ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р ИСО 56001— 2025

СИСТЕМА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Требования

(ISO 56001:2024, IDT)

Издание официальное

Москва
Российский институт стандартизации
2025

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Обществом с ограниченной ответственностью «Фундаментальный Институт Независимой Экспертизы, Консалтинга и Сервиса» (ООО «ФИНЭКС») при участии федерального государственного бюджетного учреждения «Российское энергетическое агентство» Министерства энергетики Российской Федерации (ФГБУ «РЭА» Минэнерго России) на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии международного стандарта, указанного в пункте 4

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

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 25 декабря 2025 г. № 1803-ст

4 Настоящий стандарт является идентичным по отношению к международному стандарту ИСО 56001:2024 «Система инновационного менеджмента. Требования» (ISO 56001:2024 Innovation management system — Requirements, IDT).

Стандарт разработан Техническим комитетом по стандартизации ИСО/ТК 279 «Инновационный менеджмент» Международной организации по стандартизации (ИСО).

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

Дополнительные сноски в тексте стандарта, выделенные курсивом, приведены для пояснения текста оригинала

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*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, 2024
© Оформление. ФГБУ «Институт стандартизации», 2025

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 Среда организации 4
4.1 Понимание организации и ее среды 4
4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон 4
4.3 Определение области применения системы инновационного менеджмента 4
4.4 Система инновационного менеджмента 5
5 Лидерство 5
5.1 Лидерство и приверженность 5
5.2 Инновационная политика 6
5.3 Инновационная стратегия 6
5.4 Инновационная культура 6
5.5 Функции, ответственность и полномочия в организации 7
6 Планирование 7
6.1 Действия в отношении рисков и возможностей 7
6.2 Цели инновационной деятельности и планирование их достижения 8
6.3 Планирование изменений 8
6.4 Инновационный портфель 8
6.5 Организационные структуры 8
6.6 Сотрудничество 9
7 Средства обеспечения 9
7.1 Ресурсы 9
7.2 Компетентность 11
7.3 Осведомленность 11
7.4 Обмен информацией 11
7.5 Документированная информация 11
8 Операционная деятельность 12
8.1 Операционное планирование и контроль 12
8.2 Инновационные инициативы 12
8.3 Процессы инновационной деятельности 13
9 Оценка результатов деятельности 15
9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка 15
9.2 Внутренний аудит 15
9.3 Анализ со стороны руководства 15
10 Улучшение 16
10.1 Постоянное улучшение 16
10.2 Несоответствия и корректирующие действия 16
Приложение А (справочное) Другие стандарты в области инновационного менеджмента, разработанные Техническим комитетом ИСО/ТК 279 17
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 18
Библиография 19

Введение

0.1 Общие сведения

Способность организаций к инновациям признается ключевым фактором устойчивого роста, экономической жизнеспособности, конкурентоспособности, обновления, а также устойчивого развития общества.

Потенциал системы инновационного менеджмента в организации направлен на повышение эффективности и результативности инновационной деятельности, способности реагирования на изменяющиеся условия. Системный подход может снизить уровень неопределенности и повысить вероятность достижения желаемых результатов инновационных инициатив.

Преимуществами от внедрения системы инновационного менеджмента могут быть:

- повышение эффективности использования новых продуктов, услуг, процессов, моделей, методов и т. д. для организации и заинтересованных сторон;
- улучшение результатов инновационной деятельности за счет системного управления инновационной деятельностью в условиях неопределенности;
- устойчивый рост инновационных возможностей;
- повышение репутации для привлечения пользователей, клиентов, сотрудников, партнеров и при ее оценке их со стороны;
- расширение возможности для сотрудничества (например, в рамках цепочки создания ценности или инновационной экосистемы);
- улучшенная способность привлекать финансирование;
- повышенная устойчивость и способность развиваться в динамичной и неопределенной среде.

Настоящий стандарт предоставляет организациям основу для создания и внедрения системы инновационного менеджмента. Он также может быть использован:

a) организациями, сотрудничающими друг с другом и стремящимися к созданию общей структуры для совместной инновационной деятельности;

b) организациями, стремящимися получить доверие в части инновационного потенциала у нынешних и потенциальных партнеров, поставщиков или других заинтересованных сторон;

c) финансовыми организациями и инвесторами, стремящимися снизить риски в части финансирования инновационного развития соискателя или партнерской организации;

d) политиками и правительственными органами, стремящимися продвигать инновационную деятельность на местном, региональном и национальном уровнях.

0.2 Принципы инновационного менеджмента

Настоящий стандарт содержит ссылки на восемь принципов инновационного менеджмента, описанных в ИСО 56000, которые являются основой системы инновационного менеджмента:

- реализация ценности: ценность, финансовая или нефинансовая, достигается в результате внедрения новых или изменения существующих решений для заинтересованных сторон;
- лидеры, ориентированные на будущее: лидеры всех уровней, обладающие компетенциями и потенциалом для непрерывного изменения и улучшения существующего положения вещей, ставящие амбициозные цели, постоянно привлекающие персонал для достижения этих целей;
- стратегическое направление: направление инновационной деятельности основано на согласовании и разделении целей, соответствующем уровне амбиций, поддерживаемом необходимыми ресурсами;
- культура: общие ценности, убеждения и модели поведения, поддерживающие открытость к переменам, готовность к риску и сотрудничеству, обеспечивают сосуществование творчества и эффективного исполнения;
- использование прорывных идей: для систематического накопления глубоких знаний и удовлетворения заявленных и незаявленных потребностей используются разнообразные внутренние и внешние источники;
- управление неопределенностью: неопределенности и риски оцениваются, используются и затем управляются путем накопления компетенций из систематических экспериментов и итеративных процессов в рамках портфеля возможностей;
- адаптивность: изменения в контексте организации устраняются путем своевременной адапта-

ции структур, процессов, компетенций и моделей реализации ценности для максимизации инновационных возможностей и подходов;

- системный подход: инновационный менеджмент основан на системном подходе с взаимосвязанными и взаимодействующими элементами и регулярной оценкой результатов и совершенствованием системы.

0.3 Система инновационного менеджмента

0.3.1 Общие положения

Система инновационного менеджмента — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов с целью реализации ценности, как финансовой, так и нефинансовой.

Ценность достигается за счет систематических и итеративных инновационных процессов, направленных на выявление возможностей, создание и проверку концепций, а также разработку и внедрение решений для пользователей, заказчиков и других заинтересованных сторон.

Возможности могут основываться на текущих или будущих, заявленных или незаявленных потребностях и запросах. Систему можно применять для изучения и использования как новых, так и существующих возможностей.

Элементы системы менеджмента описаны в основных разделах настоящего стандарта как указано на рисунке 1: Среда организации (см. раздел 4), Лидерство (см. раздел 5), Планирование (см. раздел 6), Средства обеспечения (см. раздел 7), Операционная деятельность (см. раздел 8), Оценка результатов деятельности (см. раздел 9) и Улучшение (см. раздел 10).

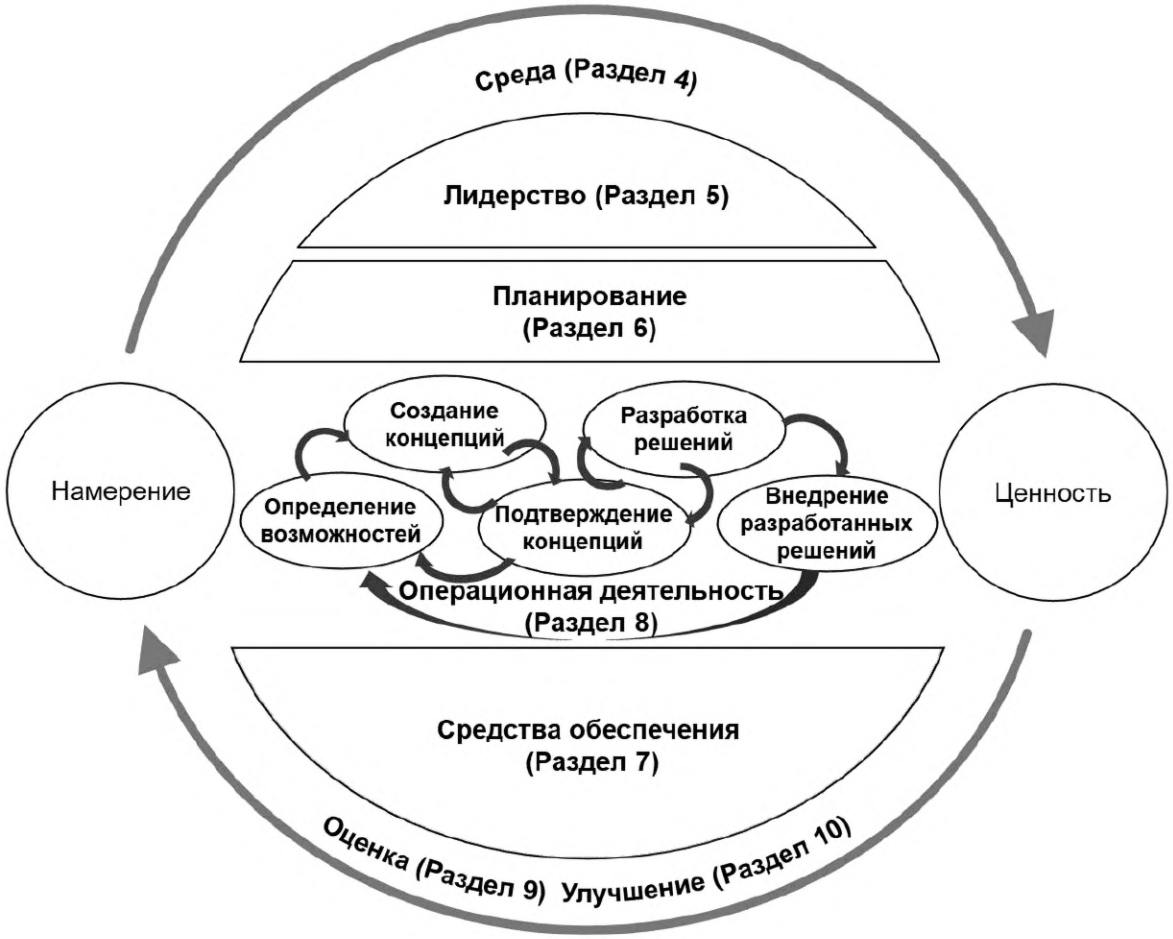


Рисунок 1 — Представление структуры системы инновационного менеджмента (со ссылками на разделы настоящего стандарта)

Элементы системы менеджмента могут быть постепенно адаптированы для внедрения системы

в соответствии с контекстом и зрелостью организации. В конечном счете, эффективное внедрение системы инновационного менеджмента зависит от лидерства и приверженности высшего руководства и других руководителей организации на всех уровнях.

Система инновационного менеджмента основана на концепции «Планируй — Делай — Проверяй — Действуй» (PDCA). Модель PDCA представляет собой итеративный процесс, позволяющий организации постоянно улучшать систему.

Разделы настоящего стандарта сгруппированы в соответствии с циклом PDCA следующим образом: Планируй (см. раздел 6), Делай (см. разделы 7 и 8), Проверяй (см. раздел 9) и Действуй (см. раздел 10).

0.3.2 Управление неопределенностями и рисками

Инновационные инициативы включают различные степени вариативности и неопределенности. Неопределенности могут быть связаны с приемлемостью для пользователей, технической осуществимостью, производственными ограничениями, нормативными условиями, рыночным потенциалом и организационными ограничениями.

Инновационные процессы характеризуются способностью к экспериментированию и обучению. По мере развития процессов появляются новые знания и идеи, а неопределенность снижается.

Инновационные процессы гибкие и могут быть адаптированы к различным типам инноваций, которые организация стремится внедрить.

Инновационные инициативы сопряжены с риском и не все инициативы ведут к успеху. Однако прекращенные инициативы являются неотъемлемой частью инновационных процессов и источником обучения в качестве вклада в будущую инновационную деятельность.

Приемлемый уровень риска зависит от инновационных амбиций и стратегии, возможностей организации и типов инноваций, к которым организация обращается.

Управление в условиях неопределенности может осуществляться с помощью различных подходов (например, итеративных процессов, систематических экспериментов, партнерства, диверсификации инновационного портфеля). Применяя системный подход, можно лучше понять, измерить и управлять взаимозависимостями и неопределенностями.

Организации также могут найти баланс между реализацией возможностей и связанными с ними рисками, включая риск внедрения инноваций и риск их отсутствия.

0.3.3 Уровни управления

Система инновационного менеджмента осуществляется на стратегическом, тактическом и операционном уровнях.

Взаимосвязи между различными уровнями могут быть описаны следующим образом (как указано на рисунке 2):

- намерение осуществлять инновационную деятельность (см. раздел 4) на стратегическом уровне помогает определить область применения системы инновационного менеджмента и формирует основу для разработки инновационной стратегии.
- область применения (см. раздел 4) устанавливает границы и применимость системы инновационного менеджмента.
- инновационная политика (см. раздел 5) обеспечивает основу для определения инновационной стратегии и целей. Инновационная политика может дополнять политики других систем менеджмента в организации.
- инновационная стратегия (см. раздел 5), включая стратегические цели в области инновационной деятельности, основана на намерении ее осуществлять, согласуется с Инновационной политикой и обеспечивает основу для постановки тактических целей и формирования инновационных портфелей.
- цели инновационной деятельности (см. раздел 6) на тактическом уровне согласуются с Инновационной политикой и стратегией.
- инновационные портфели (см. раздел 6) соответствуют инновационной стратегии и целям и состоят из набора инновационных инициатив.
- инновационные инициативы (см. раздел 8) разрабатываются на операционном уровне.
- процессы инновационной деятельности (см. раздел 8) также устанавливаются на операционном уровне для реализации инновационных инициатив. Они гибкие и могут быть адаптированы к каждой отдельной инициативе.

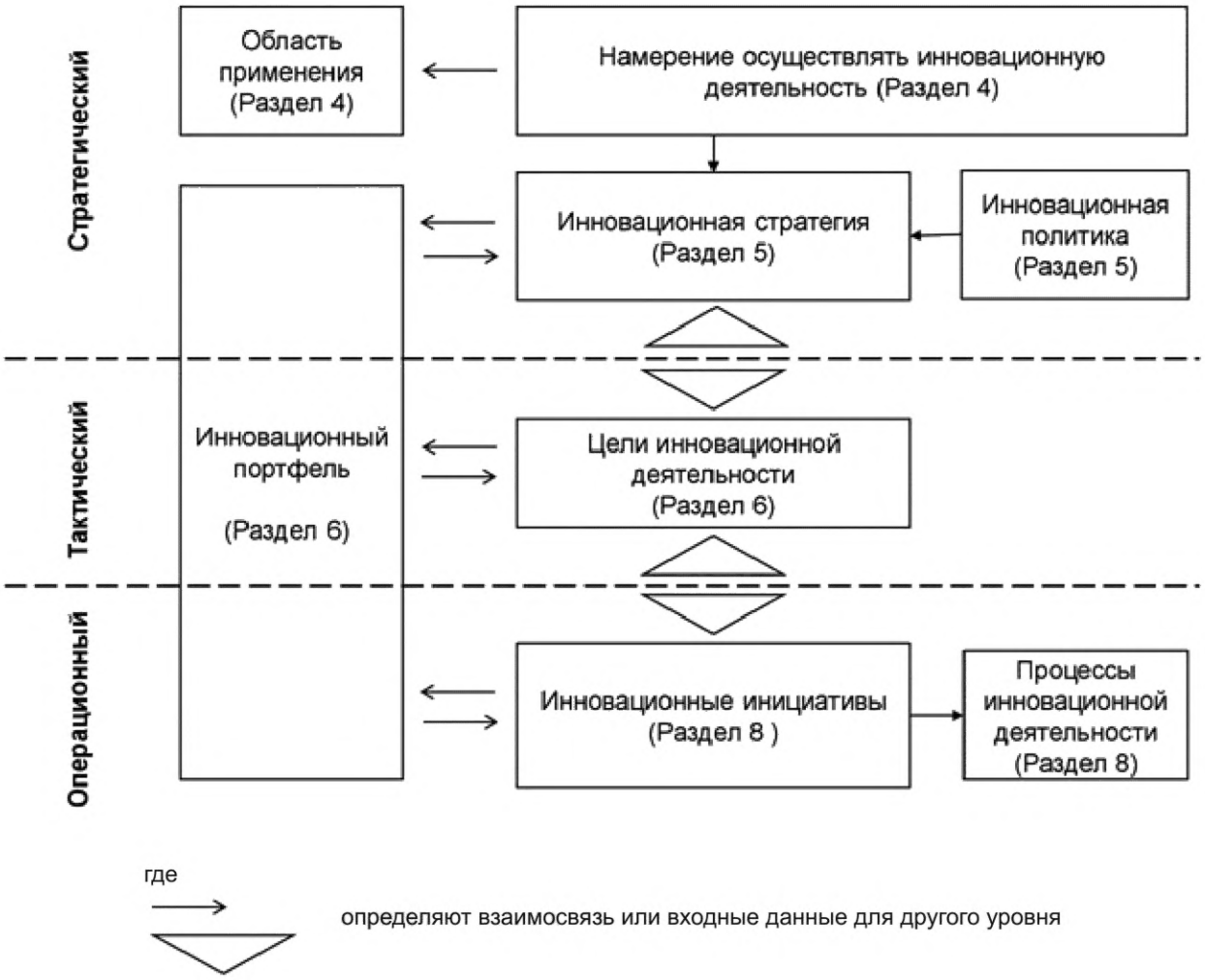


Рисунок 2 — Представление уровней управления и их взаимосвязей
(со ссылками на разделы настоящего стандарта)

0.4 Взаимосвязь с другими стандартами на системы менеджмента

Стандарты систем менеджмента дополняют друг друга, но могут использоваться и независимо. Система инновационного менеджмента внедряется совместно с другими дисциплинами систем менеджмента для реализации новых предложений и методов работы с целью повысить ценность от использования существующих операций и предложений.

Настоящий стандарт основан на применении Директивы ИСО МЭК, Часть 1, приложение SL к консолидированному дополнению ИСО, приложение 2 «Гармонизированная структура для стандартов систем менеджмента». Гармонизированная структура содержит идентичные номера разделов, наименования разделов, текст, а также общие термины и основные определения, которые должны использоваться всеми стандартами систем менеджмента в рамках портфолио ИСО. Такая структура позволяет организации согласовать или интегрировать их систему инновационного менеджмента с требованиями других стандартов систем менеджмента.

Другие стандарты в области инновационного менеджмента, разработанные ИСО/ТК 279, обеспечивают дополнительную поддержку и руководство для организации. Краткое изложение этих стандартов приведено в приложении А.

0.5 Содержание настоящего стандарта

Настоящий стандарт содержит требования, используемые для оценки соответствия системы инновационного менеджмента настоящему стандарту. Соответствие настоящему стандарту может быть заявлено только в том случае, если все его требования внедрены и выполняются организацией.

От организации не ожидается, что она будет структурировать свою систему инновационного менеджмента или документированную информацию в соответствии со структурой разделов настоящего стандарта.

В настоящем стандарте используют следующие термины:

- «должно» означает требование;
- «учитывать» означает обдумывание возможных действий перед принятием решения;
- «может» означает возможность.

«Примечание» используют для информации, разъясняющей соответствующее требование.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

СИСТЕМА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Требования

Innovation management system. Requirements

Дата введения — 2026—01—01

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к системе инновационного менеджмента, которые организация может использовать для разработки и демонстрации своих инновационных возможностей, улучшения результатов своей инновационной деятельности и реализации ценности для потребителей и других заинтересованных сторон. Требования в настоящем стандарте носят общий характер.

Настоящий стандарт применим к любой организации, независимо от ее типа или размера, производимой продукции или предоставляемых услуг, а также типов инноваций и используемых подходов к инновационной деятельности.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована нормативная ссылка на следующий стандарт [для датированных ссылок применяют только указанное ниже издание ссылочного стандарта, для недатированных — последнее издание (включая все изменения)]:

ISO 56000, Innovation management — Fundamentals and vocabulary (Инновационный менеджмент. Основные положения и словарь)

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины по ИСО 56000, а также следующие термины с соответствующими определениями.

ИСО и МЭК поддерживают терминологические базы данных, используемые в целях стандартизации, по следующим адресам:

- платформа онлайн-просмотра ИСО доступна по адресу: gost.e-ecolog.ru ;
- Электропедия МЭК доступна по адресу: gost.e-ecolog.ru .

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

Примечание 1 — Новизна и ценность связаны с восприятием *организации* (3.2) соответствующими заинтересованными сторонами (3.3) и определяются ими.

Примечание 2 — Инновацией может быть продукт, услуга, *процесс* (3.9), модель, метод и т. д.

---

* *Инновация может быть введенным в употребление новым или значительно улучшенным продуктом (товаром, услугой) или процессом, новым методом продаж или новым организационным методом в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.*

Издание официальное

Примечание 3 — Инновация — это результат. Термин «инновация» часто относится к деятельности или процессам, которые приводят к инновациям или направлены на них. Когда термин «инновация» используется в этом смысле, его всегда следует применять с каким-либо определением, например, «инновационная деятельность».

[ИСО 56000:2020, пункт 3.1.1, изменен — примечание 4 удалено].

3.2 **организация** (organization): Лицо или группа людей, которые имеют свои функции с ответственностью, полномочиями и взаимодействием для достижения поставленных *целей* (3.7).

Примечание 1 — Понятие организации охватывает, но не ограничиваясь этим, единоличного трейдера, компанию, корпорацию, фирму, предприятие, орган власти, партнерство, благотворительную организацию или учреждение, их часть или сочетание, независимо от того, зарегистрированы они или нет, государственные или частные.

Примечание 2 — Если организация является частью более крупной единицы, термин «организация» относится только к этой части более крупной единицы, в которой определена область применения *системы инновационного менеджмента* (3.5).

Примечание 3 — Организационные функции могут включать, например, исследования и разработки, управление персоналом, финансы, продажи, маркетинг и операционную деятельность.

3.3 **заинтересованная сторона** (interested party): Лицо или *организация* (3.2), которые сами могут повлиять на какое-либо решение или деятельность, быть затронутыми ими или считают, что они влияют на них.

Примечание 1 — Заинтересованными сторонами могут быть, например, пользователи, потребители, поставщики, партнеры, инновационные экосистемы, финансирующие организации, инвесторы, университеты и государственные органы.

3.4 **высшее руководство** (top management): Лицо или группа людей, которые осуществляют руководство или управление *организацией* (3.2) на высшем уровне.

Примечание 1 — Высшее руководство делегирует полномочия и обеспечивает ресурсы внутри организации.

Примечание 2 — Если область применения *системы менеджмента* (3.5) охватывает только часть организации, то высшее руководство будет тем, кто руководит и управляет этой частью организации.

3.5 **система менеджмента** (management system): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов *организации* (3.2) для разработки *политики* (3.6) и *целей* (3.7), а также процессов (3.9) для достижения этих *целей* (3.7).

Примечание 1 — Система менеджмента может охватывать одну или несколько дисциплин.

Примечание 2 — Элементы системы менеджмента включают организационную структуру, роли и ответственность, планирование и функционирование.

3.6 **политика** (policy): Намерения и направление деятельности организации (3.2), официально выраженные ее высшим *руководством* (3.4).

3.7 **цель** (objective): Результат, который должен быть достигнут.

Примечание 1 — Цель может быть стратегической, тактической или операционной.

Примечание 2 — Цели могут относиться к различным дисциплинам (таким как финансы, здоровье и безопасность, окружающая среда). Они могут быть, например, общеорганизационными или специфичными для проекта, продукта или *процесса* (3.9).

Примечание 3 — Цель может быть выражена различными способами, например, как намеченный результат, как предназначение, как операционный критерий, как цель инновационной деятельности или с помощью других слов с аналогичным значением (например, цель, целевое задание).

Примечание 4 — В контексте *систем инновационного менеджмента* (3.5) цели инновационной деятельности устанавливаются организацией (3.2) в соответствии с *инновационной политикой* (3.6) для достижения заданных результатов.

3.8 **риск** (risk): Следствие влияния неопределенности на цели.

Примечание 1 — Влияние — это отклонение от ожидаемого результата, положительное или отрицательное.

Примечание 2 — Неопределенность — это состояние даже частичного недостатка информации, связанного с пониманием или знанием о событии, его последствиях или вероятности.

Примечание 3 — Риск часто характеризуется ссылкой на потенциальные события и последствия или их сочетания.

Примечание 4 — Риск часто выражается в терминах сочетания последствий события (включая изменения обстоятельств) и связанной с ними вероятности возникновения.

3.9 **процесс** (process): Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входные данные для достижения результата.

Примечание 1 — Называется ли результат процесса выходными данными, продуктом или услугой, зависит от контекста ссылки.

3.10 **компетентность** (competence): Способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов.

3.11 **документированная информация** (documented information): Информация, которая должна управляться и поддерживаться *организацией* (3.2), и носитель, на котором она содержится.

Примечание 1 — Документированная информация может быть в любом формате и на любом носителе и ее можно получить из любого источника.

Примечание 2 — Документированная информация может относиться:
a) к *системе менеджмента* (3.5), включая соответствующие *процессы* (3.9);
b) к информации, созданной для обеспечения функционирования организации (документация);
c) к свидетельствам достигнутых результатов (записи).

3.12 **результаты деятельности** (performance): Измеримый результат.

Примечание 1 — Результаты деятельности могут относиться к количественным и качественным полученным данным.

Примечание 2 — Результаты деятельности могут относиться к управлению деятельностью, *процессами* (3.9), продукцией, услугами, системами или *организациями* (3.2).

3.13 **постоянное улучшение** (continual improvement): Повторяемая деятельность для улучшения *результатов деятельности* (3.12).

3.14 **результативность** (effectiveness): Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

3.15 **требование** (requirement): Потребность или ожидание, которые заявлены, обычно подразумеваются или являются обязательными.

Примечание 1 — «Обычно подразумевается» означает, что обычай или общепринятая практика *организации* (3.2) и *заинтересованных сторон* (3.3) подразумевают рассматриваемую потребность или ожидание.

Примечание 2 — Заданным требованием является требование, которое предусмотрено, например, в *документированной информации* (3.11).

3.16 **соответствие** (conformity): Выполнение *требования* (3.15)

3.17 **несоответствие** (nonconformity): Невыполнение *требования* (3.15).

3.18 **корректирующее действие** (corrective action): Действие, направленное на устранение причины (причин) несоответствия (3.17) и предотвращение его повторения.

3.19 **аудит** (audit): Систематический и независимый *процесс* (3.9) получения объективных свидетельств и их оценки для определения степени выполнения критериев аудита.

Примечание 1 — Аудит может быть внутренним (первой стороны) или внешним (второй стороны или третьей стороны), а также комбинированным аудитом (объединяющим две или более дисциплины).

Примечание 2 — Внутренний аудит проводит сама *организация* (3.1) или внешняя сторона от имени организации.

Примечание 3 — Термины «Свидетельства аудита» и «критерии аудита» определены в ИСО 19011.

3.20 **измерение** (measurement): *Процесс* (3.9) для определения значения.

3.21 **мониторинг** (monitoring): Определение статуса системы, *процесса* (3.9) или деятельности.

Примечание 1 — Для определения статуса может возникнуть необходимость в проверке, контроле или критическом наблюдении.

4 Среда организации

4.1 Понимание организации и ее среды

Организация должна определить:

a) внешние и внутренние факторы, которые имеют отношение к ее предназначению и которые влияют на ее способность достигать намеченных результатов в рамках системы инновационного менеджмента;

b) является ли изменение климата влияющим фактором;

c) области возможностей для реализации потенциальной ценности.

Примечание 1 — Факторы могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию и быть связаны с прошлым опытом, текущей ситуацией и прогнозами на будущее.

Примечание 2 — Внешние факторы могут быть связаны, например, с политическими, экономическими, рыночными, социальными, технологическими, законодательными, нормативными, стандартными, экологическими и этическими факторами; будь то местные, региональные, национальные или международные.

Примечание 3 — Внутренние факторы могут быть связаны, например, с видением, миссией, ценностями, культурой, финансами, персоналом, практиками, моделями реализации ценности, возможностями, ресурсами, управлением и результатами деятельности.

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Организация должна определить:

a) внутренние и внешние заинтересованные стороны, как существующие, так и потенциальные, которые имеют отношение к областям возможностей и системе инновационного менеджмента;

b) соответствующие потребности, ожидания и требования этих заинтересованных сторон, как текущие, так и предполагаемые;

c) как эти потребности, ожидания и требования обращены к системе инновационного менеджмента.

Примечание 1 — Потребности и ожидания могут быть заявленными или не заявленными.

Примечание 2 — У соответствующих заинтересованных сторон могут быть требования, связанные с изменением климата, с экологическими и социальными последствиями, корпоративным управлением и этикой.

Примечание 3 — Заинтересованные стороны могут включать, например, пользователей, потребителей, партнеров, поставщиков, конкурентов, ассоциации, научные круги, регулирующие органы, органы власти, сотрудников, владельцев и инвесторов.

4.3 Определение области применения системы инновационного менеджмента

4.3.1 Общие положения

Организация должна определить свое намерение осуществлять инновационную деятельность, принимая во внимание области возможностей, а также потребности, ожидания и требования заинтересованных сторон.

Намерение осуществлять инновационную деятельность должно быть представлено в качестве документированной информации.

Примечание — Намерение выражает стремление к тому, чтобы инновационная деятельность способствовала предназначению и стратегическому направлению организации. Оно может включать сценарии того, какие преимущества могут быть реализованы в областях, где есть возможности.

4.3.2 Область применения системы инновационного менеджмента

Организация должна определить границы и применимость системы инновационного менеджмента, чтобы установить ее область применения.

При определении области применения организация должна учитывать:

a) факторы внешнего и внутреннего характера и области возможностей, указанные в 4.1;

b) потребности, ожидания и требования, указанные в 4.2;

c) намерение осуществлять инновационную деятельность.

В области применения должно быть указано, что охватывается в терминах процессов и операций, организационных структур и функций, а также географических местоположений, если это применимо.

Область применения должна быть представлена в качестве документированной информации.

4.4 Система инновационного менеджмента

Организация должна разработать, внедрить, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать систему инновационного менеджмента, включая процессы и другие необходимые элементы системы менеджмента, и их взаимодействие, в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

5 Лидерство

5.1 Лидерство и приверженность

5.1.1 Общие положения

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении системы инновационного менеджмента путем:

a) принятия ответственности за результативность и эффективность системы инновационного менеджмента;

b) обеспечения, чтобы намерение осуществлять инновационную деятельность, политика, стратегия и цели инновационной деятельности были определены и соответствовали стратегическому направлению деятельности организации;

c) обеспечения интеграции требований системы инновационного менеджмента в структуру и бизнес-процессы организации;

d) обеспечения наличия ресурсов, необходимых для системы инновационного менеджмента;

e) информирования о важности эффективного инновационного менеджмента и соответствия требованиям системы инновационного менеджмента;

f) обеспечения достижения намеченных результатов в рамках системы инновационного менеджмента;

g) вовлечения, руководства, расширения прав и возможностей и поддержки сотрудников для повышения результативности системы инновационного менеджмента;

h) содействия постоянному улучшению;

i) поощрения и поддержки руководителей на всех уровнях и других сотрудников, исполняющих соответствующие роли, для демонстрации их лидерских качеств и приверженности делу, поскольку это относится к их сферам ответственности.

Примечание — Термин «бизнес» в настоящем стандарте может быть истолкован в широком смысле как означающий те виды деятельности, которые являются ключевыми для достижения целей существования организации.

5.1.2 Концентрация внимания на реализацию ценности

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении реализации ценности, обеспечивая:

a) ориентацию системы инновационного менеджмента на устойчивое создание ценности, как финансовой, так и нефинансовой;

b) применение процессов инновационной деятельности, способных реализовать ценность в условиях неопределенности.

5.1.3 Управление изменениями

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении управления изменениями путем:

a) определения необходимости изменений и адаптации для достижения успеха в инновационной деятельности;

b) повышения осведомленности и информирования о важности и необходимости изменений и адаптации;

c) обеспечения вовлечения людей, их готовности к переменам и способности адаптироваться к ним.

Примечание — Управление изменениями может относиться к внедрению системы инновационного менеджмента и внедрению инноваций.

5.2 Инновационная политика

5.2.1 Принятие инновационной политики

Высшее руководство должно разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии инновационную политику, которая:

a) выражает приверженность в отношении инновационной деятельности;

b) соответствует стратегии и целям организации;

c) обеспечивает основу для определения инновационной стратегии и целей;

d) включает обязательство соответствовать применимым требованиям;

e) включает приверженность постоянному улучшению системы инновационного менеджмента.

Примечание — Инновационная политика может учитывать принципы инновационного менеджмента и включать устойчивость, этические, социальные и другие обязательства.

5.2.2 Информирование об инновационной политике

Инновационная политика должна быть:

a) представлена в качестве документированной информации;

b) доведена до сведения и понята внутри организации;

c) если необходимо, доступной заинтересованным сторонам.

5.3 Инновационная стратегия

5.3.1 Принятие инновационной стратегии

Высшее руководство должно разработать, выполнять и поддерживать в актуальном состоянии инновационную стратегию (одну или несколько), положения которой:

a) выражают предназначение инновационной деятельности, стратегические цели инновационной деятельности и пути их достижения;

b) определяют и обеспечивают необходимую поддержку, включая выделение ресурсов;

c) совместимы со стратегическим направлением деятельности организации;

d) основаны на намерении осуществлять инновационную деятельность и согласованы с инновационной политикой;

e) определяют области, в которых имеются возможности для изучения и использования;

f) обеспечивают основу для постановки тактических и операционных целей инновационной деятельности, а также формирования инновационных портфелей и показателей результатов инновационной деятельности;

g) согласованы между подразделениями, уровнями и функциями, если это применимо;

h) являются гибкими и адаптируемыми;

i) подвергаются мониторингу, пересматриваются и обновляются, по мере необходимости, на основе результатов инновационной деятельности.

Примечание — Инновационная стратегия может поддерживать стратегическое направление организации или бросать ему вызов, предлагая альтернативное или более дальновидное направление.

5.3.2 Информирование об инновационной стратегии

Инновационная стратегия должна быть:

a) представлена в качестве документированной информации;

b) доведена до сведения, понята и применятся внутри организации;

c) если необходимо, доступной заинтересованным сторонам.

5.4 Инновационная культура

Высшее руководство должно определять и продвигать организационную культуру, необходимую для поддержки инновационной деятельности, путем:

a) анализа существующей культуры как части понимания внутренней среды организации;

b) рассмотрения намерений осуществлять инновационную деятельность, инновационную политику и инновационную стратегию;

c) поощрения лидеров на всех уровнях, демонстрируя свое лидерство и приверженность, а также выступать в качестве образцов для подражания;

d) обеспечения развития компетентности, осведомленности, вовлеченности и коммуникаций, если необходимо;

e) с учетом следующих условий, в зависимости от обстоятельств:

1) обеспечения сосуществования творческого подхода и эффективного исполнения;
2) открытости к переменам, готовности к риску, сотрудничеству и совместному творчеству;
3) использования идей, ориентации на пользователей и реализации ценности;
4) исследования и эксперимента с целью приобретения нового знания и компетентности;
5) подвергать сомнению предположения и установленные условия;
6) разнообразия участия и уважения различных точек зрения;
7) соблюдения баланса между анализом и принятием решений, основанных на предположениях и фактических данных;
8) поощрения обратной связи, непрерывного обучения и постоянных улучшений;
9) умения работать в условиях неоднозначности и неопределенности.

Примечание — В организациях с инновационной культурой часто работают лидеры, ориентированные на будущее, которые руководствуются любопытством и смелостью, мотивируют целеустремленность, поощряют поиск новых знаний, выступают в качестве тренеров и наставников, демонстрируют дизайн и другие передовые практики, помогают извлекать уроки из успехов и неудач, а также поощряют, расширяют возможности, признают и стимулируют новаторов и команды.

5.5 Функции, ответственность и полномочия в организации

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы обязанности и полномочия для выполнения соответствующих функций были обозначены, доведены до сведения и поняты внутри организации.

Высшее руководство должно распределять ответственность и полномочия за:

a) обеспечение соответствия системы инновационного менеджмента требованиям настоящего стандарта;

b) представление отчетности высшему руководству о результатах функционирования системы инновационного менеджмента и возможностях ее улучшения;

c) управление соответствующими элементами системы менеджмента, включая инновационные портфели, организационные структуры, сотрудничество, инновационные инициативы и процессы инновационной деятельности;

d) принятие решений на всех уровнях.

Примечание — Ответственность и полномочия могут быть распределены между ранее обозначенными функциями (например, профессионалами в области инновационного менеджмента) или добавлены к другим функциям в организации.

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

6.1.1 Общие положения

При планировании в рамках системы инновационного менеджмента организация должна учитывать вопросы, указанные в 4.1, потребности, ожидания и требования, указанные в 4.2, а также инновационную стратегию, предусмотренную в 5.3, и определять риски и возможности, подлежащие рассмотрению, чтобы:

a) управлять связанными с этим неопределенностями, включая уровень и тип принимаемых рисков;

b) обеспечить уверенность в том, что система инновационного менеджмента может достичь намеченного результата(ов);

c) усиливать желаемые эффекты и предотвращать или снижать нежелательные эффекты;

d) добиваться постоянного улучшения.

6.1.2 Планирование деятельности

Организация должна планировать:

a) действия в отношении этих рисков и возможностей;

b) каким образом:

- интегрировать и внедрять эти действия в процессы системы инновационного менеджмента;
- оценивать результативность настоящих действий.

6.2 Цели инновационной деятельности и планирование их достижения

6.2.1 Цели инновационной деятельности

Организация должна установить цели инновационной деятельности для соответствующих функций и уровней.

Цели инновационной деятельности должны:

a) соответствовать инновационной политике и стратегии;

b) быть измеримы (если это возможно);

c) учитывать применимые требования;

d) подвергаться мониторингу;

e) доводиться до сведения и быть понятными;

f) обновляться по мере необходимости;

g) быть доступными в качестве документированной информации.

6.2.2 Планирование достижения целей

Планируя, как достичь целей инновационной деятельности, организация должна определить:

a) что будет реализовано;

b) какие ресурсы потребуются;

c) кто будет задействован, учитывая соответствующие заинтересованные стороны;

d) кто будет нести ответственность;

e) когда это будет завершено;

f) как будут оцениваться результаты и, если применимо, как они будут защищены;

g) как это будет реализовано.

6.3 Планирование изменений

Если организация определяет необходимость внесения изменений в систему инновационного менеджмента, эти изменения должны осуществляться в плановом порядке.

6.4 Инновационный портфель

Организация должна разработать, выполнять и поддерживать в рабочем состоянии один или несколько инновационных портфелей, которые:

a) соответствуют инновационной стратегии и целям инновационной деятельности;

b) включают заданные критерии для оценки, улучшения и определения приоритетов инновационного портфеля и включенных в него инициатив;

c) учитывают другие инновационные портфели, если это применимо.

Примечание 1 — Инновационные портфели могут создаваться для реализации синергетического эффекта, включая, например, возможности повторного использования и оптимизации ресурсов, технологий, платформ и процессов.

Примечание 2 — Критерии инновационного портфеля могут включать, например, соотношение риска и доходности, ценности и затраченных усилий, степень новизны, типы инноваций, уровни технологической готовности, временные горизонты, различные области возможностей, текущих и новых пользователей и потребителей, а также возможности, близкие к ним, смежные с ними или выходящие за их пределы текущие предложения организации.

Примечание 3 — Организация может иметь инновационные портфели на стратегическом, тактическом или операционном уровнях.

6.5 Организационные структуры

Организация должна создавать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии организационные структуры, которые:

a) являются адаптируемыми и подходящими для достижения запланированных результатов системы инновационного менеджмента;

b) согласованы со стратегией и целями инновационной деятельности.

При необходимости возможно создание отдельных организационных структур, занимающихся инновационной деятельностью, в зависимости от обстоятельств.

Примечание — Организационные структуры могут иметь форму, например, департамента, инновационной лаборатории, инкубатора, акселератора или экосистемы.

6.6 Сотрудничество

Организация должна разработать подход к управлению внутренним и внешним сотрудничеством, который:

a) отражает предназначение сотрудничества, цели сотрудничества и способы их достижения;
b) согласован со стратегией и целями инновационной деятельности;
c) учитывает существующие компетенции и ресурсы;
d) учитывает вопросы интеллектуальной собственности;
e) учитывает принципы открытости, уважения и доверия между сторонами;
f) доводится до сведения и понимается внутри соответствующим образом.

Примечание — Подход может включать, например, стратегическую значимость и масштабы сотрудничества, определение и отбор участников сотрудничества, инновационные экосистемы, а также реализацию мероприятий по сотрудничеству и распространение информации о них.

7 Средства обеспечения

7.1 Ресурсы

7.1.1 Общие положения

Организация должна определить и предоставить ресурсы, необходимые для создания, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения системы инновационного менеджмента.

При определении и предоставлении ресурсов организация должна учитывать:

a) инновационную стратегию и цели инновационной деятельности;
b) гибкий и адаптируемый подход;
c) возможности и ограничения существующих внутренних ресурсов;
d) что необходимо создать или получить от внешних поставщиков или в рамках сотрудничества;
e) необходимость обеспечения и защиты ресурсов для инновационной деятельности в отличие от других видов деятельности.

7.1.2 Человеческие ресурсы

Организация должна определить и предоставить персонал, необходимый для создания, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения системы инновационного менеджмента, и учитывать:

a) развитие персонала в связи с инновационной деятельностью;
b) необходимость стимулирования и признания;
c) разнообразие персонала и команд;
d) выявление и защиту инноваторов, если необходимо;
e) установление условий владения идеями и интеллектуальной собственностью.

7.1.3 Временные ресурсы

Организация должна распределять и контролировать временные ресурсы для инновационной деятельности и обучения, если необходимо.

7.1.4 Финансовые ресурсы

Организация должна определять, рабочем состоянии и постоянного улучшения системы инновационного менеджмента, и учитывать следующее:

a) финансовые риски и возможности, связанные с инновационной деятельностью;
b) установление принципов и критериев финансирования инновационной деятельности и инновационных портфелей;
c) распределение и защиту целевых финансовых ресурсов для инновационной деятельности;
d) гибкий и адаптируемый подход к финансированию, охватывающий запланированную и незапланированную инновационную деятельность.

Примечание — Принципами и критериями финансирования могут быть сбалансированность финансирования на разных временных горизонтах, например, для различных уровней риска и типов инноваций, а также внутренних и внешних источников финансирования.

предоставлять и контролировать финансовые ресурсы, необходимые для создания, внедрения, поддержания в

7.1.5 Инфраструктура

Организация должна определить, обеспечить и поддерживать в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для создания, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения системы инновационного менеджмента, и учитывать:

a) необходимость в отдельной инфраструктуре или совместном использовании инфраструктуры;

b) регулярную оценку достижений в области инфраструктуры, включая развитие технологий.

Примечание — Инфраструктура может быть физической или виртуальной, внутренней или внешней и может быть получена, например, путем аутсорсинга и партнерства, а также из инновационной экосистемы.

7.1.6 Знания

Организация должна разработать подход к управлению знаниями, необходимый для создания, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения системы инновационного менеджмента, и учитывать следующее:

a) выявление, сбор, классификацию, защиту, обмен и использование соответствующих знаний, будь то внешних или внутренних, неявных или явных;

b) использование знаний, полученных в ходе предыдущей и текущей инновационной деятельности, включая успехи и неудачи;

c) получение знаний в новых областях из многочисленных и многообразных источников, имеющих отношение к текущей и потенциальной будущей инновационной деятельности;

d) уровень и способы обеспечения конфиденциальности.

7.1.7 Интеллектуальная собственность

Организация должна установить подход для управления интеллектуальной собственностью, необходимый для создания, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения системы инновационного менеджмента, и учитывать следующее:

a) мониторинг и анализ раскрытой интеллектуальной собственности, имеющей отношение к организации, с целью предотвращения потенциальных нарушений;

b) определение интеллектуальных активов, подлежащих защите;

c) уточнение права собственности на объекты интеллектуальной собственности;

d) ведение и периодический пересмотр перечня объектов интеллектуальной собственности.

Примечание 1 — Интеллектуальная собственность* может включать, например, изобретения, технологии, литературные, научные или художественные произведения, символы, проекты, процессы, методологии, названия или изображения, программное обеспечение, данные и ноу-хау.

Примечание 2 — Подход к управлению интеллектуальной собственностью** может включать, например, определение того, как следует управлять интеллектуальной собственностью.

7.1.8 Средства и методы

Организация должна определить и поддерживать в рабочем состоянии средства и методы, необходимые для эффективного внедрения системы инновационного менеджмента, и учитывать:

a) соответствующие средства и методы, поддерживающие различные типы инноваций и инновационной деятельности;

b) повышение осведомленности и обеспечение обучения.

Примечание — Средства и методы могут включать, например, ретроспективный анализ, этнографические исследования, сценарное планирование, форсайт, мозговой штурм, стратегическую аналитику, дизайн-мышление, теорию решения изобретательских задач, дорожные карты, опросы потребителей и/или шаблоны бизнес-моделей.

---

* *Интеллектуальная собственность включает объекты, предусмотренные в статье 1225 Гражданского кодекса Российской Федерации.*

** *Подход для управления интеллектуальной собственностью может включать, например, определение того, как извлечь выгоду из интеллектуальной собственности, выявление возможностей, повышение осведомленности, распространение информации и проведение обучения.*

7.2 Компетентность

Организация должна:

a) определить необходимую компетентность для эффективного внедрения системы инновационного менеджмента лица (лиц), выполняющего работу под его контролем, которая влияет на результаты инновационной деятельности;

b) обеспечить, чтобы указанные лица обладали компетентностью на основе соответствующего образования, обучения или опыта;

c) там, где это применимо, предпринимать действия для приобретения необходимой компетентности и оценивать результативность этих действий.

Соответствующая документированная информация должна быть представлена в качестве свидетельства компетентности.

Примечание 1 — Предпринимаемые действия могут включать, например: организацию обучения, наставничество или перевод на другую работу лиц, работающих в настоящее время, или наем компетентных лиц, или заключение с ними контрактов.

Примечание 2 — Компетентность может быть смешанной, например, дизайнерская, инженерная и деловая компетентность, соответствующая контексту.

7.3 Осведомленность

Лица, выполняющие работу под контролем организации, должны быть осведомлены:

a) о намерении осуществлять инновационную деятельность, об инновационной политике, стратегии и целях;

b) о значении инноваций и важности инновационной деятельности;

c) о своем вкладе в результативность системы инновационного менеджмента, включая выгоды от улучшения результатов деятельности;

d) о последствиях несоответствия требованиям системы инновационного менеджмента.

7.4 Обмен информацией

Организация должна определить внутренние и внешние коммуникации, имеющие отношение к системе инновационного менеджмента, включая:

a) о чем информировать;

b) когда информировать;

c) кого информировать;

d) как информировать;

e) кто информирует.

7.5 Документированная информация

7.5.1 Общие положения

Система инновационного менеджмента организации должна включать:

a) документированную информацию, требуемую настоящим стандартом;

b) документированную информацию, которая определена самой организацией как необходимая для обеспечения результативности системы инновационного менеджмента.

Примечание — Объем документированной информации для системы инновационного менеджмента может отличаться в разных организациях в зависимости от:

- размера и зрелости организации, а также от вида ее деятельности, процессов, продукции и услуг;
- сложности процессов и их взаимодействия;
- компетентности персонала.

7.5.2 Создание и актуализация документированной информацией

При создании и актуализации документированной информации организация должна обеспечить надлежащие:

a) идентификацию и описание (например, название, дату, версию, автора или ссылочный номер);

b) формат (например, язык, версия программного обеспечения, графика) и носитель (например, бумажный, электронный);

c) анализ и одобрение с точки зрения пригодности и адекватности.

7.5.3 Управление документированной информацией

Документированная информация, требуемая системой инновационного менеджмента и настоящим стандартом, должна управляться для обеспечения того, чтобы:

a) она была доступна и пригодна для использования там, где и когда это необходимо;

b) она была надлежащим образом защищена (например, от потери конфиденциальности, ненадлежащего использования или утраты целостности).

Для управления документированной информацией организация должна, в зависимости от обстоятельств, выполнять следующие действия:

- распространение, доступ, поиск и использование;
- хранение и сохранность, включая сохранение удобочитаемости;
- контроль изменений (например, контроль версий);
- хранение и утилизацию.

Документированная информация внешнего происхождения, которая определена организацией как необходимая для планирования и функционирования системы инновационного менеджмента, должна надлежащим образом быть идентифицирована и должна управляться.

Примечание — Доступ может подразумевать принятие решения относительно разрешения только на просмотр документированной информации или разрешения и полномочий на просмотр и изменение документированной информации.

8 Операционная деятельность

8.1 Операционное планирование и контроль

Организация должна планировать, внедрять и контролировать инновационные инициативы, процессы и, где это применимо, инновационные портфели, необходимые для использования инновационных возможностей, выполнения требований и действий, предусмотренных в разделе 6, путем:

a) установления критериев, необходимых для управления инновационными инициативами, процессами и портфелями;

b) осуществления контроля за инновационными инициативами, процессами и портфелями в соответствии с критериями.

Документированная информация должна быть представлена в объеме, необходимом для обеспечения уверенности в том, что инновационные инициативы, процессы и портфели были реализованы так, как планировалось.

Организация должна контролировать планируемые изменения и анализировать последствия непреднамеренных изменений, принимая меры по предотвращению или смягчению любых неблагоприятных последствий, если это необходимо.

Организация должна обеспечить контроль процессов, продукции или услуг, предоставляемых извне, а также любых совместных инновационных инициатив, имеющих отношение к системе инновационного менеджмента.

8.2 Инновационные инициативы

Организация должна управлять каждой инновационной инициативой и учитывать, если это применимо:

a) определение и, при необходимости, пересмотр области, целей и ожидаемых результатов инициативы;

b) согласование с инновационной стратегией, целями и портфелями;

c) определение показателей и способов их применения для оценки установленных критериев;

d) установление процессов принятия решений и обозначение ролей, ответственности и полномочий;

e) обеспечение необходимой компетентности;

f) выделение необходимых ресурсов и штата на соответствующем уровне;

g) налаживание внутреннего и внешнего сотрудничества;

h) внедрение соответствующих процессов инновационной деятельности;

i) вопросы интеллектуальной собственности;

j) законодательные, нормативные и другие применимые требования;

k) постоянный сбор и использование знаний, полученных как в результате успехов, так и в результате неудач.

Примечание 1 — Инновационные инициативы могут осуществляться под неформальным или официальным контролем и могут принимать форму проекта, программы или любого другого подхода.

Примечание 2 — Инновационные инициативы могут быть реализованы с использованием одного или комбинации различных подходов (например, в форме экосистемы, внутренней, внешней или совместной инициативы; на временной или постоянной основе) и могут включать аутсорсинг, приобретение или отчуждение.

8.3 Процессы инновационной деятельности

8.3.1 Общие положения

Организация должна разработать, выполнять и поддерживать в рабочем состоянии процессы инновационной деятельности, которые:

a) являются гибкими и адаптируемыми к индивидуальной инновационной инициативе;

b) учитывают и адаптируют, если необходимо, пять общих процессов инновационной деятельности, описанных в 8.3.2—8.3.6;

c) направлены на то, чтобы снизить неопределенность и повысить осуществимость инновационной инициативы;

d) если необходимо, включают вопросы принятия решения о повторении предыдущих процессов, переходе к последующим процессам или прекращении инновационной инициативы;

e) если необходимо, используют другие соответствующие процессы в организации;

f) регулярно пересматриваются и, при необходимости, перестраиваются в новой конфигурации;

g) учитывают возможность интеграции инновационных инициатив в рамках портфеля;

h) учитывают вопросы интеллектуальной собственности, включая предотвращение нарушений и обеспечение защиты, в зависимости от обстоятельств.

Примечание 1 — Процессы инновационной деятельности могут быть итеративными и нелинейными и иметь различные конфигурации в зависимости от типов инноваций и условий реализации инновационных инициатив.

Примечание 2 — Процессы инновационной деятельности могут потребовать адаптированного подхода к контролю, особенно в отношении творческой деятельности и экспериментов, предусматривающего более высокую степень свободы и гибкости для управления неопределенностью. Этот подход может намеренно отличаться от других устоявшихся методов контроля в организации.

8.3.2 Идентификация возможностей

Для идентификации возможностей организация должна рассмотреть следующее:

a) область применения, цели и ожидаемые результаты инновационной инициативы;

b) получение, анализ и распространение информации на основе соответствующих внешних и внутренних знаний;

c) выявление, уточнение и ранжирование возможностей для реализации ценности на основе аналитических данных.

Примечание 1 — Аналитические данные могут быть связаны с заявленными и не заявленными потребностями и ожиданиями пользователей, потребителей и других заинтересованных сторон, а также с другими актуальными трендами и вызовами, связанными, например, с технологиями, конкурентами, рынками, нормативными актами, окружающей средой и интеллектуальной собственностью.

Примечание 2 — Результатом процессов может быть:

- понимание потенциала для реализации ценности;
- выявленные, определенные и расставленные по приоритетам возможности, области возможностей или формулировки проблем.

8.3.3 Создание концепций

Для создания концепций организация должна учитывать:

a) идентифицированные возможности в качестве исходных данных;

b) генерирование, сбор, анализ, оценку и отбор идей для концепций на основе установленных критериев;

c) проектирование, разработку, описание и ранжирование концепций для потенциальных решений и предложений по реализации ценности для пользователей, потребителей, партнеров и других заинтересованных сторон.

Примечание — Результатом процессов могут быть созданные концепции с предварительными моделями реализации ценности, которые могут быть проверены, включая понимание критических неопределенностей и допущений для каждой концепции.

8.3.4 Подтверждение концепций

Для подтверждения концепций организация должна учитывать:

a) разработанные концепции в качестве исходных данных;

b) выявление, ранжирование и тестирование критических неопределенностей и допущений, связанных с концепциями, для получения новых знаний и снижения неопределенности;

c) разработку, корректировку или отмену концепций на основе извлеченных уроков, обратной связи и новых знаний;

d) оценку осуществимости и потенциального воздействия концепции;

e) устранение остающихся неопределенностей при необходимости;

f) определение приоритетности подтвержденных концепций в рамках инновационного портфеля (портфелей) и внесение корректировок, при необходимости.

Примечание 1 — Неопределенность может быть связана, например, с взаимодействием с пользователями, потребителями, партнерами, другими заинтересованными сторонами, обеспечением, ресурсами, технологиями, интеллектуальной собственностью, маркетингом, сроками вывода на рынок, конкурентными угрозами, финансовыми и законодательными аспектами, организационными структурами и компетенциями.

Примечание 2 — Результатом этих процессов могут быть подтвержденные концепции с приемлемым уровнем неопределенности, которые могут быть преобразованы в решения.

8.3.5 Разработка решений

Для разработки решений организация должна рассмотреть:

a) подтвержденные концепции в качестве исходных данных;

b) проектирование и доработку концепций, включая модели реализации ценности, в рабочие решения;

c) подготовку необходимых средств для развертывания (внедрения), включая выявление и устранение связанных с ними неопределенностей и рисков.

Примечание 1 — Неопределенности и риски могут быть связаны, например, с принятием пользователями, маркетингом, производством, поставками, партнерами, экосистемами, устойчивостью, масштабируемостью, бюджетным циклом и сроками.

Примечание 2 — Результатом этих процессов могут быть разработанные решения, включая модели реализации ценности, которые могут быть внедрены.

8.3.6 Внедрение разработанных решений

Для внедрения разработанных решений организация должна рассмотреть:

a) разработанные решения в качестве исходных данных;

b) планы производства, предоставления услуг, дистрибуции и, если применимо, планы масштабирования;

c) предоставление решений заинтересованным сторонам, включая продвижение и поддержку;

d) оценку адаптации и воздействия решений с точки зрения реализации ценности;

e) последствия для интеллектуальной собственности;

f) получение новых знаний в процессе внедрения для улучшения решений и выявления новых возможностей;

g) определение приоритетности решений в рамках инновационного портфеля(ей) и внесение корректировок, если необходимо.

Примечание — Результатом этих процессов могут быть внедренные решения, имеющие финансовую или нефинансовую ценность, а также новые знания и возможности.

9 Оценка результатов деятельности

9.1 Мониторинг, измерение, анализ и оценка

9.1.1 Общие положения

Организация должна определить:

a) что необходимо подвергать мониторингу и измерять;

b) какие показатели результатов инновационной деятельности следует использовать;

c) методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, если это применимо, для обеспечения достоверных результатов;

d) когда следует проводить мониторинг и измерения;

e) когда должны быть проанализированы и оценены результаты мониторинга и измерений;

f) кто будет нести ответственность.

Свидетельства результатов должны быть представлены в виде документированной информации.

Примечание — Показатели результатов инновационной деятельности на уровне инициативы могут включать:

- показатели, связанные с входными данными (например, количество идей, количество инициатив, выделенных ресурсов);
- показатели, связанные с производительностью (например, количество идей и концепций, скорость экспериментирования, сроки реализации);
- показатели, связанные с выходными данными (например, количество внедренных решений, скорость внедрения);
- показатели, связанные с результатами (например, отдача от инвестиций в инновации, производительность и удовлетворенность пользователей и потребителей, воздействие на социальную сферу и окружающую среду).

9.1.2 Анализ и оценивание

Организация должна анализировать и оценивать полученные результаты и результативность системы инновационного менеджмента.

Свидетельства результатов должны быть представлены в виде документированной информации.

9.2 Внутренний аудит

9.2.1 Общие положения

Организация должна проводить внутренние аудиты в заданные интервалы для получения информации о том, что система:

a) соответствует:

1) собственным требованиям организации к системе инновационного менеджмента;

2) требованиям настоящего стандарта;

b) эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

9.2.2 Программа внутреннего аудита

Организация должна планировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии программу(ы) аудита, включая периодичность, методы, обязанности, требования к планированию и отчетности.

При разработке программ(ы) внутреннего аудита организация должна учитывать важность соответствующих процессов и других элементов системы менеджмента, а также результаты предыдущих аудитов.

Организация должна:

a) определять цели, критерии и область аудита для каждого аудита;

b) подбирать аудиторов и проводить аудиты, обеспечивая объективность и беспристрастность процесса аудита;

c) обеспечить доведение результатов аудита до сведения соответствующих менеджеров.

Должна быть доступна документированная информация, подтверждающая выполнение программы аудита и результаты аудита.

9.3 Анализ со стороны руководства

9.3.1 Общие положения

Высшее руководство должно анализировать систему инновационного менеджмента организации в заданные интервалы, чтобы обеспечить ее постоянную пригодность, адекватность и результативность.

9.3.2 Входные данные анализа со стороны руководства

Анализ со стороны руководства должен включать:

a) статус действий по результатам предыдущего анализа со стороны руководства;

b) изменения во внешних и внутренних факторах и областях возможностей, имеющих отношение к системе инновационного менеджмента;

c) изменения в потребностях и ожиданиях заинтересованных сторон, имеющих отношение к системе инновационного менеджмента;

d) изменения в намерении осуществлять инновационную деятельность и в области применения системы инновационного менеджмента;

e) информацию о результатах инновационной деятельности, включая тенденции в следующем:

1) вкладе инновационной деятельности в достижение целей и стратегическом направлении деятельности организации;

2) степени достижения целей инновационной деятельности;

3) извлечении уроков из успехов и неудач;

4) выявленных несоответствий и корректирующих действий;

5) результатах мониторинга и измерений;

6) результатах аудитов;

f) адекватность инновационной деятельности, политики, стратегии, целей и показателей результатов;

g) адекватность обеспечения, включая ресурсы и компетенции;

h) результативность действий, предпринимаемых в отношении рисков и возможностей;

i) возможности для постоянного улучшения.

9.3.3 Результаты анализа со стороны руководства

Результаты анализа со стороны руководства должны включать решения, касающиеся возможностей постоянного улучшения и необходимости внесения изменений в систему инновационного менеджмента.

Свидетельства результатов анализа со стороны руководства должны быть представлены в виде документированной информации.

10 Улучшение

10.1 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно улучшать пригодность, адекватность, результативность и эффективность системы инновационного менеджмента.

10.2 Несоответствие и корректирующее действие

При обнаружении несоответствия организация должна:

a) реагировать на несоответствие и в соответствующих случаях:

1) предпринимать действия для контроля и коррекции;

2) предпринимать действия в отношении последствий;

b) оценить необходимость действий по устранению причины (причин) несоответствия с тем, чтобы оно не повторялось и не возникало в других местах, посредством:

1) анализа несоответствия;

2) определения причин несоответствия;

3) определения того, существуют ли аналогичные несоответствия или они могут возникать в другом месте;

c) предпринять любые необходимые действия;

d) анализировать результативность любых предпринятых корректирующих действий;

e) при необходимости внести изменения в систему инновационного менеджмента.

Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий.

Должна быть представлена документированная информация, подтверждающая:

- характер несоответствий и любые последующие предпринятые действия;
- результаты любых корректирующих действий.

Приложение А
(справочное)

Другие стандарты в области инновационного менеджмента, разработанные Техническим комитетом ИСО/ТК 279

Следующие стандарты в области инновационного менеджмента, разработанные Техническим комитетом ИСО/ТК 279, содержат вспомогательную информацию для организаций, применяющих настоящий стандарт, и рекомендации для организаций, которые решили выйти за рамки его требований:

- ИСО 56000 является словарем по инновационному менеджменту и устанавливает основные концепции и принципы инновационного менеджмента. Это важный справочный документ для понимания стандартов по инновационному менеджменту, разработанных ИСО/ТК 279, включая настоящий стандарт.
- ИСО 56002 содержит руководство по созданию, внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и постоянному улучшению системы инновационного менеджмента с акцентом на существующие организации.
- ИСО 56003 содержит руководство по планированию, подготовке и привлечению внешних инновационных партнеров на уровне проекта, программы или инициативы.
- ИСО/ТР 56004 содержит руководство по выбору, подготовке, проведению, измерению и улучшению оценки инновационного менеджмента. Он не имеет прямого отношения к подходу системы менеджмента в настоящем стандарте.
- ИСО 56005 содержит руководство по управлению интеллектуальной собственностью на протяжении всего инновационного процесса и при разработке инновационной инициативы.
- ИСО 56006 содержит руководство по организации и поддержке выполнения стратегического прогнозирования, включающего непрерывный мониторинг, распределение данных и контроль документации.
- ИСО 56007 содержит руководство по тому, как систематически управлять возможностями и идеями для реализации ценности от инновационной деятельности и принятия решений для развития.
- ИСО 56008 содержит руководство по разработке, определению, внедрению, оценке и улучшению измерений, необходимых для эффективного управления индивидуальными инновационными инициативами.
- ИСО /ТС 56010 дает представление о наиболее важных концепциях инновационного менеджмента. Предназначен для использования в качестве введения в стандарты инновационного менеджмента, разработанные Техническим комитетом ИСО/ТК 279.

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного стандарта	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
ISO 56000	IDT	ГОСТ Р ИСО 56000—2021 «Инновационный менеджмент. Основные положения и словарь»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта:

- IDT — идентичный стандарт.

Библиография

[1] ISO 19011 Guidelines for auditing management systems (Руководящие указания для аудитов систем менеджмента)

[2] ISO 56002 Innovation management — Innovation management system —Guidance (Инновационный менеджмент. Система инновационного менеджмента. Руководство

[3] ISO 56003 Innovation management — Tools and methods for innovation partnership — Guidance (Инновационный менеджмент. Средства и методы для инновационного партнерства. Руководство)

[4] ISO/TR 56004 Innovation Management Assessment — Guidance (Оценка инновационного менеджмента. Руководство)

[5] ISO 56005 Innovation management — Tools and methods for intellectual property management — Guidance (Инновационный менеджмент. Средства и методы для управления интеллектуальной собственностью. Руководство)

[6] ISO 56006 Innovation management — Tools and methods for strategic intelligence management — Guidance (Инновационный менеджмент. Средства и методы для управления стратегическим прогнозированием. Руководство)

[7] ISO 56007 Innovation management — Tools and methods for managing opportunities and ideas — Guidance (Инновационный менеджмент. Средства и методы для управления возможностями и идеями. Руководство)

[8] ISO 56008 Innovation management —Tools and methods for innovation operation measurements — Guidance (Инновационный менеджмент. Средства и методы для измерений результатов инновационной деятельности. Руководство)

[9] ISO/TS 56010 Innovation management — Illustrative examples of ISO 56000 (Инновационный менеджмент. Иллюстративные примеры для ИСО 56000)

УДК 658.012.2:006.354

ОКС 03.100.01
03.100.40
03.100.70

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

Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.Д. Дульнева*
Компьютерная верстка *Е.А. Кондрашовой*

Сдано в набор 26.12.2025. Подписано в печать 29.12.2025. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,26. Уч.-изд. л. 3,02.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении в ФГБУ «Институт стандартизации»
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