ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56273.5— 2016/ CEN/TS 16555-5:2014

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 5

Менеджмент сотрудничества

(CEN/TS 16555-5:2014, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии документа, 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 5 декабря 2016 г. № 1931-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу CEN/TS 16555-5:2015 «Инновационный менеджмент. Часть 5. Менеджмент сотрудничества» (CEN/TS 16555-5:2015 «Innovation management — Part 5: Collaboration management», IDT).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Февраль 2020 г.

Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 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)

© Стандартинформ, оформление, 2017, 2020

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения . . . 1
2 Нормативные ссылки . . . 1
3 Термины и определения . . . 1
4 Сотрудничество . . . 1
4.1 Общие положения . . . 1
4.2 Положительный эффект . . . 2
4.3 Типы сотрудничества . . . 2
5 Сотрудничество на различных этапах инновационного процесса . . . 4
6 Управление сотрудничеством . . . 5
6.1 Общие положения . . . 5
6.2 Внутреннее сотрудничество . . . 5
6.3 Внешнее сотрудничество . . . 5
7 Сотрудничество между крупными и малыми предприятиями . . . 7
7.1 Общие положения . . . 7
7.2 Малые предприятия . . . 7
7.3 Крупные предприятия . . . 7
8 Сотрудничество, способствующее расширению . . . 8
8.1 Общие положения . . . 8
8.2 Временные и пространственные аспекты сотрудничества . . . 8
Приложение А (справочное) Примеры из практики . . . 10
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам . . . 11
Библиография . . . 12

Введение

В современном мире физические и юридические лица вынуждены приобретать новые навыки и знания, необходимые для регулярного и эффективного обновления производства и внедрения инноваций. Путем сотрудничества можно значительно улучшить инновационную деятельность и изменить климат в организации.

Настоящий стандарт содержит описание основных причин, по которым организациям необходимо сотрудничать в различных обстоятельствах, а также описание условий внешней среды, при которых организации могут осуществлять эффективное сотрудничество. Настоящий стандарт устанавливает рекомендации по менеджменту сотрудничества физических лиц, рабочих и проектных команд и организаций.

Рекомендации, установленные в настоящем стандарте, определяют, когда, как и с кем оптимально взаимодействовать. Рассматриваются различные типы сотрудничества, возникающие трудности и достигаемые преимущества. Приложение А содержит конкретные примеры практического применения указанных рекомендаций.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 5

Менеджмент сотрудничества

Innovation management. Part 2. Collaboration management

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает рекомендации по наилучшей практике в области менеджмента сотрудничества для налаживания эффективного взаимодействия между физическими лицами, различными структурными подразделениями и сторонними организациями, участвующими в процессе создания инноваций. Настоящий стандарт применяется ко всем типам организаций, включая производственные предприятия, организации сферы услуг, общественные организации, государственные и социальные предприятия. Особое внимание уделяется малым и средним предприятиям (МСП).

Настоящий стандарт входит в состав комплекса международных документов CEN/TC 16555 по инновационному менеджменту.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий документ:

CEN/TS 16555-1:2013, Innovation Management. Part 1: Innovation Management System (Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины и определения, установленные в CEN/TC 16555-1, а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 **двустороннее сотрудничество** (bilateral collaboration): Сотрудничество, в котором задействованы только две (партнерские) стороны.

3.2 **консорциум** (consortium): Ассоциация (команда) нескольких партнеров, работающих совместно.

3.3 **внутреннее сотрудничество** (internal collaboration): Кооперация различных физических лиц (групп), работающих внутри одной организации.

3.4 **открытые инновации** (open innovation): Инновации, использующие как внутренние, так и внешние идеи, как внутренние, так и внешние выходы на рынок для обновления производства[1)].

4 Сотрудничество

4.1 Общие положения

В соответствии с CEN/TC 16555-1, сотрудничество является составной частью инновационного процесса. В CEN/TC 16555-1 (разделы 7.9 и 11.5) содержится краткое описание менеджмента сотрудничества, его особенностей и способов улучшения инновационной деятельности организации. Настоящий стандарт содержит более полную информацию о менеджменте сотрудничества.

[1)] Henry Chesbrough (изобретатель рассматриваемой парадигмы) определяет это как «использование целенаправленных «приливов и отливов» знаний для ускорения инноваций».

Издание официальное

4.2 Положительный эффект

Сотрудничество способствует приобретению и задействованию новых навыков и ресурсов. Кроме того, оно сплачивает коллектив, создает возможности для креативности и инноваций, помогает в решении внутренних проблем и использовании внешнего потенциала.

Сотрудничество может объединять как внутренние, так и внешние ресурсы. Привлечение штатных сотрудников и их представителей необходимо. Очень важно обеспечить их личную заинтересованность и рассеять существующие сомнения. В некоторых странах привлечение максимального количества участвующих сторон определяется национальным законодательством и соглашениями о социальном партнерстве. Команды из различных подразделений организации, в том числе внешних распределенных бизнес-структур из разных стран и регионов, взаимодействуют для достижения общей цели: получения нового продукта для глобального рынка, новой услуги или разработки коммерческого предложения для основного заказчика.

Сотрудничество — это действие, объединяющее навыки и ресурсы, которыми отдельно взятая организация не обладает. При этом снижаются суммарные затраты, происходит разделение риска. Каждый участник сотрудничества вносит свой вклад в достижение общей цели. Потребность в сотрудничестве вытекает из потребности в дополнительных ресурсах, дополнительной квалифицированной экспертизе в одной или нескольких областях. Сотрудничество повышает доверие к персоналу, принимающему в нем участие. Инновации могут возникать при взаимодействии между собой людей с различными навыками и опытом. Эти люди могут решать проблемы, генерировать идеи, создавать ценность. Сотрудничество — это насущная необходимость для повышения инновационного потенциала.

Для инноваций в особенности рекомендуется сотрудничество с университетами и научно-исследовательскими институтами (НИИ). Это создает дополнительные преимущества: во-первых, инновации, разработанные при участии НИИ, могут быть представлены на рынке, во-вторых, сотрудничество с университетами и НИИ предоставляет доступ к широкому спектру новых идей, продуктов и услуг, способствует решению таких проблем, которые без специальной экспертизы могут оказаться неразрешимыми.

Сотрудничество с другими организациями, иногда конкурентами, дает возможность снизить затраты, особенно в неконкурентных и неприоритетных областях, создать базу для дополнительной независимой экспертизы.

4.3 Типы сотрудничества

Знания и технологии, необходимые для создания инноваций, могут лежать частично или целиком вне традиционных (ключевых) компетенций организации. Общий подход к решению проблемы — установление сотрудничества с другими организациями и учреждениями. Это позволяет повысить передачу неявных знаний, а также приобрести знания вне существующих организационных границ. По этой причине наблюдается резкий рост числа соглашений о сотрудничестве в области научно-исследовательских работ.

Вместе с тем многие организации заключают соглашения о сотрудничестве без учета надлежащих условий. На рисунке 1 приведены различные типы сотрудничества, которые варьируют при переходе от сугубо внутренних до полностью открытых форм реализации инноваций.

Внутреннее сотрудничество

Данный вид сотрудничества может осуществляться непосредственно в рамках самой организации. Внутреннее сотрудничество имеет ряд недостатков, включая групповую тенденцию, известную как синдром «это придумали не мы» (неприятия чужой разработки), связанный с отторжением идей и инноваций, предложенных третьими лицами. С другой стороны, так как все участники хорошо знают друг друга, им проще достичь взаимопонимания, а это является важным условием успешного сотрудничества. Вместе с тем если организация достаточно велика, то уровень взаимопонимания может быть недостаточен из-за невозможности охватить проблемы и области ее применения целиком. Решающим фактором здесь оказывается совместное использование информации и установление прочных и обширных связей между всеми сотрудниками организации.

Как внутри, так и между организациями могут существовать культурные барьеры, мешающие эффективному сотрудничеству. Существует мнение, что обмен информацией осуществляется гораздо лучше в неформальной обстановке между разработчиками программного обеспечения из разных организаций (собранных вместе), нежели из соседних отделов одной организации. Таким образом, должна быть выработана определенная культура совместного доступа к информации, способствующая преодолению политического сопротивления самодостаточных функциональных подразделений.

Современные технологии способствуют усилению как внутреннего, так и внешнего сотрудничества во временном, пространственном и культурном аспектах.

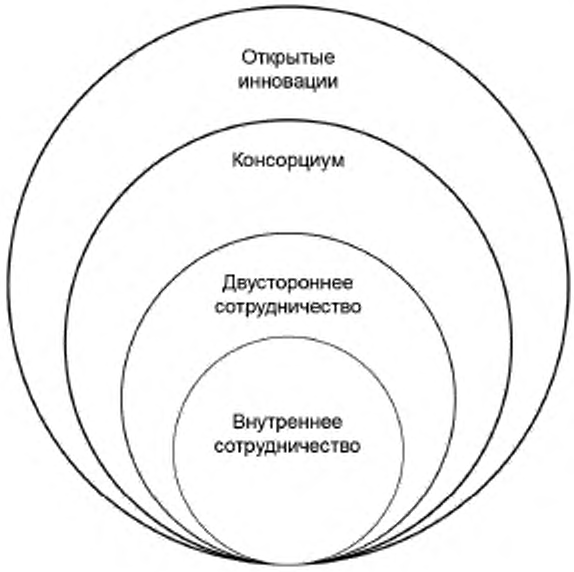


Рисунок 1 — Типы сотрудничества

Двустороннее сотрудничество

Двустороннее сотрудничество — это простейший вариант консорциума, когда в совместной работе участвуют только два партнера. Детали рассмотрены в разделе 7.

Консорциум

Консорциум — это ассоциация (комбинация) из нескольких партнеров. Важно договориться заранее о порядке совместной работы, доступе к объектам интеллектуальной собственности и т. д. (см. раздел 7).

Открытые инновации

Основная идея открытых инноваций заключается в следующем: знания в настоящем мире доступны всем, граница между организацией и окружающей ее внешней бизнес-средой становится все более прозрачной. Организация не может рассчитывать только на собственные силы. Необходимо задействовать внешнюю информацию. Ее доступность обусловлена приобретением, лицензированием и сотрудничеством с другими организациями. Потоки знаний из внешней среды, способствующие более эффективному использованию текущих возможностей рынка, расширению имеющихся рыночных границ и завоеванию новых рынков, изображены на рисунке 2.

Если внутреннее изобретение (разработка) не находит применения на самом предприятии, то его можно ввести во внешний коммерческий оборот путем лицензирования, с помощью совместных предприятий или отделившихся от дочерней компании предприятий. Данный подход формирует новые перспективные рынки (см. рисунок 2). Выбранная стратегия защиты прав на объекты интеллектуальной собственности должна четко определять, кто получает доход от продажи лицензий и патентов.

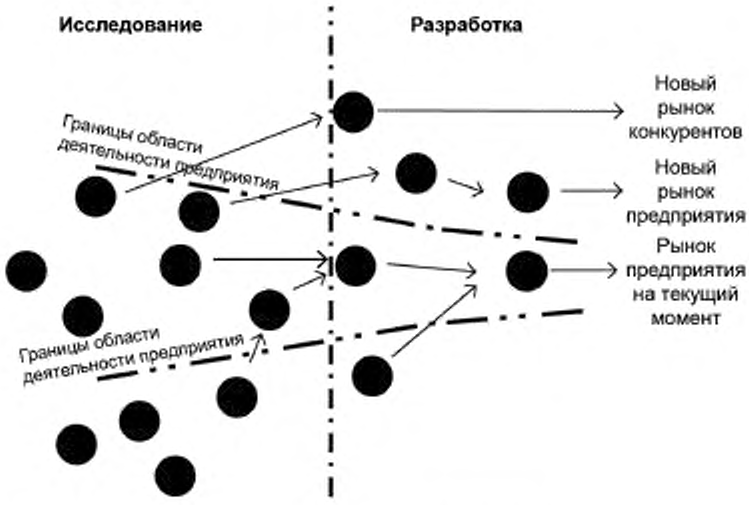


Рисунок 2 — Открытые инновации

5 Сотрудничество на различных этапах инновационного процесса

Сотрудничество является составной частью непрерывного процесса инновационного менеджмента (см. CEH/TC 16555-1) и должно по умолчанию встраиваться в стратегию организации, поддерживаться и утверждаться руководством организации, приниматься штатными сотрудниками и всеми заинтересованными сторонами. В рамках инновационного процесса руководители должны четко определить причины создания инноваций и их масштабы. Постоянная поддержка и планирование в части инноваций должны открыто демонстрироваться руководством и стать частью корпоративной этики.

Сотрудничество может использоваться на различных этапах инновационного процесса (см. рисунок 3). Тип сотрудничества (партнерства) может различаться в зависимости от фазы технологического процесса. Например, на поздних стадиях работ организация может не столько искать новую перспективную идею, сколько пытаться найти решение текущей технической проблемы. Именно в это время требуется доступ к новым производственным мощностям и дополнительным возможностям эффективной маркетинговой экспертизы. Другими словами, устанавливается приоритет текущих проблем, а не возможных инноваций, связанных с дополнительными рисками. Все стадии инновационного процесса являются приоритетными, как рождение самой идеи, так и ее реализация с привлечением третьих сторон в рамках совместного сотрудничества.

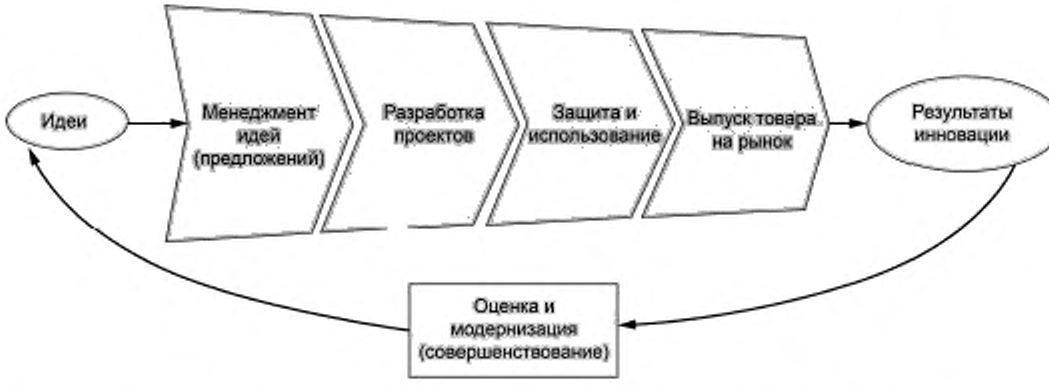


Рисунок 3 — Схематическое представление процесса инновационного менеджмента

6 Управление сотрудничеством

6.1 Общие положения

Сотрудничество предполагает решение ряда важных проблем. Некоторые проблемы являются традиционными. При этом важно различать проблемы внутреннего и внешнего сотрудничества.

6.2 Внутреннее сотрудничество

6.2.1 Культура информационного обмена

Одной из основных проблем, с которой сталкиваются как большие, так и малые предприятия, является культура обмена информацией. Невнимание к данной проблеме снижает эффективность сотрудничества. Решение данной проблемы требует разработки специальной программы культурного изменения, способствующей переходу от убеждения «знание — сила» к убеждению «обмен знаниями — сила». Открытая коммуникация и отсутствие распространенной так называемой практики обвинений являются основами культуры внутреннего сотрудничества.

Культура обмена знаниями не выстраивается за один день, она требует последовательной реализации специальной программы. Важно правильно определить и скоординировать систему мотиваций и наказаний. Например, критерии премирования и аттестации не должны противоречить друг другу.

6.2.2 Обязательства руководства

Невозможно внедрить и поддерживать культуру сотрудничества без участия и подтвержденных обязательств руководителей высшего звена. Данные обязательства должны сопровождаться соответствующими действиями. Если действия руководителя противоречат его словам, то совместная работа рядовых сотрудников становится невозможной, а сотрудничество — малоэффективным.

В целях повышения эффективности сотрудничества следует принять во внимание следующие рекомендации:

1) определить инновацию в качестве приоритета в повестке дня руководителей;

2) к инновациям должна относиться минимальная часть портфеля организационных инвестиций.

6.2.3 Ресурсы

Для стимулирования сотрудничества необходимо задействовать такие ресурсы, как время и обучение. Потребность в данных ресурсах может варьировать в зависимости от размера организации и физического (культурного) расстояния между участниками процесса сотрудничества (см. раздел 8).

Важно, чтобы удаленные друг от друга организации имели стандартизованную технологическую инфраструктуру, одинаковое базовое программное обеспечение (одну версию используемого программного обеспечения), неограниченный доступ к необходимым инструментам. Следует отметить, что такие инструменты, как внутрикорпоративные сети (Интранет), форумы, электронные площадки для обсуждений и т. п., сами по себе не гарантируют эффективного сотрудничества. Оно обеспечивается требуемым уровнем культуры и надлежащим руководством.

6.3 Внешнее сотрудничество

6.3.1 Критерии внешнего сотрудничества

Основные причины, приводящие к необходимости сотрудничества с внешними участниками:

- недостаток ресурсов;
- недостаток полезных навыков или штатных специалистов-экспертов внутри организации в одной или нескольких областях;
- необходимость приобретения прав на объекты интеллектуальной собственности, например у университетов, НИИ, других организаций;
- необходимость разделения затрат (рисков);
- необходимость сокращения затрат, проведения дополнительной экспертизы проекта (путем разделения рисков, сотрудничества с другой организацией, даже с конкурентом), особенно в областях вне компетенции организации или в областях, не являющихся для организации базовыми.

6.3.2 Поиск подходящего партнера

Прежде всего надо дать логическое обоснование необходимости сотрудничества. Руководитель должен четко понимать, что он хочет получить от своего эксперимента и сколько он готов заплатить за сотрудничество с третьей стороной. Также необходимо представить финансово-экономическое обоснование проводимой политики, найти ему четкое подтверждение в имеющейся экономической (бизнес) литературе.

Следующий этап — поиск подходящего партнера. Иногда по имеющемуся экспертному опыту, по наличию требуемых компетенций и объектов интеллектуальной собственности уже на начальном этапе можно определить партнеров. Однако чаще приходится заниматься их целенаправленным поиском. Лучше пользоваться имеющимися деловыми контактами и рекомендациями.

Указанным требованиям часто удовлетворяют университеты и НИИ, имеющие свои бизнес-инкубаторы и научно-коммерческие подразделения. Другим вариантом являются учреждения, финансируемые за счет государства. Наконец, можно воспользоваться поисковыми возможностями интернета.

Основным критерием выбора партнера является наличие опыта совместной работы.

6.3.3 Соглашение о сотрудничестве

Любая форма сотрудничества требует наличия четкого соглашения:

1) о распределении работ (кто и что делает);

2) распределении ответственности (кто, за что и каким образом отвечает);

3) сумме материальной ответственности (финансы или активы, которые каждый партнер вкладывает в работу);

4) правах участников (что каждый участник получает от совместного сотрудничества);

5) выполнении обязательств и правилах руководства работами и привлеченными объектами интеллектуальной собственности (см. раздел 6.3.5)[1)].

6.3.4 Корпоративное управление

Соглашение о сотрудничестве, как правило, описывает процесс корпоративного управления. Оно может быть достаточно формальным в зависимости от природы сотрудничества (например, обоснование необходимости создания юридического лица, нанимающего штатных сотрудников), но оно совершенно необходимо. Данное соглашение должно включать цели и сроки их достижения. Важно установить процедуру принятия решений, поиска компромиссов и решения проблем. Это актуально, если руководство осуществляется коллективно несколькими участниками процесса. Последовательность действий по решению проблемы должна быть четко прописана.

Важно помнить, что коммерческие бренды, особенно репутация сотрудничающих сторон, не должны страдать. Сотрудничество не только приносит прибыль, но и сопряжено со всевозможными рисками.

6.3.5 Интеллектуальная собственность

Вопросы интеллектуальной собственности рассматриваются в CEH/TC 16555-4. Важно заранее определить различные аспекты использования объектов интеллектуальной собственности и согласовать порядок доступа к ним.

Стороны должны утвердить порядок использования имеющихся объектов интеллектуальной собственности в рамках совместной деятельности. Под «имеющейся» интеллектуальной собственностью понимается преддоговорная информация участников совместной интеллектуальной деятельности. Интеллектуальная собственность, возникающая в результате сотрудничества, называется «создаваемой» (договорные результаты совместной интеллектуальной деятельности). Необходимо также утвердить порядок доступа к указанной создаваемой интеллектуальной собственности.

Имеющаяся интеллектуальная собственность может быть (а может и не быть) востребована в проекте. В каждом конкретном случае важно заранее установить, кому принадлежит задействованная в сотрудничестве имеющаяся интеллектуальная собственность. Например, участник проекта может

[1)] В рамках рамочных программ Еврокомиссии разработан ряд полезных моделей соглашений о сотрудничестве. Вот некоторые из последних версий указанных программ:

- DESCA, Development of a Simplified Consortium Agreement for Horizon 2020 (разработка упрощенного Соглашения о консорциуме по программе «Горизонт-2020»): gost.e-ecolog.ru [рассмотрен 2015—01—09]

- EUCAR, Model Consortium Agreement for Horizon 2020 (модель Соглашения о консорциуме по программе «Горизонт-2020»): http://www.eucar.be/news-and-events/EUCAR%20Model%20Consortium%20Aqreement [рассмотрен 2015—01—09]

- MCARD-2020, DIGITALEUROPE Model Consortium Agreement for Horizon 2020: gost.e-ecolog.ru DocumentDownload.aspx?Command=Core_Download&EntryId=760 [рассмотрен 2015—01—09]

- Дополнительную информацию о Соглашении о консорциуме и интеллектуальной собственности (в основном по программе Horizon 2020) см. в документах:

- European Commission Guidance, 'Establishing Consortium Agreement' («черновая» версия 0.1): http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/other/qm/h2020-quide-cons-a_en.pdf [рассмотрен 2015—01—09]

- IPR Helpdesk (вспомогательные материалы по правам на объекты интеллектуальной собственности): https://www.iprhelpdesk.eu/ [рассмотрен 2015—01—09]

- IPR Helpdesk, 'Your guide to IP in H2020 projects': http://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/ files/document/EU IPR Guide-to-IP-H2020.pdf [рассмотрен 2015—01—09].

использовать интеллектуальную собственность с лицензионными правами. При этом он не может передавать право пользования другим участникам проекта. Гарантированное возмещение убытков в случае претензий за неправильное использование прав на имеющуюся интеллектуальную собственность обязательно должно отражаться в любом соглашении.

В отличие от имеющейся интеллектуальной собственности, создаваемая интеллектуальная собственность может разрабатываться как одним участником сотрудничества, так и совместно несколькими участниками. Степень задействования участников в данной работе может быть (а может и не быть) оговорена в проекте. Обязательно оговаривается право собственности на результаты — объекты интеллектуальной собственности. Права доступа и использования данных объектов могут носить временной характер и определяться продолжительностью использования (например, «использовать только в течение работ по проекту») и целью использования (например, «только для исследовательских работ»). Использование данных объектов может быть беспошлинным (без уплаты роялти) для партнеров, по лицензии, с помощью документов открытого доступа и т. д.

Дополнительная информация в части использования прав на объекты интеллектуальной собственности содержится в CEN/TC 16555-4 (приложение E).

7 Сотрудничество между крупными и малыми предприятиями

7.1 Общие положения

Партнерство должно приносить пользу каждому участнику, даже если организации отличаются по размеру. Несоответствие размеров организаций часто воспринимается как препятствие для совместного сотрудничества. Конкретный случай, рассмотренный под номером А.1 (см. приложение А), содержит пример успешной совместной работы большого количества предприятий различных типов и размеров. Наличие явных культурных различий и разная скорость принятия решений — вот две основные проблемы, проявляющие себя в рамках сотрудничества. Одним из способов подготовки организаций различных размеров к совместной работе является разработка партнерского соглашения участников проекта. Условие успешной работы — выявление всех вопросов на предварительном этапе и определение порядка их решения.

7.2 Малые предприятия

Малые предприятия также могут получить доступ к ресурсам (особенно специализированным). С одной стороны, небольшие компании могут получить большую выгоду от партнерства с большими организациями. С другой стороны, есть угроза их поглощения крупными партнерами. В рамках сотрудничества малым предприятиям следует придерживаться следующих правил:

- конфиденциальность, уверенность в принятом решении, восприимчивость к инновациям;
- подготовка убедительного коммерческого предложения и бизнес-плана, демонстрирующих преимущества сотрудничества;
- определение прозрачных правил отчетности и корпоративного управления;
- создание атмосферы доверия с момента начала работ: если участник не готов к прозрачной работе и отчетности, то он должен уйти;
- проявление терпения, так как большим организациям нужно больше времени для принятия серьезных решений в части финансов и ресурсов (поэтому в соглашении целесообразно оговорить сроки их принятия);
- при наличии большой разницы в размерах организаций необходимо убедиться в том, что предполагаемые партнеры разделяют одни и те же ценности, преследуют одни и те же цели;
- четко идентифицировать и зарегистрировать объекты интеллектуальной собственности перед началом работ с потенциальным партнером по сотрудничеству (зачастую это является предварительным условием больших организаций).

7.3 Крупные предприятия

Для больших компаний сотрудничество с малыми предприятиями открывает доступ к специфическим технологиям, повышает скорость и гибкость принятия решений. Небольшие предприятия меньше склонны к корпоративному управлению, имеют недостаточное количество ресурсов, в рамках сотрудничества могут испытывать трудности из-за разницы в скорости принятия решений с большими организациями. В рамках сотрудничества крупным предприятиям следует придерживаться следующих правил:

- минимизировать недостатки бюрократического управления и большой объем бумажной работы, который должен соответствовать масштабу реализуемого проекта;
- специально для конкретного проекта необходимо создать небольшую мобильную команду, соответствующую размеру малой организации-партнера;
- идти навстречу ожиданиям партнера;
- быть справедливым, принимать обоснованные решения.

8 Сотрудничество, способствующее расширению

8.1 Общие положения

В соответствии с результатами исследований, проведенных сообществом заинтересованных сторон (Communities of Practice, CoP), установлено, что наиболее успешным вариантом сотрудничества является «очное совещание». Затраты на его проведение следует предварительно заложить в бюджет инноваций. Совместная работа в рамках сотрудничества требует решения бизнес-проблем и связана с высоким уровнем ожидания спонсорской поддержки и специальной подготовки руководителей проекта. Совокупный эффект от реализации указанных факторов приводит к значительному повышению (примерно на 20 %) влияния конкретного сообщества заинтересованных сторон на работу отдельных физических лиц и организаций.

Прочие вопросы, требующие рассмотрения:

- участие куратора проекта высшего уровня;
- контроль за работой участников проекта: их поведение должно соответствовать установленным договоренностям;
- работа всех партнеров на достижение одной цели;
- наличие четкой связи между идеей проекта и коммерческим эффектом;
- денежное поощрение должно быть пропорционально вкладу партнера в общее дело.

Необходимо обеспечить штатных сотрудников соответствующими инструментами, предоставить доступ к информации, организовать обучение и дальнейшее образование.

8.2 Временные и пространственные аспекты сотрудничества

В настоящее время, в эпоху стремительной глобализации, взаимодействуют как физические лица, так и рабочие команды, разделенные между собой во времени и пространстве. В рамках сотрудничества на местном уровне может оказаться непросто сблизить его участников и организовать совместную работу.

Затраты на процесс можно существенно снизить путем использования интернета, беспроводных сетей, сетевых инструментов сотрудничества (блоги, гипертекстовая среда, редактируемые web-страницы и т. п.). Широкое распространение приобретают социальные сети. Следует активно использовать такие инструменты (средства), как мгновенные сообщения, командное пространство, совместное использование сетей, аудиоконференции. Значительного эффекта можно добиться при организации web-конференций и IP-телефонии. Важно отметить, что недостаточно использовать только инструменты. Они позволяют задействовать технологии, ускорить движение к поставленной цели, облегчить создание и доступ к информации и знаниям. Необходимо выстроить культуру сотрудничества. Как правило, большинство людей готовы помочь делом, советом или опытом. Одна из важнейших функций упомянутых вспомогательных инструментов — способствовать творческому кооперативному общению.

В больших организациях некоторые или все указанные технологии успешно реализованы, а стратегии сотрудничества эффективно функционируют. Однако необходимо отметить, что не во всех случаях сотрудничества вышеупомянутые технологии могут успешно применяться. Это может быть связано с ограничениями в доступе к интернету и социальным сетям. Использование сетей для предоставления некоторых услуг (особенно видеоматериалов) может быть запрещено. Доступ партнера к внутренним ресурсам может быть затруднен по иным соображениям, если это идет вразрез с кодексом деловой этики предприятия. На рисунке 4 представлены наиболее часто встречающиеся проблемные аспекты, которые препятствуют глобальному сотрудничеству.



Рисунок 4 — Проблемные аспекты глобального сотрудничества

Вспомогательные инструменты сотрудничества организации также включают сетевое взаимодействие штатных сотрудников, рекомендации экспертов, совместный доступ к информации, систему поиска специальных знаний, экспертную обратную связь, взаимодействие в реальном времени. Сотрудничество способствует как синхронной, так и асинхронной коммуникации. Последнее чаще встречается при работе в разных часовых поясах.

Синхронное сотрудничество осуществляется с помощью сетевых web-конференций, IP-телефонии (например, VoIP), мгновенной передачи сообщений, видеосвязи с эффектом присутствия при телеуправлении (имитация присутствия на конференции посредством датчиков). Асинхронное сотрудничество поддерживается с помощью специального программного обеспечения.

Рассмотрение только технических аспектов является основной ошибкой на первых этапах сотрудничества. Если культурные аспекты сотрудничества, стимулирующие взаимосвязь и совместный доступ к информации, не решены, то преждевременные инвестиции в корпоративные технологии могут оказаться дорогостоящей ошибкой.

Новые технологии (даже со свободным доступом) могут быть использованы для телефонной связи, прямой линии видеосвязи, видеосовещаний, групповых совещаний, телеконференцсвязи, передачи мгновенных сообщений, файлов и т. д.

Как правило, в инструментах ведения бизнеса нет недостатка. Для организации важно решить:

1) какие коммерческие цели преследуются в рамках сотрудничества;

2) какие знания [предмета и технологий (ноу-хау)] необходимы;

3) кто обладает указанными знаниями;

4) что нужно сделать, чтобы овладеть знаниями;

5) какие технологии следует задействовать.

Приложение А
(справочное)

Примеры из практики

А.1 Пример 1 — Консорциум «Открытые инновации»

Институт А — бюджетный технологический научно-исследовательский институт, финансируемый университетом и мультинациональной корпорацией. Это международный консорциум, включающий главных менеджеров по информационным технологиям и практикантов из различных промышленных и правительственных организаций, академических и профессиональных служб. Данный консорциум был создан в 2013 г. на базе более чем 90 организаций, и он продолжает расти. Используя принципы кооперации, данный институт анализирует, разрабатывает и делится опытом решения актуальных практических задач непрерывного улучшения работы организаций, специализирующихся на информационных технологиях. Положительный опыт работы института внедрен в технологии управления, предназначенные для ведущих специалистов по информационным технологиям и административных руководителей, принимающих коммерческие решения. Указанный опыт учитывается рядом американских и европейских организаций, зарабатывающих на внедрении перспективных информационных технологий в коммерческих организациях.

А.2 Пример 2 — Двустороннее сотрудничество

В течение 35 лет компания А занимается производством высокотехнологичных устройств. Сначала это были специальные усилители (созданные основателями компании еще в период их обучения в университете). В 1980-х годах появились сложные CD-устройства. В 1990-х годах большую популярность приобрели домашние кинотеатры. В 2000-х годах было сформировано новое направление, связанное с производством высокотехнологичных аудиоустройств, в рамках которого эти продукты стали общедоступными.

На данном этапе главное — дизайн продукта. Уже 10 лет предприятие активно сотрудничает с проектировщиками из промышленности высочайшего уровня. Управляющий директор предприятия считает данное сотрудничество принципиально важным.

Проектировщики помогли предприятию разработать новый эффективный язык создания продуктов, которые не находили соответствующей оценки на международном рынке из-за недостатков внешнего вида и используемых материалов. Кооперация проектировщиков и инженеров компании А разработала новую технологию изготовления аудиоустройств, отвечающих требованиям большинства заказчиков. При этом качество воспроизведения звука на устройстве не пострадало.

А.3 Пример 3 — Концессия

Концессия позволяет значительно сократить государственные расходы:
- создает высокопроизводительные рабочие места;
- формирует конкурентную и более привлекательную городскую среду;
- борется с изменением климата.

В отличие от других кооперации, данный вид партнерства не имеет делегированных полномочий (специального бюджетного финансирования). Наоборот, оно способствует экономному расходованию средств и проведению политики строго в государственных интересах.

Главная цель данного кооперативного партнерства — обеспечить более высокий уровень взаимодействия системы предоставления услуг, местных коммерческих структур и общественных организаций. Важно освободить это взаимодействие от излишней административной опеки, повысить уровень жизни людей, обеспечить доходность экономики и рост населения.

Данный вариант сотрудничества имеет опыт успешной работы. Например, когда трем членам группы было предложено внести конкурентные предложения друг против друга в государственном департаменте, они (вопреки ожиданиям) объединились, пригласили других партнеров и внесли совместное коммерческое предложение. Это предложение оказалось успешным. В результате было создано 8500 квалифицированных и хорошо оплачиваемых рабочих мест. Сотрудничество позволило значительно сэкономить финансовые средства, рационализировать штатное расписание группы. Это характерный пример того, как сотрудничество обеспечивает экономию ресурсов, повышает эффективность производства. Вместо конкуренции индивидуумов и тиражирования их недостатков сотрудничество позволяет участникам команды проявлять свои лучшие качества.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного документа	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
CEN/TS 16555-1:2013	IDT	ГОСТ Р 56273.1—2014 «Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента»
Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта: - IDT — идентичный стандарт.		

Библиография

[1] Что такое открытая инновация? Университет Беркли, Калифорния, США. gost.e-ecolog.ru what_is_oi.html

[2] CEN/TS 16555-4 Innovation management — Part 4: Intellectual property management (Инновационный менеджмент. Часть 4. Управление интеллектуальной собственностью)

[3] KIN CoP Benchmarking Report (Отчет по результатам сопоставления) ISBN 978-0-902610-81-3-3 (2006), Сетевые знания и нововведения, бизнес-школа г. Уорик, Великобритания

УДК 658.012.2:006.354

ОКС 03.100.40
03.100.50

Ключевые слова: инновационный менеджмент, система инновационного менеджмента, инновационная культура, инновационный процесс, инновационная стратегия, инновационное видение, инновационное мышление, менеджмент стратегического прогнозирования, менеджмент интеллектуальной собственности, менеджмент сотрудничества

Редактор переиздания *Н.Е. Рагузина*
Технические редакторы *В.Н. Прусакова, И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.М. Поляченко*
Компьютерная верстка *Г.В. Струковой*

Сдано в набор 07.02.2020. Подписано в печать 14.04.2020. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,68.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ИД «Юриспруденция», 115419, Москва, ул. Орджоникидзе, 11.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов,
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru stinfo.ru

gost.e-ecolog.ru