;
- d) сопоставление сотрудничающих организаций по их функциональным возможностям, т.е.:
- по поддержке инновационной культуры и рабочей среды;
  - по уровню допустимого риска и готовности принятия риска;
  - по трудовым ресурсам и текучести кадров;
  - по производственным возможностям и эффективности рабочих процессов;
  - по времени выхода продукции на рынок;
- e) финансовые условия (схема финансирования):
- составление ежегодных отчетов;
  - предоставление финансовых ресурсов;

f) управление интеллектуальной собственностью:

- поиск интеллектуальных активов в базе данных;
- владение объектами интеллектуальной собственности;
- оценка опыта выполнения работ по лицензированию и решению спорных вопросов в судебном порядке;
- анализ базовых и приоритетных стратегий;

g) геополитические, корпоративные, этические и иные риски:

- оценка вероятности возникновения конкуренции со стороны участника совместной деятельности (партнера) и оценка соответствующих рисков;
- оценка готовности к разделению рисков и совместному использованию потенциальных возможностей, знаний и активов;
- оценка рисков в отношении качества продукции (например, из-за невыполнения требований заказчика или неспособности обеспечения надлежащего контроля качества продукции);
- оценка репутационных рисков;
- оценка рисков в отношении доступа к знаниям, активам и/или к сетям;
- оценка рисков в отношении геополитических взаимоотношений и связанных с ними социальных, технологических и экономических последствий;
- оценка рисков в отношении культурных аспектов и языка;
- оценка рисков в отношении законодательных и нормативных требований и/или ограничений;
- оценка рисков в отношении изменения структуры затрат.

Организации должны использовать вышеперечисленные критерии для оценки целесообразности их сотрудничества с потенциальными партнерами (см. 6.4) с учетом их навыков, знаний и/или наличия необходимых ресурсов.

#### **6.4 Принятие окончательного решения о выборе партнера**

Для оценки организацией целесообразности привлечения к инновациям потенциальных партнеров, указанных в сокращенном перечне (см. 6.3), а также для установки приоритетов по указанным в 6.3 критериям и последующей оценки каждого потенциального партнера по относительной важности указанных критериев следует использовать все имеющиеся в распоряжении средства контрольно-управленческого анализа (см. приложение В).

Примечание - В приложении В содержится описание всех средств, необходимых для принятия окончательного решения о выборе партнера по инновациям.

Рекомендуется выполнять комплексную оценку целесообразности привлечения к инновациям потенциальных партнеров, основываясь на совокупности критериев, указанной в 6.3 (а также на других факторах соответствия, указанных в 7.3, а более подробно - в приложении С).

После того как все соответствующие аргументы за и против привлечения потенциальных партнеров станут понятными, тех партнеров, которые были занесены в сокращенный перечень, можно привлекать к проведению предварительных переговоров с целью определения совместимости и готовности организаций к сотрудничеству в сфере инноваций, причем иногда может потребоваться и повторный выбор партнера (партнеров).

## **7 Согласование интересов партнеров по инновациям**

### **7.1 Общие положения**

Перед оформлением организациями соглашения о партнерстве, обладающего обязательной юридической силой, организациям важно добиться общего понимания о располагаемых ими возможностях в сфере инноваций, для чего необходимо рассмотреть ряд соответствующих факторов, которые будут способствовать успешной деятельности в рамках партнерства.

### **7.2 Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации**

Перед началом обсуждений и переговоров партнеры должны подписать соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.

В 7.3 и приложении С указаны факторы, которые могут влиять на суть и предполагаемое содержание данного соглашения.

### **7.3 Достижение взаимопонимания между партнерами**

Для выработки общих перспектив организации в сфере инноваций партнеры должны согласовать свое понимание относительно:

- преимуществ их сотрудничества для клиентов;
- факторов, которые могут влиять на необходимые для сотрудничества ресурсы;
- факторов, которые могут влиять на результаты сотрудничества, и
- факторов, которые связаны с реализацией плана мероприятий.

Согласование сторон в отношении этих аспектов необходимо оформлять в виде меморандума о взаимопонимании или соглашения о намерениях.

Примечание - В приложении С указаны варианты предлагаемого содержания меморандума о взаимопонимании или соглашения о намерениях.

## **8 Взаимодействие между партнерами по инновациям**

### **8.1 Общие положения**

В данном разделе описаны взаимодействия между партнерами, сотрудничающими в сфере инноваций. Характер этих взаимодействий может зависеть от особенностей сотрудничества партнеров и их ролей (функций).

Характер взаимодействия между партнерами официально закрепляется в соглашении о партнерстве в сфере инноваций, однако на него могут оказывать влияние такие факторы, как продолжительность партнерства, культура инноваций в организациях, существующие взаимоотношения, обязательства и соглашения.

### **8.2 Ключевые факторы взаимодействия между партнерами по инновациям**

Ключевыми факторами взаимодействия между партнерами по инновациям могут быть:

- конфиденциальность информации;
- программа и задачи партнерства в сфере инноваций;
- внедрение результатов деятельности партнерства в сфере инноваций;
- управление взаимодействиями между партнерами по инновациям;
- организационные факторы;
- управленческие факторы;
- финансирование и ресурсы;
- планирование затрат;
- роли, обязанности и полномочия каждого исполнительного комитета;
- интеллектуальные активы;
- взаимные обязательства, компенсации и гарантии партнеров по инновациям;
- способы прекращения сотрудничества партнеров по инновациям.

Конечный результат учета всех этих факторов может быть оформлен в виде официального соглашения о партнерстве в сфере инноваций, детализирующего характер взаимодействия между партнерами.

Примечание - В приложении D содержатся рекомендации по разработке соглашения о партнерстве в сфере инноваций.

## **Приложение А (справочное)**

### **Методы и средства, используемые при вступлении организаций в партнерства в сфере инноваций**

В данном приложении подробно описаны бизнес-средства коммерческой деятельности организации, которые можно применять для принятия организациями решений в каждой из нижеперечисленных областей:

- определение недостатков, потенциальных возможностей и неиспользованных резервов в организации (см. А.1) путем:
  - предоставления стандартных средств управления бизнесом и выполнения различных оценок;
  - использования таблицы А.1 в качестве шаблона для проведения оценок;
  - определение оптимального подхода к устранению недостатков, реализации потенциальных возможностей и повышению эффективности использования резервов организации (см. А.2) путем:
    - использования таблицы А.2 и оценочных критериев, приведенных в таблице А.3, которые можно использовать в качестве шаблона для определения аргументов за и против вступления в партнерство;
    - принятия решения относительно выбора подхода либо с использованием собственных ресурсов (активов), либо в сотрудничестве с партнером (партнерами) по инновациям.

Примечание - Критерии оценки, которые можно использовать для определения оптимального подхода к инновациям в каждой конкретной организации, содержатся в настоящем стандарте (см. 5.1, 6.3 и приложения С, D).

#### **А.1 Определение недостатков, потенциальных возможностей и неиспользованных резервов организации**

В контексте анализа недостатков потенциальных возможностей и неиспользованных резервов организации с точки зрения инноваций таблицу А.1 можно использовать в качестве шаблона для определения дефицита знаний и/или ресурсов организации, необходимых для повышения эффективности бизнеса, понимания происходящих изменений на рынке, поддержания на нем своей конкурентоспособности и выявления дополнительных потенциальных

возможностей.

Таблица А.1 - Форма для анализа недостатков, потенциальных возможностей и неиспользованных резервов организации в рамках инновационной деятельности

Выявленные недостатки, потенциальные возможности и неиспользованные резервы	Существующие компетенции, активы и потенциальные возможности	Необходимые компетенции, активы и потенциальные возможности	Требования к устранению недостатков, реализации потенциальных возможностей и повышению эффективности использования резервов
---	--	---	---

Для определения конкурентов, места продукции на рынке и т.п., а также для выполнения различных оценок можно использовать следующие методы и средства бизнес-управления (см. [1]):

**Анализ недостатков, потенциальных возможностей и неиспользованных резервов** - это метод внутренней оценки, проводимой организацией и предназначенной для выявления недостатков таких бизнес-функций, как, например, движение наличных средств, возможность их контроля и т.п. Подобный анализ позволяет сравнивать фактические показатели эффективности деятельности организации с целевыми, определять причины несоответствия целевым показателям, а также факторы, которые будут обеспечивать достижение требуемых показателей эффективности, с последующей разработкой стратегии устранения различий в этих показателях. Этот метод также будет способствовать выявлению существующих в организации недостатков в таких бизнес-процессах, как, например, расширение рынка, планирование, выработка стратегии развития, а также для управления финансами, производством, закупками, исследованиями и т.п.

**Метод с использованием карт балльных оценок** - это метод стратегического менеджмента, предназначенный для определения и совершенствования бизнес-процессов/бизнес-функций организации на основе полученных извне результатов. Данный метод способствует упрощению оценки существующих недостатков, потенциальных возможностей и неиспользованных резервов, а результаты анализа позволяют сравнивать их с предварительно установленными показателями эффективности, а в дальнейшем использовать их для выполнения соответствующих оценок и установления обратной связи с организацией.

**SWOT-анализ** - это метод анализа слабых и сильных сторон деятельности организации, возможностей и угроз, существующих в ее рабочей среде; он предназначен для получения ответов на конкретные вопросы и позволяет выявлять потенциальные возможности и угрозы для организации, а также определять сильные и слабые стороны ее деятельности с целью разработки таких стратегий ее развития, которые будут обеспечивать организации оптимальное использование ее сильных сторон, оперативное реагирование на возникающие проблемы и смягчение внешних угроз, при этом снижая проявление слабых

сторон деятельности организации.

**Процесс (метод) управления жизненным циклом продукции (PLM)** - этот процесс управления жизненным циклом продукции (от ее создания до утилизации) предназначен для разработки продукции с замкнутой структурой поставок и требует меньших производственных ресурсов (т.е. их меньшего объема, использования более простых и менее вредных сырьевых материалов и т.п.); при этом он обеспечивает более высокое качество продукции (повышенную долговечность, ремонтпригодность и меньшее воздействие на окружающую среду при ее утилизации). PLM-процесс дает основу для ввода всех заинтересованных сторон в цепочку поставок (т.е. основу для объединения трудовых ресурсов, данных, процессов и бизнес-систем), а также для предоставления информации о продукции компаниям и расширения бизнес-партнерства.

Этот процесс наиболее эффективен при учете воздействий, оказываемых на окружающую среду, а при рассмотрении отдельных компонентов жизненного цикла продукции способствует выявлению упущенных возможностей.

**Метод, основанный на анализе кривой роста общей эффективности** - этот метод позволяет анализировать роль конкретной продукции в конкурентных сферах деятельности путем установления взаимосвязей между объемом выпущенной продукции и затратами на нее. Эти взаимосвязи влияют на возможность практической реализации различных стратегий, включая модернизацию поставок, производство продукции и утилизацию отходов, вертикальную/горизонтальную интеграцию для снижения затрат на производственные ресурсы или дальнейшее разделение труда и т.п. Анализ этой кривой дает возможность снижать производственные затраты.

**Анализ цепочки создания стоимости** - этот метод анализа уровня снижения или повышения доходов/выгод за счет проведения производственных мероприятий позволяет выявлять упущенные возможности и повышать показатели эффективности.

**Промышленный анализ** - этот метод основан на предположении о наличии пяти атрибутов (или "сил"), которые могут оказывать влияние на способность организации получать сверхнормативные прибыли (или поддерживать их), а именно: угроза появления на рынке новых участников, выход на рынок аналогичной или альтернативной продукции, возможность потребителей диктовать организации свои условия на рынке, возможность поставщиков диктовать организации свои условия на рынке и конкуренция среди действующих в отрасли компаний.

**Метод стратегического планирования** - это формализованный процесс (метод) планирования, который ориентирован на анализ внешних/внутренних факторов (например, общей, технологической и конкурентной сред) с целью сбора информации относительно сильных и слабых сторон деятельности организации, ее возможностей и угроз, а также для приведения в соответствие инновационной стратегии организации с этими средами и облегчения точной оценки упущенных возможностей.



**Бенчмаркинг** - этот метод предназначен для сравнительного анализа эффективности бизнес-функций относительно альтернативных вариантов и/или с таковыми у конкурентов, а также для упрощения выявления недостатков по тем или иным показателям эффективности.

Для ознакомления со средствами комплексного анализа компетенций организации и ее сотрудников см. [2].

## **А.2 Определение оптимального подхода к устранению недостатков, повышению потенциальных возможностей и эффективному использованию резервов организации**

Оценка всех аргументов за и против вступления организации в партнерство способна облегчить принятие решения в части возможности (необходимости) партнерства с целью получения дополнительных ресурсов и расширения возможностей для инноваций либо в части использования организацией лишь собственных возможностей для инноваций.

Таблицу А.2 можно использовать в качестве шаблона для оценки всех аргументов за и против вступления организации в партнерские отношения.

Таблица А.2 - Форма для оценки целесообразности вступления организации в партнерство

Устранение недостатков, повышение потенциальных возможностей и эффективное использование резервов (собственными) силами самой организации		Устранение недостатков, повышение потенциальных возможностей и эффективное использование резервов за счет установления партнерства	
Аргументы за партнерство	Аргументы против партнерства	Аргументы за партнерство	Аргументы против партнерства

В таблице А.3 приведены оценочные критерии учета стратегических потребностей, уровня риска, времени обучения, бюджета, показателей эффективности и других показателей (подробные сведения об этом можно найти в 5.1, 6.3 и в приложениях С, D).

Таблица А.3 - Примеры аргументов за и против вступления организации в партнерство

Критерии целесообразности вступления организации в партнерство
Снижение степени риска
Повышение уровня понимания организацией экосистемы
Усиление влияния на заинтересованность (мотивацию) сотрудников организации
Повышение возможностей в обучении сотрудников организации
Сокращение сроков выхода продукции организации на рынок
Снижение эксплуатационных расходов
Появление у организации новых потенциальных возможностей
Повышение имиджа (репутации) организации
Повышение уровня собственных инвестиций организации
Повышение уровня собственной независимости организации
Повышение готовности организации к сотрудничеству
Возможность диверсификации направлений деятельности (услуг, продукции) организации

Повышение потенциальных доходов организации от инвестиций
Повышение давления организации на конкурентов
Возможность более эффективного использования стратегического союза организации с другими организациями
Вопросы защиты прав интеллектуальной собственности
Повышение влияния на рост и прибыльность организации в будущем

## Приложение В (справочное)

### Методы и средства выбора партнера по инновациям

#### В.1 Расширенная матрица решений для выбора партнера по инновациям

Матрица решений для выбора партнера по инновациям содержит перекрестные ссылки на критерии выбора каждого партнера по инновациям (см. 6.3) с весовыми коэффициентами, присваиваемыми каждой оценке для каждой комбинации "партнер/критерий". Данные критерии можно дополнять любыми аргументами за и против вступления организации в партнерство (см. таблицу А.3).

Нижеприведенная матрица (см. таблицу В.1) иллюстрирует один из способов определения приоритетности критериев и оценки потенциальных партнеров с помощью средств принятия управленческих решений, указанных под этой таблицей.

Рекомендации по использованию данного метода: ограничьте число критериев, ограничьте число партнеров, четко определите способы оценки и выберите метод выделения наиболее низких и наиболее высоких оценок [например, систему RAG, представляющую собой метод управления проектами и предназначенную для классификации проблем (или отчетов о состоянии работ)]; выделите эти проблемы красным, янтарно-желтым и зеленым цветами (по "светофорной" системе оценки).

Таблица В.1 - Матрица выбора решений относительно целесообразности вступления организации в партнерство по инновациям

	Потенциальный партнер А	Потенциальный партнер В	...	Потенциальный партнер Х
Критерий и его оценка				
Критерий и его оценка				
...				
Обобщенная оценка				

**Метод весовых коэффициентов** - этот метод используется для принятия решений по нескольким критериям и позволяет присваивать каждому критерию собственный весовой коэффициент для выражения его приоритетности. В таблице (матрице), содержащей графы с каждым вариантом и строки с каждым критерием, для каждой комбинации "вариант/критерий" дается оценка

эффективности, которую затем (перед суммированием) необходимо умножить на соответствующий весовой коэффициент для каждого критерия с целью получения обобщенной оценки каждого варианта выбора, которая будет характеризовать относительную эффективность каждого варианта выбора, при этом принимая во внимание важность (обоснованность) выбора весового коэффициента для каждого критерия.

**Многопараметрический анализ данных** - этот метод используется, как и любой другой статистический метод, для анализа информации, которая хранится в таблицах базы данных, состоящих из строк и граф. Подобный анализ позволяет исследовать связь между двумя параметрами (вариантами выбора), при этом принимая в расчет степень влияния на каждый параметр всех остальных параметров (см. [3]).

**Метод с использованием карт балльных оценок** - этот метод стратегического менеджмента предназначен для определения и совершенствования бизнес-процессов (бизнес-функций) в организации в соответствии с полученными извне результатами, которые затем следует сравнивать с предварительно заданными показателями эффективности и использовать для оценок и установления обратной связи с организацией. Этот метод можно использовать для анализа недостатков, потенциальных возможностей и неиспользованных резервов организации (см. приложение А); его также можно использовать для облегчения установления приоритетности критериев выбора весовых коэффициентов (см. В.1).

### **Приложение С (справочное)**

#### **Методы и средства согласования условий сотрудничества между партнерами по инновациям**

Для достижения взаимопонимания между партнерами по инновациям рекомендуется прибегать к такому механизму, как подписание меморандума о взаимопонимании (или соглашения о намерениях). Ниже предложено примерное содержание этих документов (в виде вопросников), которое необходимо задокументировать и которое будет способствовать согласованию ожиданий и интересов сторон:

а) определение выгод для клиентов:

- в чем состоит ценностное предложение для клиента (клиентов)?
- кто из партнеров получит выгоды от партнерства?
- какие проблемы, трудности, потребности или требования партнеров будут решены с помощью инноваций?
- каковы отличия данного ценностного предложения от других, альтернативных предложений для клиента (клиентов)? Будет ли партнерство влиять:

- на позиции конкурентов на рынке?
  - на уровень знаний и компетенций в партнерских организациях, а также на дефицит активов у них (который необходимо сокращать)?
  - на назначение, цель, стратегию и сущность бренда каждого из партнеров?
- b) факторы, которые могут влиять на необходимость получения исходных данных для инноваций:
- измеримые результаты деятельности организаций (см. приложение E);
  - выгоды для партнеров по инновациям или выгоды, создаваемые партнерами по инновациям;
  - требуемые усилия для получения выгод и их защиты (компетенции, возможности, ресурсы и т.п.);
  - согласованные условия сотрудничества в части прекращения действия соглашения о партнерстве в сфере инноваций и разрешения споров между партнерами в случае наступления форс-мажорных обстоятельств;
  - экономическая модель, которая необходима для формирования требуемых ресурсов;
  - стратегия защиты и использования инноваций;
- c) факторы, которые могут влиять на конечные результаты партнерства в сфере инноваций:
- баланс между рисками и потенциальными возможностями инноваций;
  - наиболее важные факторы успеха;
  - возможные последствия и побочные эффекты партнерства для всех партнеров по инновациям и заинтересованных сторон;
  - барьеры при использовании инноваций (например, барьеры при доступе к ним и к планируемым оперативным мероприятиям для устранения данных барьеров);
  - воздействия инноваций на окружающую среду и общество;
  - стратегия выхода организации из партнерства и возможные последствия выхода;
- d) факторы, которые могут быть связаны с планом выполнения работ:
- план последующих мероприятий;
  - необходимые для инноваций ресурсы;

- ответственность исполнителей;
- сроки завершения работ;
- противодействие заинтересованных сторон своевременному выполнению работ, стратегия снижения противодействия и эффективность выбранных стратегий.

## **Приложение D (справочное)**

### **Методы и средства взаимодействия между партнерами: пример соглашения о партнерстве в сфере инноваций**

#### **D.1 Соглашение о партнерстве в сфере инноваций**

Ниже приведены рекомендации по выбору ключевых параметров, которые необходимо включать в соглашение о партнерстве в сфере инноваций (на основе ранее принятых договоренностей, см. раздел 7), с целью управления взаимодействием партнеров в рамках их партнерства.

##### **D.1.1 Конфиденциальность**

Необходимо определять принципы деятельности партнерства и процессы, которые должны быть использованы каждым партнером для поддержания режима конфиденциальности. Если ранее было подписано соглашение о конфиденциальности (NDA), то его необходимо принимать во внимание и включать в соглашение о партнерстве как один из его пунктов.

В соглашении о конфиденциальности следует также определять процесс принятия решения о возможности публикации (или не публикации) результатов инноваций. Если партнеры примут решение о целесообразности подобной публикации, то следует решить вопрос о времени публикации, степени ее конфиденциальности, авторах и форме.

##### **D.1.2 Программа и цели партнерства в сфере инноваций**

В этой части соглашения необходимо в общих чертах указывать характер и цель создания партнерства.

##### **D.1.3 Реализация партнерства в сфере инноваций**

В соглашении о партнерстве необходимо изложить все обязанности, задачи и вклад каждого из партнеров, а также план и основные вехи партнерства.

##### **D.1.4 Управление партнерством в сфере инноваций**

В этой части соглашения о партнерстве необходимо указать руководящие принципы организации партнерства в сфере инноваций.

#### D.1.4.1 Организация партнерства в сфере инноваций

Руководство высшего звена организации должно проявлять свои лидерские способности и заинтересованность в получении ценности от партнерства (см. ИСО 56002, пункт 5.1.2).

Даже если этот пункт соглашения о партнерстве конкретно не касается партнерства, рекомендации и описание наилучших практик менеджмента можно заимствовать из [1].

Для организации эффективного партнерства в сфере инноваций решающее значение приобретают надлежащий уровень руководства и доступ к сетям. Управление партнерством в сфере инноваций необходимо рассматривать как неотъемлемую часть деятельности всех коллективов сотрудников организации, которые связаны с процессами планирования, контроля и обучения (путем установления связей, общего понимания планирования и синхронизации индивидуальных планов сотрудников).

При установлении партнерства в сфере инноваций особого внимания потребуют неявные знания, которые могут трансформироваться в явные знания путем постановки уточняющих вопросов и их обсуждения сотрудниками организации, обладающими соответствующими компетенциями в конкретных областях знаний.

Несмотря на то что указанные факторы часто могут выходить за официальные рамки соглашения о партнерстве, их все же необходимо принимать во внимание. Одной из целей раздела 7 и приложения С является описание процессов преобразования неявных знаний в явные.

#### D.1.4.2 Методы управления партнерством в сфере инноваций

Во избежание возникновения недоразумений и конфликтов партнеры по инновациям должны не только договариваться о сущности партнерства, но и о методах своего взаимодействия.

а) Любая форма сотрудничества между партнерами по инновациям требует четкого соглашения о применяемых методах управления, а именно:

- о ролях партнеров (о распределении обязанностей между ними);
- об ответственности партнеров (об ее разделении между ними);
- об обязанностях (обязательствах) партнеров (помимо ресурсов, указанных в D.1.4.4);
- о правах партнеров (о распределении их прав на результаты инноваций);
- об управлении партнерами интеллектуальными активами;
- о процессах и органах принятия партнерами решений (о советах, комитетах, форумах и т.п.);

- о соответствии партнеров требованиям, установленным в [4] и [5];

b) Вопросы, требующие обязательного рассмотрения включают:

- определение процедуры принятия решений: обеспечение стратегической совместимости решений и достижения консенсуса или правила принятия решений большинством голосов;

- выбор в партнерстве ведущих специалистов в сфере инноваций и распределение полномочий между ними при принятии решений;

- реагирование партнерства на ситуацию, когда один из партнеров не выполнил свои обязательства в срок перед другим партнером;

- реагирование партнерства на ситуацию, когда один из партнеров не предоставил другому партнеру тех ресурсов, которые он должен был ему предоставить;

- определение способа предотвращения изменений в плане мероприятий и приоритетов любого из партнеров, которые будут затрагивать намеченные цели и задачи других партнеров;

- определение возможной степени изменения ранее намеченных целей;

- определение правил руководства совместным коллективом партнеров (его временем работы, информационной открытости, соблюдения прав, уровня ответственности и т.п.);

- определение процедуры получения бюджетных средств и предоставления трудовых ресурсов;

- определение процедуры мониторинга (предоставления отчетности и проведения заседаний комитета управления или другого руководящего органа).

#### D.1.4.3 Непрерывное совершенствование партнерства в сфере инноваций

Партнеры по инновациям должны выработать подход, необходимый для поддержания процесса непрерывного совершенствования своего взаимодействия в отношении:

- процессов совершенствования партнерства (с использованием критериев мониторинга, измерения, анализа и оценки, указанных в приложении Е) с целью определения тех областей взаимодействия, в которых можно добиться совершенствования процесса привлечения к партнерству и получения результатов инноваций, создающих добавленную стоимость;

- создания добавленной стоимости: по мере протекания инновационного процесса партнеры могут определять дополнительные области расширения инноваций и их включения в область практического применения;

- использования инноваций: партнеры по инновациям должны постоянно оценивать потенциальные возможности для их практического применения;
- анализа полученного опыта.

#### D.1.4.4 Финансирование и предоставление ресурсов партнерству в сфере инноваций

Определение общих ресурсов партнерства в сфере инноваций, которые необходимо ему выделять, а также источника поступления (финансирования) этих ресурсов. Следует также уточнить реакцию партнеров на возможную в будущем потребность в дополнительных ресурсах (т.е. спрогнозировать реакцию партнеров на увеличение расходов на партнерство или на его продолжительность) и на необходимость привлечения новых партнеров.

#### D.1.4.5 Роли, обязанности и полномочия советов партнерства

Руководящими органами в партнерстве могут быть стратегический и рабочий советы.

Стратегический совет партнерства должен состоять из руководителей или топ-менеджеров организации каждого из партнеров; совет должен принимать решения по таким вопросам, как:

- создание новых альянсов и совместных предприятий;
- назначение управляющих партнерством в сфере инноваций;
- распределение ресурсов между партнерами;
- выход организаций из партнерства.

Рабочий совет партнерства должен состоять из ведущих специалистов по инновациям организаций и принимать технические решения, например:

- по изменению этапов выполнения работ по инновациям;
- по выполнению отдельных мероприятий по инновациям;
- по мониторингу деятельности в партнерстве коллектива по инновациям и проводимых им мероприятий;
- по предоставлению информации для стратегического совета партнерства.

Указанные советы должны периодически встречаться для рассмотрения наиболее актуальных вопросов и проверки необходимости в их руководстве.

#### D.1.5 Интеллектуальные активы партнерства в сфере инноваций

В партнерстве в сфере инноваций партнеры должны быть способны создавать ценность, применяя для решения реальной проблемы (проблем) свои существующие и получаемые новые знания, поэтому для руководства программой



партнерства и получения ценности необходимо принимать во внимание исходные данные и результаты уже выполненных работ.

Ключевая роль управления интеллектуальными активами (IAM) состоит в разработке и поддержании правовых основ, касающихся интеллектуальных активов, используемых и создаваемых с помощью инновационной программы, однако на всех этапах этой программы важно иметь возможность изменения этой роли на любых этапах управления (см. ниже).

На этапе планирования и ведения переговоров о вступлении организации в партнерство в сфере инноваций ключевая роль управления интеллектуальными активами будет состоять в защите и оценке базовых интеллектуальных активов, а также в согласовании условий их использования (в рамках договора о сотрудничестве и/или в отдельном соглашении об использовании интеллектуальных активов - при необходимости).

В рамках программы партнерства в сфере инноваций процессы IAM-управления необходимо использовать для контроля ограниченного использования базовых интеллектуальных активов, а также для выявления и защиты вновь созданных интеллектуальных активов (приоритетных и дополнительных). При этом основные мероприятия могут включать:

- мониторинг и регистрацию полученных инновационных результатов и данных;
- поддержание режима конфиденциальности (например, с использованием соглашений о неразглашении конфиденциальной информации);
- реализацию согласованных протоколов распространения и публикации результатов использования интеллектуальных активов;
- постоянный учет вклада каждого из партнеров в создание интеллектуальных активов;
- передачу прав собственности и прав изобретателя (исследователя) на интеллектуальные активы;
- присвоение интеллектуальным активам изобретательских, авторских и моральных прав;
- управление взаимодействием с субподрядчиками, включая передачу им прав на интеллектуальные активы;
- упрощение процесса обмена ведомственными материалами, данными, знаниями и т.п.;
- анализ, оперативное планирование и менеджмент процессов управления интеллектуальными активами;
- своевременную защиту интеллектуальных активов;

- минимизацию сфер возникновения конфликтов в отношении интеллектуальных активов.

По мере приближения к выходу организации из партнерства в сфере инноваций и при рассмотрении вариантов дальнейшего использования тех или иных интеллектуальных активов необходимо определять роль конкретных процессов IAM-управления для облегчения эффективного использования полученных результатов, которые могут включать:

- потенциальную возможность использования полученных интеллектуальных активов;

- снижение усилий по комплексной оценке интеллектуальных активов;

- упрощение переговоров по лицензированию интеллектуальных активов;

- структурирование прав на интеллектуальные активы;

- уточнение делимых и неделимых базовых, перспективных и дополнительных интеллектуальных активов;

- распределение функций и ответственности за текущее управление интеллектуальными активами, при судебных преследованиях и принудительном исполнении;

- разрешение конфликтов относительно интеллектуальных активов путем арбитража и посредничества (когда это возможно).

Требования к управлению интеллектуальными активами следует обсуждать между партнерами как можно раньше.

Не всегда на момент подписания соглашения о партнерстве в сфере инноваций можно регламентировать окончательный вариант использования интеллектуальных активов, однако представляется целесообразным все же сразу определить несколько таких вариантов, а также принципы и номенклатуру интеллектуальных активов, которые партнеры смогут или будут использовать индивидуально или совместно:

- территории и другие объекты совместного использования, представляющие интерес для каждого из партнеров;

- совместные предприятия;

- лицензионные права на интеллектуальные активы;

- возможные варианты перекрестного лицензирования интеллектуальных активов;

- публикации результатов, связанных с интеллектуальными активами.

### **D.1.6 Взаимные обязательства, компенсации и гарантии партнеров по инновациям**

Партнеры должны согласовать, в какой степени один из партнеров должен подтверждать адекватность ущерба в случае его нанесения другому партнеру (или партнерам). Стороны соглашения о партнерстве должны прийти к соглашению о том, в какой степени (при определенных обстоятельствах) каждый из партнеров будет предоставлять компенсации и гарантии другим партнерам и какой характер при этом будут носить его обязательства. Каждая сторона соглашения о партнерстве при этом должна обращаться за профессиональной юридической консультацией, а согласованные условия компенсаций и гарантий необходимо включать в соглашения об инновациях.

### **D.1.7 Порядок выхода организации из партнерства в сфере инноваций**

При вступлении организации в партнерство в сфере инноваций порядок ее выхода из него помогает определить такие параметры взаимодействия между партнерами, как основные этапы работ, их временные рамки, ожидаемые результаты, условия нарушения соглашения в части неплатежей, а также варианты расторжения соглашения о партнерстве (например, при невозможности разрешения споров) и показатели эффективности, необходимые для достижения целей партнеров, и другие условия, которые могут приводить к прекращению партнерства. На протяжении всего времени взаимодействия партнеров по инновациям все это будет гарантировать обмен явными знаниями. Четко определяя правила выхода организации из партнерства, организации могут культивировать у себя культуру открытости и честности. По окончании действия любого соглашения о партнерстве в сфере инноваций выбор указанных параметров будет гарантировать сохранение уважительных отношений между партнерами и возможность возобновления сотрудничества между ними в будущем.

## **Приложение Е (справочное)**

### **Критерии оценки эффективности партнерства в сфере инноваций**

#### **Е.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка эффективности партнерств а в сфере инноваций**

Организация должна определить:

- a) объекты мониторинга и измерений, а также показатели эффективности инноваций;
- b) методы и средства мониторинга, измерений, анализа и оценки, необходимые для получения достоверных результатов инноваций;
- c) сроки и подробный план проведения мониторинга и оценки инноваций;
- d) время анализа результатов мониторинга и оценки инноваций и

е) ответственных исполнителей.

Набор показателей инновационной деятельности (количественных или качественных) может быть сбалансирован по показателям эффективности, связанным с:

а) вводимыми ресурсами, например с исходным числом идей, инновационных инициатив, с потенциалом создания ценностей, с новыми источниками знаний, идей, ресурсов и компетенций, с прогнозными показателями;

б) производительностью, например с темпами разработок, с числом (или с долей) сотрудников/менеджеров организации или пользователей, привлекаемых или обученных инновациям; с новыми методами и средствами, с временем до получения прибыли от инноваций, с временем выхода инновационной продукции на рынок, с уровнем заинтересованности сотрудников организации и узнаваемости бренда;

с) результатами инноваций, например с числом (или с долей) реализованных идей, с окупаемостью инвестиций в инновации, с ростом доходов/прибылей от инноваций, с долей инновационной продукции на рынке, с простотой ее использования, с темпами признания инновационной продукции и уровнем удовлетворенности потребителей, с темпами распространения инноваций, с обновлением и преобразованием организации, с социальными преимуществами и преимуществами в области устойчивого развития, с экономией затрат на инновации, с темпами обучения инновациям, с интеллектуальной собственностью при инновациях, с прогнозными/итоговыми показателями инноваций, с новыми пользователями инновациями, с удовлетворенностью запросов пользователей на инновации и с имиджем организации.

Показатели инновационной деятельности можно применять на каждом этапе развития, управления и непрерывного совершенствования партнерства, а также для оценки совместной работы и достигнутых результатов.

Организации также могут использовать данные показатели при проведении мониторинга и измерений для выполнения базовых сравнений с показателями других организаций.

### **Библиография**

- [1] ISO 21500 Guidance on project management (Руководство по проектному менеджменту)
- [2] ISO 44001 Collaborative business relationship management systems - Requirements and framework (Корпоративные системы управления взаимоотношениями с бизнесом. Требования и структура)
- [3] Vogt P. W. Dictionary of statistics & methodology. Thousand Oaks 1999: SAGE
- [4] ISO 19600 Compliance management systems - Guidelines (Системы менеджмента соответствия. Руководящие указания)
- [5] ISO 37001 Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use (Системы антикоррупционного менеджмента. Требования и руководство по применению)
- [6] Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. Handbook of strategy and management (Chapter 2). London 2002: SAGE

---

УДК 658.012.2:006.354

ОКС 03.100.40  
03.100.01

Ключевые слова: инновационный менеджмент, системы инновационного менеджмента, инновационное партнерство

---

Электронный текст документа  
подготовлен АО "Кодекс" и сверен по:  
официальное издание  
М.: Стандартинформ, 2020