ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56273.3— 2016/ CEN/TS16555-3:2014

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 3

Инновационное мышление

(CEN/TS 16555-3:2014, 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. № 1936-ст

4 Настоящий стандарт идентичен международному документу CEN/TC 16555-3:2014 «Инновационный менеджмент. Часть 3. Инновационное мышление» (CEN/TS 16555-3:2014 «Innovation Management. Part 3: Innovation thinking», 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 1
3 Термины и определения 1
4 Инновационное мышление 1
4.1 Общие положения 1
4.2 Ключевые факторы инновационного мышления 2
4.3 Модели поведения и компетенции 3
5 Этапы реализации инновационного мышления 3
5.1 Общие положения 3
5.2 Этап 1 — Сбор информации 4
5.3 Этап 2 — Выработка решений 4
5.4 Этап 3 — Оперативное обучение 4
5.5 Этап 4 — Проверка предлагаемых решений 5
5.6 Этап 5 — Синтез выходных данных 5
5.7 Этап 6 — Получение конечных результатов 5
Приложение А (справочное) Практические примеры 6
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов национальным стандартам 10
Библиография 11

Введение

Инновационное мышление — это структурированный подход, в рамках которого ведется поиск информации, аналитических материалов, представлений и наилучших практик для их возможного использования с целью максимизации потенциальных возможностей и решения проблем, что позволяет добиваться преимуществ и желаемого результата на рынке. Данный подход может дополнять другие методы, применяемые в сфере инноваций.

Указанный подход является контекстно-зависимым, в его основу положены принципы постоянного развития и совершенствования базы знаний, которая в дальнейшем может использоваться для выявления и закрепления тех изменений, которые будут обладать наибольшей экономической эффективностью и устойчивостью, а также социальной и/или экологической ценностью с точки зрения достижения намеченных целей организации.

Организации, которые воспринимают инновационное мышление как часть своей движущей силы, должны разрабатывать такие адаптивные качества (преимущества), которые помогут им стать более универсальными на рынке и создать большую ценность для внутренних и внешних заинтересованных сторон. Практические примеры (кейсы) приведены в приложении А.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Часть 3

Инновационное мышление

Innovation Management. Part 3. Innovation thinking

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит рекомендации по внедрению подходов, связанных с инновационным мышлением, которые могут использоваться на всех уровнях управления организации.

В настоящем стандарте приведены рекомендации по интеграции основополагающих положений инновационного мышления в практическую деятельность любой организации, что позволяет обеспечить сбалансированность рисков и рентабельности (эффективности) бизнеса, соответствующих выбранным возможностям или проблемам. Данный подход предоставляет руководству организации возможность оценки предполагаемых конечных результатов и определения «наилучшей» на сегодняшний день стратегии развития организации.

Данный подход можно использовать для всех типов и размеров организаций, включая малые и средние предприятия. Настоящий стандарт особенно полезен тем, кто отвечает за реализацию и внедрение системы инновационного менеджмента в организациях.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты.

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

3 Термины и определения

В настоящем стандарте используется следующий термин с соответствующим определением.

3.1 **инновационное мышление** (innovation thinking): Подход, применяемый для поиска потенциальных возможностей и решения проблем, и обеспечивающий получение более желаемых или более качественных конечных результатов (по сравнению с существующими).

4 Инновационное мышление

4.1 Общие положения

Инновационное мышление представляет собой итеративный и интерактивный подход, требующий взаимодействия с множеством участников внутри и вне организации. В рамках данного подхода применяются ускоренные открытые процессы обучения для создания разнообразных возможностей, а также для выявления и устранения на ранних стадиях факторов неэффективности работы. Для исследования альтернативных решений и их комбинаций с целью получения лучшего конечного результата в данном подходе используются творческие и логические способности человеческого мозга (мышления).

Издание официальное

Инновационное мышление исходит из применения инженерного проектирования, а именно проектировочного мышления, которое традиционно опирается на вопросы проектирования (разработки) продукта. Инновационное мышление определяет методологию, которая сформирована на основе углубленного понимания потребностей человека и конечных результатов организации, которые необходимо достигнуть. Она включает в себя творческий процесс создания возможных решений и итеративный процесс тестирования предлагаемых решений. Данные действия связаны с существующими технологиями и практическими ограничениями бизнеса. Более глубокое изучение содержания инновационного мышления предполагает переход от подхода, ориентированного на проектирование конкретного вида продукции, к более широкому применению в различных областях, что распространяется на все виды инноваций: продуктовую (услуги и товары, материальные и нематериальные), процессную (методы производства, процедуры и карты технологического процесса), организационную (схемы управления и трудовые отношения), и маркетинговую (маркетинг, системы распределения и бизнес-модели).

Инновационный процесс начинается с того момента, когда становится очевидной возможность получения более желательных конечных результатов, однако характер этих результатов и пути их достижения недостаточно ясны, а риск их недостижения является неотъемлемой частью данного процесса. Таким образом, когда задача менеджмента включает в себя риск и неопределенность, подход инновационного мышления может принести явную пользу.

Данный подход требует углубленного понимания конкретной проблемы или потенциальных возможностей (выгод) для организации, которые могут быть реализованы при их разделении на ключевые элементы (составляющие). Необходимо также расширять свои представления о всех типах потенциальных потребителей. Дальнейшие этапы связаны с применением и интеграцией потребностей потребителей с соответствующими технологиями и коммерческими ограничениями, тем самым выявляя конечные результаты, которые будут создавать ценность для целевых потребителей. Подход к инновационному мышлению можно использовать для поддержки системы инновационного менеджмента (см. CEH/TC 16555-1, пункт 11.3).

Инновации всегда сопряжены с рисками, однако испытанные и проверенные методы проектирования позволяют контролировать существующие риски от принятия необоснованных решений на относительно ранней стадии, еще до того, как будут приняты основные обязательства по инвестициям. Данный подход к проектированию является экономически эффективным с точки зрения удовлетворения потребностей заказчика (однако определенным), в рамках ограниченного количества ресурсов организации.

Конкретные примеры (кейсы) приведены в приложении А.

4.2 Ключевые факторы инновационного мышления

К ключевым факторам инновационного мышления относятся контекст (общая ситуация в организации), человеческие ресурсы, факторы содействия (благоприятные условия, создающие возможности) и имеющиеся ограничения. Именно взаимодействие (в комбинации) между этими четырьмя факторами и соотношение их реальных возможностей формирует подход к инновационному мышлению, приемлемый для данной организации.

К ключевым факторам инновационного мышления относятся:

- контекст (общая ситуация в организации): какие благоприятные возможности или решение какой проблемы организация стремится найти для достижения новых и более качественных результатов? Для получения более подробной информации см. CEH/TC 16555-1, раздел 4;

- человеческие ресурсы: рынки, рабочая сила, поставщики, те, кто имеют проблемы, кому пойдет на пользу принятое решение или на кого оно будет влиять (т. е. те, кто будет непосредственно оценивать инновации (получать выгоды от инноваций), например, пользователи/клиенты/заказчики/рынки/отрасли/рабочая сила/поставщики/партнеры). Для получения более подробной информации см. CEH/TC 16555-1, раздел 4;

- факторы содействия (благоприятные условия, создающие возможности): то, что сделает возможным получение требуемых результатов (т. е. то, что создает «позитивные» условия для изменений, например, модели поведения, характеристики, величины, подходы, навыки, необходимые для того, чтобы сделать невозможное возможным);

- ограничения: то, что создает барьеры, препятствующие реализации благоприятных возможностей и подлежит детальному изучению / преодолению (например, «негативные» условия для изменений или реалий бизнеса, например, отрицательно влияющие на рентабельность, рыночную и технологическую привлекательность).

4.3 Модели поведения и компетенции

4.3.1 Общие положения

С тем, чтобы создание инноваций было более успешным, внедрение инновационного мышления должно сопровождаться разработкой определенных моделей поведения (заранее определенных реакций на внешнее воздействие) и компетенций, которые будут обеспечивать поддержку и формирование подхода к выбору, проектированию и проработке наиболее важных и желаемых результатов для реализации потенциальных возможностей, что позволит использовать «ориентированный на пользователя» подход, и обеспечить в организации более глубокое понимание ключевых факторов инновационного мышления.

4.3.2 Модели поведения

Модели поведения, приведенные далее, обеспечивают условия для эффективного функционирования рабочей среды, в которой может успешно развиваться инновационное мышление и которая может способствовать получению приемлемых результатов:

- *создание благоприятных условий для возможностей роста потенциала и развития*: модель, заключающаяся в предоставлении сотрудникам возможности руководить и наделении их полномочиями, расширением прав, тем самым предоставляя им пространство, время, поддержку и навыки, необходимые для творческого поиска новых путей создания чего-либо. Данная модель также содержит систему мотиваций (стимулирующую основу), которая должна поощрять/штрафовать за успехи и неудачи, соответственно;
- *поощрение нестандартного открытого мышления*: модель используется для изучения преимуществ сотрудничества с другими экспертами и организациями различных типов;
- *поддержка эффективной рабочей среды*: модель, в которой риски и неопределенности являются нормой, а неудачи могут восприниматься как стимул для самоанализа, корректировки (по обратной связи) и немедленного получения выводов и обучения;
- *поддержка навыков наблюдения и прослушивания*: модель, используемая для углубленного понимания необходимых конечных результатов. Требуется разработать соответствующие вопросники (с пониманием того, как задавать вопросы). Необходимо также следить за тем, как человек использует и выполняет какие-либо действия в контексте поставленной задачи и достижения результатов;
- *оперативная визуализация, быстрое макетирование, поиск идеи-прототипа и возможности ее реализации (на основном базовом уровне):* модель, используемая для предоставления коллективу пространства и времени с целью развития и использования их творческой фантазии;
- *проведение экспериментов, выполнение множества итераций для внесения изменений*: модель, используемая для развития коллективного мышления и поиска решений, которые будут оптимальным образом соответствовать существующей проблеме или возможности ее идентификации;
- *предварительное тестирование предложенных решений*: модель, используемая для определения времени выхода на рынок и корректности предлагаемого решения.

4.3.3 Компетенции

В настоящем разделе приведены области компетенции, которые следует внедрять и развивать в организациях (на всех уровнях), стремящихся продвигать структурированный подход к инновационному мышлению:

- внимательное отношение и детальное понимание потребностей всех типов пользователей;
- выявление и обобщение их проблем и потенциальных возможностей;
- развитие многопланового творческого мышления (совместно с внутренними и внешними партнерами организации).

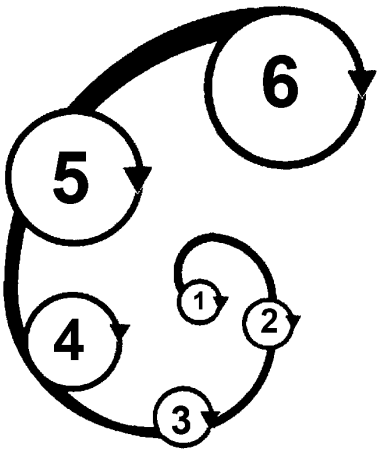
Примечание — В CEN/TC 16555-5 приведены дополнительные рекомендации по организации сотрудничества.

5 Этапы реализации инновационного мышления

5.1 Общие положения

Этапы реализации инновационного мышления представлены на рисунке 1.

Каждый этап реализации следует рассматривать на основе результатов, получаемых при выполнении предыдущего этапа, а также результатов других более ранних предшествующих этапов, таким образом, реализация инновационного мышления является итеративным процессом, предназначенным для расширения базы знаний и, следовательно, для получения приемлемых и устойчивых бизнес-результатов.



1 — сбор информации; *2* — выработка решений; *3* — оперативное обучение; *4* — проверка предложенных решений; *5* — синтез выходных данных (результатов); *6* — получение конечных результатов

Рисунок 1 — Этапы реализации инновационного мышления

5.2 Этап 1 — Сбор информации

Процесс реализации инновационного мышления начинается со сбора информации о потенциальных возможностях и/или проблемах, которые предстоит решать с учетом ключевых факторов инновационного мышления, описанных в 4.2.

Данный этап носит исследовательский характер; на нем проводится сбор информации со всех источников, кто имеет отношение к предполагаемым потенциальным возможностям.

Для выявления потребностей рынка и получения промежуточных результатов следует опрашивать достаточно большое количество потенциальных потребителей всех типов, а не одного-двух потребителей, что в конечном итоге должно подтверждать, стоит ли на самом деле реализовывать данные потенциальные возможности или решать проблемы (т. е. существуют ли на это реальные потребности рынка).

Для лучшего понимания существующих и перспективных потребностей рынка и потребителей (будь то потребности явные или скрытые) можно использовать менеджмент стратегического прогнозирования и менеджмент сотрудничества. Все вышеупомянутое относится к первому этапу и ко всем последующим этапам реализации инновационного мышления. Для получения дополнительных рекомендаций по данному вопросу см. CEN/TC 16555-2 и CEN/TC 16555-5.

5.3 Этап 2 — Выработка решений

Творческая деятельность – это процесс формирования новых идей, направленных на решение проблем посредством нестандартного мышления. Менеджмент креативности (творческой деятельности) требует иного подхода к управлению функциями в организации и включает в себя создание условий, необходимых для стимулирования появления новых идей и последующего их сбора, отбора (обработки) и получения конечных результатов.

Для получения дополнительной информации по данному вопросу см. CEN/TC 16555-6.

Важно различать креативность и инновационное мышление. Если креативность — это процесс формирования идей для решения выявленных проблем и/или реализации потенциальных возможностей, то инновационное мышление — это подход, сочетающий в себе все ключевые факторы (см. 4.2), в том числе, в рамках креативной среды для решения проблем или реализации потенциальных возможностей. На раннем этапе очень высокую важность имеют процессы идентификации и сбора всех возможных решений в соответствии с требованиями последующих этапов.

В CEN/TC 16555-1 описан общий процесс, в котором подход к инновационному мышлению можно применять к любой проблеме, для решения которой требуется быстрое и открытое обучение, проводимое с целью оперативной выработки различных решений и идентификации/устранения всех неэффективных решений. При этом важно подчеркнуть возможность применения данного подхода и получения конечных результатов в течение нескольких часов или дней.

5.4 Этап 3 — Оперативное обучение

На данном этапе для подтверждения возможности реализации (целесообразности) какого-либо решения можно использовать различные средства наглядного представления, макеты, опытные образцы и результаты тестирования различных решений потребителей. Данный этап, связанный с

идентификацией и выбором решения, возможно, является наиболее оперативным, экономичным и эффективным способом проверки предлагаемого решения.

Результаты проводимого оперативного обучения обеспечивают получение обратной связи и могут приводить к дополнительному анализу ожиданий рынка, которые определялись на этапе 1. Временные рамки для последнего вида деятельности должны составлять часы, но не дни. Для этапа в целом следует устанавливать конкретные временные ограничения, после чего вновь необходимо организовать сбор информации от потребителей.

Информация о компетенциях и моделях поведения, необходимых для инновационного мышления, приведена в 4.3.

5.5 Этап 4 — Проверка предлагаемых решений

Возможные решения, выработанные на этапе 3, должны проверяться всеми, кто принимал участие в их выработке или кого они могут затрагивать.

Наблюдение, составление структурированных наборов вопросов, работа в специальных рабочих группах и т. п. являются некоторыми из методов, которые можно использовать на данном этапе.

Результаты выполнения данного этапа необходимо преобразовывать в набор выходных данных, которые будут использоваться в качестве исходных данных на следующем этапе.

Важно, чтобы для любых возможных решений была разработана стратегия дальнейшего использования прав интеллектуальной собственности. Дополнительная информация по данному вопросу приведена в см. CEH/TC 16555-4 и CEH/TC 16555-5.

5.6 Этап 5 — Синтез выходных данных

Все выходные данные, полученные на этапе 4, должны рассматриваться совместно с информацией, собранной на этапе 1.

На пятом этапе проводится интеграция выходных данных, полученных креативным образом, с показателями рыночной привлекательности, технической реализуемости и рентабельности бизнеса с целью получения решений, основанных на знаниях и приемлемых для организации. Данный процесс может занимать от нескольких часов до нескольких дней. До этого момента не следует вводить бизнес-ограничения из-за риска получения непредвзятого подхода, который необходим для поиска оптимального решения. При этом, следует активно содействовать анализу различных бизнес-моделей, которые способны формировать и распространять эти решения на рынок и быть приемлемыми с учетом потребностей данной организации.

5.7 Этап 6 — Получение конечных результатов

Руководство организации должно принять решение, какой из нескольких возможных конечных результатов (вариантов), полученных на этапе 5, обеспечивает оптимальное решение проблемы и/или реализацию потенциальных возможностей, т. е. какой конечный результат наилучшим образом соответствует выявленным потребностям потребителя и совпадает с целями организации.

Если конечный результат, соответствующий потребностям организации, не может быть найден, то следует понять, стоит ли выполнять следующую итерацию процесса по этапам 1—6, или же закрыть данное конкретное направление и исследовать другие потенциальные возможности.

Приложение А
(справочное)

Практические примеры

А.1 Пример 1: Компания А

А.1.1 Введение

Компания А владеет онлайн-порталом по трудоустройству людей, подыскивающих работу в строительной отрасли. Бизнес создавался в течение 10 лет, управляется двумя совладельцами и поддерживается субподрядным коллективом специалистов.

После кризиса на рынке, который значительно повлиял на бизнес компании, она приняла участие в финансируемой ЕЭС программе по исследованию новых возможностей стимулирования роста.

По словам генерального директора, целью участия компании в этой программе было «*...определение оптимального способа управления бизнесом при наличии ограниченного количества доступных ресурсов*». При этом ключевыми факторами инновационного мышления были:

- *контекст (общая ситуация в организации)*: два владельца израсходовали все свои денежные ресурсы для поддержания бизнеса и столкнулись со сложным решением. Если они хотят сохранить бизнес, то они в кратчайшие сроки должны найти новых клиентов (при ограниченном наборе ресурсов);

- *человеческие ресурсы*: все люди, связанные с бизнесом внутри и вне организации, были привлечены к поддержке ее деятельности, что включало внешнее размещение капиталов, инфраструктуру и существующую клиентуру;

- *факторы содействия (благоприятные условия, создающие возможности)*: Компания создала мощную сеть с более чем 50000 посещениями своего сайта в месяц и текущими высококачественными онлайн-предложениями рабочих мест;

- *ограничения*: Основные ограничения — ограниченное время и отсутствие свободных средств. Основной коллектив компании (два ее владельца) в качестве основных ресурсов создали промышленные сети и социальные медиа-каналы.

Важным аспектом в этом процессе является выбор правильной модели поведения и среды для облегчения получения приемлемых конечных результатов, в том числе:

- распределение ролей и обязанностей совладельцев для реализации новой задачи, с упором на использование сильных сторон каждого;

- постановка амбициозных, но достижимых целей для бизнеса, определение желаемых конечных результатов и задание сроков исполнения;

- получение поддержки от внешнего куратора (в рамках программы, финансируемой ЕЭС), который будет способствовать постепенному проведению компанией процесса исследования новых возможностей роста для реализации поставленных задач в намеченные сроки.

А.1.2 Процесс реализации инновационного мышления

Следующие шесть этапов были выполнены как части процесса реализации инновационного мышления.

А.1.3 Этап 1 — Сбор информации

В компании были предприняты меры по сбору информации о потенциальных компаниях-клиентах, а также информации о том, где и в чем нуждаются эти клиенты с точки зрения ресурсов, количества людей и их строительных навыков. Проводились также исследования по определению новых потребностей в строительных работах, например, в районах, пострадавших от стихийных бедствий.

Эти исследования также были направлены на определение и анализ существующих проблем с навыками строителей и на выработку основных критериев поиска для отделов кадров при отборе наилучших кандидатов.

А.1.4 Этап 2 — Выработка решений

В организации состоялось совещание, посвященное вопросам креативности и исследования того, что можно предложить для удовлетворения новых и весьма жестких требований, с которыми всегда традиционно сталкивались кадровые агентства, но с совершенно иным ценовым ориентиром и уровнем поддержки ресурсов.

На этом совещании был очерчен круг идей, проведена их оценка, с последующим их сопоставлением с намеченными целями, а затем они были учтены в новых решениях по оказанию услуг.

А.1.5 Этап 3 — Оперативное обучение

Используя такие средства, как социальные сети, электронная почта и видеоконференции, владельцы начали поиск контактов, презентацию своих новых онлайн-решений по обслуживанию и сбор информации от потребителей относительно стоимости услуг (с учетом потребностей клиентов и ценового позиционирования). Эти работы были выполнены в течение нескольких дней, используя для связи с различными территориями вечернее и даже ночное время. Скорость обслуживания при этом имеет решающее значение, поскольку она необходима для подтверждения того, что работает, а что не работает в этой новой услуге.

Эти работы были выполнены на трех отдельных международных рынках (всех — англоязычных), что обеспечивалось высокой скоростью доступа посредством социальных сетевых сервисов.

А.1.6 Этап 4 — Проверка предлагаемых решений

Новая концепция обслуживания была изменена просто ради введения тех ключевых характеристик и функций, которые в глазах платежеспособных клиентов могли бы представлять реальную ценность.

Отсюда возникла новая бизнес-концепция, которая имела агрессивный многоуровневый ценовой ориентир и определенную стратегию выхода на рынок для привлечения потенциальных клиентов по всему миру с целью перепрофилирования и проверки своей новой услуги, которая заключалась в автоматической выдаче ответного сообщения по электронной почте, специализированной CV-фильтрации и уровне платы, связанном с числом вакансий, которые должны быть заполнены.

Эта концепция была проверена с помощью существующего веб-сайта и поддерживалась в ручном режиме. Компания провела экспериментальную проверку и повторно связалась со всеми потенциальными клиентами, выявленными на этапах 1 и 3, с целью получения реакции рынка на стоимость предлагаемых услуг и продуктов. Конечные результаты, полученные на этом этапе, регистрировались в ходе проведения нескольких предварительно запланированных испытаний.

А.1.7 Этап 5 — Синтез выходных данных

Выходные данные, полученные на этапе 4, сразу же позволили оценить требуемые решения по оказанию услуг, что придало совладельцам уверенность в необходимости наращивания своей активности путем систематического планирования и выхода на ранее выявленные рынки, а также в отношении существующей клиентской базы.

Этот этап включал привлечение специалистов к энергичному формированию этих услуг на существующих сайтах.

А.1.8 Этап 6 — Получение конечных результатов

В течение девяти месяцев были достигнуты следующие результаты:

- разработаны три новых процесса и услуги;
- клиентская база увеличилась на 80 %;
- объем реализации услуг увеличился на 120 %;
- стоимостный объем экспорта составлял более чем 80 % от всех полученных доходов.

Пример — Генеральный директор компании А: «Мы восстановили свернутый объем реализации до уровня, который теперь позволит обоим руководителям зарабатывать бизнесом себе на жизнь. Этот объем главным образом обусловлен предложением наших услуг австралийским, новозеландским и ближневосточным специалистам по подбору строительных кадров».

А.2 Пример 2 — Компания В

А.2.1 Введение

Компания В представляет собой субподрядчик многонациональной компьютерной корпорации, которая является ее главным клиентом. Когда эта корпорация свернула свою деятельность в Ирландии, компания В столкнулась с острой необходимостью в создании либо новой клиентской базы, либо в создании нового бизнеса с использованием набора профессиональных навыков своих сотрудников (которых многонациональная корпорация предпочла оставить в Ирландии), либо пропорционально уменьшать их загрузку, вплоть до возможности полной ликвидации компании.

Пример — Генеральный директор компании В: «Сейчас мы попали в сложную ситуацию, связанную с тем, что наш главный клиент переводит значительный объем своего производства в другую страну, с соответствующим сокращением штата наших сотрудников, если мы не включим инновационное мышление и не сделаем что-либо для предотвращения этого».

При этом ключевыми факторами инновационного мышления были:

- *контекст (общая ситуация в организации)*: генеральный директор и высшее руководство организации приняло решение о необходимости предпринять попытку найти новых клиентов и/или разработать новую модель деятельности своей организации; в противном случае это грозит потерей трудового коллектива, его навыков и знаний, накопленных за предыдущие 20 лет;

- *человеческие ресурсы*: все люди, которые связаны с бизнесом (начиная от существующего трудового коллектива и заканчивая сотрудничающими коллективами, поставщиками и партнерами за рубежом), пострадали от сложившейся ситуации и выиграли бы от возможного решения проблемы;

- *факторы содействия (благоприятные условия, создающие возможности)*: компания разработала специализированный набор навыков, связанный со срочным изменением технологии поиска неисправностей в пользовательских сборках и их тестирования в микроэлектронных модулях и узлах. Базовые навыки и энтузиазм рабочего коллектива были ключевыми факторами, которые мотивировали руководство организации к разработке, применению подхода инновационного мышления и исследованию новых возможностей для бизнеса;

- *ограничения*: ограничения связаны с дефицитом времени и ограниченными финансовыми ресурсами. Бизнесу нужен подход, который позволял бы ему анализировать услуги, продукцию и концепции применения бизнес-моделей, в то же время, балансируя между различными рисками и неопределенностями. Для достижения этой цели потребовался надежный и упрощенный подход к формированию/оценке новых бизнес-концепций и определению решения, «оптимального» для существующей стратегии организации.

Важным соображением в этом процессе было установление правильной модели поведения и рабочей среды, способствующих получению подходящих результатов, включая:

- определение целей и задач для внедрения подхода, основанного на инновационном мышлении и переходе к инновационной области деятельности, в том числе получение разрешения генерального директора и выработки критериев оценки всех идей;

- регулярную поддержку для проведения упрощенных совещаний (сессий) (на протяжении шести рабочих недель) для сбора и анализа полученной информации, что предоставило возможность коллективам устанавливать временные рамки для научных исследований; собирать информацию и творчески исследовать новые бизнес-концепции, оперативно проводить комплексные испытания;

- составление плана работ, рассчитанного на шесть этапов, в которых оценивалась бы каждая идея. В рамках этого плана было признано, что риски и неопределенности следует воспринимать как часть процесса и, как результат, возможные неудачи, причем успех к подходу был не так важен, как ответная реакция рынка на данный подход;

- поощрение нестандартного образа мышления для стимулирования сотрудничества.

А.2.2 Процесс инновационного мышления

Следующие шесть этапов были выполнены компанией в рамках (как часть) процесса реализации инновационного мышления.

А.2.3 Этап 1 — Сбор информации

Предпринимаемые меры изначально концентрировались на идентификации навыков и исходных материалах, которые уже были разработаны в компании В на основе опыта ее работы с многонациональной корпорации.

На специализированном семинаре коллективам было предложено:

- определить основные навыки, ресурсы, потенциальные возможности и технические знания в области бизнеса, и описать их в наиболее широких и понятных терминах;

- систематически исследовать все элементы существующей бизнес-модели компании В, с целью определения той части модели, которая может быть доработана и пересмотрена;

- проанализировать разветвленную сеть своих имеющихся клиентов для выявления новых потенциальных возможностей бизнеса.

А.2.4 Этап 2 — Выработка решений

Компанией предприняты меры, активизирующие творческую деятельность коллективов разработчиков различных специальностей. Результаты и данные, полученные на этапе 1, объединялись для творческой выработки новых решений; они были получены в форме шаблона и документировались как новые потенциальные возможности бизнеса.

Полученные результаты распределены между группами, после чего руководство организации выполнило их первоначальную оценку, выбор и определение приоритетов для определения «наилучшего предложения» и «наилучшего соответствия требованиям». Далее пять коллективов были уполномочены руководством организации на проведение дальнейших проработок их идей в течение установленного срока. В каждом коллективе был назначен ответственный исполнитель.

А.2.5 Этап 3 — Оперативное обучение

Коллективы в рамках выбранной концепции собрали наиболее специфичную для рынка информацию и адаптировали ее под существующие навыки и ресурсные возможности организации. Как часть этого исследования они проводили изучение конкурентоспособной продукции и рассматривали все конкурентоспособные варианты, после чего в целях оперативного получения результатов обучения (выводов) и обратной связи о возможностях они проводили исследование рынка, используя для этого визуальные средства и макеты. Эти быстро получаемые результаты обеспечивают получение важных выводов о том, что работает, а что не работает с точки зрения рынка.

Каждый коллектив докладывал руководству организации о предпринятых проверочных испытаниях и о своих выводах и указывал, как найденные решения могут решить конкретную проблему.

После этого для предварительной реализации были приняты (в пределах установленного срока и бюджета) три концепции.

А.2.6 Этап 4 — Проверка предложенных решений

Для проверки предложенных решений в условиях рынка и определения предполагаемой стоимости услуг и продуктов с помощью ряда ведущих покупателей/клиентов (а также через интернет-порталы по продажам) были протестированы три новые концепции.

Начальные испытания проводились в течение четырех недель с использованием поддающихся измерению критериев, определенных для каждой концепции.

А.2.7 Этап 5 — Синтез выходных данных

Результаты (выводы), полученные на этапе 4, сразу же позволили оценить и классифицировать предложенные решения с точки зрения:

- потенциальных возможностей рынка;
- инвестиций, необходимых для распространения концепции на социально ответственный бизнес;
- способа встраивания концепции в решение, приемлемое для компании;
- рыночной привлекательности;
- технической реализуемости;
- жизнеспособности бизнеса.

А.2.8 Этап 6 — Получение конечных результатов

После выполнения этапа 5 руководство организации получило возможность оценить все полученные результаты (выводы) и немедленно приняло решение о финансировании двух вариантов, которые были определены как наиболее перспективные для дальнейших испытаний, причем один из этих вариантов хорошо соответствовал возможностям существующего бизнеса (с точки зрения необходимых навыков и знаний), тогда как второй вариант требовал привнесения в бизнес новых специальных знаний. Этими двумя вариантами были:

- изготовление продукции по спецзаказу;
- участие в ремонте, повторной сертификации и продаже фирменной продукции, которая вышла из строя во время гарантийного срока.

Кроме того, была выявлена долговременная возможность в области производства медицинского оборудования (в сотрудничестве с региональным кластером), однако для реализации этой возможности потребовались бы новые процедуры, сертификация и повышение квалификации сотрудников.

Руководство организации определило приоритетность концепции изготовления продукции по спецзаказу. Эта возможность была внедрена в онлайн-бизнес по предоставлению коммерческих услуг и профинансирована самой компанией в течение 12 мес.

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
CEN/TS 16555-1	IDT	ГОСТ Р 56273.1—2014 «Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента»

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия стандарта:
- IDT — идентичный стандарт.

Библиография

[1] CEN/TS 16555-2, Innovation management — Part 2: Strategic intelligence management (Инновационный менеджмент. Часть 2. Менеджмент стратегического прогнозирования)

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

[3] CEN/TS 16555-5, Innovation management — Part 5: Collaboration management (Инновационный менеджмент. Часть 5. Управление сотрудничеством)

[4] CEN/TS 16555-6, Innovation management — Part 6: Creativity management (Инновационный менеджмент. Часть 6. Управление творчеством)

УДК 658.012.2:006.354 ОКС 03.100.40; 03.100.50

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

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

Сдано в набор 09.12.2016. Подписано в печать 17.01.2017. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,68. Тираж 31 экз. Зак. 109.
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