ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 59062— 2020/ ISO/TR 56004:2019

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Руководящие указания

(ISO/TR 56004:2019, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

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 международного 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 30 сентября 2020 г. № 716-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу ISO/TR 56004:2019 «Оценка инновационного менеджмента. Руководящие указания» (ISO/TR 56004:2019 «Innovation management assessment — Guidance», IDT)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 Некоторые положения международного документа, 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. № 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 (*gost.e-ecolog.ru

© ISO, 2019 — Все права сохраняются
© Стандартинформ, оформление, 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 Причины выполнения оценки инновационного менеджмента . . . 2
5 Определение подхода к оценке инновационного менеджмента . . . 3
5.1 Общие положения . . . 3
5.2 Понимание различных подходов к оценке инновационного менеджмента . . . 3
5.3 Тип и качество результатов оценки инновационного менеджмента . . . 7
5.4 Формы представления результатов оценки инновационного менеджмента . . . 7
6 Процесс оценки инновационного менеджмента . . . 7
7 Подготовка к оценке инновационного менеджмента . . . 9
7.1 Стратегическая цель и область применения оценки инновационного менеджмента . . . 9
7.2 Разработка проекта оценки инновационного менеджмента . . . 10
7.3 Ожидаемые результаты оценки инновационного менеджмента . . . 10
7.4 Система ключевых показателей эффективности оценки инновационного менеджмента . . . 10
7.5 Ресурсы, необходимые для выполнения оценки инновационного менеджмента (внутренние и внешние) . . . 10
7.6 Потребность и способность организации адаптироваться к изменениям . . . 11
7.7 Подготовка к выполнению оценки инновационного менеджмента . . . 11
8 Выполнение оценки инновационного менеджмента . . . 12
8.1 Определение средств оценки . . . 13
8.2 Сбор количественных и качественных данных . . . 13
8.3 Анализ данных . . . 14
9 Подведение итогов выполнения оценки инновационного менеджмента . . . 15
9.1 Документирование полученных результатов . . . 15
9.2 Структура и содержание отчета об оценке инновационного менеджмента . . . 15
9.3 Информирование о результатах оценки инновационного менеджмента . . . 16
9.4 Рекомендации по совершенствованию инновационного менеджмента . . . 17
10 Совершенствование оценки инновационного менеджмента . . . 17
10.1 Рекомендации по повышению качества оценки инновационного менеджмента . . . 17
10.2 Разработка плана мероприятий по совершенствованию последующих оценок инновационного менеджмента . . . 18
10.3 Реализация плана мероприятий . . . 18
Приложение А (справочное) Принципы оценки инновационного менеджмента . . . 19
Приложение В (справочное) Представление результатов оценки инновационного менеджмента (наглядные примеры) . . . 24
Библиография . . . 28

Введение

Инновации являются ключевым элементом создания ценности в организации, реализуемой в новой продукции, услугах, процессах и бизнес-моделях, в связи с чем инновациями следует управлять на системной основе. Многие организации уже создали и внедрили у себя собственные системы инновационного менеджмента (IMS-системы), основывающиеся на таких элементах инновационного менеджмента, как инновационная стратегия и цели, инновационная деятельность (включая инновационные процессы и соответствующие им организационные структуры), факторы, способствующие инновациям, факторы поддержки инноваций (включая, инновационную культуру), а также соответствующие средства и инструменты, компетенции, трудовые и финансовые ресурсы. Организованный системным образом инновационный менеджмент повышает эффективность производства и способен гарантировать организации ее будущее, поэтому многие организации обращаются за рекомендациями по непрерывному совершенствованию инновационных возможностей и повышению эффективности инновационного менеджмента. Необходимым условием повышения эффективности инновационного менеджмента является информационная открытость проводимых работ, для достижения которой необходимо на постоянной основе проводить оценку инновационного менеджмента. В контексте настоящего стандарта необходимо ответить на следующий вопрос: каким образом результаты оценки инновационного менеджмента (IMA-оценка) могут повлиять на перспективы развития организации и, в частности, инновационного менеджмента?

В настоящем стандарте содержатся рекомендации по проведению IMA-оценок, прогнозированию качества их результатов, способам выполнения, а также по использованию результатов выполненных IMA-оценок. В частности, в настоящем стандарте установлены основополагающие принципы IMA-оценок и положения для их детального анализа, предназначенные для облегчения понимания пользователем:

- ценности, преимуществ и причин выполнения IMA-оценок;
- различных подходов к проведению IMA-оценок;
- процесса выполнения IMA-оценки, его этапов и влияния;
- возможностей совершенствования инновационного менеджмента, повышения качества IMA-оценок и, как следствие этого, повышения возможностей организации.

Перед применением настоящего стандарта рекомендуется ознакомиться с приложением А, поскольку в нем изложены основные принципы получения качественных IMA-оценок.

Подробную информацию о системе инновационного менеджмента можно найти в ИСО 56002 (конкретно – в разделах 9 и 10), где определяется подход к оценке результатов деятельности и улучшению системы инновационного менеджмента. Подробную информацию о конкретных инновационных методах и средствах можно найти в ИСО 56003, а также в других стандартах данной серии. Терминология в области инновационного менеджмента приведена в ИСО 56000.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Руководящие указания

Innovation management assessment. Guidance

Дата введения — 2021—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит положения, способствующие пониманию организациями причин, видов и способов выполнения оценки инновационного менеджмента (IMA-оценки) с тем, чтобы достичь максимума получаемых выгод, причем IMA-оценки могут быть равным образом применимы:

- к организациям, которые стремятся к долговременному устойчивому успеху своей инновационной деятельности;
- организациям, выполняющим IMA-оценки;
- пользователям и другим заинтересованным сторонам (например, клиентам, поставщикам, партнерам, финансовым организациям, университетам и органам государственного управления), которые хотят подтвердить способность организации эффективно управлять инновациями;
- всем заинтересованным сторонам, стремящимся посредством IMA-оценок и установления взаимопонимания совершенствовать свои коммуникационные возможности,
- организациям, проводящим оценку, консультации или обучение по вопросам инновационного менеджмента;
- разработчикам связанных (смежных) стандартов;
- научным сотрудникам, заинтересованным в исследованиях, связанных с IMA-оценками.

Кроме того, настоящий стандарт применим к:

- организациям всех типов, независимо от их отрасли, возраста, размеров или страны происхождения;
- всем подходам, применяемым в части инновационного менеджмента, независимо от уровня сложности и трудоемкости;
- всем аспектам организации инновационного менеджмента — централизованным или децентрализованным;
- всем способам реализации инноваций, например внутренним, совместным, открытым, ориентированным на пользователя, рынок или технологии;
- всем видам инноваций, которые могут касаться продукции, услуг, бизнес-процессов, бизнес-моделей, а также к организационным инновациям — начиная от постепенных до радикальных.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте нормативные ссылки отсутствуют.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

ИСО и МЭК поддерживают нижеследующие терминологические базы данных в области стандартизации.

- поисковая платформа ISO Online: на сайте gost.e-ecolog.ru ;
- IEC Electropedia: на сайте gost.e-ecolog.ru .

Издание официальное

3.1 **инновация** (innovation): Новая или измененная сущность, реализующая или перераспределяющая ценность.

Примечание 1 — Новизна и ценность сущности определяются восприятием и отношением к ней организации и всех заинтересованных сторон.

Примечание 2 — Инновацией может быть продукция, услуга, процесс, модель, метод и т. п.

Примечание 3 — Инновация всегда связана с конечным результатом. Термин «инновация» иногда употребляют в отношении действий или процессов, которые приводят к изменениям или ориентированы на них. Если термин «инновация» используют в этом смысле, то его всегда необходимо применять вместе с уточняющим определителем, например «инновационная деятельность».

Примечание 4 — В рамках статистических измерений см. Руководство Oslo (OECD/Eurostat 2018): словосочетание «новая или измененная сущность» соответствует определению «новый или улучшенный продукт, процесс (или их комбинация), которые существенно отличаются от предыдущих продуктов или процессов». Словосочетание «реализующая или перераспределяющая ценность» соответствует определению «и которая была сделана доступной потенциальным пользователям или введена в эксплуатацию структурной единицей».

[ИСО 9000:2015, 3.6.15, измененный, с использованием термина «сущность» вместо термина «объект» и добавлением примечаний]

3.2 **инновационный менеджмент** (innovation management): Менеджмент, выполняемый в отношении инноваций (см. 3.1).

Примечание — Инновационный менеджмент может включать в себя определение инновационного видения, инновационную политику и инновационные цели, а также инновационные стратегии, процессы, структуры, функции/обязанности и поддержку инноваций для достижения намеченных целей посредством планирования инноваций, выполнения операций с инновациями, оценки их эффективности, их совершенствования и других видов деятельности.

3.3 **инновационный процесс** (innovation process): Процесс, выполняемый в отношении инноваций (см. 3.1).

Примечание 1 — Инновационные процессы обычно планируют и выполняют в контролируемых условиях для определения их ценности.

Примечание 2 — Инновационные процессы предназначены для контроля неопределенности, связанной с инновациями. Не все инновационные процессы приводят к инновациям.

Примечание 3 — Инновационные процессы состоят из нескольких инновационных операций или элементов, например определение наиболее ценной информации, возможностей, замыслов, создание прототипа, разработка, внедрение.

Примечание 4 — Инновационные процессы можно реализовывать в рамках организации или силами нескольких организаций в случае, например, совместных инноваций, инновационных кластеров, сетей создания ценности или экосистем.

4 Причины выполнения оценки инновационного менеджмента

Прежде чем приступить к выполнению IMA-оценки, организации следует получить полное понимание необходимости ее выполнения, а также оценить текущее состояние своей инновационной деятельности. При этом может возникнуть необходимость проанализировать текущее состояние инновационного менеджмента организации, дать оценку его функционирования или проанализировать потребность внесения изменений в деятельность организации с целью повышения эффективности ее работы. В первом случае целью IMA-оценок будет являться получение представлений о текущей эффективности работы организации — ее сильных и слабых сторонах, а также о недостатках при создании желаемой ценности путем более эффективного инновационного менеджмента. Все это будет служить основой для определения и реализации мер по совершенствованию инновационного менеджмента в организации. Во втором случае с помощью IMA-оценки можно формировать план мероприятий, включающий в себя проведение организационных изменений для достижения уровня высокопроизводительного субъекта инновационной деятельности (инновационной компании). Перечисленные в таблице 1 причины могут подталкивать организацию к выполнению IMA-оценок.

Таблица 1 — Возможные причины выполнения организациями IMA-оценок

Получение более глубокого понимания инновационного менеджмента: - анализ ключевых факторов успеха для эффективного инновационного менеджмента и способов их использования; - улучшение понимания способов интеграции и использования ключевых факторов успеха инновационного менеджмента в организации	Определение результативности и эффективности существующего инновационного менеджмента: - выявление тех аспектов инновационного менеджмента, которые могут приводить к различиям в результатах и эффективности работы, например различиям между целями создания ценности и фактическими результатами; - оценка позиции организации, основанная на создании ценности за счет инноваций; - выявление недостатков в работе организации (в ее действиях, структурах, процессах, обязанностях, культуре, кадрах, финансах и т. п.), которые препятствуют получению более качественных результатов инновационного менеджмента; - сравнение результатов деятельности организации с показателями эффективности (эталонами) работы известных лидеров инноваций/лидеров роста, конкурентов или других внешних заинтересованных сторон; определение передовых методик инновационного менеджмента (в том числе проведение бенчмаркинга)
Выполнение внутренних/внешних требований: - достижение стратегических целей/решение ключевых задач; - соблюдение требований, предъявляемых к финансированию инновационных проектов или проверке финансового и технического соответствия объектов предполагаемого инвестирования	Повышение эффективности и ценности организации: - структурирование вклада в план-график и ресурсы, необходимые для повышения эффективности инновационного менеджмента; - поощрение инноваций, обучения и динамичной культуры с целью поддержки развития организации

Следует обратить внимание на то, что указанные в таблице 1 причины не являются исчерпывающими. Данная таблица не предназначена для представления в общем виде всех потенциальных преимуществ выполнения IMA-оценки, инициирование которой будут определять ее область применения (границы), стратегические цели, необходимые ресурсы и, что наиболее важно, окончательный уровень вносимых изменений.

5 Определение подхода к оценке инновационного менеджмента

5.1 Общие положения

При выборе оптимального подхода к IMA-оценке организации необходимо иметь четкое представление о:

- существующих подходах к IMA-оценке;
- области применения IMA-оценок;
- типе и качестве конечных результатов IMA-оценок;
- форматах представления конечных результатов IMA-оценок.

Указанные соображения могут служить критериями выбора оптимального подхода к IMA-оценкам.

5.2 Понимание различных подходов к оценке инновационного менеджмента

Подходы к оценке инновационного менеджмента обычно связаны с оценками, выполняемыми с помощью контрольного перечня (или по результатам бенчмаркинга). Контрольные перечни должны содержать список вопросов, на которые необходимо ответить при проведении оценки и внедрении системы инновационного менеджмента. Результаты бенчмаркинга должны основываться на результатах оценки группы внутренних или внешних экспертов, что позволит обеспечить прозрачность инновационной деятельности организации и ее конкурентоспособность.

Таблица 2 — Возможные подходы к оценке инновационного менеджмента

Показатели IMA-оценки	Варианты применения показателей IMA-оценки					
Цель IMA-оценки	☐	Соответствие плановым показателям	☐	Создание ценности за счет усовершенствованного инновационного менеджмента	☐	Повышение возможностей инновационного менеджмента
Охват (границы) IMA-оценки	☐	Отдельная структурная единица организации	☐	Несколько подразделений в рамках одной организации	☐	Предприятие с несколькими филиалами
Оцениваемые объекты (фокус)	☐	Фокус на единичный элемент			☐	Все элементы
Проведение экспертизы	☐	Внутренние эксперты			☐	Внешние эксперты
Сбор данных	☐	Вторичное исследование	☐	Серия интервью	☐	Онлайн-опрос
Средства для сбора данных	☐	В ручном режиме			☐	В автоматическом режиме
Типы данных	☐	В качественном выражении			☐	В количественном выражении
Инструменты анализа данных	☐	В ручном режиме	☐	Инструментальная поддержка	☐	Полностью автоматическая
Типы ссылок	☐	До и после проведения	☐	Реальный/целевой	☐	Наилучшие практики (бенчмарк)
Типы сравнений	☐	Предыдущая IMA-оценка (оценки)	☐	Корреляционный анализ	☐	Бенчмаркинг
Интерпретация данных	☐	Нормативная			☐	Ненормативная
Вывод результатов IMA-оценки	☐	Сильные/слабые стороны	☐	Выявленные недостатки	☐	Рекомендации по совершенствованию
Формат вывода результатов IMA-оценки	☐	Обзор	☐	Инструментальная поддержка	☐	Подробный отчет
Рекомендации по результатам IMA-оценки	☐	Для повышения качества инновационного менеджмента	☐	Для повышения качества IMA-оценки	☐	Для оцененного улучшения работы организации

Независимо от того, выполняется ли IMA-оценка на основе контрольного перечня или по результатам бенчмаркинга, ее можно выполнять с использованием указанных показателей (см. таблицу 2).

- Показатель «Цель IMA-оценки» будет определяться в первую очередь при планировании IMA-оценки. Область его применения и, как следствие, задаваемые вопросы будут различаться в зависимости от того, ориентирована ли IMA-оценка на выполнение поставленных задач, или на ценность, обусловленную совершенствованием инновационного менеджмента, или же на совершенствование возможностей организации в части инновационного менеджмента.

- Показатель «Охват (границы) IMA-оценки» относится к структурной единице организации, определяемой либо на основании общего отчета о финансовых результатах, либо на основании годового отчета о результатах ее деятельности. В рамках рассматриваемого структурного подразделения все факторы успеха инновационного менеджмента будут приниматься в расчет при IMA-оценке для отражения их взаимозависимости;

- Выбор показателя «Оцениваемые объекты (фокус)» будет гарантировать, что результаты IMA-оценки отражают все взаимозависимости, например применительно к инновационной стратегии,

инновационной культуре, инновационному лидерству, инновационным процессам организации и т. п.; только после этого считается, что соответствующие первопричины/основания для совершенствования инновационного менеджмента организации определены.

- Оценивая показатель «Проведение экспертизы», организация принимает взвешенное решение относительно оценки качества, доступности и независимости своих внутренних ресурсов. Рекомендации сторонней организации могут вызывать большее доверие и влиять на реализацию необходимых усовершенствований инновационного менеджмента.

- Показатель «Сбор данных» определяет выбор той или иной области применения IMA-оценки, а также доступность данных, необходимых для этой оценки.

- Выбор показателя «Средства для сбора данных» [особенно в случае малых и средних предприятий (SME)] достаточно прост, поскольку существуют надежные онлайн-средства, предоставляющие подробные информационные анкеты, в которых отражаются взаимозависимости, например между инновационной стратегией, инновационной организацией и инновационной культурой, инновационными процессами, а также предоставляющие сведения об эффективности инновационного менеджмента организации в виде структурированного отчета.

- Показатель «Типы данных» обычно используют в сочетании с оценкой эффективности и результативности инновационного менеджмента в организации (в сочетании количественных и качественных показателей).

- Выбор показателя «Инструменты анализа данных» будет полностью автоматизирован при использовании предлагаемых онлайн-средств IMA-оценки, однако успешная интерпретация результатов IMA-оценки будет зависеть от уровня амбиций организации, конкурентного/внешнего сопротивления изменениям, имеющихся ресурсов и возможностей внесения соответствующих изменений.

- Выбор показателей «Типы ссылок» и «Типы сравнений» зависит от доступа организации к справочным данным. При первом выполнении IMA-оценки в организации ее внутренние данные будут недоступны. При этом в качестве справочных данных можно использовать те или иные задачи или внешние исходные данные.

- Показатель «Интерпретация данных» в идеальном случае определяет те меры, которые необходимо предпринять для дальнейшего совершенствования инновационного менеджмента, однако этот показатель также может характеризовать и возможности, и прогнозировать последствия принятия тех или иных мер.

- Показатель «Формат вывода результатов IMA-оценки» определяет, какие типы имеющих практическую ценность выходных данных требуются на определенном уровне иерархии в организации для достижения необходимой информационной открытости и влияния IMA-оценки.

- Показатель «Рекомендации по результатам IMA-оценки» характеризуют всю область охвата (границы) IMA-оценки. Данные рекомендации могут влиять как на саму оцениваемую организацию, так и на их сети создания ценности.

5.2.1 Критерии эффективности инновационного менеджмента

Для каждого из факторов успеха инновационного менеджмента, таких как инновационная стратегия, инновационная организация и инновационная культура, инновационные процессы, факторы, способствующие инновациям и инновационные результаты, критерии эффективности могут содержать количественные и качественные показатели. Если количественные показатели позволяют проводить численный анализ, то качественные показатели благодаря своей глубине и разнообразию способны их дополнять.

Критерии эффективности выбирают исходя из возможности получения полной картины (заключений) о влиянии инновационного менеджмента на создание для организации ценностей, обусловленных инновациями. Последнее может быть определено, например по шкале ценностей, посредством:

- роста:
  - доходов от инноваций;
  - прибыли от инноваций;
  - доли рынка за счет инноваций;
  - числа сотрудников организации;
  - территориального охвата за счет инноваций;
  - числа бенефициаров (например, общественных хозяйствующих субъектов или организаций государственного сектора), что достигается за счет инновационных предложений;
  - созданной ценности для бенефициаров, социального развития и/или экологической стабильности;

- возможности задания темпов инноваций путем:
  - оптимизации жизненного цикла инноваций;
  - ускорения инноваций;
- эффективности инноваций за счет:
  - ресурсов, выделенных для достижения заданного показателя эффективности;
  - определения временных рамок исполнения (или даже ускорения исполнения);
  - определения достигнутых (или даже превышенных) уровней качества.

5.2.2 Варианты выполнения оценки инновационного менеджмента

IMA-оценки могут быть связаны с простым опросом высокого уровня, содержащим всего несколько вопросов, которые позволяют получить исходные представления об инновационном менеджменте, или же с подробным анализом, основанным на большом числе качественных и/или количественных данных. Как простая, так и более детальная IMA-оценка может выполняться, когда это необходимо, в рамках реализуемого поэтапного подхода. Для крупных организаций с множеством самостоятельных структурных или территориальных подразделений можно использовать несколько разных подходов к инновационному менеджменту, поэтому может оказаться целесообразным параллельно выполнять несколько IMA-оценок с целью обобщенной оценки комплексной (или индивидуальной) эффективности инновационного менеджмента. Эффективность и результативность IMA-оценки будут повышаться при использовании надежных автоматизированных средств.

IMA-оценку можно выполнять внутри самой организации силами специализированного подразделения, с помощью внешних сторонних экспертов или же полностью с использованием ресурсов, предоставляемых сторонними организациями (аутсорсинг). Коллектив, выполняющий IMA-оценки, может использовать сочетание интервью, опросов и результатов «кабинетных» исследований, которые в идеальном случае могут давать хорошие количественные и качественные результаты (см. рисунок 1).



Рисунок 1 — Ключевые компоненты и подходы к оценке инновационного менеджмента

Формы ответов могут быть разных типов, например ответы могут представляться по 5—7-балльной психометрической шкале Ликерта, с помощью цветовой сетчатой диаграммы или других форм нормализованных шкал. При этом респондентами могут быть менеджеры, сотрудники организации, внешние клиенты и/или партнеры организации.

5.3 Тип и качество результатов оценки инновационного менеджмента

Качество результатов IMA-оценки зависит от качества исходных (собранных и задокументированных) данных, а также от качества отчетов, в которых представляются результаты IMA-оценки.

Для всех типов используемых подходов к IMA-оценке важно сопоставлять усилия, требуемые для опроса респондентов, с требуемым уровнем детализации. При этом необходимо принимать во внимание:

- обоснованность основополагающих допущений, использованных для формирования массива данных/базы данных;
- единообразие ответов на поставленные вопросы — посредством выдачи подробных указаний или постановки простых и однозначных вопросов;
- достоверность результатов — посредством получения числа ответов на вопросы, пропорционального размеру организации.

Качественная поддержка анализа и планирования мероприятий должна основываться на определенном массиве данных, позволяющих выполнять фильтрацию, бенчмаркинг и/или корреляционный анализ для того, чтобы существовала возможность:

- анализа данных для описания сильных/слабых сторон (и/или недостатка возможностей) инновационного менеджмента;
- сравнения и сопоставления данных текущей оценки с предыдущими оценками или с бенчмарками;
- сравнения и сопоставления данных текущей оценки с соответствующими данными, полученными из других источников.

При сравнении с внешними базами данных качество баз данных можно оценивать по их точности, объему, срокам эксплуатации, уровню конфиденциальности и сохранности (непротиворечивости) данных.

Ожидается, что конечным результатом IMA-оценки будет хорошо структурированный отчет, демонстрирующий сильные и слабые стороны инновационного менеджмента организации и формирующий основу для выдачи рекомендаций по его совершенствованию и в части последующих выполнений IMA-оценок. Качество отчета определяется его актуальностью (обусловленной исходными целями IMA-оценки), его полнотой, статистической достоверностью, четкостью структуры и выражения, а также возможностью использовать его в качестве основы для планирования последующих мероприятий.

5.4 Формы представления результатов оценки инновационного менеджмента

Результаты IMA-оценки можно представлять в нескольких различных формах, например в виде лепестковых (паутинных) диаграмм, гистограмм, демонстрационных диаграмм (см. приложение В).

Выбор способа представления выходных данных зависит от культуры, перспективных требований организации к инновациям и, как ожидается, который будет легко понятен на всех уровнях организации.

Если результатами оценки являются выводы (заключения), содержащие количественные выражения, то организация может так сформировать лепестковую или демонстрационную диаграмму, чтобы по ней можно было отслеживать ход улучшения показателей инновационного менеджмента на протяжении заданных периодов времени.

6 Процесс оценки инновационного менеджмента

Процесс оценки инновационного менеджмента предназначен для анализа состояния инновационного менеджмента в организации с целью получения ценностей от возможностей и идей, которые успешно трансформируются в инновации. Инновационный менеджмент включает в себя инновационные стратегию, организацию, культуру и процессы, а также факторы, способствующие инновациям, например ресурсы или знания. Все указанные аспекты инновационного менеджмента связаны между собой, и ими можно совместно управлять для получения максимальной ценности. При этом ожидается, что IMA-оценка будет предоставлять руководству организации информацию об эффективности инновационного менеджмента с точки зрения создания ценности, а также о его совершенствовании.

IMA-оценку необходимо выполнять для всех аспектов инновационного менеджмента, эффективности взаимодействия этих аспектов, а также для способов повышения ценности, создаваемой благодаря инновационному менеджменту. Ожидается, что внедрение IMA-оценок также будет приводить к совершенствованию самого процесса оценки.

Существует несколько факторов успеха, которые обеспечивают получение качественных IMA-оценок. Для наглядности взаимосвязи между этими факторами целесообразно представлять в графическом виде (см. рисунок 2).

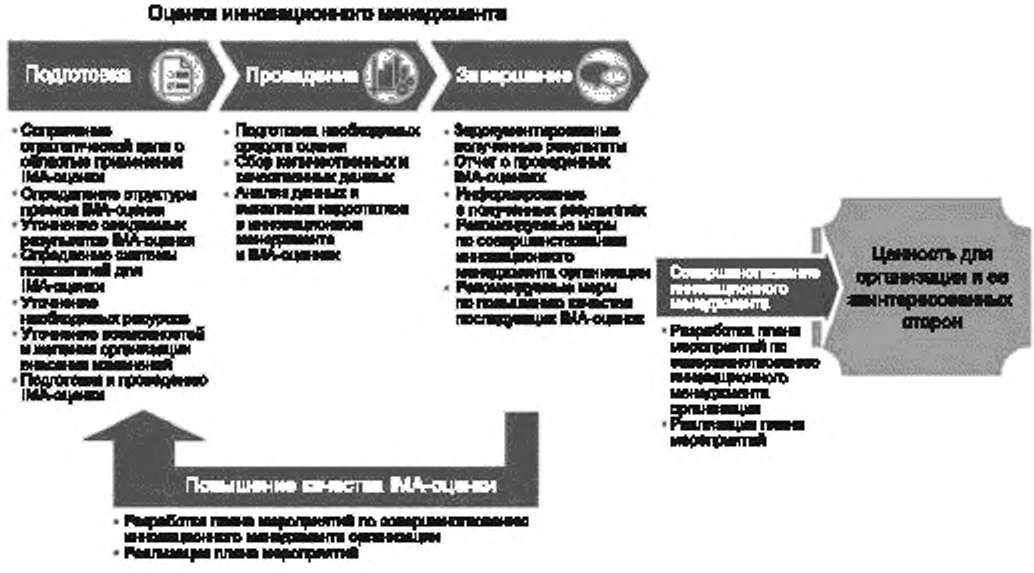

Рисунок 2 — Оценка инновационного менеджмента

Необходимым условием успешного выполнения IMA-оценки является выполнение подготовительных мероприятий, ориентированных на воздействие на сотрудников организации. При этом ожидается, что в процессе подготовки к этой оценке в организации возникнет понимание в части ожидаемых конечных результатов оценки и создаваемой ценности. Таким образом, руководство организации будет стремиться определить для IMA-оценки стратегические цели (причины выполнения IMA-оценки), готовность и способность организации к изменениям, а также область применения и требуемый уровень детализации выполнения IMA-оценки (оцениваемый аспект). С началом выполнения IMA-оценки организация должна взять на себя обязательства по принятию мер по дальнейшему повышению эффективности и результативности инновационного менеджмента.

Сразу же после достижения согласия по этим вопросам для выполнения IMA-оценки можно выбрать оптимальный подход, средства, процессы и коллектив (с точки зрения его численности и имеющегося опыта). При этом требуется четкое понимание того, как выбранный подход к IMA-оценке будет обеспечивать достижение намеченных целей.

В процессе выполнения IMA-оценки желательно сосредотачивать свое внимание на конкретных мерах, которые оказывают максимальное влияние на эффективность инновационного менеджмента в организации. Применяемый подход, используемые средства, процессы и задействованные ресурсы должны коррелироваться с намеченными целями.

IMA-оценка будет давать качественные результаты в тех случаях, когда она будет определять конкретные меры по максимизации воздействий, а об этих мерах будут четко информировать. IMA-оценки необходимо периодически повторять и связывать с процессом непрерывного совершенствования инновационного менеджмента, что обеспечит дальнейшее повышение качества IMA-оценок в соответствии с меняющимися стратегическими и/или внешними приоритетами, оказывающими свое влияние на организацию.

Предполагается, что IMA-оценки способны создавать ценность на каждом этапе процесса оценки. На этапе подготовки ценность будет определяться единообразным пониманием необходимости и преимуществ использования IMA-оценок, а также оптимального подхода к ним. Выполнение IMA-оценок

позволяет создавать ценность для организации, обеспечивая общее понимание выявленных недостатков (информационную открытость). На заключительном этапе IMA-оценки дают возможность определения дополнительной ценности с целью принятия рекомендуемых мер по устранению существующих недостатков и получению дополнительной ценности.

7 Подготовка к оценке инновационного менеджмента

Принимая решение о начале выполнения IMA-оценок, организация должна задуматься о том, как оценки могут быть интегрированы в другие организационные мероприятия, а также о готовности организации к проведению IMA-оценок и последующим действиям. При этом организация будет стремиться к прояснению:

- стратегической цели и области применения IMA-оценок;
- формы IMA-оценок, приемлемой для организации;
- ожидаемых от IMA-оценок результатов;
- показателей эффективности IMA-оценок;
- необходимых для IMA-оценок ресурсов (внутренних и/или внешних);
- способности и готовности организации к изменениям и
- возможности выполнения и внедрения результатов IMA-оценок.

Каждый из упомянутых выше факторов более подробно рассмотрен в последующих подразделах.

7.1 Стратегическая цель и область применения оценки инновационного менеджмента

Для получения оптимальных результатов IMA-оценки необходимо приводить ее в соответствие с амбициями, стратегией и целями организации, признавая при этом, что во многих случаях организация будет ожидать, что IMA-оценки (в форме рекомендаций и предложений) дадут информацию, которая сможет изменить уровень амбиций и целей организации.

Настоятельно рекомендуется получать максимально полное представление об эффективности инновационного менеджмента, поэтому область применения IMA-оценок необходимо определять для всесторонней оценки всех аспектов инновационного менеджмента. Оценки обеспечивают необходимый инсайт и позволяют выявлять основные причины недостаточной эффективности, приводящие к снижению возможностей организации создавать ценность, а также к потере эффективности инвестиций в инновации. IMA-оценки могут охватывать такие объекты, как:

- инновационная стратегия;
- инновационная культура и организация;
- инновационный процесс (на основе жизненного цикла);
- факторы, способствующие инновациям (например, ресурсы, знания, информационные технологии, методологии управления проектами и портфелем проектов);
- инновационные результаты.

Подход к IMA-оценкам необходимо разрабатывать таким образом, чтобы он соответствовал структуре организации, например содержащей несколько структурных и/или территориальных подразделений, требующих выполнения и сравнения результатов различных оценок (бенчмарков), а не единственной, обобщенной оценки. Для этого требуется выявление недостатков инновационного менеджмента.

Ответы на следующие вопросы могут помочь определению области применения оценки инновационного менеджмента.

- Какие ключевые факторы успеха инновационного менеджмента и их взаимосвязи будут приниматься во внимание при IMA-оценке?
- Какие части организации, ее поставщики, партнеры или сотрудники будут привлекаться к инновационному менеджменту: вся организация или только ее определенные структурные подразделения? Какие лица должны быть доступными для опросов, интервью или других взаимодействий?
- Какой уровень детализации будет необходим для достижения стратегических целей, связанных с IMA-оценками?
- Какие результаты выполнения IMA-оценок и отчетные материалы планируется получить (указать, например, типы отчетов, результаты семинаров, показатели, основанные на сравнении с бенчмарками других организаций)?
- Какой уровень заинтересованности может поддерживаться в организации (например, личной заинтересованностью и участием руководства организации в планировании расходов, в обучении и т. д.)?

Приведенный выше перечень вопросов не является исчерпывающим.

7.2 Разработка проекта оценки инновационного менеджмента

Как показано в таблице 2, существует множество различных функций и опций для выбора структуры проекта по оценке инновационного менеджмента. При этом организация должна принимать в расчет прогнозируемые результаты, необходимые усилия, имеющийся опыт и время выполнения IMA-оценки, а при выполнении следующей IMA-оценки также и возможность доступа к проверенным на практике средствам выполнения этой оценки.

7.3 Ожидаемые результаты оценки инновационного менеджмента

IMA-оценка предназначена для прояснения реальных финансовых выгод (или других форм ценности) для организации путем рационального анализа неиспользованных резервов, согласованного и реализованного в действующем плане мероприятий по совершенствованию инновационного менеджмента организации.

Непосредственные результаты IMA-оценки могут выявлять острую необходимость в повышении эффективности и результативности инновационного менеджмента. Организация должна стремиться и быть готовой к восприятию полученных результатов в качестве стимула для принятия необходимых мер, поэтому при подготовке к выполнению IMA-оценки необходимо иметь четкий консенсус в отношении:

- Того, кто будет получателем результатов IMA-оценки: руководство организации, ее сотрудники или более широкий круг заинтересованных сторон?
- Что предполагается делать с результатами IMA-оценки? Каковы ожидания каждой группы?
- Что организация желает сообщить касательно IMA-оценки?
- Какие меры будут предприняты после того, как организация получит результаты IMA-оценки в части внесения изменений в инновационный менеджмент?
- Что будет происходить в дальнейшем? Каким образом любые необходимые изменения будут анализированы, реализованы и обеспечены необходимыми ресурсами?

Изучив все результаты IMA-оценки и пояснив их всем заинтересованным сторонам, организация может приступить к выполнению рекомендаций, предусмотренных согласно IMA-оценке, которая также может способствовать:

- определению новых возможностей, связанных, например с новыми рынками, объединениями, партнерствами, эффективными услугами или источниками инвестиций/финансирования;
- выдаче рекомендаций по повышению эффективности рентабельности бизнеса;
- расширению потока идей и портфеля инноваций;
- разработке и внедрению базы данных IMA-оценок;
- повышению информированности сотрудников организации об ее стратегических планах, касающихся инноваций.

7.4 Система ключевых показателей эффективности оценки инновационного менеджмента

Для того чтобы можно было определить качество IMA-оценки, перед ее выполнением необходимо определить систему показателей эффективности, которые могут включать в себя.

- эффективность, рассматриваемую с точки зрения возможности выявления недостатков инновационного менеджмента или дополнительных возможностей создания ценности;
- эффективность, рассматриваемую с точки зрения оперативности выполнения IMA-оценок и выделяемых на них ресурсов.

7.5 Ресурсы, необходимые для выполнения оценки инновационного менеджмента (внутренние и внешние)

Организация должна принимать в расчет ресурсы, необходимые для выполнения IMA-оценок (с учетом прежней стратегической цели и тех или иных прогнозируемых результатов). Для достижения оптимальных результатов в рамках предложенного подхода к IMA-оценкам при определении необходимых ресурсов следует принимать во внимание следующие аспекты:

- требуемые трудовые ресурсы в организации и вне ее, т. е.:
  - трудоемкость (в человеко-днях),
  - квалификация сотрудников (их навыки и опыт выполнения IMA-оценок, знание организации, ее культуры и инновационного менеджмента);
- смету плановых расходов;

- инфраструктуру и необходимые инструменты, средства и системы;
- структурные подразделения организации, ее поставщиков/партнеров, способных оказывать поддержку при выполнении IMA-оценок;
- доступность ресурсов на текущий момент времени и на все время выполнения IMA-оценок.

Ресурсы, необходимые для выполнения связанных с IMA-оценками мер, также могут зависеть от потребности и способности организации адаптироваться к изменениям, что приводит к необходимости признавать и учитывать возможное сопротивление вводимым изменениям.

7.6 Потребность и способность организации адаптироваться к изменениям

При подготовке к выполнению IMA-оценок организация должна оценивать свои способность и готовность к изменениям, поскольку при выполнении IMA-оценок часто выявляются проблемы, которые указывают на необходимость улучшения некоторых (или всех) ключевых факторов успеха инновационного менеджмента. Последнее может даже привести к необходимости изменения своего поведения и инициализации изменений, поэтому организацию необходимо информировать обо всех значительных изменениях и о подготовке к ним до начала выполнения своих IMA-оценок. Нижеприведенные вопросы могут уточнить готовность организации к введению изменений:

- Какой уровень заинтересованности может поддерживать организация (например, личной заинтересованностью и участием руководства высшего звена организации в планировании расходов и обучении) для внесения изменений?
- Какого уровня заинтересованности можно ожидать на протяжении всего процесса внесения изменений, обусловленных IMA-оценками?
- Какой уровень сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации можно ожидать, учитывая существующую в ней культуру, энтузиазм и готовность к изменениям?
- В какой степени в организации существует общее мнение, которое может повысить заинтересованность и вовлеченность сотрудников организации в процесс внесения изменений?

Подготовка к выполнению IMA-оценок закладывает основу для последующего выбора оптимального подхода.

7.7 Подготовка к выполнению оценки инновационного менеджмента

При подготовке к выполнению IMA-оценок необходимо разъяснять следующие критические факторы успеха, чтобы каждый сотрудник организации или ее коллектив, ответственные за успешность реализации IMA-оценок, имели:

- **Заинтересованность руководства высшего звена организации:** Эта заинтересованность должна быть в отношении выполнения IMA-оценок, а также в отношении внесения необходимых усовершенствований в инновационный менеджмент. Руководство высшего звена организации должно публично заявлять о своей заинтересованности и поддержке качественных изменений.
- **Общее понимание стимула и целей выполнения IMA-оценок:** Все заинтересованные стороны, участвующие в выполнении IMA-оценок, должны иметь общее понимание причин и стратегических целей инициализации этих оценок.
- **Круг полномочий и область охвата IMA-оценок:** Как ожидается, коллектив, ответственный за выполнение IMA-оценок, должен обладать кругом полномочий и иметь область охвата IMA-оценок. Для ясности среди всех заинтересованных сторон может быть также установлено, что не будет входить в область охвата IMA-оценок.
- **Ясность в отношении конкретного подхода к IMA-оценкам:** Решение относительно выбора конкретного подхода к IMA-оценкам должно определяться давлением на организацию со стороны конкурентов и должно быть направлено на совершенствование инновационного менеджмента организации, уточнение его стратегических задач, прогнозируемого уровня детализации, накопление опыта коллектива по IMA-оценкам с использованием приоритетного подхода, повышение возможностей, времени внедрения и доступности выбранного подхода. Выбранный коллектив может разработать свой собственный подход или же выбрать тот подход, который уже доказал свою эффективность. Даже в тех случаях, когда организация выбирает собственную разработку и выполнение оценок, для концентрации усилий на намеченные цели и максимизации добавленной стоимости от IMA-оценок целесообразно привлекать к ним независимых и компетентных консультантов или руководителей. Предполагается, что подобное решение будет документировано и детализировано в техническом задании на выполнение IMA-оценок, с указанием необходимого уровня детализации и информационной открытости, с целью подготовки и выполнения IMA-оценок.

- **Четкость в отношении исполнения установленных сроков, ключевых этапов и бюджета:** В зависимости от давления, оказываемого на организацию конкурентами, необходимо определить ее стратегические цели, доступные бюджетные средства, сроки и этапы сбора/анализа данных и разработки плана мероприятий по совершенствованию инновационного менеджмента. Согласованный рабочий план мероприятий будет способствовать внедрению IMA-оценок.

- **Использование коммуникативного подхода для подготовки и вовлечения заинтересованных сторон:** Ожидается, что данные IMA-оценки будут доведены до всех заинтересованных сторон, с указанием стратегической задачи, ожидаемых выгод, их объема; выбранного подхода; коллектива, привлекаемого к подготовке и выполнению самих оценок (включающего привлеченных сторонних экспертов); планируемой поддержки со стороны руководителей младшего и среднего звена, сотрудников и других заинтересованных сторон. Также целесообразно определить ответственного за обмен информацией, частоту проведения этого обмена (например, в начале цикла, по окончании сбора данных, по окончании анализа данных, после согласования мероприятий по совершенствованию инновационного менеджмента), а также установить время связи. Агитация за выполнение IMA-оценок на всех уровнях организации является жизненно важным условием для их успешной реализации. Согласованная схема информационного обмена и коммуникационный план будут способствовать своевременной коммуникации всех вовлеченных сотрудников организации.

- **Управления рисками:** Целесообразно определить и задокументировать все потенциальные риски, которые могут возникать при успешном выполнении IMA-оценки, а также соответствующие стратегии по снижению этих рисков. Все это должно соответствовать общему подходу организации к уровням и подходам к снижению рисков. Согласованный план управления рисками, включая механизмы эскалации, будет обеспечивать необходимую информационную открытость успеха IMA-оценок.

- **Твердая уверенность сотрудников организации в необходимости улучшений:** Ожидается, что руководители и сотрудники организации, ответственные за развитие и внедрение инновационного менеджмента, возьмут на себя официальные обязательства по поддержке IMA-оценок, а также по принятию в будущем необходимых мер по дальнейшему повышению эффективности инновационного менеджмента.

- **Подготовка к сбору данных:** На основе выбранного подхода должны быть определены необходимые данные. Организация должна решить, какие данные будут использоваться для сравнения: внутренние данные (ранее полученные или определенные самостоятельно) либо внешние данные (данные из той же отрасли, национальные, международные, глобальные, данные организации аналогичного размера/возраста). После этого в зависимости от выбранных эталонных данных может быть определена и оценка, что обеспечит возможность измерения всех данных с количественной или качественной точки зрения. При желании может быть разработана соответствующая анкета. У проверенных на практике средств IMA-оценки имеются собственные анкеты-вопросники, которые однако могут нуждаться в адаптации. Определенных респондентов необходимо проинформировать о способе и времени заполнения анкет, а также запросить у них согласие на интервью. Для сбора дополнительных данных по результатам «кабинетных» исследований следует определить их источники. В плане сбора данных необходимо указать все виды работ, включая обязанности респондентов.

- **Необходимые вспомогательные материалы:** На этапе подготовки к сбору данных необходимо определить и приготовить все необходимые вспомогательные материалы (таблицы, вопросники, файлы, базы данных). Для бесперебойного выполнения IMA-оценок важно связать каждый источник данных с общей таблицей/базой данных, где данные будут описаны количественно или качественно.

- **План распространения результатов IMA-оценок:** Перед выполнением IMA-оценок должны быть разработаны стратегия и рекомендуемые/согласованные меры для распространения результатов среди руководства и сотрудников организации. Уровень детализации в информационных сообщениях следует определять для каждой группы заинтересованных сторон.

8 Выполнение оценки инновационного менеджмента

IMA-оценку можно использовать для определения областей совершенствования и создания в организации (за счет инноваций) повышенной ценности. Эту оценку можно выполнять периодически, тем самым предоставляя организации возможность обучать своих сотрудников, постепенно развиваться, а также способствовать прогнозированию будущих проблем. При первичной IMA-оценке, наряду с временными рамками деятельности по совершенствованию, в начале процесса рекомендуется устанавливать

даты последующих оценок и при необходимости определять любые изменения в области применения будущих IMA-оценок, которые должны выполняться в такой последовательности:

- определение средств оценки;
- сбор количественных и качественных данных;
- анализ данных;
- определение и разработка рекомендаций по совершенствованию инновационного менеджмента и повышению качества IMA-оценки.

8.1 Определение средств оценки

Основываясь на выбранных средствах IMA-оценки, организация может гарантировать полный контроль за средствами оценки и доступ к ним в течение всего срока действия IMA-оценки (со стороны коллектива, ответственного за эти оценки).

8.2 Сбор количественных и качественных данных

Ожидается, что коллектив, ответственный за IMA-оценки, будет собирать данные, полученные в процессе подготовки к выполнению этой оценки из соответствующих функциональных подразделений и организаций в определенных режимах/формах (онлайн, офлайн, с помощью анкетирования, интервьюирования или получения результатов «кабинетных» исследований), тем самым обеспечивая соответствующее качество данных. Сбор и хранение данных обычно выполняют с целью последующего их анализа и обязательного охвата всех ключевых факторов успеха инновационного менеджмента. Кроме того, данные обычно собирают в привязке к инновационной стратегии и ее реализации. Концепция (видение) инновационного развития организации, ее стратегия и цели должны обеспечить критерии отбора инновационных проектов с точки зрения их прогнозируемого вклада в развитие организации, ее конкурентоспособность и создание ценности. Наиболее важным должен быть сбор данных, касающихся инновационной культуры и организации, например в части организационной структуры, возможностей организации, ее способности извлекать уроки из предыдущих успехов/неудач, а также в части того, каким образом инновационный менеджмент обеспечивает непрерывный поток инноваций в определенных областях. Для инновационного процесса и правильного его функционирования собирают данные о времени выхода инноваций на рынок (например, как быстро были введены инновации), а также о времени окупаемости инвестиций (например, о времени создания ценности в организации, о росте доходов, прибыли или социальной ценности). Для сотрудников организации, которые содействуют инновациям, собранные данные об эффективном и действенном использовании и развитии ИТ-средств и методов, о финансовых ресурсах, навыках и инновационных возможностях, могут давать полезные результаты. Наиболее важными при сборе данных являются данные о инновационных результатах, например о ценности, созданной за определенный период времени. В зависимости от отрасли и продолжительности работы организации целесообразно принимать во внимание данные и результаты, полученные за последние три-четыре года.

Для более крупных организаций может оказаться целесообразным сбор IMA-оценок и пилотных данных; при этом первый общий анализ способен определить наличие в данных аномальных трендов и выпадающих значений, которые могут маскировать наиболее существенные факторы или давать ложное представление. Ниже приведены типичные примеры ненадлежащего сбора данных:

- если каждое подразделение организации работает по своим регламентам (из-за различий в динамических характеристиках в разных отраслях, к которым они обращаются, либо из-за нестабильности процессов), то это может приводить к получению ненадежных данных, затрудняющих получение обоснованных выводов;
- организационные или экосистемные факторы могут приводить к сбору недостоверных данных, например сокрытие каких-либо фактов и боязнь обсуждения реальных проблем могут искажать ответы респондентов;
- при изучении заинтересованности сотрудников организации в реализации главных стратегических целей и концепции ее развития, оказывается, что некоторые сотрудники могут больше сосредотачиваться на решение личных проблем, а не на целях своей организации, или же они могут думать только о том коллективе, с которым они непосредственно связаны.

После анализа предварительно полученных данных и внесения соответствующих корректировок можно приступать к полномасштабному выполнению IMA-оценок.

Если для сбора данных и бенчмаркинга инновационного менеджмента используются онлайн-средства, то в соответствии с намеченными целями IMA-оценки можно выбрать определенный класс

этого анализа. Может оказаться предпочтительным сравнение между организациями, принадлежащими одной и той же отраслевой группе, имеющими одинаковые размеры и продолжительности работы и расположенными в тех странах, где находятся основные рынки, однако для понимания организацией динамики инноваций в различных отраслях (или же в тех странах, в которые организация хотела бы экспортировать свою продукцию) выбор класса бенчмаркинга можно соответствующим образом скорректировать. В зависимости от амбиций организации в отношении эффективности ее инноваций также может оказаться достаточно важным проведение сравнения с ведущими субъектами инновационной деятельности во всех сферах бизнеса, отраслях и странах с целью определения возможностей и недостатков инновационного менеджмента по сравнению с лучшими мировыми инновационными показателями.

Для оптимального использования IMA-оценок сбор данных целесообразно документировать самым эффективным и действенным образом. В зависимости от выбранной IMA-оценки онлайн-средства могут обеспечивать различные уровни автоматизированного документирования и предоставления отчетности.

8.3 Анализ данных

Анализ данных обеспечивает информационную открытость касательно сильных и слабых сторон как инновационного менеджмента, так и IMA-оценки, что создает основу для принятия конкретных мер по их совершенствованию. Анализ данных выполняется на следующих этапах:

- обеспечения согласованности и корректности данных;
- интерпретации данных и выявления их несоответствия.

8.3.1 Обеспечение согласованности и корректности данных

Для обеспечения четкого определения сильных и слабых сторон инновационного менеджмента на данном этапе может потребоваться корректировка и очистка данных.

Примечание — Данный этап не предназначен для воздействия на конкретные результаты оценки или для получения заданного конечного результата.

8.3.2 Интерпретация данных и выявление недостатков

Сопоставление IMA-оценок с предварительно намеченными целями (или с бенчмарками) позволяет выявлять несоответствие целям (или бенчмаркам), а также определять область дальнейших совершенствований. Для этих оценок могут устанавливаться приоритеты по их влиянию на создание ценности в организации (например, на рост прибыли, доходов или социальных льгот для ее ключевых бенефициаров). В процессе интерпретации данных и выявления несоответствий IMA-оценок наибольший эффект вносит анализ ключевых факторов успеха инновационного менеджмента (например, инновационного видения, инновационной стратегии, целей, гибкости инновационной культуры и организации, инновационных процессов), способствующих инновациям факторов, таких как ресурсы, ИТ-средства и инструменты (включая защиту интеллектуальной собственности и инновационное сотрудничество). Серьезный акцент при этом может быть сделан на несоответствия, связанные с инновационными результатами, что может указывать на безотлагательность дальнейшего совершенствования инновационного менеджмента в организации. Некоторые средства выполнения IMA-оценки позволяют получать средние оценки, а в качестве бенчмарка использовать оценки, принадлежащие лидерам роста.

При правильной интерпретации результатов IMA-оценки будут приводить к более полному пониманию причин выявленных сильных и слабых сторон инновационного менеджмента, и только после этого можно приступить к разработке более эффективных стратегий и мер по дальнейшему совершенствованию инновационного менеджмента. Например, если показатель «Время выхода продукции на рынок» для новой продукции или услуги в организации слишком велик, то это может быть обусловлено слишком большим временем принятия решений, отсутствием эффективного взаимодействия между различными структурными подразделениями организации или дефицитом ресурсов, выделенных на ключевые инновационные проекты.

Анализ данных может давать определенные несоответствия, обусловленные самой IMA-оценкой, которые могут возникать вследствие ее настроек (например, при оценке только части выбранных объектов, но не всех из них) или же из-за сбора данных, если уровень детализации находился не на том уровне, который позволял бы добраться до исходных причин несоответствий.

9 Подведение итогов выполнения оценки инновационного менеджмента

Основываясь на результатах выполнения IMA-оценки, необходимо задокументировать и довести до сведения заинтересованных сторон полученные результаты и разработанные на их основе рекомендации по развитию организации, в том числе предполагаемые сроки, последовательность выполнения мероприятий и ресурсы, необходимые для их выполнения.

9.1 Документирование полученных результатов

Ключевым элементом при документировании результатов IMA-оценки являются меры по совершенствованию (улучшению), указанные в плане мероприятий и включающие конкретные действия, ожидаемые конечные результаты, отчетные материалы, сроки, функции и обязанности сотрудников организации. Для получения максимальной пользы план мероприятий должен содержать перечень всех мер, ожидаемые выгоды от их выполнения, взаимозависимости между мерами, а также подробное описание всех операций, ресурсов, навыков и т. п., которые необходимы для достижения намеченных целей. В идеальном случае реализация согласованных рекомендаций и соответствующих выгод должна определяться так, чтобы можно было оценить и использовать добавленную стоимость для ее подтверждения (ценностное предложение IMA-оценки).

Каждый подход к IMA-оценке должен быть связан с конкретным шаблоном отчета и его содержанием, однако в общем случае можно использовать форму документа, в котором будут содержаться приведенные в таблице 3 элементы.

Таблица 3 — Пример структуры и содержания отчета о результатах IMA-оценки

Раздел	Описание
Краткий обзор	Краткое описание причины, ставшей инициирующим фактором выполнения IMA-оценки, процедуры, полученных результатов и мер по повышению качества оценки
Инструкции	Пояснения и рекомендации по работе с отчетом
Общее описание	Описание основных результатов IMA-оценки и предлагаемых мер, связанных с оценкой и понятных для неспециалистов
Эффективность для каждой области оценки	Описание оценок, полученных на основе данных, в идеальном случае выражаемых в положительных величинах, с указанием сильных и слабых сторон, а также недостатков (с указанием результатов оценки)
Детальная оценка по каждому критерию/разделу	Сравнение и интерпретация данных и предостережений
Рекомендации по совершенствованию инновационного менеджмента	Рекомендации, план-график практических мероприятий, план мероприятий по совершенствованию инновационного менеджмента. Указание набора приоритетных рекомендаций по совершенствованию инновационного менеджмента, основанного на ключевых результатах проведенного анализа. Эти рекомендации могут также содержать определение тех областей, которые требуют более детального анализа
Глоссарий	Содержит перечень ключевых терминов и их определения, которые используются в настоящем стандарте, в идеальном случае — со ссылками на более подробные публикации, относящиеся к данной тематике
Приложения	Содержат, например, подробное описание собранных данных, в идеальном случае — представляемых в графическом виде

9.2 Структура и содержание отчета об оценке инновационного менеджмента

Документирование результатов анализа данных может быть сгруппировано по проблематике или тематике либо по принципу срочности или сложности требуемого повышения качества IMA-оценки.

9.2.1 Примеры представления результатов анализа данных, сгруппированных по проблематике и тематике

Инновационная стратегия:

- общая инновационная стратегия организации не соответствует ее бизнес-стратегии;
- результаты инноваций не соответствуют инновационным целям.

Инновационная культура и организация:

- недостаточно внимания уделяется инновациям в рамках оцениваемой структурной единицы организации (например, в отделах закупки, маркетинга и т. п.);
- инновации в недостаточной мере интегрированы в систему (системы) текущей оценки эффективности деятельности организации (например, в работу с персоналом, инновационную культуру и т. п.);
- отсутствие у сотрудников организации четкого понимания и ответственности за инновации.

Инновационный процесс:

- иерархия процессов и рабочих операций, связанных с инновациями, определена, но не в полной мере реализована;
- несвоевременное выполнение инновационных проектов.

Поддержка и средства реализации инноваций:

- отсутствие в организации системы управления интеллектуальными активами (т. е. интеллектуальной собственностью и правами на нее);
- недостаточно оперативная оценка новых технологий, стимулирующих инновации.

Результаты инноваций:

- недостаточная оценка конечных результатов и результатов реализации портфеля инноваций и отдельных инновационных проектов;
- продажи новой продукции находятся ниже запланированных контрольных объемов;
- по результатам бенчмаркинга ценность, созданная благодаря инновациям, оказывается ниже средней при сопоставительной выборке.

9.2.2 Примеры представления результатов анализа данных, сгруппированных по срочности и сложности

Перечень рекомендаций может быть также сгруппирован с учетом их срочности (с точки зрения стратегических потребностей организации), прогнозируемого воздействия и ценности или с учетом сложности (с точки зрения необходимых ресурсов или времени реализации мер по повышению качества IMA-оценок).

Приложения к отчетной документации по IMA-оценке могут содержать дополнительную информацию о методах, используемых в процессе оценки для сбора и анализа ключевых данных. Предполагается, что коллектив, выполняющий оценку, будет работать совместно с организацией, начиная с реализации рекомендаций, представленных в отчете о IMA-оценке, и заканчивая подготовкой рабочих планов по ее реализации.

9.3 Информирование о результатах оценки инновационного менеджмента

Документирование и распространение результатов IMA-оценки оптимально подходят для реализации целей, намеченных организацией. Рекомендуется надлежащим образом контролировать конфиденциальность и интеллектуальную собственность, упомянутые в отчете по IMA-оценкам, и всегда, когда это возможно, в первую очередь предоставлять отчет руководству высшего звена организации. Распространение информации о результатах IMA-оценки среди сотрудников разных уровней организации можно выполнять на семинарах или с помощью иных интерактивных средств распространения опыта, которые позволяют легче усваивать основные результаты, понимать суть последующих этапов и стимулировать сотрудников организации к участию в любых мероприятиях, указанных в отчете.

Основная цель информирования сотрудников организации о результатах IMA-оценки состоит в привлечении их к деятельности в сфере инноваций, в достижении намеченных целей, стремясь при этом к приведению их в соответствие с конкретными стратегическими целями организации. Во всех случаях цели запланированного повышения качества IMA-оценок с большей вероятностью получат реализацию тогда, когда они в процессе реализации были согласованы на всех уровнях организации. В то же время каждый сотрудник организации сможет лучше понимать свои возможности в части содействия достижению этих целей в рамках своей конкретной роли в организации.

Отдельные (или интегрированные) информационные материалы, предназначенные для максимального использования результатов IMA-оценок, могут составляться и для внешних заинтересованных сторон (например, в виде пресс-релизов, веб-сайтов, материалов в социальных сетях и для общения с поставщиками).

Непрерывный контроль воздействий, проводимый при коммуникационной активности, облегчает управление изменениями и в случае отсутствия должного понимания будет способствовать принятию последующих мер.

9.4 Рекомендации по совершенствованию инновационного менеджмента

Интерпретация результатов, получаемых в рамках инновационного менеджмента, дает более четкое понимание его сильных и слабых сторон в организации и их коренных причин. Рекомендации по дальнейшему совершенствованию инновационного менеджмента могут быть адаптированы таким образом, чтобы они отражали стратегические цели организации в отношении инноваций и повышения ценности, создаваемой с помощью процессов инновационного менеджмента (с учетом уровня стремления организации к инновациям, срочности повышения эффективности инновационного потенциала, а также возможностей и ресурсов организации, необходимых для успешной реализации необходимых мероприятий). Для упрощения процесса мониторинга влияния подготовленных рекомендаций необходимо указывать принимаемые во внимание ключевые факторы успеха инновационного менеджмента, которые будут дополнительно повышаться после принятия соответствующих мер.

Данные рекомендации могут содержать:

- указание приоритетных мер, обеспечивающих получения выгод в установленные сроки (в короткие сроки или постепенно шаг за шагом);
- оценку ожидаемого результата и его вклада в повышение эффективности инновационного менеджмента;
- временные рамки, с определением краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей;
- определение достаточности выделенных ресурсов, необходимых для принятия требуемых мер и их непрерывного контроля (с использованием соответствующих методов управления проектами);
- определение функциональных обязанностей сотрудников организации;
- описание системы непрерывного контроля выполнения рекомендованных усовершенствований инновационного менеджмента.

При надлежащей разработке рекомендации также должны содержать информацию о снижении риска при их реализации, причем для систематического совершенствования инновационного менеджмента эта информация должна быть достаточно подробной.

Ниже приведены примеры подобных рекомендаций:

- переосмысление инновационной стратегии организации;
- переопределение ключевых показателей эффективности инновационного менеджмента;
- освоение, внедрение или распространение апробированных наилучших практик и методов инновационного менеджмента;
- обучение сотрудников и/или менеджеров организации, направленное на развитие их навыков инновационного менеджмента;
- реструктуризация организации с целью ускорения инноваций.

Указанные меры по совершенствованию инновационного менеджмента целесообразно рекомендовать сотрудникам организации, ответственным за их реализацию, а также тем сотрудникам, на кого эти меры могут влиять. Этими мерами могут быть:

- фокусировка на создании ценности;
- внесение значимых изменений в инновационный менеджмент,
- предоставление сотрудникам организации возможности обучения;
- выдача указаний по срокам реализации мер по совершенствованию инновационного менеджмента;
- получение представлений о соответствии процессов, процедур и т. п. в организации.

При этом важно, чтобы руководство высшего звена организации демонстрировало свои лидерские качества и целеустремленность в выполнении рекомендованных мер по совершенствованию инновационного менеджмента в организации (например, путем информирования сотрудников и оценки по достоинству тех результатов, которые были получены в результате совершенствования инновационного менеджмента и привели к получению дополнительных ресурсов) и создавало мотивацию для реализации других подобных мер по совершенствованию инновационного менеджмента.

10 Совершенствование оценки инновационного менеджмента

10.1 Рекомендации по повышению качества оценки инновационного менеджмента

После каждого выполнения IMA-оценки, в соответствии с существующей наилучшей практикой, необходимо проверять пригодность используемого подхода к IMA-оценке и применяемого процесса на предмет соответствия целям организации, т. е. целям повышения ценности за счет инноваций, что

будет приводить к накоплению опыта в организации и его использованию при выполнении последующей IMA-оценки. При повторной оценке организация может скорректировать цели или выбрать уточненную оценку после выбора подхода с использованием контрольного перечня более высокого уровня.

На основе выводов, полученных после выполнения IMA-оценок, в определенных случаях могут выполняться следующие операции:

- переоценка назначения IMA-оценок в соответствии с амбициями, стратегическими замыслами, возможностями и ресурсами организации;
- переоценка адекватности выбранного подхода к IMA-оценке (бенчмаркинг, оценки с использованием информационных диаграмм);
- принятие решений и определение приоритетов для мероприятий и полученных результатов, которые необходимы для повышения качества используемого подхода, процесса и результатов IMA-оценок, что предполагает обучение сотрудников, ответственных за разработку и выполнение IMA-оценок (с привлечением сторонних экспертов), а также совершенствование процедур контроля за выполнением тех или иных мероприятий;
- определение и установление приоритетов для повышения качества IMA-оценок с точки зрения:
  - их влияния на IMA-оценки, а также на возможности и компетенции организации;
  - простоты их реализации;
  - ожидаемых выгод (ценности) и инвестиций.

Таким образом, каждое последующее выполнение IMA-оценки будет повышать ценность для организации, что, в свою очередь, будет совершенствовать ее возможности создания дополнительных ценностей за счет инноваций и поддержки развития в будущем. В результате этого для выполнения последующих IMA-оценок организация может ставить более амбициозные цели.

10.2 Разработка плана мероприятий по совершенствованию последующих оценок инновационного менеджмента

Мероприятия по повышению качества IMA-оценок необходимо дифференцировать по приоритетам с учетом их влияния на последующие IMA-оценки и с учетом простоты их реализации (т. е. усилий, затрачиваемых на их реализацию). В плане мероприятий по повышению качества IMA-оценок в расчет должны приниматься сроки следующих подобных оценок, гарантирующие своевременность принятия наиболее важных мер, а также время и усилия по обучению коллектива, ответственного за усовершенствование подхода к IMA-оценкам. Для полноты картины план мероприятий должен содержать конкретные действия, их временные рамки, обязанности сотрудников и необходимые ресурсы, а также ожидаемые, четко определенные, измеримые и прогнозируемые результаты выполнения плана мероприятий.

10.3 Реализация плана мероприятий

Для получения максимальной ценности от процесса выполнения IMA-оценок организация должна четко определить ответственность сотрудников организации за реализацию мероприятий по дальнейшему повышению качества данных оценок. Ответственность сотрудников может быть связана со своевременной реализацией плана мероприятий в установленные сроки, с использованием заданных ресурсов и с влиянием, которое прогнозируемые мероприятия должны обеспечить. Кроме того, план-график может быть максимально полезным, если он будет содержать четко заданные мероприятия, которые могут быть связаны, например, с наиболее важными целями IMA-оценок, с процессами повышения их качества, с более эффективными и действенными средствами/подходами к этим оценкам, с более масштабными задачами для IMA-оценок или с более решительной их поддержкой со стороны ключевых заинтересованных сторон. Эти мероприятия должны иметь временные рамки, зависящие от их срочности, объема вносимых изменений и доступности ресурсов в организации. При этом определение заданных и поддающихся измерению этапов должно способствовать эффективному мониторингу процесса реализации плана.

Приложение А
(справочное)

Принципы оценки инновационного менеджмента

А.1 Введение

Инновационный менеджмент стал популярной темой обсуждения в различных организациях, независимо от их численности и вида деятельности, поскольку данный вид управления становится необходимым условием создания ценности в организациях и перспектив для ее дальнейшего развития. Способ формирования этой ценности наиболее эффективным и рациональным образом с помощью инновационного менеджмента требует регулярного анализа. В настоящем стандарте сформулированы семь принципов оценки результатов инновационного менеджмента (PIMA), облегчающих разработку и внедрение этих оценок, а именно:

- повышение ценности организации и заинтересованных сторон (PIMA 1);
- критический анализ стратегии и целей организации (PIMA 2);
- повышение степени мотивации и мобилизации сотрудников организации на ее развитие (PIMA 3);
- повышение оперативности и ориентации организации на будущее (PIMA 4);
- учет контекста организации и внедрение передовых практических методов и наилучшей практики (PIMA 5);
- повышение гибкости и комплексности IMA-оценок (PIMA 6);
- повышение эффективности и надежности результатов IMA-оценки (PIMA 7).

Все эти принципы обладают одинаковой значимостью и предназначены для информирования ответственных за развитие инновационного менеджмента и его внедрение в организации. Для получения дополнительной информации об этом см. другие стандарты ИСО по тематике инновационного менеджмента.

А.2 PIMA 1 — Повышение ценности организации и заинтересованных сторон

А.2.1 Постановка вопроса

IMA-оценка и ее результаты позволяют организации оптимально концентрировать свои ресурсы на той области инновационного менеджмента, в которой могут формироваться максимальные ценности (например, материальные и нематериальные активы, продукция, услуги, системы, знания, бренды, партнерские взаимоотношения, источники информации), способные непосредственно влиять на эффективность деятельности организации. Это обеспечит должное позиционирование организации в ее рабочей среде (например, в сообществе управленцев или в научном сообществе), а также взаимодействие с ее клиентами и другими организациями.

А.2.2 Обоснование выбора IMA-оценки

IMA-оценка предназначена для определения тех текущих процессов в области инновационного менеджмента, которые способны реально создавать ценность для организации либо не создавать ее с тем, чтобы эти процессы в дальнейшем изменялись или ликвидировались. Оцениваемыми процессами в рамках инновационного менеджмента являются процессы определения инновационной стратегии и целей, управления жизненным циклом инноваций, начиная от создания и управления идеями и заканчивая преобразованием этих идей в новую ценность для организации.

А.2.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки состоят:

- в возможности получения добавленной стоимости, например в виде повышения прибыли, востребованности оказываемых услуг и производимой продукции, бизнес-моделей;
- признании в качестве ролевой модели рабочей среды (после достижения прогресса в инновациях);
- возможности инициализации мероприятий по повышению возможностей и эффективности инновационного менеджмента;
- возможности определения областей совершенствования, необходимых для обеспечения будущего организации;
- реализации новых возможностей для государственной, частной, научной и некоммерческой поддержки инноваций.

А.2.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:

- определение концепции развития, направленного на повышение ценности инноваций;
- изменение или создание плана инноваций;
- распределение ресурсов и определение мер, которые необходимо принимать по результатам IMA-оценки;
- обновление или переопределение мер по инновационному менеджменту;
- непрерывный контроль выполненных мероприятий;
- максимизация возможностей от связей с общественностью (по достижении положительных результатов IMA-оценки);
- оценка по достоинству успехов в инновациях.

А.3 PIMA 2 — Критический анализ стратегии и целей организации

А.3.1 Постановка вопроса

IMA-оценка стимулирует организацию повышать свои управленческие возможности и развивать портфель инноваций, повышать стабильность инноваций и создание общего языка, который будет способствовать концентрации усилий на выборе стратегии прогнозирования возможных проблем.

А.3.2 Обоснование выбора IMA-оценки

Инновационная стратегия важна для фокусирования усилий организации на достижении будущих успехов, однако многие организации (в особенности малые и средние предприятия) не уделяют должного внимания анализу своей стратегии и целей. Быстроизменяющиеся и нестабильные рынки требуют своевременного реагирования на них, при этом IMA-оценка является эффективным стимулом для изменения текущего положения организации на этих рынках.

Концептуальные рамки экономической модели, разработанные специалистами-практиками и учеными, способны обеспечивать для организации принятие обоснованных решений относительно выбора оптимальной инновационной стратегии. Качественная оценка будет стимулировать организацию к введению необходимых изменений.

А.3.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки в данном случае состоят:

- в возможности выполнения критического анализа ранее принятой концепции или авторитетных мнений специалистов с целью проверки принципов, которыми организации руководствовались при создании инноваций;
- возможности использования принципов свободного мышления для перехода на новый уровень и тип мышления;
- возможности создания основы для углубленной оценки инновационной стратегии и распределения ресурсов;
- повышении уровня подготовки к потенциальным возможностям и проблемам;
- возможности создания более высокой ценности, обеспечения большей стабильности и расширения портфеля инноваций.

А.3.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:

- обновление или переопределение инновационной стратегии;
- определение тех стратегических целей и задач инноваций, которые перестали быть актуальными после внесения каких-либо изменений в контекст организации, и в случае необходимости обновление стратегических целей/задач;
- обмен информацией, касающейся скорректированных стратегических целей и задач в рамках организации (внутренних) или между организациями (при необходимости);
- изучение возможностей развития региональной инновационной среды.

А.4 PIMA 3 — Повышение степени мотивации и мобилизации сотрудников организации на ее развитие

А.4.1 Постановка вопроса

Мотивируя сотрудников организации к использованию конструктивного и продуктивного подхода к участию в инновациях, поощряя их к развитию организационной культуры и навыков, необходимых для инноваций, IMA-оценка вносит весомый вклад в процессы обучения, менеджмента знаний и развития организации.

А.4.2 Обоснование выбора IMA-оценки

Выполненная во многих организациях IMA-оценка может приводить к ее отторжению, а иногда даже к негативным последствиям. Привлечение сотрудников организации к свободному обсуждению эффективности существующей системы инновационного менеджмента и повышению их ответственности и заинтересованности в инновациях может приводить к более точным оценкам эффективности инноваций и возможностей для ее последующего повышения, в том числе и в рамках подхода «открытых» инноваций.

А.4.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки в данном случае состоят:

- в возможности повышения информированности персонала организации относительно важности инновационного менеджмента;
- получении новых представлений относительно текущего состояния инновационной культуры организации, а также необходимости ее изменения;
- способности организации более эффективно решать проблемы, которые могут возникать в будущем;
- возможности более высокой мотивации сотрудников организации путем признания их инновационных навыков и упрощенного набора высокопрофессионального персонала;
- создании позитивного имиджа для клиентов и заинтересованных сторон, основанного на сильной инновационной культуре.

А.4.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:

- распределение между сотрудниками организации задач и области следующей IMA-оценки (с указанием ее причины);

- наделение ведущих сотрудников организации полномочиями специалистов по инновациям с целью их привлечения к инновационному менеджменту;
- определение (благодаря выполнению IMA-оценки) перспективных областей развития организации;
- введение инновационной деятельности и инновационных навыков в сферу личностного развития сотрудников организации;
- организация междисциплинарных семинаров по обсуждению и применению результатов IMA-оценки;
- разработка специальной программы и плана информационного обмена для выполнения следующей IMA-оценки;
- анализ недостатков, упущенных возможностей и достигнутых успехов в инновациях;
- обобщение знаний и опыта, полученного сотрудниками организации;
- обобщение знаний, полученных от клиентов, поставщиков, партнеров и конкурентов;
- обобщение неформализованных знаний (явных и неявных), существующих в организации;
- разработка методов работы и создание возможностей для более активной реализации творческого потенциала сотрудников организации.

A.5 PIMA 4 — Повышение оперативности и ориентации организации на будущее

A.5.1 Постановка вопроса

IMA-оценку необходимо проводить в «правильное время» для того, чтобы помочь организации заблаговременно проводить необходимые изменения, управлять ими и отменять (например, изменения в структуре организации, продукции, услугах, процессах, бизнес-моделях, отраслях, технологиях, состояниях персонала, организационно-распорядительной и нормативно-технической документации), что будет способствовать прогнозированию и сотрудничеству, а также раскрытию дополнительных возможностей в новых областях деятельности организации (с учетом уровня развития организации и жизненных циклов инноваций).

A.5.2 Обоснование выбора IMA-оценки

Своевременная согласованная IMA-оценка способна обеспечить для организации ее развитие в будущем, однако это требует осознания и понимания ее текущей ситуации, контекста и четкой ориентации на реализацию стратегических целей. Организация, которая вносит изменения согласно IMA-оценке, может обойти своих конкурентов или даже оторваться от них.

A.5.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки в данном случае состоят:
- в повышении темпов инноваций (в соответствии с возможностями рынка);
- появлении новых бизнес-возможностей и дополнительных конкурентных преимуществ;
- повышении стабильности деятельности организации;
- повышении оперативности (гибкости) функционирования организации;
- появлении новых возможностей для сотрудничества, которые можно использовать для ускорения реализации инноваций (например, в новых цепочках или механизмах создания стоимости);
- повышении спроса со стороны существующих и потенциальных внешних партнеров.

A.5.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:
- определение и согласование условий для оптимальной инициализации IMA-оценки (например, при появлении новых возможностей на рынке или новых технологий);
- определение способов преобразования результатов IMA-оценки в перспективные возможности;
- повышение навыков прогнозирования/поиска информации в различных источниках путем посещения семинаров, курсов обучения и проведения перспективных исследований;
- разработка долгосрочного плана мероприятий последующей инновационной деятельности организации;
- поиск новых форм сотрудничества, которые будут способствовать реализации намеченных стратегических целей (например, в виде частного и государственно-частного партнерства с применением методик совместного создания, проектирования и оценки результатов);
- поиск и применение практических средств, дополняющих подход к IMA-оценке;
- использование новейших данных о географическом/отраслевом развитии, необходимых для поддержки IMA-оценки;
- определение ключевых партнеров для проведения исследований в области создания ценности.

A.6 PIMA 5 — Учет контекста организации и внедрение передовых практических методов и наилучшей практики

A.6.1 Постановка вопроса

Помогая организации критически анализировать существующую в ней рабочую ситуацию и основные стимулирующие факторы, IMA-оценка позволяет выделять возможности (как внутренние, так и внешние) по освоению наилучших практик и использованию соответствующих внешних стимулов.

A.6.2 Обоснование выбора IMA-оценки

В организациях может существовать дефицит знаний о наилучших практиках инновационного менеджмента, внешний и внутренний поиск которых способен раскрыть потенциал организации для текущих изменений и дальнейшего развития.

А.6.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки в данном случае состоят:

- в понимании сильных сторон/недостатков инновационного менеджмента организации;
- возможности получения выгод от приведения в соответствие инновационного менеджмента с контекстом организации;
- снижении вполне естественных опасений, которые связаны с изменениями, вводимыми в организации;
- понимании подходов конкурентов к инновационному менеджменту и оказываемого ими конкурентного давления (в тех случаях, когда для нормативной оценки используют соответствующие инструменты);
- понимании возможностей роста организации в будущем.

А.6.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:

- определение различных инструментов инновационного менеджмента в организациях, а также определение их актуальности;
- проверка выбранных передовых методик и оценка их воздействия на возможности организации создавать ценность;
- организация мероприятий для распространения наилучших практик;
- анализ результатов последних исследований новых тенденций (например, организационных/бизнес-моделей для поддержки развития новых видов инновационной деятельности);
- использование внешних трудовых ресурсов (например, привлечение уже обученных и получивших опыт выполнения IMA-оценки студентов-магистров).

А.7 PIMA 6 — Повышение гибкости и комплексности оценок

А.7.1 Постановка вопроса

IMA-оценку оптимально применять в тех случаях, когда она достаточно проста, доступна, имеет модульную структуру, легко адаптируема к организациям различных типов (принимая во внимание компоненты инновационного менеджмента и достигнутые результаты), что будет в еще большей степени повышать вероятность выполнения требований оцениваемой организации и соответствующих внутренних/внешних заинтересованных сторон.

А.7.2 Обоснование выбора IMA-оценки

Успех инновационного менеджмента зависит от нескольких взаимозависимых ключевых факторов, которые при IMA-оценке необходимо рассматривать как по отдельности, так и в их взаимосвязи друг с другом. Прагматичные подходы к IMA-оценке и простые для понимания результаты оценки приобретают жизненно важное значение для существенного повышения возможности увеличения ценности в организации.

А.7.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки в данном случае состоят:

- в повышении эффективности использования результатов IMA-оценки, способствующей расширению возможностей организации в области инновационного менеджмента;
- повышении уровня понимания и принятия организацией и всеми заинтересованными сторонами процесса IMA-оценки и ее результатов;
- повышении степени эффективности внедрения результатов IMA-оценки благодаря ее гибкости и комплексности;
- повышении эффективности IMA-оценки путем оптимального использования ресурсов.

А.7.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:

- определение организацией критериев, которым должна соответствовать IMA-оценка;
- проверка различных подходов к IMA-оценке и выбор оптимального варианта;
- определение оптимального процесса реализации IMA-оценки;
- определение ресурсов, выделяемых на проведение IMA-оценки.

А.8 PIMA 7 — Повышение эффективности и надежности результатов IMA-оценки

А.8.1 Постановка вопроса

Выполнение IMA-оценки должно быть «прозрачным» процессом, обладающим четкой структурой, областью применения, приемлемыми временными рамками, сопоставимыми данными, полезными результатами и определенными ресурсами для успешного выполнения и использования результатов IMA-оценки.

А.8.2 Обоснование выбора IMA-оценки

Процесс выполнения IMA-оценки можно рассматривать как инвестицию, от которой организация ожидает приобретения ценности. Качество выпускаемой продукции зависит от того, каким образом спроектирован и выполняется данный процесс. Наличие эффективного и воспроизводимого процесса будет способствовать получению воспроизводимых оценок для долгосрочного развития инновационного менеджмента в организации и повышения эффективности его функционирования.

А.8.3 Ключевые преимущества использования IMA-оценки

Ключевые преимущества использования IMA-оценки в данном случае состоят:

- в получении достоверных результатов IMA-оценки за счет общей эффективности процессов;

- повышении мотивации сотрудников организации для поддержки процессов и реализации мер по повышению показателей;
- укреплении репутации и/или конкурентной позиции организации;
- улучшении механизмов создания ценности за счет инноваций.

А.8.4 Меры, принимаемые по результатам критического анализа стратегии и целей организации

Ниже перечислены меры, принимаемые по результатам IMA-оценки:

- согласование области применения IMA-оценки;
- определение и согласование процессов и сроков выполнения IMA-оценки;
- определение прогнозируемых конечных результатов и отчетных материалов;
- определение обязанностей сотрудников организации при выполнении ими процессов IMA-оценки с последующим усовершенствованием;
- информирование заинтересованных сторон о ходе выполнения IMA-оценки, ее успешности и при необходимости о ее недостатках;
- планирование повторной оценки и повышение ее качества (при необходимости).

А.9 Применение принципов оценки результатов инновационного менеджмента

Рассмотренные принципы оценки инновационного менеджмента в своей совокупности обеспечивают для организаций базис для инициализации IMA-оценки, ее выполнения и получения от нее конечной выгоды.

Приложение В
(справочное)

Представление результатов оценки инновационного менеджмента (наглядные примеры)

В.1 Общие положения

Выбор типа визуального отображения и степени детализации представляемой информации зависят от цели составления отчета о результатах IMA-оценки. Нижеприведенные рисунки — это примеры, иллюстрирующие результаты подобной оценки, которые хотя и обладают большой наглядностью, но все же не являются обязательными или универсальными, хотя они могут быть пригодными для иллюстрации результатов деятельности организации, зависящих от различных факторов успеха инновационного менеджмента.

Наглядные материалы отчета о результатах IMA-оценки могут выполняться в комплексной форме, что может подходить для представления отчетов руководству, и/или они могут иллюстрировать отдельные результаты оценок с акцентом на конкретные области для внесения в них улучшений или большей детализации, если какие-либо оценки уже достигли желаемого уровня эффективности.

В.2 Диаграммы, предназначенные для представления агрегированных результатов IMA-оценки

Широко распространенными диаграммами, предназначенными для отображения агрегированных результатов IMA-оценки, являются диаграммы в виде панели индикаторов либо в виде лепестковой диаграммы. В данном случае диаграмма в виде панели индикаторов иллюстрирует эффективность инновационного менеджмента, оцениваемую по определенной качественной или количественной шкале уровней. На рисунке В.1 приведен пример представления эффективности по качественной шкале уровней, дающей организации обобщенную оценку используемого подхода к инновационному менеджменту (в целом или в конкретной области).



Рисунок В.1 — Пример панели индикаторов с качественной шкалой уровней

В отличие от диаграммы в виде панели индикаторов лепестковая диаграмма позволяет отображать результаты IMA-оценки по таким ключевым показателям эффективности, как инновационная стратегия, инновационная организация/культура, процессы жизненного цикла инноваций, факторы содействия инновациям и результаты самих инноваций. Эти оценки могут представляться вместе с бенчмарками — оценками для наиболее эффективных элементов и средними значениями (в сопоставлении с собственными оценками организации) (см. рисунок В.2).

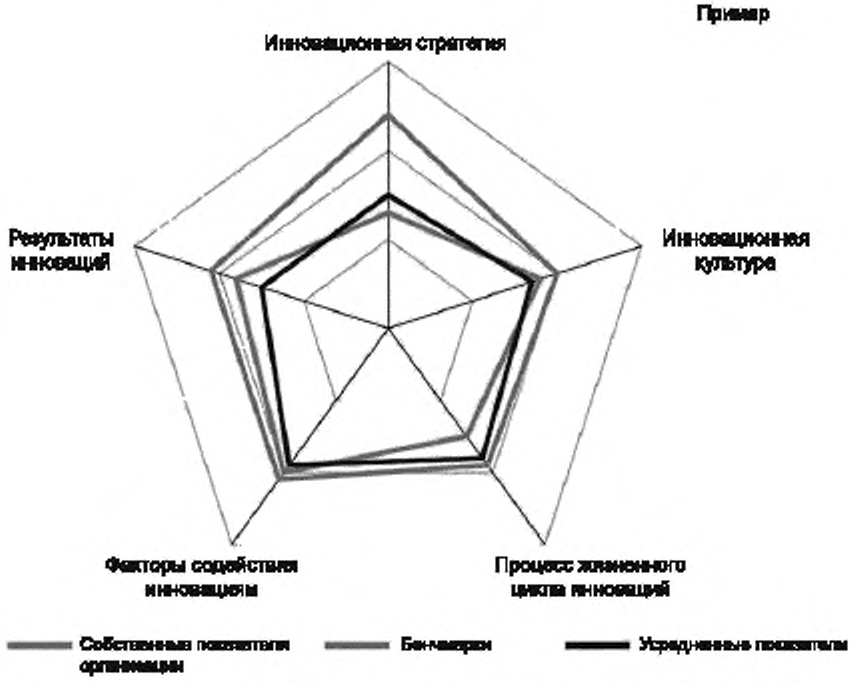

Рисунок В.2 — Пример лепестковой диаграммы для ключевых показателей инновационного менеджмента организации (бенчмаркинг)

В.3 Диаграммы, предназначенные для поэлементного отображения результатов IMA-оценки

Более детально полученные результаты IMA-оценки можно представлять в виде гистограмм, столбиковых диаграмм и специализированных диаграмм, используемых для представления оценок различных функциональных направлений (или отдельных сотрудников/подразделений организации), тем самым выделяя различия в восприятии возможностей или эффективности инновационного менеджмента (см. рисунок В.3).

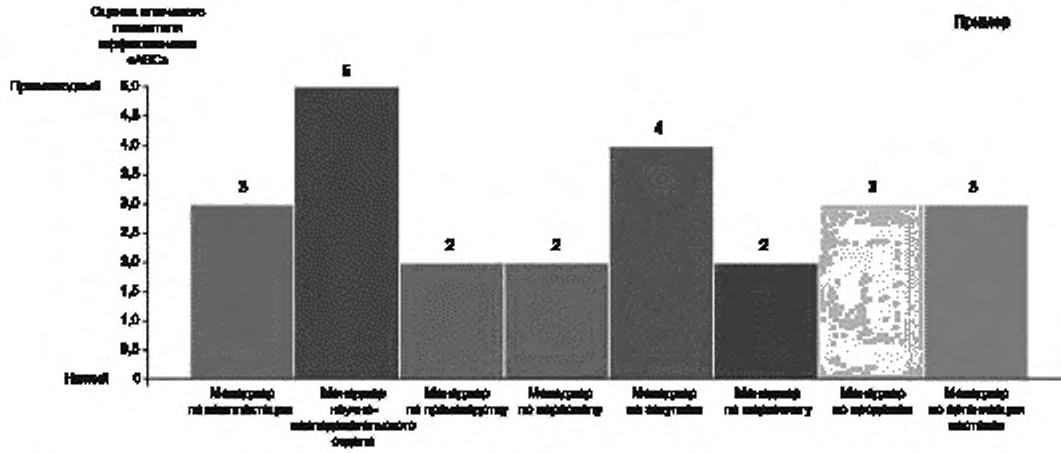

Рисунок В.3 — Пример гистограммы, иллюстрирующий сравнительную оценку эффективности инновационного менеджмента различными сотрудниками организации

Данные гистограммы можно использовать для контроля текущей деятельности организации с целью выделения тех ключевых показателей эффективности, которые определены в соответствии со стратегическими целями выполнения IMA-оценки и которые необходимо повышать в приоритетном порядке (см. рисунок В.4).

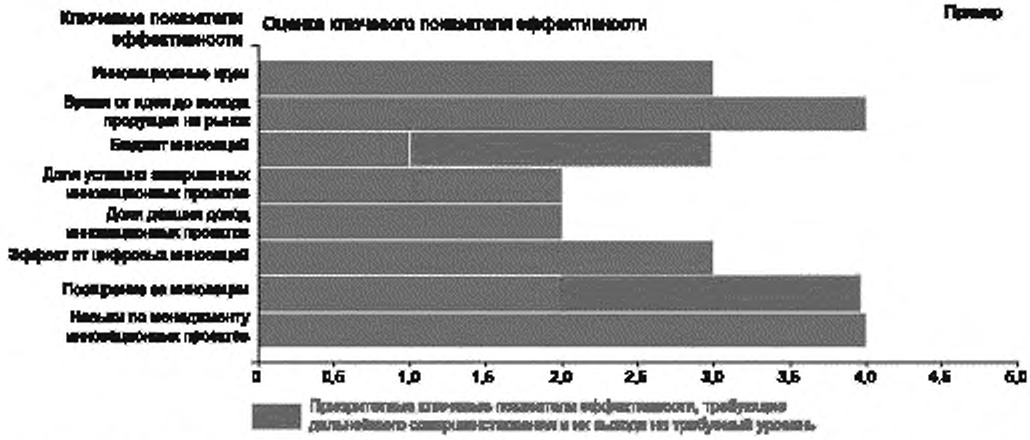

Рисунок В.4 — Столбиковая диаграмма, иллюстрирующая оценки ключевых показателей эффективности, в приоритетном порядке требующих дальнейшего повышения и выхода на требуемый уровень

Более подробная информация может представляться в виде диаграмм, в которых объединяются оценки ключевых показателей эффективности вместе с рекомендациями для их дальнейшего совершенствования и с приоритетами, зависящими от срочности выполнения IMA-оценки (с точки зрения коллектива, ответственного за оценку). При этом ключевые показатели эффективности должны выбираться организацией в соответствии с имеющимся подходом к IMA-оценке (см. рисунок В.5).

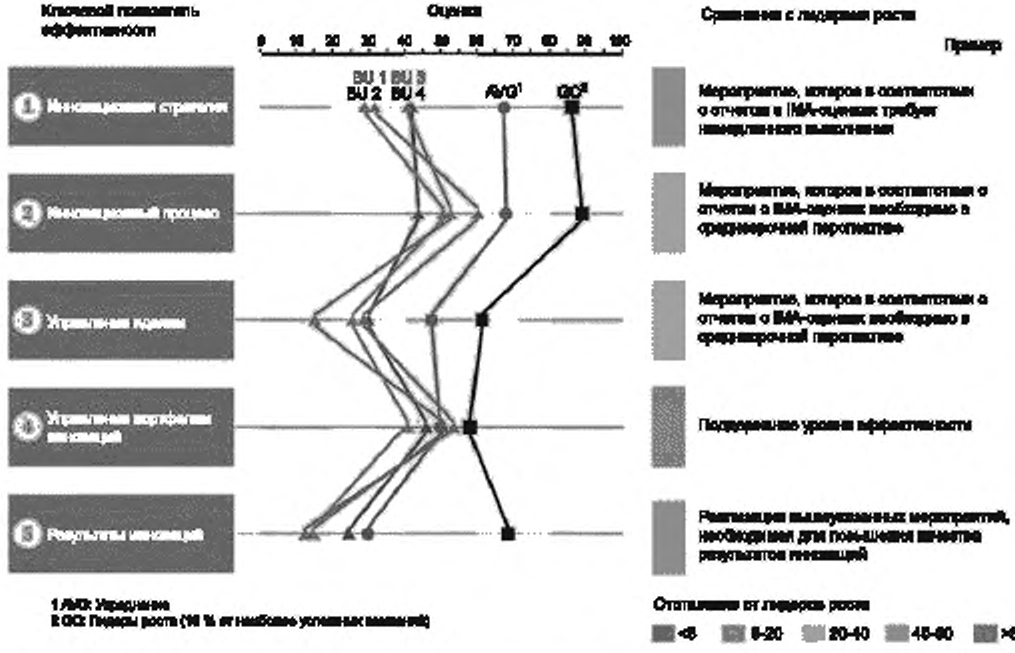

Рисунок В.5 — Пример оценки (бенчмаркинга) инновационного менеджмента, с указаниями внутренних и внешних организационных единиц

С помощью диаграммы (см. рисунок В.6) существующий уровень эффективности инновационного менеджмента можно связывать со следующим желаемым уровнем, который будет соответствовать уровню амбиций организации при дальнейшем совершенствовании возможностей и эффективности инновационного менеджмента.



Рисунок В.6 — Пример диаграммы, отражающей существующий и желаемый уровни эффективности инновационной деятельности организации

Библиография

[1]	ISO 21500	Руководство по менеджменту проектов
[2]	ISO 31000	Менеджмент риска. Руководящие указания
[3]	ISO 56000	Инновационный менеджмент. Основополагающие принципы и словарь
[4]	ISO 56002	Инновационный менеджмент. Системы инновационного менеджмента. Руководящие указания
[5]	ISO 56003	Инновационный менеджмент. Средства и методы инновационного партнерства. Руководящие указания
[6]	ISO/TR 56004	Оценка инновационного менеджмента. Руководящие указания
[7]	ISO 56005	Инновационный менеджмент. Управление интеллектуальной собственностью
[8]	ISO 56006	Инновационный менеджмент. Менеджмент стратегического прогнозирования
[9]	CEN/TS 16555-1	Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента
[10]	CEN/TS 16555-2	Инновационный менеджмент. Часть 2. Менеджмент стратегического прогнозирования
[11]	CEN/TS 16555-3	Инновационный менеджмент. Часть 3. Инновационное мышление
[12]	CEN/TS 16555-4	Инновационный менеджмент. Часть 4. Управление интеллектуальной собственностью
[13]	CEN/TS 16555-5	Инновационный менеджмент. Часть 5. Менеджмент сотрудничества
[14]	CEN/TS 16555-6	Инновационный менеджмент. Часть 6. Менеджмент креативности
[15]	CEN/TS 16555-7	Инновационный менеджмент. Часть 7. Оценка инновационного менеджмента

УДК 658.012.2:006.354 ОКС 03.100.01 03.100.40 IDT

Ключевые слова: оценка инновационного менеджмента, система инновационного менеджмента, инновационный менеджмент, инновационная культура, инновационный процесс, инновационная стратегия, инновационное мышление

БЗ 11—2020/8

Редактор *Н.А. Аргунова*
Технические редакторы *В.Н. Прусакова, И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.Р. Ароян*
Компьютерная верстка *Ю.В. Поповой*

Сдано в набор 02.10.2020. Подписано в печать 29.10.2020. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,35.

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 gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru