ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56273.7— 2016/ CEN/TS16555-7:2015

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 7

Оценка инновационного менеджмента

(CEN/TS 16555-7:2015, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2017

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии 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 5 декабря 2016 г. № 1933-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу CEN/TS 16555-7:2015 «Инновационный менеджмент. Часть 7. Оценка инновационного менеджмента» (CEN/TS 16555-7:2015 «Innovation management — Part 7: Innovation management assessment», IDT).

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

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 ежемесячном информационном указателе «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

© Стандартинформ, 2017

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 2
3 Термины и определения 2
4 Типы подходов к оценке эффективности инновационного менеджмента 3
4.1 Общие положения 3
4.2 Оценка на основе контрольного перечня вопросов 3
4.3 Оценка зрелости 3
4.4 Оценка на основе результатов сопоставительного анализа (бенчмаркинга) 4
4.5 Использование различных подходов к оценке инновационного менеджмента 5
5 Руководящие указания по оценке инновационного менеджмента 5
5.1 Общие положения 5
5.2 Подготовка к оценке инновационного менеджмента 6
5.3 Процедура оценки инновационного менеджмента 9
5.4 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента 10
5.5 Реализация результатов оценки инновационного менеджмента 11
Приложение А (справочное) Сравнение методов оценки инновационного менеджмента и выбор надлежащего способа оценки 13
Приложение В (справочное) Отчетная документация и ожидаемый эффект от оценки инновационного менеджмента 14
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 18

Введение

Наличие действующей системы инновационного менеджмента на предприятии является важнейшим условием достижения и поддержания конкурентоспособности предприятия, основанным на возможности создания новых продуктов (услуг, технологических процессов, бизнес-моделей), удовлетворяющих требованиям и ожиданиям заказчиков и потребителей. Множество успешных инновационных предприятий добились существенного повышения своих производственных мощностей путем разработки и внедрения современных (или передовых) систем инновационного менеджмента и проведения работ по оценке их эффективности в рассматриваемой области. Существует множество весомых причин, по которым предприятия вынуждены приступить к активной проработке своих возможностей (на основе системы инновационного менеджмента) и подходов к их оценке, что включает в себя:

- определение и отбор элементов системы инновационного менеджмента (см. рисунок В.1 и CEN/TC 16555-1), разработку процедуры ее оценки;
- детальное изучение возможностей предприятия в части инновационного менеджмента и их особенностей;
- детальный сопоставительный анализ (бенчмаркинг) процессов инновационного менеджмента и функционирования предприятия с соответствующими процессами предприятий-конкурентов;
- выработку рекомендаций и составление плана мероприятий по устранению расхождений между текущим состоянием функционирования предприятия и ожидаемым состоянием при перспективном уровне инновационного менеджмента;
- представление результатов анализа заказчикам и участникам рынка;
- недопущение отставания в конкурентной борьбе;
- обеспечение соответствия установленным экологическим требованиям и требованиям экономического роста, формирование дееспособной команды ответственных исполнителей.

Оценка инновационного менеджмента позволяет идентифицировать движущие силы экономического роста и обновления. Для проведения оценки инновационного менеджмента существует множество различных инструментов и подходов. Так как на различных предприятиях возможности и цели оценки инновационного менеджмента могут существенно различаться, настоящий стандарт рассматривает только ключевые факторы успеха и процедуру оценки системы инновационного менеджмента. Настоящий стандарт определяет конкретные эффекты и результаты, ожидаемые на предприятии, на основании оценки системы инновационного менеджмента. Вместе с тем, настоящий стандарт не определяет какие-либо конкретные инструменты для проведения подобной оценки.

Оценка функционирования системы инновационного менеджмента предприятия может быть проведена в любой момент времени существования предприятия. На рисунке 1 приведена последовательность этапов и точек принятия решения по оценке инновационного менеджмента.



Рисунок 1 — Последовательность принятия решений в ходе процедуры оценки инновационного менеджмента

В одном случае, предприятию важно установить исходный уровень производства, чтобы осознать имеющиеся инновационные возможности и необходимость внесения изменения. В другом случае, движущей силой (драйвером) изменений может быть высокий уровень амбиций руководства, диктующий

необходимость внесения изменений. Имеющийся разрыв текущего и желаемого уровней функционирования системы инновационного менеджмента способствует осознанию безотлагательности действий. Это дает толчок началу разработки мер по совершенствованию производства, определению приоритетов в создаваемом плане мероприятий. Данный план приводится в действие, осуществляется постоянный контроль его выполнения, а результатом выполнения плана является устранение имеющегося разрыва между текущим и желаемым уровнями функционирования системы управления.

Руководство предприятия должно подготовиться надлежащим образом для практической реализации мер по устранению разрыва между текущим и желаемым уровнями производства в части возможности повышения эффективности проводимых мероприятий. От высшего руководства предприятия требуется решимость, организационная готовность персонала, наличие ресурсов, требуемых для перехода от реализации процесса оценки инновационного менеджмента к успешной практической реализации мер по совершенствованию работы предприятия. Настоящий стандарт в большей степени описывает процедуру оценки инновационного менеджмента, а не процесс практической реализации мер по совершенствованию работы предприятия (в соответствии с требованиями СЕН/ТС 16555-1, раздел 10 «Совершенствование системы инновационного менеджмента»).

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 7

Оценка инновационного менеджмента

Innovation management. Part 7. Innovation management assessment

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит руководящие указания по оценке системы инновационного менеджмента (СИМ) и показателей ее функционирования. Настоящий стандарт также устанавливает порядок обеспечения внутренней прозрачности сильных и слабых сторон имеющейся системы инновационного менеджмента. Обеспечение прозрачности — необходимое условие выработки действенных мер по совершенствованию системы инновационного менеджмента и повышению эффективности ее функционирования. Повышение эффективности функционирования системы инновационного менеджмента обеспечивает конкурентоспособность предприятия, повышает доверие деловых партнеров и ключевых заинтересованных сторон.

Настоящий стандарт — это руководство по:

- выбору подхода к оценке инновационного менеджмента;
- определению процессов эффективной оценки инновационного менеджмента;
- выбору элементов инновационного менеджмента для их оценки, включая характерные параметры и воздействия, являющегося следствием проводимой оценки инновационного менеджмента.

Настоящий стандарт также содержит руководящие указания по выбору надлежащего подхода к оценке инновационного менеджмента. На основании выбранного подхода предприятие разрабатывает свою процедуру оценки инновационного менеджмента. Результаты данной оценки являются основанием для выработки плана мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента и процессов ее функционирования на постоянной основе.

Настоящий стандарт:

- не устанавливает обязательных требований по выбору конкретных инструментов для проведения оценки инновационного менеджмента;
- не распространяется на мероприятия по совершенствованию функционирования системы инновационного менеджмента;
- не содержит сопоставительного анализа (бенчмаркинга) различных элементов системы инновационного менеджмента;
- не содержит конкретных решений по практической реализации вносимых изменений и достижению требуемого эффекта.

Настоящий стандарт распространяется на все виды систем инновационного менеджмента. Он предназначен для оценки систем инновационного менеджмента, соответствующих CEH/TC 16555-1. В приложении В, в качестве примера, приведены ожидаемые результаты от проведения эффективной оценки системы инновационного менеджмента, соответствующей CEH/TC 16555-1.

Настоящий стандарт предназначен для всех организаций, вне зависимости от сегмента рынка, типа, зрелости или размера предприятия. Особое внимание в настоящем стандарте уделяется малым и средним предприятиям. Настоящий стандарт не предназначен для целей сертификации.

Издание официальное

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использована ссылка на следующий стандарт.

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

3 Термины и определения

В настоящем стандарте используются термины, установленные в CEH/TC 16555-1, а также следующие термины с соответствующими определениями.

3.1 **сопоставительный анализ, бенчмаркинг** (benchmarking): Метод управления, основанный на сравнении систем, процессов и подходов, используемых в нескольких организациях (компаниях), и позволяющий идентифицировать наилучшую методику, которую можно внедрить на конкретном предприятии без изменений или в некоторой модифицированной форме.

Примечание — Метод сопоставления деятельности лидирующих организаций в определенном сегменте рынка.

3.2 **класс сопоставительного анализа, класс бенчмаркинга** (benchmarking class): Сравнительная оценка ограниченного количества организаций, используемая для определения наилучшей практики.

3.3 **инновация** (innovation): Внедрение нового или существенно улучшенного продукта (товара, услуги), процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода ведения бизнеса, организации рабочего места или внешних взаимодействий.

[CEH/TC 16555-1:2013, определение 3.1]

3.4 **инновационные возможности** (innovation capability): Совокупность организационных возможностей, задействованных в рассматриваемой системе инновационного менеджмента для обеспечения ее практической реализации.

Примечание — В качестве примеров инновационных возможностей можно привести профессиональный технологический уровень, средства стратегического прогнозирования, доступ к финансированию, производственные функции и технологические процессы, способствующие достижению ощутимого инновационного результата, компетентность опытных сотрудников, способствующую достижению инновационной цели.

3.5 **инновационная культура** (innovation culture): Поведение, нравственные нормы, привычки, ценности, предпочтения, социальные и производственные ориентиры, являющиеся драйверами инновации на предприятии.

3.6 **факторы, способствующие инновациям** (innovation enabling factors): Набор материальных и нематериальных активов, способствующих инновационному менеджменту на предприятии, например информационные системы, объекты интеллектуальной собственности и средства управления ими.

3.7 **оценка инновационного менеджмента** (innovation management assessment): Действия, устанавливающие, в какой степени система инновационного менеджмента предприятия способствует инновационной деятельности.

3.8 **возможности инновационного менеджмента** (innovation management capability): Совокупность ресурсов и условий, обеспечивающих практическую реализацию и дальнейшее развитие системы инновационного менеджмента предприятия.

3.9 **система инновационного менеджмента** (innovation management system; IMS): Множество взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации, необходимых для выработки политики и целей в области инноваций, а также процессов достижения поставленных целей.

[CEH/TC 16555-1:2013, определение 3.2]

3.10 **инновационная деятельность** (innovation performance): Возможные варианты достижения инновационных целей предприятия.

Примечание — К инновационным целям предприятия можно отнести интенсивное развитие производства, повышение эффективности использования ресурсов, а также обеспечение конкурентоспособности бизнеса. Инновационные цели субъектов, осуществляющих инновационные проекты — достижение заданных проектом объемов производства новых продуктов/услуг или желаемых состояний технологических систем и систем управления.

3.11 **инновационный процесс** (innovation process): Последовательность шагов/действий (с определенными входными и выходными ресурсами), позволяющих создавать, выбирать и превращать идеи в новые продукты, услуги, процессы, организационные и бизнес-модели.

3.12 **результат инновации** (innovation results): Фактический эффект, полученный в результате завершения инновационной деятельности, в отношении которого проведена оценка его соответствия ожидаемому.

3.13 **инновационная стратегия** (innovation strategy): План мероприятий по формированию процесса перехода организации на новый технологический уровень в результате внедрения инновации.

Примечание — Выбранный инновационный путь с целью достижения коммерческих и инновационных целей с указанием необходимых входных ресурсов.

3.14 **результаты деятельности** (performance): Уровень успеха, определенный в терминах эффективности и продуктивности организации.

Примечание — Уровень успеха предприятия определяется диаграммами, характеризующими его прибыль, например, рост доходов от продаж, от производственной деятельности, от инвестиций, от использования имеющейся доли рынка.

4 Типы подходов к оценке эффективности инновационного менеджмента

4.1 Общие положения

К типовым подходам, используемым для оценки эффективности инновационного менеджмента, можно отнести:

- оценку на основе контрольного перечня вопросов;
- оценку зрелости;
- оценку на основе результатов сопоставительного анализа (бенчмаркинга).

4.2 Оценка на основе контрольного перечня вопросов

Перечни контрольных вопросов для оценки эффективности инновационного менеджмента (пример представлен на рисунке 2) должны включать ряд аспектов, относящихся к возможностям инновационного менеджмента и инновационной деятельности, которые предприятие может зачесть себе в актив в качестве эффективно действующих. Цель оценки на основе контрольного перечня вопросов — предоставить предприятию наиболее полную информацию о существующих аспектах инновационного менеджмента. Если рассматриваемый контрольный перечень коррелируется с этапами развития организации, а также учитывает структурные элементы, то данный тип оценки позволяет проанализировать, как организация функционирует с учетом указанных аспектов.

Результатом данной оценки является также понимание ключевых факторов успеха и задействование данных факторов в системе инновационного менеджмента при внедрении на конкретном предприятии.



Рисунок 2 — Пример одного из контрольных вопросов

4.3 Оценка зрелости

Оценка уровня развития позволяет предприятию произвести сравнение с известными аналогичными моделями или моделями совершенства. Рассматриваемые модели соответствуют определенным уровням развития базовых элементов системы инновационного менеджмента. Предприятие

может определить желаемый уровень развития для каждого момента времени. Таким образом, предприятие может идентифицировать существующие недочеты, устранить имеющиеся несоответствия для каждого целевого уровня развития и определить дальнейшие мероприятия по совершенствованию, необходимые для перехода на следующий уровень развития. Целевой уровень развития предприятия и направления его совершенствования напрямую зависят от установленных высшим руководством целей организации (пример представлен на рисунке 3).

Основным преимуществом данного типа оценки является возможность произвести сравнение в каждый момент времени существования организации. Предприятие может оценивать свои инновационные возможности и инновационную деятельность на основе одинаковых критериев во времени и отслеживать несоответствие целевого и текущего уровня развития, а также степень совершенства системы инновационного менеджмента.

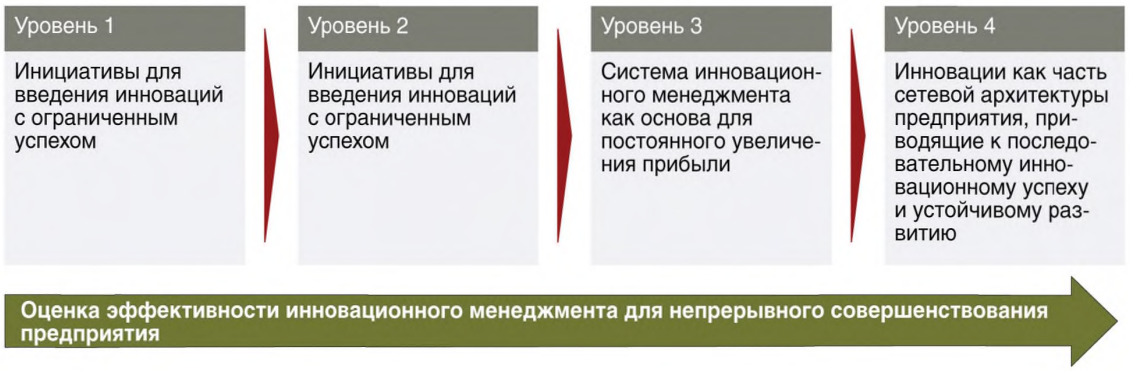

Рисунок 3 — Пример уровней развития системы инновационного менеджмента

Если оценка уровня развития является количественной, то на предприятии может быть установлено демонстрационное табло для учета количественных показателей и контроля степени совершенства системы инновационного менеджмента.

4.4 Оценка на основе результатов сопоставительного анализа (бенчмаркинга)

Оценка на основе результатов сопоставительного анализа (бенчмаркинга) системы инновационного менеджмента позволяет сравнить функционирование системы инновационного менеджмента конкретной организации с существующими организациями-аналогами. Оценка может быть выполнена на основе численного сравнения контрольных характеристик, на основе анализа процессов функционирования внутренних структурных подразделений и/или путем бенчмаркинга функционирования сторонних организаций (например, для одного промышленного сектора, для группы аналогичных организаций, для нескольких секторов, для нескольких групп и т. д.). Внешняя оценка результатов сопоставительного анализа требует для сравнения наличия общей базы данных инновационного менеджмента. Существует несколько инструментов, применяемых для бенчмаркинга инновационной деятельности, использующих диалоговые базы данных и задействующих бенчмаркинг инновационной деятельности в аналогичных промышленных секторах, на предприятиях аналогичного размера и уровня развития в одной стране, а также бенчмаркинг в различных промышленных секторах, на предприятиях разных размеров и уровней развития в различных странах.

Внешний бенчмаркинг должен выявлять существующие несовершенства инновационных возможностей конкретной организации в сравнении с другими организациями-аналогами.

Ключевое преимущество внешнего бенчмаркинга инновационного менеджмента — это высокий уровень прозрачности конкурентоспособности предприятия, например, в части увеличения доходов от инновационной деятельности (рисунок 4). Если сравниваются компании одного промышленного сектора, то бенчмаркинг инновационного менеджмента должен выявлять несовершенства инновационной деятельности не только по числу успешно завершенных инновационных проектов, но и по долгосрочному экономическому росту предприятия вследствие внедрения инноваций.

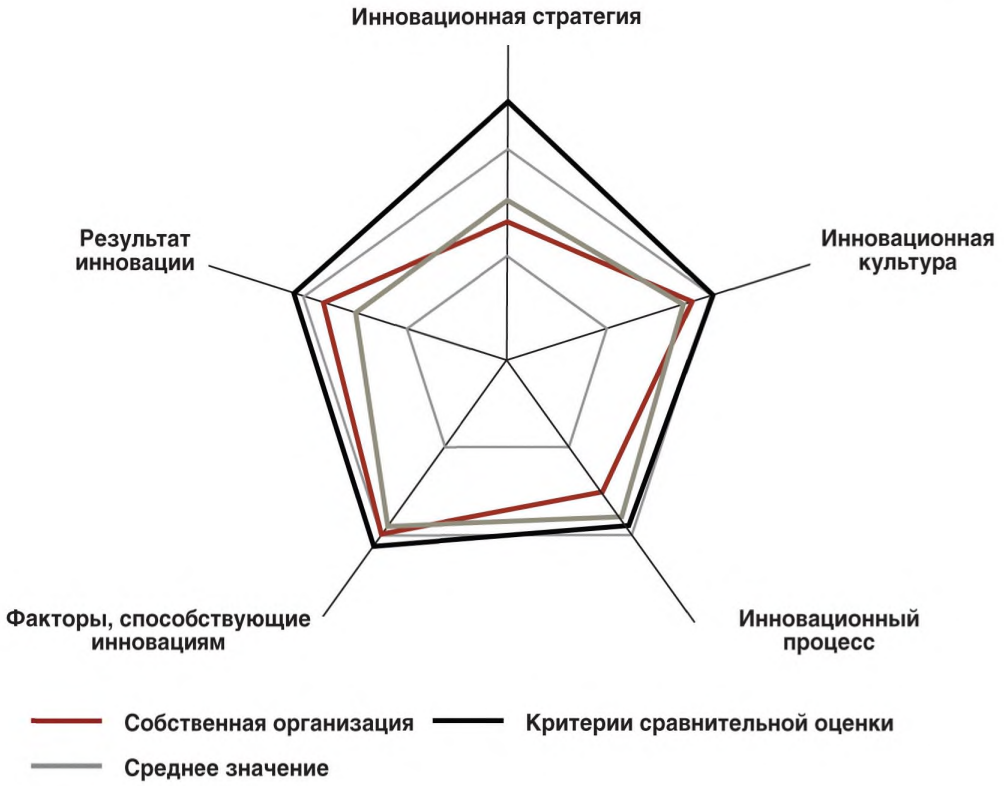

Рисунок 4 — Пример оценки результатов бенчмаркинга системы инновационного менеджмента

4.5 Использование различных подходов к оценке инновационного менеджмента

Все описанные выше подходы, используемые для оценки эффективности инновационного менеджмента, могут рассматриваться в качестве самооценки или самооценки с привлечением внешних экспертов, регулирующих процесс проведения оценки и привносящих дополнительное экспертное мнение в части рассматриваемых внутренних процессов. Все используемые подходы построены на основе исследований и/или интервью с применением количественных и качественных характеристик. Они могут применяться для оценки инновационного менеджмента предприятия в целом или для отдельных его частей.

Вышеуказанные подходы к оценке инновационного менеджмента предприятия могут реализовываться как однократно, так и на регулярной основе (рекуррентные оценки). Рекуррентная оценка инновационного менеджмента — это стимул для непрерывного совершенствования системы инновационного менеджмента и ее функционирования.

Если процедура оценки инновационного менеджмента задействует сотрудников предприятия, то результат оценки отражает также внутренние особенности восприятия сотрудниками инновационных возможностей и инновационной деятельности предприятия.

5 Руководящие указания по оценке инновационного менеджмента

5.1 Общие положения

Оценка инновационного менеджмента включает в себя три этапа (рисунок 5):

- подготовку;
- выполнение;
- практическую реализацию как фазу перехода от оценки инновационного менеджмента к процессам совершенствования производства.



Рисунок 5 — Фазы оценки инновационного менеджмента

Каждая фаза должна четко определять требования к конечным результатам, срокам и графикам работ, а также необходимым ресурсам. Все три указанные фазы должны дополняться ожидаемыми количественными результатами. Они могут использоваться при формировании общего понимания сотрудников и при проведении обучения в части инновационного менеджмента, а также в части повышения конкурентоспособности предприятия и сети создания ценностей.

Фаза практической реализации — это переход от этапа «Оценка эффективности системы инновационного менеджмента» к этапу «Совершенствование системы инновационного менеджмента» в соответствии с CEH/TC 16555-1, разделы 9 и 10.

5.2 Подготовка к оценке инновационного менеджмента

5.2.1 Определение необходимости и целей оценки инновационного менеджмента

Организация должна определить для себя потребность в проведении оценки эффективности инновационного менеджмента путем понимания:

- причин, по которым необходимо проведение оценки системы инновационного менеджмента на регулярной основе (см. CEH/TC 16555-1, разделы 9 и 10);
- безотлагательности обновления и непрерывного совершенствования инновационных возможностей и инновационной деятельности предприятия;
- уровня амбиций руководства предприятия в части совершенствования инновационных возможностей и инновационной деятельности предприятия;
- точки приложения усилий предприятия для выполнения оценки инновационного менеджмента и совершенствования процессов;
- участников процесса, а также реальных и ожидаемых результатов оценки;
- действий, которые должны быть предприняты руководством предприятия по результатам оценки;
- ожидаемых выходных результатов оценки.

Полученные результаты оценки позволяют выявлять внешние и внутренние проблемы, соответствующие ее целям и оказывающие влияние на ее способность решать задачи в области инновационного менеджмента, а также определить границы применимости и саму возможность применимости системы инновационного менеджмента и ее содержание (см. также CEH/TC 16555-1, раздел 4).

Организация должна определить цели оценки инновационного менеджмента, основанные на осознанной идентифицированной потребности. Это позволяет организации определить степень успешности оценки инновационного менеджмента по результатам ее выполнения, достичь общего понимания целей оценки инновационного менеджмента и дальнейшей практической реализации в части организационной стратегии, организационной структуры, инновационной культуры, организационных процессов, информационных систем, деловой активности и конкурентоспособности.

Целями оценки инновационного менеджмента в части деятельности организации и ее процессов могут быть следующие:

- установление исходного (текущего) уровня инновационной деятельности организации;
- сравнение инновационной деятельности организации с деятельностью организаций-конкурентов или организаций-лидеров в области инноваций;

- определение уровня несоответствия инновационного развития и недостаточности инновационных возможностей в различных структурных подразделениях организации.

Целями оценки инновационного менеджмента в части мер по совершенствованию деятельности организации (см. CEH/TC 16555-1, разделы 9 и 10) могут быть следующие:

- увеличение числа идей для создания инноваций следующего поколения;
- увеличение количества информационных источников, способствующих возможности роста инновационных проектов;
- ускорение выхода инновационных продуктов на рынок;
- сокращение времени окупаемости инновации.

Достижение этих целей приводит:

- к повышению конкурентоспособности и долгосрочному экономическому росту;
- стимулированию разработки/внедрения инноваций, включению инновационных вопросов в повестку дня высшего руководства организации;
- стимулированию инновационной культуры и культуры обучения кадров на предприятии (обучающаяся организация);
- идентификации возможностей обеспечения конкурентоспособности и экономического роста в будущем;
- удовлетворению требований государственного финансирования инновационных проектов;
- разработке новой или совершенствованию существующей системы инновационного менеджмента.

Наличие четких и ясных целей оценки инновационного менеджмента — важное условие для возможности установления границ области применения данной оценки.

5.2.2 Определение области применения оценки инновационного менеджмента

Организация должна определять область применения оценки инновационного менеджмента на основе осознанной потребности в изменениях и в соответствии со своими целями. При определении области применения оценки рассматриваются следующие вопросы:

- какие структурные подразделения организации, поставщики, партнеры или сотрудники должны привлекаться к оценке? Это должна быть организация в целом, или только одно из его возможных структурных подразделений?
- какие элементы системы инновационного менеджмента подлежат оценке? Оцениваются все указанные элементы, или только их часть?
- какой уровень детализации требуется от результатов оценки инновационного менеджмента?
- сколько времени, сил и ресурсов следует выделить для проведения оценки инновационного менеджмента;
- каких сотрудников следует привлечь для проведения исследований и интервьюирования в процессе оценки инновационного менеджмента;
- какие отчетные материалы оформляются по итогам оценки инновационного менеджмента? Например, тип выпускаемого отчета, результаты семинаров, критерии сравнительной оценки, основанные на сравнении с критериями других организаций, рекомендации по совершенствованию и развитию успешных инновационных проектов.

Организационный охват оценки инновационного менеджмента может включать: само предприятие как юридическое лицо, отдельное структурное подразделение предприятия или несколько структурных подразделений, а также всю интегрированную партнерскую сеть в целом, в целях создания инновационных возможностей. Заказчики, поставщики, исследовательские организации и другие доверенные партнеры, участвующие в создании потребительской стоимости, являются примерами элементов интегрированной партнерской сети организации.

Оценка инновационного менеджмента может включать в себя как все ее элементы (в целом), так и некоторые отдельные элементы. Например, инновационную стратегию, инновационное лидерство, инновационные роли, степень ответственности и культуру, инновационный процесс, инновационные факторы, результаты инновации (финансовые и нефинансовые). Если оцениваются только некоторые элементы системы инновационного менеджмента, то существует риск того, что особенности других важных элементов системы не будут учтены. Следовательно, целостный подход является предпочтительным: он дает лучшее представление о причинах несовершенства системы инновационного менеджмента.

Процедура оценки инновационного менеджмента может оказаться достаточно простой, если ограничиться только некоторыми вопросами, и достаточно сложной, если основываться на полном перечне возникающих вопросов.

Затраты времени и сил на оценку инновационного менеджмента могут существенно зависеть от размера предприятия, его структуры, производственных ролей и географической разобщенности. При оценке соответствующих затрат необходимо принимать во внимание:

- установленные цели оценки инновационного менеджмента и их логическое обоснование;
- организационные временные затраты участников на исследования, интервьюирование и семинары;
- затраты на обеспечение желаемого уровня детализации на основе принципа: чем более сложная оценка, тем выше затраты на получение желаемого результата;
- необходимость организации консультаций и задействования основных заинтересованных сторон, включая специалистов-практиков, заказчиков, спонсоров и т. д. Это обеспечивает дополнительные условия для увеличения объема инвестиций в инновации и создания руководством организации климата наибольшего благоприятствования для совершенствования системы инновационного менеджмента.

Итоговые документы оценки должны включать отчеты, содержащие факты и результаты исследований в качестве основания для рекомендаций по совершенствованию системы инновационного менеджмента и разработки четкого плана мероприятий по совершенствованию инновационной деятельности организации. В отчете необходимо отметить приверженность основных заинтересованных сторон проводимой политике, сформулировать практические рекомендации, проанализировать особенности практической реализации инноваций. Итоговые документы должны включать в себя материалы семинаров, данные о поддержке проводимых мероприятий в части определения приоритетов, рекомендации по практической реализации инноваций.

Указанная область применения оценки инновационного менеджмента позволяет определить наиболее адекватный подход.

5.2.3 Идентификация наиболее адекватного подхода и инструментария для оценки инновационного менеджмента

Организация должна идентифицировать тип подхода к оценке инновационного менеджмента, наиболее соответствующего потребностям, целям и рассматриваемой области применения. Предприятие должно оценить и выбрать соответствующий способ оценки инновационного менеджмента.

Для определения наиболее адекватного подхода и выбора надлежащего способа оценки инновационного менеджмента необходимо принимать во внимание:

- существование различных типов подходов к оценке инновационного менеджмента (см. раздел 4);
- степень соответствия выбранного подхода существующим потребностям, целям и области применения оценки;
- доступность качественных и количественных данных, необходимых для применения выбранного способа, эффективность процедуры сбора указанных данных (например, посредством интервьюирования, исследований), подразумевающих изучение документальных материалов).

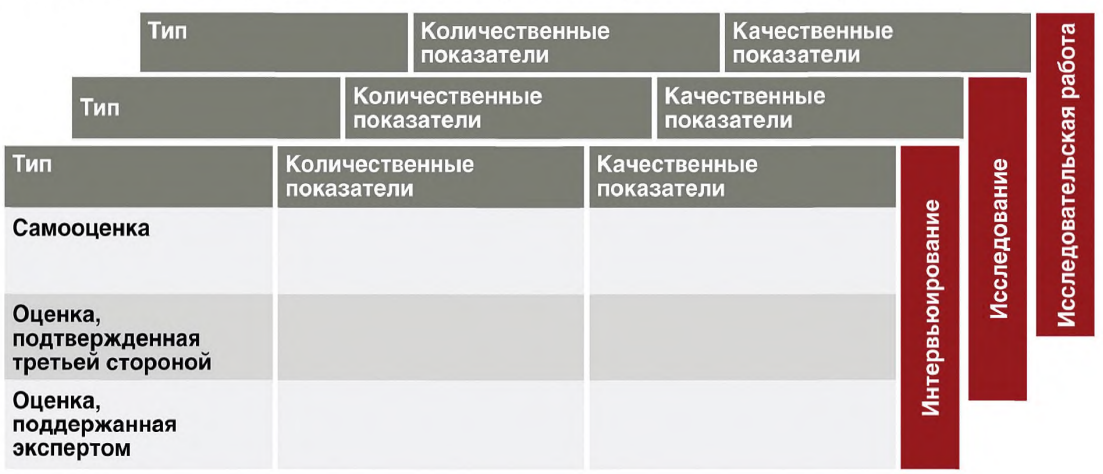

Рисунок 6 — Варианты подходов к оценке инновационного менеджмента

Количественные показатели позволяют использовать большие массивы данных, а качественные показатели позволяют рассматривать количественные меры и полученные результаты в перспективе.

При оценке и выборе конкретного способа оценки инновационного менеджмента, организации необходимо принимать во внимание:

- соответствие стандартам в области инновационного менеджмента, например, CEN/TC 16555-1;
- полноту данных относительно рассматриваемых элементов системы инновационного менеджмента (см. приложение В), относящихся к указанной области применения;
- уровень детализации информации в задокументированных результатах и отчетных материалах оценки;
- адекватность рассматриваемых критериев функционирования, соответствующих поставленным целям совершенствования предприятия;
- соответствие используемого подхода размеру, возрасту и сфере деятельности организации;
- доступность необходимой документации, включая знание языков выбранного способа оценки, затраты на его использование в части создания добавленной стоимости, время получения доступа к результатам оценки инновационного менеджмента;
- требования к документации с результатами оценки инновационного менеджмента с указанием выявленных преимуществ и недостатков и с учетом полноты и уровня детализации представленных результатов;
- оценку эффективности инструмента другими пользователями.

В дополнение, способы бенчмаркинга инновационного менеджмента должны также отбираться по следующим критериям:

- размер базы данных бенчмаркинга;
- качество бенчмаркинга: возраст базы данных, показатели (меры), принятые для поддержания высокого уровня качества данных;
- конфиденциальность данных;
- критерии отбора данных бенчмаркинга (отрасль промышленности, размер предприятия, возраст предприятия, страна);
- соответствие базы данных бенчмаркинга требованиям предприятия, отрасли промышленности, страны и т. д.;
- простота интерпретации результатов, представленных в отчете о результатах бенчмаркинга.

Данные бенчмаркинга удовлетворяют требованиям организации только в том случае, если они соответствуют применяемому способу, обеспечивают надлежащий уровень детализации и представлены в нужном формате (например, если экономическая информация предназначена для международного использования, то затраты представляются в соответствующей валюте).

5.3 Процедура оценки инновационного менеджмента

5.3.1 Определение сроков и назначение исполнителей оценки инновационного менеджмента

Время проведения оценки инновационного менеджмента определяется руководством высшего звена. Основанием для начала проведения оценки могут послужить:

- потребность в обеспечении устойчивого развития бизнеса предприятия;
- экономические трудности (кризис), приводящие к снижению товарооборота;
- рост давления конкурентов в ключевых сегментах рынка;
- изменение принципов управления и/или стратегического курса развития предприятия;
- появление окон возможностей для деловой активности, например, новые технологии, новые рынки сбыта продукции;
- успех (провал) инновационного проекта (повышение капитализации).

Предприятие устанавливает временную шкалу оценки инновационного менеджмента, определяет плановый срок опубликования итоговых документов и декларирует ожидаемый экономический эффект.

Руководство высшего звена формирует боеспособную команду исполнителей для проведения оценки. Данная команда наделяется необходимыми полномочиями. Ей выдается мандат на право доступа к документации основных заинтересованных сторон предприятия, ко всем данным, необходимым для проведения оценки. При необходимости, в данную команду исполнителей включаются внешние эксперты.

Основными критериями отбора исполнителей служат: данные экспертизы их профессиональных возможностей и компетенций, желание участвовать в работе, авторитет на предприятии (например, доверие коллег, исполнительность, успешность). Команда исполнителей ставит перед собой задачи по

выполнению каждой фазы оценки инновационного менеджмента с учетом выбранного типа подхода к процедуре оценки и выбранного способа.

Руководство высшего звена должно четко сформулировать и довести до сотрудников цели оценки, мобилизовать сотрудников на активную поддержку проводимых мероприятий, обеспечить доступ к необходимой информации.

5.3.2 Проведение оценки инновационного менеджмента

При выполнении оценки ответственные исполнители должны:

- понимать все вопросы, сформулированные в анкетах, обзорах и интервью;
- удостовериться в корректности, полноте и актуальности используемых данных;
- сбалансировать степень детализации и затраты времени на реализацию проекта по оценке инновационного менеджмента;
- оправдать ожидания в части реализации процедуры оценки инновационного менеджмента, получения требуемых результатов и подготовки отчетных материалов;
- обеспечить конфиденциальность используемых данных;
- обеспечить требуемый уровень детализации и структурирования данных, правильность и адресность представления результатов оценки инновационного менеджмента;
- осуществлять сбор данных путем практической работы, интервьюирования, специальных исследований и т. д.;
- обеспечить анализ данных путем перехода от сбора сведений к заключениям и рекомендациям, оценить эффект результатов анализа с учетом воздействия на инновационные возможности организации;
- обеспечить прозрачность процесса оценки, добиться поддержки высшим руководством и сотрудниками мероприятий по оценке инновационного менеджмента, включая результаты оценки и плановые действия по совершенствованию инновационной деятельности предприятия.

Предприятие, в рамках своей деятельности, должно принимать во внимание меры, способствующие внедрению и развитию инноваций, а также, по возможности, устранять барьеры, возникающие при выполнении оценки инновационного менеджмента.

В случае отклонения полученных результатов оценки от ожидаемых результатов необходимо выполнить следующие действия:

- перераспределить ресурсы и переработать существующий календарный план;
- изменить приоритеты решаемых задач;
- использовать внешнюю экспертизу;
- провести дополнительное обучение и стажировку команды исполнителей.

5.4 Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента

5.4.1 Общие положения

Возможные отличия фактического результата от ожидаемого результата оценки инновационного менеджмента должны учитываться в плане мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента предприятия. Предприятие должно разработать план мероприятий с указанием конкретных сроков, контрольных точек, итоговых документов, распределением ролей и ответственности в ходе проведения мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента.

Данный план утверждается, доводится до сведения сотрудников предприятия и внешних партнеров. План мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента предназначен для подготовки предприятия к предстоящим изменениям и преобразованиям.

5.4.2 Процедура разработки плана мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента

Процедура разработки плана мероприятий по совершенствованию системы инновационного менеджмента должна основываться на практической реализации рекомендаций, полученных по результатам оценки инновационного менеджмента.

План мероприятий должен включать в себя: мероприятия по совершенствованию системы инновационного менеджмента, их ожидаемый эффект (выраженный количественно), календарный план проведения контрольных мероприятий (с указанием конкретных сроков), информацию о необходимых ресурсах, инвестициях (финансировании) и ответственных сотрудниках предприятия. На всякий случай необходимо разработать план проведения экстренных мероприятий и стратегию управления рисками.

Предприятие должно гарантировать, что указанный план мероприятий и календарный план соответствуют общей стратегии предприятия, настоящим и будущим проектам, укрепляют конкурентоспособность предприятия, умножают его возможности и ресурсы (активы).

К критериям выбора и распределения приоритетности действий относятся:

- крайняя необходимость и потребности в инновациях, напрямую влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- ожидаемое влияние проводимых мероприятий на конкурентоспособность предприятия, инновационные возможности в соответствии с необходимым объемом инвестиций;
- возможность получения быстрого результата;
- степень усовершенствования предприятия (например, рост доходов, прибыли, влияние инноваций на рыночную долю — для коммерческих организаций, соотношение «создание добавленной стоимости»/«решение социальных проблем» — для бюджетных (некоммерческих) организаций);
- соответствие уровня амбиций руководства предприятия готовности идти на риск;
- способность предприятия к изменениям в результате принятых мер по совершенствованию системы инновационного менеджмента.

5.4.3 Оформление документации и представление результатов оценки инновационного менеджмента

По результатам оценки инновационного менеджмента руководство высшего звена должно обеспечить выпуск отчетной документации, включая план мероприятий по дальнейшему совершенствованию инновационной деятельности, а также инновационных возможностей предприятия. Полученные результаты должны быть доведены до сведения всех заинтересованных сторон в надлежащей форме и учтены в качестве рекомендаций в работе предприятия.

Отчетная документация должна:

- содержать четкую и исчерпывающую информацию о имеющихся инновационных возможностях и инновационной деятельности и характеристику потенциала ее усовершенствования;
- обеспечивать структурирование информации, используемой в качестве исходных данных, а также необходимую прозрачность процедуры оценки;
- обладать доступностью и информативностью для заинтересованных сторон предприятия;
- отвечать параметрам в части совершенствования инновационных возможностей и инновационной деятельности предприятия;
- обеспечивать подготовку исходных данных в приемлемое время, то есть обеспечивать корректную настройку инструментов оценки, быструю подготовку содержательных отчетов в соответствии с результатами оценки инновационного менеджмента;
- обосновывать последующие шаги по совершенствованию системы инновационного менеджмента и содержать ссылки на ее конкретные особенности.

Результаты оценки целесообразно представлять, если:

- подведены итоги и определены мероприятия для выполнения;
- используются различные коммуникационные каналы и средства связи для взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- имеется обоснование разработанного плана мероприятий и выбор контрольных точек;
- описываются роли и установлена ответственность за практическую реализацию мер по совершенствованию системы инновационного менеджмента;
- имеется информация о ходе проведения процедуры оценки, подтверждается приверженность руководства необходимости совершенствования инновационных возможностей предприятия;
- идентифицирован инновационный подход для эффективного представления результатов оценки инновационного менеджмента и демонстрации влияния результатов оценки на деятельность предприятия.

5.5 Реализация результатов оценки инновационного менеджмента

Для осмысления полученных результатов оценки предприятие должно выполнить мероприятия по совершенствованию системы инновационного менеджмента и обеспечить их мониторинг (см. CEH/TC 16555-1, раздел 10).

Тщательная оценка инновационного менеджмента помогает выявить основные причины возникновения проблем, например:

1) малое количество рассматриваемых инновационных проектов, дающих ощутимые результаты;
2) слабый рост прибыли (доходов) от инновационных мероприятий, проводимых коммерческими предприятиями;

3) уменьшение денежных потоков, сокращение прибыли и доходов бюджетных (некоммерческих) организаций;

4) низкое качество продукции;

5) неудовлетворительный маркетинг;

6) ослабление связей с заказчиками и потребителями, на которые могут быть направлены инновационные решения.

Оценка инновационного менеджмента создает новые ценности, позволяющие поднять уровень инновационной деятельности и конкурентоспособность предприятия. Оценка инновационного менеджмента — это хорошее упражнение для менеджеров и других сотрудников предприятия, реальный шанс ускорить развитие предприятия. Шансы возрастают, если оценка инновационного менеджмента выполняется на регулярной основе (рекуррентная оценка). Регулярная оценка позволяет предприятию корректно оценивать степень успешности проводимых изменений.

Практика выполнения периодических оценок требует непрерывного мониторинга инновационной деятельности, оценки эффективности принятых мер по совершенствованию предприятия. Повторные оценки инновационного менеджмента помогают позиционировать инновационный менеджмент как ключевое направление развития предприятия и организационной культуры. Если предприятие использует бенчмаркинг системы инновационного менеджмента для сравнения с деятельностью других организаций, то результатом является создание организационных знаний и аналитических выводов, способствующих более глубокому пониманию происходящего, повышению конкурентоспособности организации и темпов ее экономического роста.

Приложение А
(справочное)

Сравнение методов оценки инновационного менеджмента и выбор надлежащего способа оценки

На практике, способы оценки инновационного менеджмента могут быть:

- выполнены на основе самооценки;
- утверждены экспертами третьей стороны;
- использованы для сравнения системы инновационного менеджмента в различные моменты времени;
- использованы для изучения и оценки ключевых факторов успешности инновационного менеджмента;
- использованы для идентификации несоответствия фактического и желаемого методов инновационного менеджмента;
- использованы для сбора данных и дальнейшего статистического анализа, графического представления (на демонстрационном щите) и сертифицированы в зависимости от объема исследуемых данных, квалификации исполнителей и перспективы их привлечения к оценке инновационного менеджмента (например, собственников или пользователей системы инновационного менеджмента).

Интерпретация количественных результатов оценки производится на основе понимания внутренних условий и внешнего контекста организации.

Существует три основных подхода к оценке инновационной деятельности организации:

- оценка на основе контрольного перечня вопросов;
- оценка зрелости (уровня развития);
- оценка на основе результатов сопоставительного анализа (бенчмаркинга).

Таблица А.1 — Сравнение подходов к оценке инновационного менеджмента

Критерии	Оценка на основе контрольного перечня вопросов	Оценка зрелости (уровня развития)	Оценка на основе результатов сопоставительного анализа (бенчмаркинга)
Наличие адекватной оценки	Нет	Внутренняя	Внутренняя и/или внешняя
Сравнение с конкурентами	Нет	Нет	Да
Идентификация наилучшей практики	Да, если она указана в контрольном листе	Да, в зависимости от уровня развития	Да, в зависимости от сопоставительной характеристики
Указание конкретных стадий совершенствования	Нет	Да	В зависимости от набора данных для сопоставительного анализа
Результаты оценки (исходные данные для определения эффективных мер по совершенствованию деятельности организации)	В действительности нет	Да, если рассматриваемый метод использует как качественные, так и количественные данные	Да, в зависимости от значений сопоставительных характеристик

Подход, использующий оценку на основе контрольного перечня вопросов, применяется для быстрой проверки инновационной деятельности организации. Подход, использующий оценку зрелости (уровня развития) позволяет оценить уровень зрелости инновационных возможностей. Сопоставительный анализ (бенчмаркинг) системы инновационного менеджмента основан на использовании общих баз данных. Предпочтительнее применять сопоставительные характеристики к предприятиям аналогичного типа и размера (например, внутри одной отрасли промышленности). Хуже, если приходится сравнивать предприятия различных отраслей.

Использование количественных данных, полученных по результатам исследований, в совокупности с качественными данными способствует углублению понимания организационного контекста и поддержке эффективных мер по совершенствованию деятельности организации. Значительный вклад в результаты оценки дает интервью с основными заинтересованными сторонами. Отметим, что некоторые методы оценки охватывают только качественные характеристики стандартного процесса (например, частично структурированное интервью, взятое у эксперта третьей стороны).

Приложение В
(справочное)

Отчетная документация и ожидаемый эффект от оценки инновационного менеджмента

Настоящее приложение рассматривает возможные результаты и потенциальный эффект от использования результатов оценки инновационного менеджмента, которые приведены в таблице В.1. Рекомендуется сопоставить рассматриваемые методики инновационного менеджмента с ключевыми разделами CEH/TC 16555-1 в части функционирования системы инновационного менеджмента. Это может послужить стимулом для начала проведения оценки инновационного менеджмента.

Примечание — Ссылки в таблице В.1 соответствуют конкретным разделам CEH/TC 16555-1 (см. рисунок В.1).

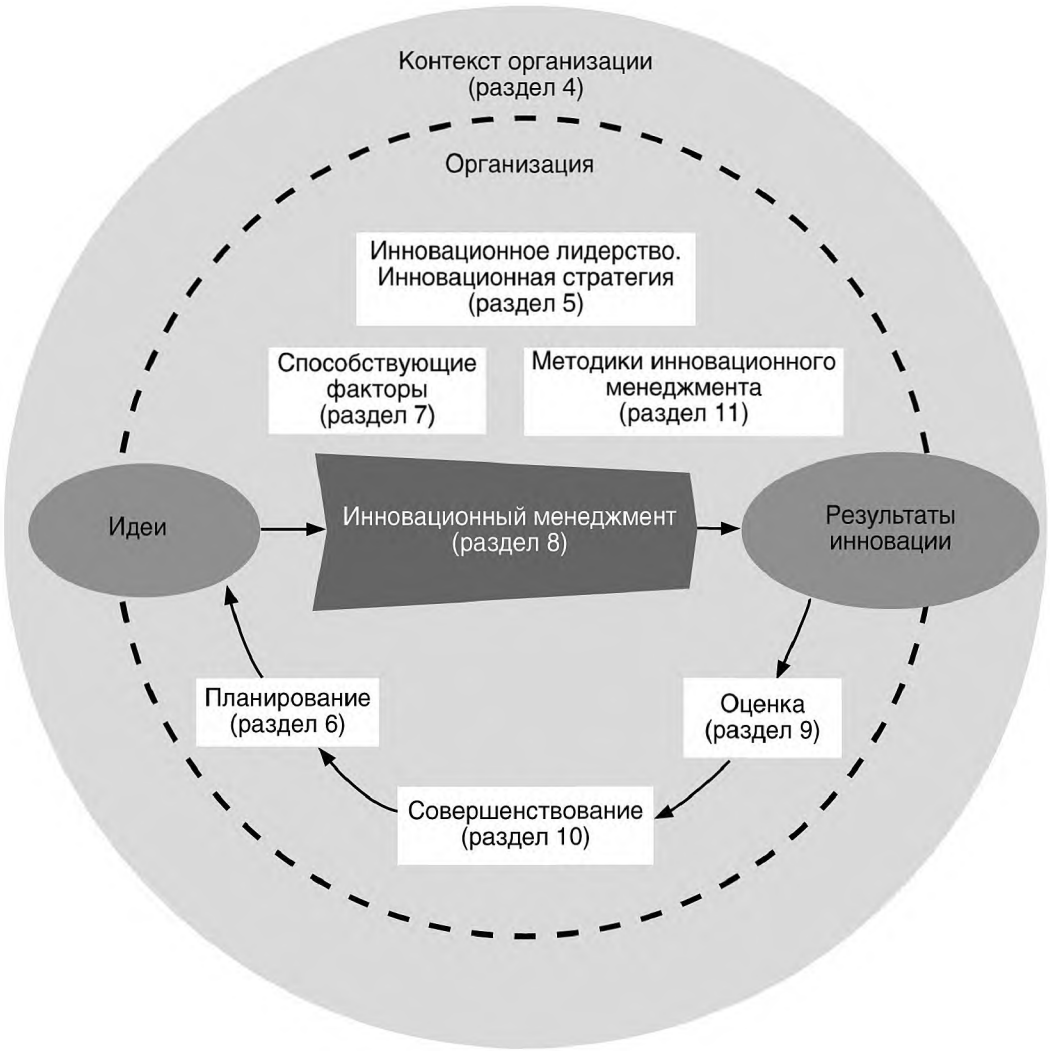

Рисунок В.1 — Ключевые элементы системы инновационного менеджмента в соответствии с CEH/TC 16555-1

Таблица В.1 — Отчетные документы и ожидаемый эффект

Аспекты инновационного менеджмента (см. рисунок В.1) и иллюстративные примеры из CEN/TC 16555-1, которые могут быть использованы в качестве руководства по оценке инновационного менеджмента	Что демонстрирует эффективная оценка инновационного менеджмента	Чему способствует эффективная оценка инновационного менеджмента
Контекст организации (раздел 4): - предприятие определяет внешние и внутренние аспекты (например, рынок, технологию, политические аспекты), соответствующие поставленным целям. Данные вопросы влияют на достижение ожидаемых результатов работы системы инновационного менеджмента; - предприятие определяет тех участников процесса, кто заинтересован в развитии системы инновационного менеджмента и идентифицирует их потребности, ожидания и требования	Степень понимания руководством предприятия стратегического окружения, его внутреннего потенциала, инновационных возможностей, степени заинтересованности внутренних и внешних заинтересованных сторон	Осознанию руководством предприятия необходимости внедрения/развития инноваций, привлечения к работе внутренних и внешних заинтересованных сторон, учета рыночных условий функционирования предприятия, возможностей технологического развития и давления со стороны конкурентов
Инновационное лидерство / инновационная стратегия (раздел 5): - руководители высшего звена формируют инновационное видение, отражающее инновационные цели предприятия; - на основании инновационного видения, руководители высшего звена разрабатывают инновационную стратегию. Это общий план реализации инновационного видения с учетом результатов анализа внешнего и внутреннего контекста; - руководители высшего звена формируют культуру, поддерживающую инновации. - руководители высшего звена распределяют ответственность, определяют полномочия и конкретные роли в системе инновационного менеджмента, доводят данные решения до сведения сотрудников	Эффективность работы руководства предприятия по формированию инновационного видения и инновационной стратегии. Соответствие видения и стратегии целям заинтересованных сторон, формирование организационной культуры и структуры предприятия, поддерживающей инновации	Соответствию внешних факторов, рисков и возможностей, с одной стороны, и инновационному видению, инновационной стратегии, инновационной культуре и организационной структуре предприятия (роли и ответственности в части инноваций) с другой стороны. Обеспечение эффективности и действенности реализации системы инновационного менеджмента. Документированию ключевых индикаторов функционирования предприятия
Планирование инновационного успеха (раздел 6): - предприятие устанавливает цели инновации для различных подразделений и служб; - предприятие определяет возможные риски и разрабатывает планы снижения рисков и реализации возможностей	Преобразование инновационной стратегии предприятия в стратегически выверенный и обеспеченный ресурсами инновационный проект. Оценка возможных рисков, разработка производственных планов	Систематическому преобразованию общей инновационной стратегии предприятия в конкретный инновационный проект (портфель стратегического инновационного проекта). Или разработку инновационных проектов для достижения стратегических целей, реализацию амбиций руководства предприятия, задействованию имеющихся инновационных возможностей
Факторы, способствующие инновациям/ драйверы инновации (раздел 7): - предприятие определяет и устанавливает: - ответственность в части инновационного менеджмента и достижения поставленных целей; - ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания и непрерывного совершенствования системы инновационного менеджмента и инновационной деятельности организации;	Эффективность и действенность специальных методик управления, способствующих инновациям (включая распределение ролей, процессы управления ресурсами, разработку и управление человеческими ресурсами и компетенциями, менеджмент интеллектуальной собственностью, менеджмент	Определению факторов, способствующих ускорению процессов, необходимых для реализации инновационных проектов. Реализацию и совершенствование инновационной стратегии предприятия. Улучшению и укреплению рыночных позиций предприятия

Продолжение таблицы В.1

Аспекты инновационного менеджмента (см. рисунок В.1) и иллюстративные примеры из CEN/TC 16555-1, которые могут быть использованы в качестве руководства по оценке инновационного менеджмента	Что демонстрирует эффективная оценка инновационного менеджмента	Чему способствует эффективная оценка инновационного менеджмента
- необходимые компетенции сотрудников, занимающихся разработкой и внедрением инноваций; - внутренние и внешние коммуникации, необходимые для работы системы инновационного менеджмента; - задокументированная информация о системе инновационного менеджмента, необходимая для работы предприятия; - стратегический подход к управлению человеческими ресурсами для достижения целей инновации; - политика в отношении нематериальных активов и управления интеллектуальной собственностью; политика в отношении внутреннего и внешнего сотрудничества	сотрудничества, инновационные коммуникации / осознание необходимости инноваций)	
Процесс инновационного менеджмента (раздел 8): - предприятие задействует тщательно разработанный инновационный процесс, соответствующий размерам предприятия. Данный процесс включает все шаги, начиная с проработки и постановки задачи, осмысления имеющихся возможностей и ресурсов, и заканчивая успешным развертыванием работ и их непрерывным совершенствованием; - предприятие задействует интегрированное управление проектом; - предприятие определяет индикаторы для улучшения инноваций: бизнес-эффект, жизненный цикл инновации, пошаговое совершенствование, постепенное прекращение стандартных видов работ и их замена на инновации; - предприятие определяет финансовые и нефинансовые индикаторы функционирования, необходимые для оценки продвижения инновационного процесса на регулярной основе	Способность предприятия определять, оптимизировать и управлять инновационным процессом (начиная с возникновения идеи, и заканчивая успешным запуском в производство нового продукта, новой услуги, технологического процесса, бизнес-модели и непрерывным совершенствованием инноваций)	Целостному инновационному процессу с укороченным периодом «времени выхода на рынок» или «времени до начала окупаемости» (последнее особенно важно для коммерческих организаций)
Оценка функционирования системы инновационного менеджмента (раздел 9): - предприятие определяет индикаторы, методы, частоту и критерии оценки функционирования системы инновационного менеджмента; - результаты оценки функционирования системы инновационного менеджмента документируются и доводятся до сведения сотрудников предприятия	Твердость, с которой предприятие вводит строгие индикаторы инновации, решимость в достижении поставленных целей, оптимальный подход к обеспечению функционирования системы инновационного менеджмента	Совершенствованию используемой бизнес-модели (росту прибыли, доходов, создаваемой стоимости, количеству рабочих мест), основанной на постоянном совершенствовании системы инновационного менеджмента
Совершенствование системы инновационного менеджмента (раздел 10): - предприятие постоянно совершенствует действенность, пригодность и эффективность системы инновационного менеджмента, основанной на результатах оценки ее функционирования;	Способность предприятия определять приоритетность работ и использовать свой потенциал для совершенствования системы инновационного менеджмента	Непрерывному совершенствованию системы инновационного менеджмента, улучшающей функционирование предприятия

Окончание таблицы В.1

Аспекты инновационного менеджмента (см. рисунок В.1) и иллюстративные примеры из CEN/TC 16555-1, которые могут быть использованы в качестве руководства по оценке инновационного менеджмента	Что демонстрирует эффективная оценка инновационного менеджмента	Чему способствует эффективная оценка инновационного менеджмента
- предприятие идентифицирует отклонения (несоответствия) и вносит коррективы для повышения эффективности производства и уровня функционирования системы инновационного менеджмента		
Методики инновационного менеджмента (раздел 11): - предприятие оценивает методики инновационного менеджмента, способствующие его совершенствованию	Способность предприятия оценивать настоящее и будущее, разрабатывать методики оптимизации системы инновационного менеджмента или проекты (включая методики менеджмента стратегического прогнозирования, стимулирования сотрудничества, инновационного мышления, менеджмента интеллектуальной собственности)	Способности эффективно интегрировать методики инновационного менеджмента

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам

Таблица ДА.1

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

УДК 658.012.2:006.354 ОКС 03.100.40, 03.100.50

Ключевые слова: инновационный менеджмент, система инновационного менеджмента, инновационная культура, инновационный процесс, инновационная стратегия, инновационное видение, менеджмент стратегического прогнозирования, бенчмаркинг

Редактор *А.Е. Петросян*
Технический редактор *В.Ю. Фотиева*
Корректор *О.В. Лазарева*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 09.11.2016. Подписано в печать 17.01.2017. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,50. Тираж 28 экз. Зак. 89.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта.

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.

gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru