ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 57313— 2016

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Руководство по управлению инновациями

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2017

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс»)

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 6 декабря 2016 г. № 1942-ст

4 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 2
4 Введение в инновационный менеджмент 4
5 Структурная схема стратегического уровня 7
6 Структурная схема операционного уровня 20
Приложение А (справочное) Графическое представление экосистемы инновационного менеджмента 35
Приложение Б (справочное) Методы и средства, используемые в области инновационного менеджмента (перечень не является исчерпывающим) 36

Введение

Цели и задачи настоящего стандарта

Настоящий стандарт предназначен для оказания содействия организациям (предприятиям, научно-исследовательским центрам, информационным посредникам) в реализации систематического подхода по созданию ценности для всех сторон, заинтересованных в инновациях.

Основной целью настоящего стандарта является внедрение процессов и методов и применение наилучшей практики для содействия развитию креативности персонала, созданию инноваций и возможности управления ими.

Необходимым предварительным условием использования настоящего стандарта является желание организации использовать инновации в качестве основной идеи своего развития, что влечет за собой желание создать и/или поддерживать инновационную культуру в организации и мобилизацию необходимых человеческих, материальных и финансовых ресурсов.

Настоящий стандарт могут использовать организации любых форм и размеров, в частности предприятия малого и среднего бизнеса, с целью внедрения системы инновационного менеджмента.

Настоящий стандарт может применяться для всех видов инноваций, например, продуктовых, в сфере услуг, процессных (технологических), организационных, в бизнес-моделях [далее — ПУТОМ (PSPOM)].

В зависимости от проекта некоторые этапы или области технического проектирования являются более или менее важными. В зависимости от формы организации заинтересованные стороны также отличаются друг от друга, процессы имеют разные уровни развития и детализации, а работы могут быть отданы на аутсорсинг. Поскольку положения настоящего стандарта основываются на наиболее распространенной и наиболее развитой модели, то есть модели крупной организации, которая руководит многочисленными проектами, пользователям настоящего стандарта следует самостоятельно позиционировать себя в предлагаемом обзоре.

Настоящий стандарт можно также использовать в качестве инструмента самооценки, внутреннего обучения и как методологическую поддержку для построения отношений с партнерами по инновационным проектам.

Положения настоящего стандарта не противоречат ГОСТ Р 56273.1-2014/CEN/TS 16555-1:2013 «Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента», который определяет общие рекомендации по внедрению системы инновационного менеджмента.

Структура и рекомендации по использованию разделов настоящего стандарта

Терминология определяет основные термины и понятия, используемые в области инновационного менеджмента.

Вступительные тексты и чертежи определяют инновационный подход в контексте настоящего стандарта и в соответствии с деятельностью организации, внедряющей у себя систему инновационного менеджмента. Они позволяют получить общую картину всех мероприятий инновационного менеджмента как на стратегическом, так и на операционном уровне.

Карты представляют ключевые элементы для реализации мероприятий инновационного менеджмента.

В приложении А сформулировано общее представление инновационной организации в своей экосистеме.

В приложении Б описаны методологический подход и инструменты, наиболее часто используемые в качестве вспомогательной основы инновационного менеджмента.

Прежде чем приступить к чтению карт, следует установить несколько общих принципов, которые применяются для комплексного процесса управления инновационными проектами:

- необходимо подчеркнуть важность качества управления и возможность привлечения руководящих структур, принимающих решение о выборе и сопровождении инновационных проектов, для обеспечения их соответствия общим стратегическим целям, их успешное распространение и обеспечение правильной капитализации результатов;
- инновация по своей природе является коллективной концепцией (набором действий), в реализации которой задействованы ресурсы не только самой организации, но и внешних заинтересованных сторон (определение понятия «инновация» см. в 3.6);

- данная коллективная концепция является предметом активной деятельности, превосходящей задачи, поставленные руководителем проекта, и, например, имеющей целью объединение ресурсов, компетенций (умений), навыков и опыта сотрудников организации, в то же время создающей условия для плодотворного сотрудничества с внешними субъектами. Возможно, возникнет необходимость создания в организации отдела инноваций, пока инновационная культура не установится на постоянной основе.

Каждый инновационный проект является источником образования особого сообщества, которое объединяет вовлеченные заинтересованные стороны (внутри или за пределами организации). Это сообщество пользуется авторитетом и содействием, в организации поддерживают его предприимчивость и креативность.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Руководство по управлению инновациями

Innovation management. Guidelines for implementing the innovation management approach

Дата введения — 2017—06—01

1 Область применения

Инновационный менеджмент является частью общей системы менеджмента организации и вписывается в рамки организационного управления. Его целью является определение для организации (или группы организаций) необходимых действий, альтернатив и структур в рамках общей системы менеджмента организации для создания благоприятных условий в целях содействия становлению, принятию решений о проведении и успешному завершению инновационных проектов. Действия и решения по инновационному менеджменту разворачиваются на двух уровнях ответственности организации: стратегический инновационный менеджмент (включающий оценку и корректировку осуществляемых проектов) и операционный менеджмент инновационных проектов.

Эти действия объединяют планирование деятельности, определение обязанностей, наилучшей практики, процедур, процессов и ресурсов для достижения поставленных целей.

Инновационный менеджмент включает инструменты, методы и подходы, позволяющие организациям внедрять и развивать все виды инноваций, любые смежные направления, а также связи с научно-исследовательской деятельностью и развитием организации.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 56273.1—2014/CEN/TS 16555-1:2013 Инновационный менеджмент. Часть 1. Система инновационного менеджмента

ГОСТ Р 56273.2—2016/CEN/TS 16555-2:2014 Инновационный менеджмент. Часть 2. Менеджмент стратегического прогнозирования

ГОСТ Р 56273.4—2016/CEN/TS 16555-4:2014 Инновационный менеджмент. Часть 4. Менеджмент интеллектуальной собственности

ГОСТ Р 57315—2016 Инновационный менеджмент. Руководящие принципы для осуществления открытого инновационного подхода

ГОСТ Р ИСО 21500 Руководство по проектному менеджменту

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов и классификаторов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это

Издание официальное

положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями.

3.1 **знания** (knowledge): Совокупность сведений о чем-либо, основанных на рассуждении и поддающихся управлению. Объем знаний увеличивается пропорционально поступающей информации.

Примечание — Набор данных и информации с точки зрения некоторой определенной информационной технологии. Включает также различные комбинации новой технологии, производственного опыта, эмоций, верований, значений величин, идей, интуиции, любопытства, мотивации, стилей обучения, отношения, способности доверять, способности решать сложные проблемы, открытости, умения работать в компьютерной сети, коммуникабельности, отношения к риску, наличия духа предпринимательства. Использование знаний приводит к накоплению ценных активов, улучшает способность действовать и принимать эффективные решения. В отличие от формализованного знания существует знание неформализованное. Оно также может быть индивидуальным и коллективным.

3.2 **креативность** (creativity): Творческие возможности человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и/или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания.

Примечания

1 В инновационном процессе креативность часто оказывается решающим фактором. В частности, она начинает применяться при возникновении инновационных проектов (генерация идей) или эпизодически для решения какой-либо проблемы. Таким образом, она должна быть интегрирована в технологический процесс и управляться организацией.

2 Диапазон идей очень широк: от творческого замысла до изобретения (например, от коммерческой идеи до новой методики управления производством).

3.3 **проектирование** (design): Вклад в инновационный менеджмент, касающийся, в частности, этапов разработки основных видов инноваций [ПУТОМ (PSPOM)] и состоящий в подходе, ориентированном в т. ч. на отражение наилучшей практики и опыта.

Примечание — Проектирование является стратегическим элементом инновационного менеджмента. Проектировочное мышление является одним из методов управления проектированием.

3.4 **экосистема организации** (ecosystem): Множество заинтересованных сторон и контекстных элементов (технологий, нормативных актов и т. д.), которые находятся во взаимодействии с организацией и/или могут оказывать влияние на ее стратегию.

3.5 **карта проекта** (project sheet): Дорожная карта или итоговый документ принятия организацией решения о запуске проекта. Карта служит «маршрутным листом» для команды проекта и основой для отчетов о продвижении в отношениях между заказчиком проекта (руководство организации или сторонний клиент) и руководителем проекта.

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

3.7 **совместные инновации** (collaborative innovation): Действия, цель которых заключается в выборе несколькими организациями-партнерами одного или нескольких инновационных проектов, принятии решения об их запуске и/или их осуществлении.

Примечание — Совместные инновации требуют, чтобы организации-партнеры пришли к соглашению о разделении рисков, объединении ресурсов и распределении прибыли от одного или нескольких инновационных проектов, являющихся предметом сотрудничества и, возможно, сформированной интеллектуальной собственности. Совместные инновации требуют особого управления в данном контексте.

3.8 **внутренние инновации** (internal innovation): Концепция, состоящая для организации в определении и обеспечении успешного завершения своих инновационных проектов своими собственными и/или внешними средствами, имеющимися в ее распоряжении.

3.9 **открытые инновации** (open innovation): Инновации, для реализации которых используются как внутренние, так и внешние идеи, как внутренние, так и внешние выходы на рынок.

Примечания

1 Интенсивность внедрения открытой инновации зависит от ситуации.

2 Концепция, состоящая во взаимодействии с экономическими, социальными, культурными и технологическими условиями с целью определения и мобилизации внешних ресурсов, необходимых для успешного завершения инновационных проектов, которые организация не смогла или не пожелала бы осуществить самостоятельно.

3.10 **стратегический прогноз, SI-прогнозирование, стратегическое прогнозирование** (strategic intelligence; SI): Результаты анализа стратегической информации, которые будут использованы для формирования стратегии организации (например, перспективного планирования, позиционирования, оценки влияния или защитных мер).

3.11 **менеджмент знаний;** МЗ (knowledge management): Дисциплинарный подход к достижению поставленных перед организацией целей путем оптимального использования знаний.

Примечание — Процесс, состоящий из всех действий, обеспечивающих возникновение, поиск, распространение, распределение, использование и капитализацию знаний, информации, опыта и квалификации в организации в целях сохранения и увеличения своего интеллектуального капитала и увеличения ценности.

3.12 **бизнес-модель** (business model): Абстрактное описание бизнес-пространства или его части, в котором представлены основные бизнес-процессы и коммерческие понятия, имеющие отношение к данному бизнес-пространству или его части.

3.13 **организация** (organization): Единый структурный комплекс ресурсов, функций, методов принятия решений в виде некоторой формы отношений (частная компания, ассоциация, государственный орган или объединение нескольких из этих образований и т. д.).

Примечание — Организация может быть государственной или частной. Примерами организаций могут быть компания, корпорация, фирма, предприятие, учреждение, благотворительная организация, предприятие розничной торговли, ассоциация, а также их подразделения или комбинация из них.

3.14 **интеллектуальная собственность** (intellectual property; IP): Совокупность прав на охраняемые результаты интеллектуальной деятельности в производственной, научной, литературной и художественной областях и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальные права), относящиеся:

- к произведениям в области искусства, литературным, научным и иным произведениям;
- программам для ЭВМ и базам данных;
- исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, фонограммам, радио- и телевизионным передачам и другим сообщениям в эфир или передаче по кабелю;
- изобретениям во всех областях человеческой деятельности;
- селекционным достижениям;
- полезным моделям;
- промышленным образцам;
- секретам производства (ноу-хау);
- топологиям интегральных микросхем;
- товарным знакам, знакам обслуживания, фирменным наименованиям, наименованиям мест происхождения товаров и коммерческим обозначениям;
- научным открытиям;
- защите против недобросовестной конкуренции.

3.15 **ПУТОМ (PSPOM)**: Мнемотехнический термин, обозначающий различные формы результатов инновационного процесса: новая продукция, услуга, технология (процесс), организационная форма, бизнес-модель.

3.16 **стратегия** (strategy): Скоординированная совокупность результатов выбора, представляющая стремления (амбиции) организации и способствующая определению целей и управлению деятельностью.

3.17 **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.

Примечания

1 Мероприятия и решения в области инновационного менеджмента распространяются на два уровня организационного менеджмента: стратегический инновационный менеджмент (включающий оценку и обновление результатов выполненного отбора, а также создание соответствующих структур) и операционный менеджмент инновационных проектов.

2 Совокупность мероприятий охватывает планирование деятельности, определение обязанностей, наилучшей практики, процедур, процессов и ресурсов для достижения целей.

3 Ответственность подразумевается в широком смысле, включая общественную и экологическую ответственность организации.

4 Инновационный менеджмент осуществляется на различных уровнях открытости (внутренняя инновация, совместная инновация, открытая инновация) в зависимости от сложившихся ситуаций и сделанного стратегического выбора.

4 Введение в инновационный менеджмент

Общая схема взаимодействий, осуществляемых в рамках инновационного менеджмента

Инновационная организация должна находиться в центре экономической, социальной, экологической, институциональной и регламентарной ситуации и учитывать соответствующие контексты, с которыми она взаимодействует (см. приложение А).

В данном контексте организация должна разрабатывать свою стратегию, определять возможности и запускать свои стратегические инновационные процессы, мобилизуя все факторы внедрения.

Организация инициирует запуск и продвижение каждого из своих инновационных проектов, входящих в портфель проектов.

Целью инновационных проектов является успешное эффективное внедрение результатов инновационного процесса, а именно продукта, услуги, процесса (технологии), организационной формы, бизнес-модели — ПУТОМ (PSPOM).

Инновационный процесс вписывается в общую инновационную культуру, которую развивает организация.

Он является источником знаний и результатов, которые, в свою очередь, оказывают влияние одновременно на общую стратегию и инновационный процесс в целях капитализации и непрерывного развития.

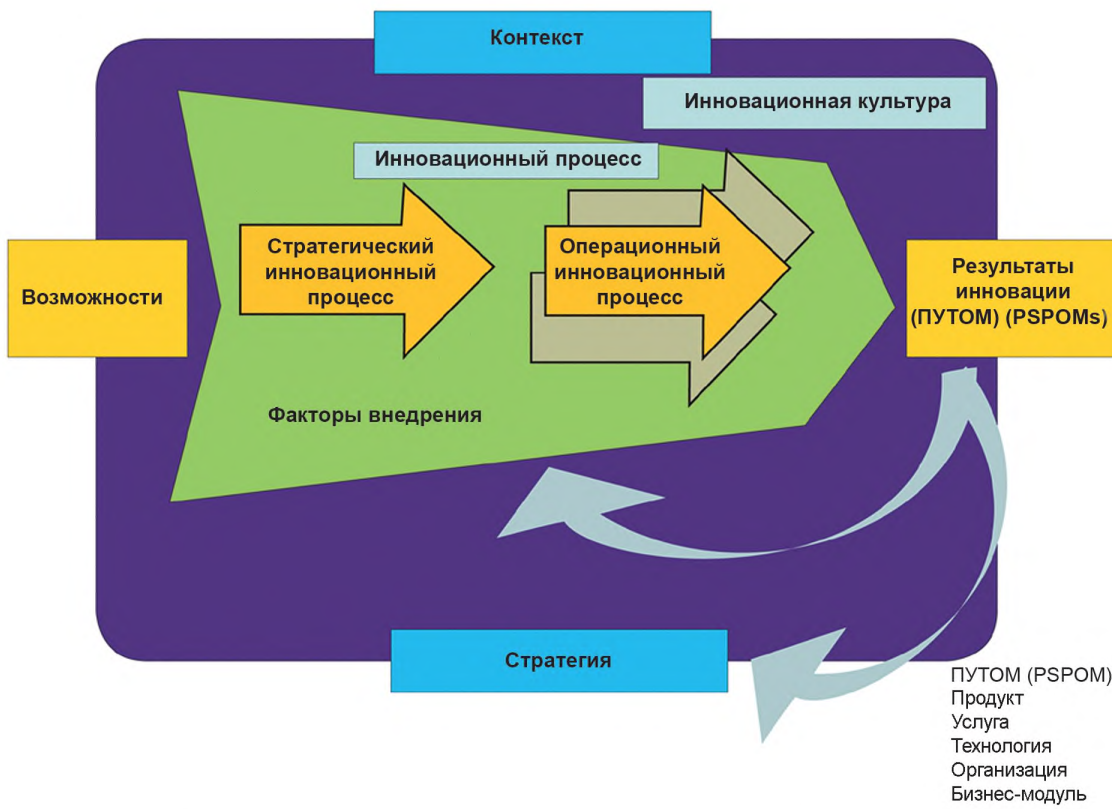


Рисунок 1 — Общая схема взаимодействий, осуществляемых в рамках инновационного менеджмента

Структурная схема инновационного менеджмента

В целях описания инновационного процесса он представлен в форме структурной схемы, объединяющей в единое целое всю совокупность характеристик. Данная схема представлена на рисунке 2 в виде двух уровней: стратегического и операционного. Каждый из уровней представлен в виде таблицы, состоящей из четырех столбцов, соответствующих этапам (обзор процесса), и из четырех строк, представляющих области разработки (проектирования) или компетенции.

Пересечение этапов и областей конкретизируется в картах, описывающих действия (мероприятия), которые необходимо осуществить. Отношения между картами приводятся в качестве отношения «входных и выходных данных». Пользователю настоящего стандарта рекомендуется регулярно повторно позиционировать себя в общей структурной схеме с целью понимания и контроля всех действующих или желаемых взаимодействий стратегических и операционных процессов.

Области проектирования (строки структурной схемы) представлены в виде четырех групп:

- маркетинг и коммерция. Данная область охватывает все, что касается структурирования и распространения результатов инновационных проектов среди клиентов, потребителей и адресатов в широком смысле. Например, в научно-исследовательской организации она охватывает деятельность по введению в научный оборот, а в отношении организационной инновации или инновации бизнес-модели она охватывает особенности внедрения изменений внутри самой организации и в организациях-партнерах;
- технология. Не рассматривая научные и технические аспекты продуктовых и процессных инноваций, данная область охватывает совокупность технических приемов и методов, которые необходимо применять для всех типов инноваций;
- правовое и нормативное регулирование и финансы. Осуществление инновационной стратегии или особого инновационного проекта требует освоения относящихся к ним правовых и нормативных основ. Оно обязательно должно включать управление интеллектуальной собственностью, учет нормативной основы и руководство всеми финансовыми аспектами;
- управление и организация. Данная сфера охватывает управление процессами и ресурсами, регулярный отчет о готовности процессов.

На стратегическом уровне четыре этапа развиваются от этапа исследования до капитализации и от формулирования проекта к внедренным ПУТОМ (PSPOM). Они не предполагают одномерного (линейного) представления процесса, речь идет лишь об облегчении визуализации (прочтения), и являются необходимыми в применении многочисленных циклов и изменений ориентации с учетом неустойчивого характера полученных на каждом этапе результатов. Данная концепция проб и ошибок является неотъемлемой частью инновационного процесса. Каждый из этапов структурной схемы, представленный в настоящем стандарте, является вспомогательным средством подготовки управленческого решения. Утверждение следует осуществлять на каждом этапе для всей совокупности областей проектирования.

Взаимодействие между областями и этапами:

- в одной и той же области вследствие накопления информации и опыта происходит последовательное образование структуры данных с момента начала и до окончания процесса;
- на одном и том же этапе наблюдается системное взаимодействие всех областей (рыночной, технологической, правовой и финансовой). Область 4 «Управление и организация» закрепляет подходы и предлагает решения.

Связи между двумя уровнями, стратегическим и операционным, представлены далее в виде структурной схемы. В основном они располагаются между столбцом «Управление проектами» и столбцом «Капитализация» стратегического уровня и совокупностью части операционных процессов. Стратегические столбцы A (исследование) и B (оценка и принятие решений) приводят к выбору проектов, которые будут осуществляться на операционном уровне. В ходе реализации проектов стратегическое управление обеспечивается в рамках столбца C (управление проектами). Идеи и выработанные принципы текущих и завершенных проектов (результаты всех операционных этапов) накапливаются в столбце D. Необходимо подчеркнуть, что в практике инновационного менеджмента качество управления взаимодействиями между этими двумя уровнями оказывает значительное влияние на полученные результаты.

Примечание — Термин ПУТОМ (PSPOM) охватывает все формы инноваций (продукционные, в сфере услуг, процессные, организационные и в бизнес-моделях).



Рисунок 2 — Табличное представление структуры инновационного менеджмента

5 Структурная схема стратегического уровня

Важность стратегического управления организацией, особенно на этапе развития инновационных концепций, более не нуждается в доказательствах.

Таким образом, ключевым элементом данного раздела является понятие стратегической целостности и согласованности портфеля проектов организации.

В данном разделе структурная схема и карты описывают общие положения организационного менеджмента и, следовательно, всей совокупности осуществляемых инновационных проектов независимо от стадии их готовности. Поэтому даже если столбцы представляют собой цепочку логических последовательных операций (логическое сочленение), следует помнить о том, что в любой момент информация, являющаяся следствием изменения какого-либо проекта, от исследования в целях его определения до запуска конечного результата или окончательного отказа от проекта, может оказать влияние на совокупность составляющих стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент направлен на создание общей организационной культуры, в которой инновации касаются всех сотрудников.

В том, что касается мобилизуемых к деятельности участников, был избран термин «отдел» (например, «отдел маркетинга»), поскольку его наличие подразумевается во всех организационных формах. Таким образом, отдел в данном случае может представлять собой группу лиц или одно лицо (или даже лицо с неполной занятостью) в зависимости от размеров организации.

Термин «главное управление» подразумевает в зависимости от организации сотрудников, уполномоченных принимать решения, назначенных собственно главным управлением.

Производственный отдел, отделы технического обслуживания и материально-технического обеспечения объединены термином «операционный менеджмент».

Отдел НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) охватывает научно-исследовательские работы, активизацию научно-исследовательских работ, исследования, управление партнерскими отношениями на научно-техническом уровне, усовершенствование результатов в виде, приемлемом для рынков/практического применения/целевой аудитории.



Рисунок 3 — Структурная схема стратегического уровня

А1 Стратегический уровень ИССЛЕДОВАНИЕ — Поиск инновационных возможностей
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Содействие в организации открытости инновациям, что обеспечит систематический подход к генерированию идей
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - политика и общая стратегическая ориентация организации; - обратная связь с предыдущими проектами; - динамика экономических, социальных и нормативных условий. Действия к выполнению: - определение и характеристика возникновения потребностей экосистемы (неявные и явные ожидания); - определение и характеристика потенциальных возможностей экосистемы; - организация экономического, социального и нормативного мониторинга; - определение и характеристика областей знаний для инвестиций; - оценка своей собственной конкурентоспособности; - определение совместно с заинтересованными сторонами организации путей создания ценности, которые будут отвечать ожиданиям в области устойчивого развития. Выходные данные: - инновационные возможности, идеи ПУТОМ (PSPOMs), концептуальное тестирование
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - главное управление; отдел НИОКР и инноваций, отдел маркетинга/оценки; отдел сбыта, отдел снабжения. Во внешней среде: - клиенты, поставщики, партнеры, государственные органы и компании, предоставляющие услуги по исследованию рынка и перспективному экономическому прогнозированию, консалтинговые компании, занимающиеся организацией, неправительственные организации и ассоциации по устойчивому развитию
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Способность генерировать новые идеи и организовывать дискуссию с участием всех членов организации с целью обсуждения инновационных предложений. Способность осуществлять мониторинг и анализ результатов в отношении инновационных возможностей. Способность контролировать деятельность проблемно-ориентированных групп. Способность обобщать и формулировать. Теоретические знания (технические, научные и т. д.) и/или опыт в исследуемой области. Способность участвовать в совместной работе (процессах)
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Стратегический маркетинг. Менеджмент интеллектуальной собственности. Менеджмент креативности. Открытая инновация, совместная инновация. Управление проектированием (дизайн-менеджмент). Оценка стратегических рисков. Интеграция устойчивого развития. Менеджмент знаний

А2 Стратегический уровень ИССЛЕДОВАНИЕ — Определение знаний, ноу-хау и идей для возможной реализации
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Отобрать среди всех инновационных возможностей те, которые организация может успешно завершить благодаря своему внутреннему потенциалу (технологии, знания и умения) или благодаря внешним вкладам, которые она способна интегрировать
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - инновационные идеи и возможности; - обратная связь с предыдущими проектами.

Действия к выполнению:
- определение инновационного потенциала организации (указанные технологии, знания и ноу-хау);
- разработка карты участников инновационной экосистемы;
- проведение мониторинга актуальных для организации технологий, знаний и ноу-хау;
- оценка усилий, которые организации будет необходимо предпринять для мобилизации своего внутреннего инновационного потенциала и интеграции технологий, знаний и ноу-хау, которые она хотела бы обеспечить себе извне;
- определение стратегии приобретения материалов и услуг на стороне (технологий, знаний и ноу-хау, сохраненных внутри организации, купленных или находящихся в совместном пользовании);
- оценка технологических рисков;
- интеграция устойчивого развития в инновационный потенциал организации.

Выходные данные:
- документально обоснованный перечень освоенных технологий, знаний и ноу-хау, подлежащих разработке или приобретению

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- отдел НИОКР, отдел кадров, отдел снабжения, отдел мониторинга.

Во внешней среде:
- научно-исследовательские организации и организации по трансферу технологий, партнеры (предприятия и поставщики услуг)

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знание технологий и соответствующих ноу-хау, способность к мониторингу и мобилизации технических групп.
Знание технологий и соответствующих ноу-хау.
Знание технологических сетей, существующих технологических и научных предложений (со стороны внешних участников) и научных исследований

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.
Стратегический анализ.
Инновация с привлечением штатных сотрудников организации.
Открытая инновация, совместная инновация.
Менеджмент знаний.
Менеджмент креативности.
Система управления идеями.
Интеграция устойчивого развития

А3 Стратегический уровень
ИССЛЕДОВАНИЕ — Определение и оценка юридических, нормативных и финансовых угроз или возможностей

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Оценить угрозы и возможности для текущей и будущей деятельности организации, которые влекут за собой законодательные, регламентарные и нормативные изменения.
Определить финансовые ограничения, возможности и перспективы, в которые вписывается инновационная стратегия организации

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- обновленная финансово-имущественная и правовая стратегии организации;
- обратная связь с предыдущими проектами;
- характеристики настоящих и будущих рынков/практического применения организацией;
- отчет о состоянии интеллектуальной собственности организации;
- предполагаемые инновационные направления деятельности.

Действия к выполнению:
- произвести учет нормативных документов, патентов, стандартов и проектов стандартов, применимых к целевым рынкам проектов ПУТОМ (PSPOMs) и связанных с ними прав на объекты интеллектуальной собственности;
- организовать мониторинг законов, нормативных документов, патентов, стандартов и проектов стандартов;
- определить риски, обусловленные прогнозируемыми правовыми и нормативными изменениями на рынках и инновационными идеями организации, и оценить их критичность;
- изучить возможности, появляющиеся вследствие прогнозируемых правовых и нормативных изменений;
- организовать механизм наблюдения и влияния на эти изменения, в т. ч. участвуя в работах по стандартизации на региональном, национальном и международном уровнях;

- определить новые партнерские отношения, обусловленные данными изменениями, в частности в области устойчивого развития;
- определить, какие инновационные идеи требуют действий на опережение в вопросе защиты интеллектуальной собственности;
- определить соответствующие средства защиты с учетом стратегии организации;
- уточнить текущую финансовую ситуацию организации применительно к стратегиям;
- определить частные и государственные источники финансирования, которые можно задействовать для предполагаемых стратегических направлений.

Выходные данные:
- регламентарные и нормативные элементы, содержащие основные обнаруженные риски;
- информация о состоянии интеллектуальной собственности в отношении потенциальных инновационных проектов и в сферах деятельности организации;
- основные финансовые и правовые сценарии для сопровождения указанных проектов и для разработки одного или нескольких будущих ПУТОМ (PSPOMs);
- партнерские отношения, которые считаются необходимыми или желаемыми;
- таблица обоснованных и упорядоченных правовых и нормативных рисков/возможностей использования потенциальных инновационных проектов организации

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- главное управление, отдел НИОКР и инноваций, отдел маркетинга/оценки юридический отдел, отдел интеллектуальной собственности, отдел бизнес-аналитики, финансовый отдел

Во внешней среде:
- государственные органы и службы, профессиональные объединения, консультанты по юридическим вопросам, консультанты по вопросам интеллектуальной собственности, организации по стандартизации, консульства, консульские палаты (профессиональная и ремесленная палата, палата культуры, торгово-промышленная палата), финансовые, бухгалтерские и налоговые консультанты и т. д., организации, объединяющие частных инвесторов, обычные финансовые партнеры организации

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знание рынков/практического применения и их ограничений; знание стратегических инновационных направлений организации, ее финансовой и имущественной ситуации и стратегии.

Правовые знания и знания в области интеллектуальной собственности, опыт в работе с документами (документационный поиск), умение осуществлять мониторинг/наблюдения, владение в совершенстве методами анализа и финансового моделирования

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.
Финансовый менеджмент.
Стратегический анализ.
Менеджмент интеллектуальной собственности.
Система управления идеями.
Открытая инновация, совместная инновация.
Оценка рисков.
Интеграция устойчивого развития

A4 Стратегический уровень
ИССЛЕДОВАНИЕ — Определение инновационных направлений развития организации

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Определение актуальных инновационных направлений, согласованных с общей стратегией организации и с ресурсами, которые она может привлечь

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- политика и общая стратегия организации;
- инновационные возможности (A1);
- освоенные технологии и технологии, которыми предстоит овладеть (A2);
- обнаруженные регламентарные и нормативные элементы, которые могут оказать влияние на потенциальные инновационные проекты организации;
- информация о состоянии интеллектуальной собственности в отношении потенциальных инновационных проектов и в сферах деятельности организации;
- обратная связь с предыдущими инновационными проектами (D4).

Действия к выполнению:
- произвести оценку и отбор сформированных инновационных идей;
- определить приоритетные инновационные направления путем объединения/группировки отобранных инновационных идей с учетом стратегии организации;
- учесть ожидания всех задействованных в устойчивом развитии заинтересованных сторон, касающиеся стратегического развития организации;
- предусмотреть и оценить в случае реализации предполагаемых направлений влияние на стратегию интеллектуальной собственности;
- оценить сильные и слабые стороны организации применительно к данным инновационным направлениям;
- определить критерии расстановки стратегических приоритетов и осуществить выбор инновационных направлений.

Выходные данные:
- приоритетные инновационные направления

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- главное управление, отдел НИОКР и инноваций, отдел маркетинга.

Во внешней среде:
- компании, специализирующиеся на проведении проспективных и стратегических исследований, государственные учреждения, осуществляющие наблюдательную функцию в отношении общества, рынков и технологий, научно-исследовательские центры, технопарки, неправительственные организации и ассоциации по устойчивому развитию

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знание стратегии организации, ее технологий и ноу-хау.
Знание динамики рынков/практического применения и технологий в области деятельности организации.
Владение в совершенстве инструментами стратегического позиционирования

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.
Стратегический анализ.
Управление инновационной культурой.
Оценка рисков.
Менеджмент интеллектуальной собственности.
Интеграция устойчивого развития

B1 Стратегический уровень
ОЦЕНКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — Позиционирование потенциальных проектов в соответствии с существующим потребительским спросом

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Оценка потенциальных инновационных проектов с точки зрения целевых рынков и ожидаемой добавленной стоимости

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- политика и общая стратегия организации;
- инновационные идеи и возможности;
- тестирование концепции;
- приоритетные инновационные направления.

Действия к выполнению:
- оценить явные и неявные ожидания, на которые рассчитаны будущие ПУТОМ (PSPOMs);
- определить способы вывода будущих ПУТОМ (PSPOMs) на рынок или доведения до целевой группы потребителей;
- позиционировать себя в отношении добавленной стоимости с точки зрения клиента/пользователя будущих ПУТОМ (PSPOMs);
- утвердить приемлемость тестирования концепции (внутреннего и/или внешнего);
- утвердить соответствие со стратегией социальной ответственности.

Выходные данные:
- список потенциальных инновационных проектов, позиционированных по отношению к спросу;
- формулирование стратегического маркетингового плана отобранных потенциальных проектов;
- клиентские сценарии и парные предположения ПУТОМ (PSPOMs)/установленные потребности

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - главное управление, технический отдел, отдел маркетинга. Во внешней среде: - консультант по стратегическому маркетингу, внешние эксперты по инновационным объектам, потенциальные партнеры по инновационному процессу
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знание настоящих и будущих потребностей потенциальных клиентов/потребителей. Знание потенциала организации. Знание целей и задач создания ценности посредством инноваций.
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Система управления идеями. Менеджмент креативности. Открытая инновация, совместная инновация. Управление проектированием (дизайн-менеджмент). Интеграция устойчивого развития

B2 Стратегический уровень ОЦЕНКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — Утверждение технологий, ноу-хау и технических разработок для возможного внедрения
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Получить в распоряжение лучшие технологии, знания и ноу-хау на наилучших условиях для успешного завершения потенциальных инновационных проектов
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - технологии, знания и ноу-хау, которые необходимо развивать или осваивать; - приоритетные инновационные направления. Действия к выполнению: - обеспечить современный уровень развития технологий, знаний и ноу-хау, относящихся к приоритетным инновационным направлениям; - оценить инновационный потенциал организации с точки зрения приоритетных инновационных направлений; - определить технологические препятствия; - оценить усилия, которые организации придется предпринять для мобилизации своего внутреннего инновационного потенциала и внедрения технологий, знаний и ноу-хау, которые она хотела бы получить извне по приоритетным инновационным направлениям (стоимость приобретения, конкуренция, сохранение тайны, интеллектуальная собственность); - оценить инновационный потенциал, который необходимо мобилизовать применительно к устойчивому развитию. Выходные данные: - документально обоснованный перечень технологий, знаний и ноу-хау или тех, которые необходимо развивать или осваивать; - описание потребностей в новых структурах (например, организационных); - описание исследований, которые необходимо провести и технологических препятствий, которые следует преодолеть; - ожидаемая длительность проведения технических исследований
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - технический отдел, отдел кадров, юридический отдел и отдел интеллектуальной собственности, намеченный руководитель проекта, научные и технические работники, отдел снабжения. Во внешней среде: - консультанты, в частности для мониторинга технологий и конкурентов; контрактная исследовательская организация, технические центры
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знания в соответствующих технических областях и условий их мобилизации в отношении потенциальных проектов организации. Навыки управления сетью технического партнерства

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)
Менеджмент стратегического прогнозирования.
Менеджмент интеллектуальной собственности.
Открытая инновация, совместная инновация.
Интеграция устойчивого развития

B3 Стратегический уровень
ОЦЕНКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — Оценка и подтверждение финансовых и правовых условий

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ
Отобрать потенциальные инновационные проекты, прибыльные для организации и осуществимые с финансовой и правовой точек зрения.
Утвердить перспективы окупаемости инвестиций

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)
Исходные данные:
- приоритетные инновационные направления;
- регламентарные и нормативные элементы, содержащие основные обнаруженные риски; ситуация в части интеллектуальной собственности в отношении потенциальных инновационных проектов и сферах деятельности организации (A3);
- основные рассматриваемые финансовые и правовые сценарии.
Действия к выполнению:
- убедиться в экономической целесообразности потенциальных проектов относительно прав собственности, свободы эксплуатации и стандартов по намеченному рынку/практическому применению;
- определить стратегию в отношении интеллектуальной собственности и стандартизации;
- организовать комитет по обязательствам и комитет по патентам;
- определить и предупредить риски, связанные с устойчивым развитием, учесть необходимость совместного использования или публикации результатов; предусмотреть варианты экономии или удорожания, возникающие вследствие принятия во внимание социальной ответственности организации;
- оценить финансовые потребности и окупаемость инвестиций потенциальных инновационных проектов, оценить их соответствие финансовой ситуации (настоящей и прогнозируемой) организации и определить соответствующую финансовую концепцию для реализации;
- объединить совокупность информации в бизнес-планах текущих и потенциальных проектов.
Выходные данные:
- стратегия и утвержденные для совокупности портфеля ПУТОМ (PSPOMs) финансовые, правовые, нормативные сведения и данные, касающиеся интеллектуальной собственности;
- правовое и финансовое регулирование по принципу «годен — негоден» для отобранных инвестиционных проектов

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ
В организации:
- главное управление, юридический отдел и отдел интеллектуальной собственности, отдел сбыта, финансовый отдел.
Во внешней среде:
- юристы, консультанты по мониторингу технологий, стратегическому прогнозированию, интеллектуальной собственности, финансовые консультанты

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ
Навыки в финансовой, правовой сферах и в вопросах интеллектуальной собственности.
Навыки в составлении бюджета и планировании проектов.
Способность к накоплению предыдущего или смежного опыта для оценки финансовых перспектив и снижения правовых рисков.
Способность к накоплению предыдущего или смежного опыта для уравновешивания финансовых перспектив и защиты от правовых рисков

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)
Менеджмент стратегического прогнозирования.
Менеджмент интеллектуальной собственности.
Финансовый менеджмент.
Открытая инновация, совместная инновация.
Интеграция устойчивого развития

B4 Стратегический уровень ОЦЕНКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — Принятие решения о запуске проектов
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Принять решение о запуске проектов в зависимости от инновационных направлений, определенных организацией, ее ресурсов (технических, человеческих и финансовых), которые могут быть мобилизованы, выявленных рисков и создания предполагаемой ценности
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - приоритетные инновационные направления; - классифицированный список существующих и подлежащих освоению технологий, знаний и ноу-хау; - финансовые, правовые данные и данные, касающиеся интеллектуальной собственности; - список потенциальных инновационных проектов для реализации с основными характеристиками. Действия к выполнению: - оценить экономическую и стратегическую целесообразность потенциальных проектов путем сравнения; - оценить мобилизуемые технические, финансовые и человеческие ресурсы (в том числе наличие компетентных руководителей проекта); - оценить создание предполагаемой ценности (окупаемость инвестиций, наращивание объема работ, возможные вклады в деятельность заинтересованных сторон и т. д.); - принять решение о запуске проектов; - определить, назначить и организовать деятельность руководителей проектов; - упорядочить и отобрать внешних участников для работы в запущенных проектах; - провести согласования с вероятными участниками запущенных проектов. Выходные данные: - карты запуска инновационных проектов; - диаграмма мониторинга сопровождения портфеля инновационных проектов
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - главное управление, отдел НИОКР и инноваций, отдел кадров, финансовый отдел. Во внешней среде: - консультант по маркетингу, консультант по стратегии, государственные партнеры, технопарки
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знание областей деятельности и технологий, в отношении которых предстоит принимать решения. Управленческая способность принимать решения и нести ответственность за них
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Стратегический анализ. Оценка рисков. Управление проектами. Менеджмент интеллектуальной собственности

C1 Стратегический уровень УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — Обеспечение согласованности портфеля будущих ПУТОМ (PSPOMs)
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Убедиться в том, что проекты портфеля согласуются между собой и со стратегией организации и ее видением развития. Подтверждение конкурентных преимуществ, предполагаемых для совокупности потенциальных проектов портфеля
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - подробное исследование позиционирования потенциальных проектов по отношению к установленным потребностям; - список потенциальных проектов для запуска. Действия к выполнению: - составить дорожные карты ПУТОМ (PSPOMs), ориентированные на создание ценности;

- наладить диалог по портфелю проектов с внутренними задействованными участниками (руководство, хозяйствующие субъекты, службы и т. д.) для обнаружения возможных несоответствий маркетингового позиционирования;
- определить существующие или необходимые деловые партнерские отношения для обеспечения внедрения предполагаемой сделки/практики, запланированных результатов и т. д.;
- определить и оценить риски несоответствия в портфеле ПУТОМ (PSPOMs) [риск вытеснения с рынков (поглощения), риск разрушения ценности (потери) и т. д.];
- убедиться в том, что предполагаемые портфелем проектов сделки/практики соответствуют видению устойчивого развития, сформулированному организацией.

Выходные данные:
- детализация целей создания ценности в сочетании с портфелем будущих ПУТОМ (PSPOMs)

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- главное управление, отдел маркетинга, отдел сбыта, управление процессами.

Во внешней среде:
- деловые партнеры, консультанты

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Стратегическое видение.

Способность к анализу и оформлению стратегии сделки/практики и позиционирование в обеспечении конкурентоспособности

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.
Менеджмент знаний.
Открытая инновация, совместная инновация.
Управление проектами.
Оценка рисков.
Интеграция устойчивого развития

C2 Стратегический уровень
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — Управление техническим проектированием

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Убедиться в том, что организация контролирует технические ресурсы и их применение для всего портфеля инновационных проектов, от формулирования идеи до реализации и распространения ПУТОМ (PSPOMs)

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- документально обоснованный перечень технологий, знаний и ноу-хау, подлежащих мобилизации, освоению, разработке или приобретению;
- информация о состоянии портфеля инновационных проектов организации.

Действия к выполнению:
- инициировать, сопровождать, контролировать действия, осуществляемые руководителями проектов;
- определять технические этапы различных проектов, которые предстоит запустить, в т. ч. планирование системы проектов;
- планировать выделение технических ресурсов для проектов;
- сопровождать развитие проектов в техническом плане и вмешиваться в случае наступления события, способного привести к отклонению.

Выходные данные:
- карты запуска различных проектов в техническом плане

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- главное управление, отдел НИОКР и инноваций, технический отдел, команда проекта.

Во внешней среде:
- консультанты по менеджменту проектов, партнеры, оказывающие технические услуги

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знание соответствующих технических отраслей.

Опыт в управлении проектами.

Навыки в соответствующих технических отраслях. Опыт работы в проектах (или способность, которую необходимо подтвердить)
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Менеджмент знаний. Менеджмент креативности

С3 Стратегический уровень УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — Регулирование (корректировка) правовой и финансовой стратегии и стратегии интеллектуальной собственности в зависимости от изменений, вносимых в портфель проектов
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Обезопасить и оптимизировать финансовое и правовое развитие проектов портфеля ПУТОМ (PSPOMs)
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - стратегия и финансовые, правовые, нормативные сведения, данные об объектах интеллектуальной собственности, утвержденные для будущих ПУТОМ (PSPOMs) в соответствии с портфелем проектов организации; - правовые и финансовые изменения проектов портфеля. Действия к выполнению: - контролировать изменения проектов (в правовом выражении, патентах, стандартах и средствах финансирования и т. д.) и привлекать внимание в случае значительного воздействия; - поручать подготовку и подачу патентов, относящихся к текущим техническим разработкам; - руководить комплексной деятельностью по осуществлению переговоров, подписанию и сопровождению соглашений и прав на объекты интеллектуальной собственности и эксплуатацию, в т. ч. в рамках партнерских отношений, контролируя их маневренность в зависимости от обстоятельств; - осуществлять нормативный контроль и контроль за соблюдением прав интеллектуальной собственности, принимать участие в системах влияния и осуществлять пересмотр актуальности стандартов и допустимого влияния полученных результатов; - укреплять и совершенствовать финансовое планирование проектов в организации; - интегрировать финансовые изменения проектов в общий бизнес-план организации; - создавать и активизировать финансовое партнерство и продолжать мониторинг существующих и подготавливаемых механизмов финансирования. Выходные данные: - правовая и финансовая информация и решения по портфелю проектов; - актуализация правового и финансового регулирования по принципу «годен — негоден» для текущих инновационных проектов
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - главное управление, руководитель портфеля инновационных проектов, отдел сбыта, юридический отдел, отдел НИОКР и инноваций, контроль хозяйственного управления (управленческий учет), руководители проектов. Во внешней среде: - юристы, бухгалтеры, отраслевые эксперты, консультанты по интеллектуальной собственности, консультанты и финансовые партнеры
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Финансовые, правовые навыки и навыки в области интеллектуальной собственности. Навыки в составлении бюджета и планировании проектов
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Финансовый менеджмент. Менеджмент интеллектуальной собственности. Открытая инновация, совместная инновация. Оценка рисков. Интеграция устойчивого развития

C4 Стратегический уровень УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ — ОРГАНИЗАЦИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Успешное завершение инновационных проектов, решение о запуске которых было принято, и оптимизация их результатов
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - портфель будущих ПУТОМ (PSPOMs); - референтные (справочные, эталонные, организационные) карты текущих проектов (Ca4), карты запуска запланированных проектов (B4); - элементы отчетности по текущим проектам. Действия к выполнению: - координация управления инновационными проектами: - распределение и организация задействованных ресурсов (технических, финансовых и человеческих); - принятие мер к признанию команд проектов внутри организации; - управление взаимодействиями между различными проектами (в рамках совместных проектов — взаимодействиями с партнерами из технопарков, европейских программ и т. д.); - принятие мер к обеспечению благоприятных условий работы проектных команд; - проведение пересмотров текущих проектов по предусмотренным ориентирам (контроль выбранных показателей, измерение и анализ расхождений с предусмотренными референциями); - принимать решения о вносимых изменениях и необходимых корректировках в управлении портфелем инновационных проектов; - обеспечивать операционный контроль за воздействием на окружающую среду, социальными и экономическими последствиями проектов для определения момента своевременного запуска
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - руководитель портфеля инновационных проектов, отдел НИОКР и инноваций, отдел кадров, руководители проектов. Во внешней среде: - научно-исследовательский центр, субподрядные научно-исследовательские общества, технопарки, эксперты из других организаций
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знание соответствующих технических отраслей и областей деятельности. Навыки стратегического анализа. Способности руководителя, способности принимать решения. Способности вести переговоры с различными заинтересованными сторонами
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Оценка рисков. Управление проектами. Менеджмент интеллектуальной собственности. Интеграция устойчивого развития

D1 Стратегический уровень КАПИТАЛИЗАЦИЯ — Оценка и сохранение созданных ценностей
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Оценить коммерческие и некоммерческие результаты (знания, репутацию, компетенции) применительно к поставленным целям. Сравнить полученные результаты с результатами ПУТОМ (PSPOMs) прямых или опосредованных конкурентов. Обеспечить сохранение созданной ценности в рамках принципов непрерывного совершенствования
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - цели создания ценностей, подтвержденные для разработанных, внедренных и распространенных ПУТОМ (PSPOMs).

Действия к выполнению:
- подтверждение и анализ значений показателей мониторинга коммерческих и некоммерческих результатов проектов;
- сбор информации об осуществляемых практиках;
- анализ результатов коммерческого мониторинга;
- анализ результатов мониторинга рынков или конкурентных/альтернативных потребителей;
- корректировка, подтверждение, оспаривание предположений, позволивших построить прогнозные сценарии создания ценности;
- повторное определение и проверка соответствия показателей;
- анализ и актуализация воздействий ПУТОМ (PSPOM) (создание или потеря ценности) применительно ко всем участникам;
- внедрение и активизация механизмов анализа обратной связи по ПУТОМ (PSPOMs), клиентские/потребительские цели которых не были достигнуты.

Выходные данные:
- стратегическая капитализация по ПУТОМ (PSPOMs);
- экспертиза и обогащение процесса инновационного менеджмента

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- главное управление, отдел маркетинга, отдел сбыта, отдел кадров и все отделы/участники, прямо вовлеченные в осуществление/распространение ПУТОМ (PSPOMs).

Во внешней среде:
- дистрибьюторские сети, деловые партнеры, компании, предоставляющие услуги по исследованию рынка

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знание рынка и использований ПУТОМ (PSPOMs).
Навыки в аналитике количественных и качественных элементов.
Культура непрерывного совершенствования

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Стратегический маркетинг.
Менеджмент стратегического прогнозирования.
Открытая инновация, совместная инновация.
Управление проектированием (дизайн-менеджмент).
Оценка рисков.
Интеграция устойчивого развития

D2 Стратегический уровень
КАПИТАЛИЗАЦИЯ — Капитализация технологий

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Анализ технологических изменений в соответствующих областях и капитализация знаний и ноу-хау, созданных в рамках проектов организации.
Определение программы обогащения и сохранения технологического потенциала в целях внедрения инноваций

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- выпущенные ПУТОМ (PSPOM) (технические, правовые и финансовые аспекты).

Действия к выполнению:
- убедиться в качестве инструментов капитализации;
- оценить полученные достижения в области технологий;
- собрать и задокументировать новые знания и ноу-хау, приобретенные в ходе выполнения различных проектов;
- выполнить сопоставительный анализ (бенчмаркинг) результатов, полученных в отношении ПУТОМ (PSPOMs) прямых или опосредованных конкурентов;
- оценить полученные (включая сложности и неудачи в ходе реализации) технологические навыки;
- внедрить новые знания и технологические навыки в стандарты и в известных случаях в правовые нормы и в программы внутренней подготовки соответствующих профессий.

Выходные данные:
- технологическая капитализация ПУТОМ (PSPOMs);
- основные направления технологического развития для ПУТОМ (PSPOMs) и идеи для новых инновационных проектов

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- отдел НИОКР, менеджер по продукту, сотрудники, осуществляющие операционное управление.

Во внешней среде:

- потребитель/клиент, партнер по технологиям

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Техническое знание работы (последовательности технологических операций) с инновациями.

Знание возможных вариантов использования и применения инновации.

Технические знания, необходимые для реализации соответствующих инноваций (принципы функционирования)

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.

Менеджмент знаний

D3 Стратегический уровень

КАПИТАЛИЗАЦИЯ — Обеспечение юридического, нормативного и финансового сопровождения портфеля ПУТОМ (PSPOMs)

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Укрепление правовой и финансовой стратегии организации.

Капитализация приобретенных юридических, нормативных и финансовых навыков для будущих ПУТОМ (PSPOMs)

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- правовая, нормативная и финансовая информация и решения, касающиеся ПУТОМ (PSPOMs), которые предстоит коммерциализировать или находящихся в процессе коммерциализации;
- информация, полученная благодаря сложностям и неудачам в ходе реализации предыдущих проектов.

Действия к выполнению:

- подвести итог по портфелю проектов;
- защитить права на использование портфеля проектов (стандарты, нормы и нормативные документы, акты о нарушении авторских прав, запрещение продажи и арест, незавершенные судебные дела);
- актуализировать и пополнять список конфиденциальных данных, организовать и поддерживать условия конфиденциальности;
- принимать участие в нормативных процедурах и внедрять изменения в конфигурации коммерциализированных ПУТОМ (PSPOMs);
- оценивать и поддерживать партнерские отношения (в т. ч. сообщать партнерам об изменениях);
- анализировать расхождения конечной стоимости с прогнозируемой;
- контролировать и оптимизировать составление финансовой отчетности для государственных и частных инвесторов;
- оптимизировать задействованные финансовые инструменты (при необходимости);
- внедрять сведения, полученные в ходе реализации портфеля в правовую, нормативную и финансовую стратегии организации.

Выходные данные:

- актуализация правовой, нормативной и финансовой стратегии (к А3);
- защищенный с правовой и финансовой точек зрения портфель ПУТОМ (PSPOMs)

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- главное управление, отдел сбыта, технический отдел, финансовый отдел, юридический отдел, отдел мониторинга.

Во внешней среде:

- технологические партнеры, коммерческие партнеры, правовые консультанты и консультанты по вопросам интеллектуальной собственности, финансовые консультанты, государственные и частные финансовые партнеры

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Финансовые, бухгалтерские, налоговые, правовые, нормативные навыки, а также навыки в вопросах интеллектуальной собственности.

Постоянно обновляемые знания финансового и правового менеджмента.

Владение в совершенстве инструментами финансового управления в целях обеспечения внешней и внутренней коммуникации. Владение в совершенстве налоговыми и имущественными аспектами инновационной стратегии. Владение в совершенстве техниками обратной связи в правовых и финансовых сферах
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Менеджмент интеллектуальной собственности.
Открытая инновация, совместная инновация. Оценка рисков. Интеграция устойчивого развития

D4 Стратегический уровень КАПИТАЛИЗАЦИЯ — Организация обратной связи для обмена опытом в рамках проекта
КОНЦЕПИЯ
ЦЕЛИ Оценить и проанализировать развитие и управление портфелем текущих и завершенных проектов, улучшить процесс управления будущих проектов.
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - готовые к выходу на рынок ПУТОМ (PSPOMs); - выпущенные на рынок ПУТОМ (PSPOMs) (организационные аспекты) (Cd4); - диаграммы завершенных проектов (Cb4); - методы, инструменты, промежуточные технологические образцы, использованные в проектах (Cb4); - капитализация стратегического, технологического опыта и опыта в вопросах интеллектуальной собственности, полученного по размещенным ПУТОМ (PSPOMs); - отчеты о мониторинге выполнения проектов (C4). Действия к выполнению: - анализ расхождений значений по показателям мониторинга развития проектов (включая проекты социальной ответственности); - разработка специальных мероприятий по усовершенствованию, которые необходимо осуществить в целях управления будущими инновационными проектами и оценки возможности их осуществления; - капитализация специальных знаний по совместным проектам и социальной ответственности и методик успешных или неудачных проектов; - управление формированием проектных команд. Выходные данные: - обратная связь на операционном и стратегическом уровнях инновационных проектов и осуществление мероприятий по усовершенствованию процессов управления инновационными проектами и портфелем инновационных проектов
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - главное управление, руководитель портфеля инновационных проектов, руководитель проекта и команда проекта, отдел качества (непрерывное совершенствование), отдел НИОКР и инноваций, сотрудники, осуществляющие операционное управление, отдел кадров. Во внешней среде: - в рамках совместного проекта — руководители проектов организаций-партнеров
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Управление проектами, непрерывное совершенствование, система менеджмента. Владение в совершенстве техниками обратной связи
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Оценка рисков. Управление проектами. Менеджмент интеллектуальной собственности. Открытая инновация, совместная инновация. Интеграция устойчивого развития

6 Структурная схема операционного уровня

В данном разделе представлено описание операционного менеджмента каждого проекта. Операционный менеджмент выстроен по той же схеме и тому же принципу, что и стратегический менеджмент. Области технического проектирования те же, но содержание этапов соответствует развитию проекта, что, однако, не исключает повторов.

Следует особо подчеркнуть важность поэтапного утверждения, в т. ч. по итогам фаз формулирования и осуществимости, которые являются решающими для успеха проекта.

Структурная схема и карты, представленные в настоящем разделе, описывают организационный менеджмент в целом и, следовательно, менеджмент всех осуществляемых инновационных проектов, независимо от стадии готовности. Поэтому даже если столбцы представляют собой цепочку логических операций, следует помнить о том, что в любой момент информация, связанная с изменениями какого-либо проекта, от исследования в целях его идентификации до конечного результата или окончательного отказа от проекта, может оказать влияние на совокупность составляющих стратегического менеджмента.

Структурная схема и карты образуют инструментарий для управления инновационными проектами.

Они также образуют структуру для представления отчетов о готовности проектов внутри и за пределами организации на всех этапах.

В том, что касается мобилизуемых к деятельности участников, был избран термин «отдел» (например, отдел маркетинга), поскольку его наличие подразумевается во всех организационных формах. Таким образом, отдел в данном случае может представлять собой группу лиц в крупных организациях или одно лицо (или даже лицо с неполной занятостью, которое может совмещать данную должность с другими должностями) в небольших организациях.

Термин «команда проекта» обозначает междисциплинарную совокупность представителей отделов, необходимых для реализации ПУТОМ (PSPOM) в проекте, включая руководителя проекта.

Производственный отдел, отделы технического обслуживания и материально-технического обеспечения объединены термином «операционный менеджмент».

Производственный отдел, отделы технического обслуживание и материально-технического обеспечения объединены термином «операционный менеджмент».

Отдел НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) охватывает научно-исследовательские работы, активизацию научно-исследовательских работ, исследования, управление партнерскими отношениями на научно-техническом уровне, усовершенствование результатов в виде, приемлемом для рынка/практического применения/целевой аудитории.

Примечание — Термин «ПУТОМ (PSPOM)» охватывает все формы инноваций (продукционные, в сфере услуг, процессные, организационные и бизнес-модели).



Рисунок 4 — Структурная схема операционного уровня

Ca1 Операционный уровень ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА — Позиционирование запущенного проекта по отношению к установленным потребностям ПУТОМ (PSPOMs)
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Оптимизировать: - анализ возникающих потребностей (неявные и явные ожидания), практики потенциальных сдерживаний и инновационных рычагов; - позиционирование текущих и потенциальных конкурентных предложений (предложения организации и ее конкурентов); - анализ режимов (условий) доступа на рынок/практического применения; - оценку объемов потенциальной деятельности и ожидаемых преимуществ
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - утвержденный перечень инновационных проектов (с описанием), подлежащих разработке; - формулировка маркетингового позиционирования; - клиентские сценарии и парные предположения (гипотезы)/предложения/потребности ПУТОМ (PSPOM); - описательная карта проекта (B4). Действия к выполнению: - выполнить маркетинговое исследование (мониторинг конкурентов, отзывы клиентов, работы по стандартизации и т. д.); - выполнить анализ и предвосхитить предложения, составляющие конкуренцию проекту (прямая конкуренция, замещающие предложения, существующие предложения или новые игроки); - выполнить анализ режимов (условий) доступа проекта на рынок (дистрибьюторская сеть и т. д.); - при необходимости определить и отобрать возможных партнеров; - изучить ценовую политику, позиционирование ассортимента и ожидаемые надбавки; - учесть ожидания всех заинтересованных сторон, в т. ч. для целей устойчивого развития. Выходные данные: - комплект маркетинговой документации, представляющей избранный для развития ПУТОМ (PSPOM) подход
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - руководитель проекта, команда проекта (внутренние исполнители организации), отдел маркетинга, отдел кадров, отдел снабжения. Во внешней среде: - команда проекта (сторонние исполнители), компании, предоставляющие услуги по маркетинговым и проспективным исследованиям
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знание основ и принципов стратегического маркетинга. Опыт разработки бизнес-плана. Опыт использования результатов конкурентного мониторинга
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б) Стратегический анализ. Менеджмент стратегического прогнозирования. Открытая инновация, совместная инновация. Оценка рисков

Ca2 Операционный уровень ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА — Обеспечение современного технического уровня и поиск решений в отношении проекта
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Произвести учет технических элементов, доступных для реализации проекта (из имеющихся). Определить технические препятствия проекта (чего не хватает). Проанализировать возможные варианты решений
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - описательная карта проекта (B4);

- описание исследований, которые необходимо провести, и технологических препятствий, которые необходимо преодолеть (B2).

Действия к выполнению:
- описать новые принципы и/или технологии на основе будущих ПУТОМ (PSPOM);
- оценить технические направления и/или технические решения для замещения, определенные в B2;
- определить внутренние и внешние ресурсы, которые необходимо мобилизовать для внедрения новой технологии;
- определить комплекс технических элементов, имеющихся в распоряжении, для преодоления технологических препятствий;
- определить технические элементы, которые необходимо обеспечить (проведение НИОКР, получение патентов, определение технических партнеров для мобилизации);
- оценить технические риски проекта;
- выполнить функциональный анализ;
- определить внутри и за пределами организации наиболее перспективные технологии с точки зрения возможности достижения устойчивого развития.

Выходные данные:
- отчет об уровне технологий, отчет об интеллектуальной собственности по технологиям, мобилизуемым для будущих ПУТОМ (PSPOM);
- различные возможные технические сценарии;
- функциональные спецификации

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- отдел НИОКР, руководитель проекта.

Во внешней среде:
- компании, предоставляющие услуги по специальным исследованиям, профессиональные технические центры, государственные или частные лаборатории, специализирующиеся на подлежащих освоению технологиях

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Соответствующие научно-технические знания, основы проектирования, функциональный анализ, стоимостный анализ, креативность, базовые знания в области интеллектуальной собственности

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.
Менеджмент знаний.
Управление проектами.
Менеджмент креативности.
Интеграция устойчивого развития.
Система управления идеями.
Открытая инновация, совместная инновация

Ca3 Операционный уровень

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА — Определение стратегии в области интеллектуальной собственности и разработка финансовой стратегии

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Подготовить стратегию в области интеллектуальной собственности для различных этапов проекта.
Подготовить договоры, пригодные для управления отношениями с внешними организациями.
Убедиться в возможностях доступа к технологиям, отсутствующим внутри организации.
Подтвердить финансовую осуществимость и прогнозную рентабельность

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- описательная карта проекта (B4);
- общая финансовая, правовая стратегия и стратегия интеллектуальной собственности организации;
- квалифицированный список ноу-хау, существующих или тех, которые необходимо приобрести;
- определенные технические решения.

Действия к выполнению:
- оценить ситуацию будущего ПУТОМ (PSPOM) по части патентов и свободы использования и определить возможные риски и ограничения;
- уточнить стратегию проекта в области интеллектуальной собственности и позиционирования по отношению к стандартам и нормативным документам; обеспечить согласованный мониторинг, в т. ч. в отношении прав третьих лиц;

- определить и осуществить необходимые на различных этапах проекта действия в отношении интеллектуальной собственности и/или конфиденциальности;
- уточнить и осуществить договорные аспекты в вопросах интеллектуальной собственности и сотрудничества с потенциальными партнерами;
- предусмотреть особые соглашения с партнерами за пределами экономических отношений, в т. ч. по проектам со значительным доминированием устойчивого развития;
- определить финансовые условия развития и повышения рентабельности проекта;
- оценить зоны риска финансовых отклонений;
- утвердить и реализовать предусмотренные способы финансирования (С3);
- определить новые возможности дополнительного финансирования;
- подготовить и сравнить возможности дополнительного финансирования;
- установить общие основы бизнес-плана, в частности плана финансирования.

Выходные данные:
- сводные документы по правам интеллектуальной собственности, используемые в проекте, юридические условия управления партнерскими отношениями;
- сводные документы по утвержденным финансовым инструментам;
- проект бизнес-плана ПУТОМ (PSPOM), первоначальный план финансирования

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- руководитель проекта, команда проекта, юридический отдел, отдел интеллектуальной собственности, финансово-бухгалтерский отдел.

Во внешней среде:
- юридические консультанты и консультанты по вопросам интеллектуальной собственности, государственные и частные инвесторы

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Способность управлять техническим, юридическим взаимодействием и взаимодействием интеллектуальной собственности.

Способность к анализу и финансовому моделированию, умение спрогнозировать последствия финансового выбора для управления проектами и организацией.

Особые правовые знания по интеллектуальной собственности и договорным отношениям.

Владение в совершенстве инструментами финансовой оценки и формализации финансовых документов.

Знание финансовых кругов

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Финансовый менеджмент.

Менеджмент стратегического прогнозирования.

Менеджмент интеллектуальной собственности.

Открытая инновация, совместная инновация

Са4 Операционный уровень
ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА — Формулирование/структурирование запущенного проекта

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Уточнить проект и определить его составляющие: ресурсы, организацию (команда), планирование (вехи, операционное планирование), финансирование.

Определить элементы отчетности и единицы отчетности, которые необходимо представить согласно указаниям

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- карта запуска проекта (В4);
- сводные документы по стратегии интеллектуальной собственности;
- бизнес-план будущих ПУТОМ (PSPOM);
- отчет об уровне технологического развития, интеллектуальной собственности, технологий, доступных для будущего ПУТОМ (PSPOM);
- технические сценарии;
- функциональная спецификация;
- комплект документации, представляющий избранный подход для распространения будущего ПУТОМ (PSPOM) (Са1).

Действия к выполнению:
- осуществить планирование и определить вехи проекта;
- определить единицы отчетности или ожидаемые результаты задачам проекта;

- определить необходимые компетенции и знания;
- рассчитать ресурсы для проведения стратегического прогнозирования;
- определить экономические рамки проекта;
- провести анализ рисков проекта;
- создать комплект документации по проекту;
- определить план коммуникаций для продвижения проекта.

Выходные данные:
- референс-карта проекта;
- референс-бизнес-план будущего ПУТОМ (PSPOM);
- комплект документации по проекту

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- руководитель проекта, ответственный за методическое обеспечение проектов (методист проекта).

Во внешней среде:
- консультанты по управлению проектами, партнеры по проекту и будущему ПУТОМ (PSPOM)

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знания и навыки в области управления проектами, способность вести диалог по проекту

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)

Менеджмент стратегического прогнозирования.
Оценка рисков.
Управление проектами.
Менеджмент интеллектуальной собственности

Cb1 Операционный уровень
ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА — Определение сценариев использования

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Спроектировать ситуации возможного практического применения для максимально эффективного определения инновации и ее коммерческих и маркетинговых целей

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:
- описательная карта проектов ПУТОМ (PSPOM);
- комплект маркетинговой документации, представляющей избранный для развития ПУТОМ (PSPOM) подход.

Действия к выполнению:
- определить предполагаемые варианты использования ПУТОМ (PSPOM);
- разработать сценарии предполагаемых вариантов использований и дополнить их в зависимости от целей создания ценности;
- уточнить сегменты потенциальных рынков ПУТОМ (PSPOM);
- собрать результаты экспертизы и экспертные оценки/знания партнеров (поставщиков, потенциальных потребителей и т. д.);
- убедиться в маркетинговой и коммерческой возможности реализации проекта;
- проверить, чтобы все сценарии соответствовали требованиям устойчивого развития.

Выходные данные:
- квалифицированный список сценариев использования и рынков ПУТОМ (PSPOM)

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:
- отдел маркетинга/продаж, юридический отдел, технический отдел, отдел НИОКР.

Во внешней среде:
- поставщики услуг по маркетинговым исследованиям, особенно в области изучения новых профилей потребителей;
- компании, осуществляющие аналогичные маркетинговые исследования

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Компетенции в сфере маркетинга, бюджета и конкурентного мониторинга

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)
Менеджмент стратегического прогнозирования.
Система управления идеями.
Менеджмент креативности.
Открытая инновация, совместная инновация.
Оценка риска.
Интеграция устойчивого развития

Cb2 Операционный уровень
ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА — Оценка возможности технической реализации

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ
Изучить и утвердить возможность технической осуществимости проекта ПУТОМ (PSPOM), определить ожидаемые технические результаты, технические или регламентарные препятствия, которые придется преодолеть, план будущих работ и технические спецификации

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)
Исходные данные:
- документ, включающий формирование проектной команды, ориентиры и операционное планирование, позволяющий мобилизовать финансирование и внутренние и внешние ресурсы для запуска проекта (Ca4);
- квалифицированный список сценариев использования и рынков будущего ПУТОМ (PSPOM) (Cb1);
- отчет об уровне технической оснащенности и интеллектуальной собственности третьих лиц (свобода использования), технологий, доступных для будущих ПУТОМ (PSPOM), а также технические сценарии (Ca2);
- функциональные спецификации (Ca2).
Действия к выполнению:
- мобилизовать техническую команду;
- определить целевые результаты и принять решение о вариантах принимаемых технических решений;
- привлечь партнеров, поставщиков и другие организации к исследованию технической осуществимости;
- изучить вопросы свободы эксплуатации;
- предусмотреть возможные соглашения с партнерами в случае внутренней технологической недостаточности;
- определить предполагаемые партнерами и поставщиками роли, ответственность и средства для осуществления будущего производства;
- анализ рисков.
Выходные данные:
- целевые результаты и утвержденные варианты технических решений ПУТОМ (PSPOM);
- технические спецификации;
- сравнительная таблица вариантов технических решений

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ
В организации:
- команда проекта, технический отдел, отдел НИОКР, отдел маркетинга.
Во внешней среде:
- научные партнеры, технические партнеры, коммерческие партнеры, пробные клиенты, научно-исследовательские центры, проектировщики

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ
Навыки технической экспертизы, знание потенциала организации, способность активизировать команды проекта.
Способность интеграции внешних технологических изменений в организации

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД (см. приложение Б)
Менеджмент стратегического прогнозирования.
Менеджмент интеллектуальной собственности.
Менеджмент креативности.
Система управления идеями.
Открытая инновация, совместная инновация

Cb3 Операционный уровень
ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА — Организация финансирования и проверка партнерских отношений

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Утверждение стратегии интеллектуальной собственности.

Организация и оформление партнерских отношений в виде договоров (финансовых, юридических, технических).

Утверждение бизнес-плана.

Утверждение источников финансирования проекта

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- сводный документ стратегии интеллектуальной собственности, правовой порядок управления партнерскими связями и финансовой стратегией проекта;
- отчет об уровне техники, патенты, технологии, доступные для ПУТОМ (PSPOM) (Ca2);
- документ, содержащий характеристику команды, вехи и этапы операционного планирования, позволяющие привлечь финансирование и внутренние и внешние ресурсы для запуска проекта (карта проекта Ca4);
- проект бизнес-плана.

Действия к выполнению:

- создание патентной документации и временных технических условий; подача первых заявок;
- анализ (финансовый и правовой) ответов от партнеров, субподрядчиков и других на технические задания;
- адаптация соглашений и договоров к техническим характеристикам партнеров и в случае необходимости включение финансовых последствий в бизнес-план;
- уточнение бюджета интеллектуальной собственности для включения в план финансирования (стоимость приобретения прав, потенциальная рентабельность передачи прав в будущем);
- утверждение прогнозов рентабельности проекта и актуализация прогнозов по отношению к начальному обороту компании;
- выбор одного или нескольких сценариев финансирования, соответствующих избранной стратегии (объем финансирования, предполагаемая продолжительность финансирования, источники финансирования);
- проверка надежности плана финансирования;
- введение контроля управленческой деятельности.

Выходные данные:

- утвержденный бизнес-план ПУТОМ (PSPOM);
- подача заявок на патенты и другие права собственности (по мере необходимости);
- заключение договоров с партнерами/субподрядчиками

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- главное управление, финансовый отдел, отдел интеллектуальной собственности.

Во внешней среде:

- банки, организации по оказанию финансовой помощи инновационной деятельности (консалтинг, финансовая поддержка и др.), партнеры, подрядчики, субподрядчики и т. д.

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Владение в совершенстве финансовым управлением, моделированием, финансовым информированием.

Навыки в ведении переговоров по юридическим и финансовым вопросам.

Навыки в вопросах интеллектуальной собственности, предпринимательского права, владение финансовыми инструментами (бюджетный анализ, инвестиционные таблицы, план финансирования, счет прибылей и убытков, план денежного обеспечения).

Финансовый менеджмент интеллектуальной собственности

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б)

Управление финансами.

Менеджмент интеллектуальной собственности.

Открытая инновация, совместная инновация.

Оценка рисков.

Интеграция устойчивого развития

Cb4 Операционный уровень
ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА — Организация проекта

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Разработка оптимальной конфигурации для успешной реализации проекта: планирование, управление, координирование, отчетность.

Предоставление элементов решения для перехода к фазе развития

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- референс-карта проекта;
- проектная документация.

Действия к выполнению:

- активизация команды проекта;
- выполнение действий по контролю за развитием проекта (единицы отчетности, планирование бюджета);
- позиционирование проекта по отношению к другим проектам организации и в рамках проекта сотрудничества (технопарки, европейские программы и др.) к проектам своих партнеров;
- в рамках проекта сотрудничества внедрение средств совместной работы (платформы сотрудничества и др.) и определение правил совместного использования этих средств;
- утверждение и формирование команды проекта;
- разработка программы обучения членов команды проекта для получения ими недостающих знаний и квалификации.

Выходные данные:

- организационная структура проекта;
- методы, инструменты, промежуточный опытный образец;
- технические спецификации будущих ПУТОМ (PSPOM);
- программа обучения членов команды, работающей над проектом;
- показатели мониторинга проекта;
- актуализированная проектная документация

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- руководитель проекта, команда проекта.

Во внешней среде:

- научно-исследовательские центры, профессиональные технические центры, технопарки, субподрядчики и совместные подрядчики (или любой другой партнер по проекту), будущие потребители

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Управление инновационными проектами.

Мобилизация и обучение группы.

В рамках совместного проекта опыт совместной работы

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б)

Управление инновационной культурой.

Оценка рисков.

Управление проектами.

Открытая инновация, совместная инновация.

Интеграция устойчивого развития

Сс1 Операционный уровень

РАЗВИТИЕ ПУТОМ (PSPOM) — Подтверждение соответствия новых ПУТОМ (PSPOM) существующим потребностям

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Убедиться в том, что окончательная конфигурация ПУТОМ (PSPOM) соответствует поставленным целям

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- маркетинговые исследования;
- уточненный список сценариев использования и рынков распространения ПУТОМ (PSPOM).

Действия к выполнению:

- точное определение предложения: рынки/целевые потребители, способ распределения/распространения ПУТОМ (PSPOM);
- определение сети прескрипторов (консультантов, оказывающих влияние на выбор товара);
- тестирование опытного образца у клиентов/потенциальных потребителей;
- сбор и обработка запросов на адаптацию;
- уточнение стратегии сбыта и/или распространения: действия по информированию и привлечению новых клиентов;
- тестирование товара на приемлемость.

Выходные данные:

- спецификация утвержденных ПУТОМ (PSPOM);
- формулирование целей создания ценности

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - руководитель проекта, команда проекта, отделы маркетинга и сбыта, финансовый отдел и при необходимости отдел операционного менеджмента. Во внешней среде: - компании, оказывающие услуги маркетинговых исследований, изучения потребления, потребителей, консалтинга и исследования организаций, партнеров
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Хорошее знание рынка/направленного потребления, навыки по анализу возвратов от клиентов
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Открытая инновация, совместная инновация. Интеграция устойчивого развития

Cc2 Операционный уровень РАЗВИТИЕ ПУТОМ (PSPOM) — Разработка технического решения
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Выполнение и утверждение опытного образца ПУТОМ (PSPOM)
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - результаты функционального анализа, целевых показателей и утвержденных вариантов технического решения ПУТОМ (PSPOM) (Cb2); - технические спецификации ПУТОМ (PSPOM), утвержденного заинтересованными сторонами (Cc1); - цели создания ценности (Cc1). Действия к выполнению: - утверждение технических заданий; - выполнение опытного образца нового ПУТОМ (PSPOM) и утверждение его окончательной конфигурации; - выполнение тестирования и испытаний (технических и испытаний у клиентов); - привлечение поставщиков или технических партнеров (исследовательские организации по трансферу технологий), определяемых как осваивающих технологии и ноу-хау, необходимые для реализации проекта; - продолжение действий по мониторингу, связанных с проектом, и проверка соответствия выбранного проекта действующим или разрабатываемым патентам, стандартам и регламентам и заключениям о возможности эксплуатации; - пересмотр функционального технического задания, подкрепленный повторной оценкой всеми заинтересованными сторонами. Выходные данные: - опытные образцы ПУТОМ (PSPOM): промежуточные и доработанные; - промежуточная документация (требования к производству, ограничения и т. д.) для оценки достижения целей
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - руководитель проекта, команда проекта, технический отдел, отдел операционного менеджмента. Во внешней среде: - поставщики комплектующих, субподрядчики, технические центры, лаборатории, клиенты-испытатели
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Методы проектирования/создания инноваций. Знание технологий, включенных в проект
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Менеджмент интеллектуальной собственности. Менеджмент креативности. Система управления идеями. Открытая инновация, совместная инновация

Сс3 Операционный уровень РАЗРАБОТКА ПУТОМ (PSPOM) — Обеспечение правового и финансового управления проектом
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Адаптация и оптимизация действий, связанных с интеллектуальной собственностью. Успешное заключение соглашений. Перераспределение денежных средств в соответствии с изменениями проекта
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - утвержденный бизнес-план ПУТОМ (PSPOM); - подача заявок на патенты и другие права собственности (по мере необходимости); - заключение договоров с партнерами/субподрядчиками; - сводный документ по действиям, связанным с интеллектуальной собственностью; - отчеты о прототипах в патентные организации; - текущие договоры и соглашения по проекту. Действия к выполнению: - обеспечение конфиденциальности макетов, опытных образцов и опытных серий; - подтверждение свободы использования и корректировка защиты новых ПУТОМ (PSPOM) в окончательной конфигурации и для всех целевых рынков/потребителей; - мониторинг выполнения текущих соглашений, заключение новых соглашений. В частности, предоставление партнерам прав на использование; - включение результатов проекта в текущую деятельность по стандартизации; - обеспечение соблюдения нормативных документов. Особое внимание должно уделяться предписаниям по устойчивому развитию и социальной ответственности бизнеса; - пересмотр денежных средств, необходимых для доработки проекта, оценка полных затрат на его развертывание; - актуализация бизнес-плана, в частности прогнозов по обороту, потребностям в оборотных средствах и перспективам окупаемости инвестиций; - конкретизация контактов, необходимых для финансирования проекта. Выходные данные: - средства юридического и финансового управления нового ПУТОМ (PSPOM) после актуализации и переоценки
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - главное управление, руководитель проекта, юридический отдел, финансовый отдел, отдел интеллектуальной собственности. Во внешней среде: - юридические консультанты, финансовые консультанты, государственные и частные инвесторы, специалисты по интеллектуальной собственности
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знания и навыки в области бухгалтерского учета и управления, интеллектуальной собственности и переговоров по юридическим вопросам. Способность управлять бизнес-планом и партнерскими отношениями, которые потенциально могут значительно меняться
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б) Управление финансами. Открытая инновация, совместная инновация. Оценка рисков. Интеграция устойчивого развития

Сс4 Операционный уровень РАЗРАБОТКА ПУТОМ (PSPOM) — Управление разработкой ПУТОМ (PSPOM)
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Выполнение проекта. Предоставление элементов решения для перехода к фазе запуска ПУТОМ (PSPOM)

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- референс-карта проекта (Ca4);
- промежуточный опытный образец;
- проектная документация.

Действия к выполнению:

- управление командой проекта;
- проведение необходимых мероприятий по обучению членов команды проекта;
- актуализация графика и бюджета проекта (референс-карта проекта);
- обеспечение готовности команды проекта к запуску проекта ПУТОМ (PSPOM) (в т. ч. возможна замена руководителя проекта);
- актуализация бизнес-плана новых ПУТОМ (PSPOM);
- составление отчета по проекту;
- определение условий приемки организацией результатов проекта;
- анализ жизненного цикла новых ПУТОМ (PSPOM), возможно, с партнерами.

Выходные данные:

- готовый к запуску ПУТОМ (PSPOM);
- организационный, технический и коммерческий план запуска ПУТОМ (PSPOM);
- прогнозируемый бюджет запуска;
- актуализированная проектная документация

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- руководитель проекта, команда проекта.

Во внешней среде:

- научно-исследовательские центры, профессионально-технические центры, субподрядчики, другие организации в рамках совместного проекта, клиенты/потенциальные потребители

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Знание новых методов и процессов развития ПУТОМ (PSPOM).

Знание технологий и использования нового ПУТОМ (PSPOM)

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б)

Оценка рисков.

Управление проектами.

Менеджмент креативности.

Открытая инновация, совместная инновация.

Интеграция устойчивого развития

Cd1 Операционный уровень

ЗАПУСК ПУТОМ (PSPOM) — Подтверждение целей создания ценностей

КОНЦЕПЦИЯ

ЦЕЛИ

Подтверждение коммерческих/организационных целей, которых требуется достичь для утверждения создания ценности.

Введение порядка достижения целей

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- спецификация ПУТОМ (PSPOM), утвержденных целевыми потребителями/клиентами;
- утвержденный пилотный (опытный) образец ПУТОМ (PSPOM);
- известные и разделенные задачи по созданию ценности.

Действия к выполнению:

- определение и расчет количества целей в области сбыта/распространения;
- проведение коммерческих мероприятий и/или развертывания;
- контроль за созданием ценности в соответствии с политикой социальной ответственности бизнеса предприятия.

Выходные данные:

- план распространения ПУТОМ (PSPOM)

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- главное управление, совокупность отделов, задействованных в развертывании операционного менеджмента.

Во внешней среде: - дистрибьюторские сети, акционеры, организации, оказывающие услуги по маркетинговым исследованиям, компании по консалтингу и сопровождению изменений
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знания и навыки в области менеджмента: управление изменениями, управление проектами, коммерческие знания и навыки, коммуникационные навыки
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б) Менеджмент стратегического прогнозирования. Менеджмент интеллектуальной собственности. Открытая инновация, совместная инновация. Управление проектированием (дизайн-менеджмент). Оценка рисков. Интеграция устойчивого развития

Cd2 Операционный уровень ЗАПУСК ПУТОМ (PSPOM) — Квалифицирование ПУТОМ (PSPOM) и их реализация
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Характеристика и организация развертывания и/или серийного производства ПУТОМ (PSPOM). Обеспечение запуска ПУТОМ (PSPOM)
СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ) Исходные данные: - характеристики полученного опытного образца ПУТОМ (PSPOM) (Cc2); - промежуточные и доработанные опытные образцы; - промежуточная документация (условия серийного производства и т. д.) для оценки достижения целей (Cc2). Действия к выполнению: - оценка ПУТОМ (PSPOM) в опытных сериях (номенклатура, организация); - оценка способа производства (технологического процесса); - получение необходимых официальных регистраций и разрешений; - определение необходимых условий приемки ПУТОМ (PSPOM) партнерами; - инициирование плана действий по непрерывному совершенствованию. Выходные данные: - ПУТОМ (PSPOM): оценка и оформление в виде документа (технические аспекты); - план развертывания и/или серийного производства; - технические инструкции, относящиеся к описи товаров ввиду развертывания
ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - руководитель проекта, команда проекта, технические отделы (операционный менеджмент, техническое обслуживание). Во внешней среде: - технические центры, контрольные лаборатории, органы сертификации, поставщики комплектующих, сырья, материалов
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Методика, производство, качество. Техническая экспертиза
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б) Управление рисками

Cd3 Операционный уровень ЗАПУСК ПУТОМ (PSPOM) — Завершение оформления прав на объекты ИС и финансирование ПУТОМ (PSPOM)
КОНЦЕПЦИЯ
ЦЕЛИ Выполнение юридических и финансовых условий при развертывании. Капитализация при юридическом и финансовом развертывании проекта

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- переоцененное правовое и финансовое положение ПУТОМ (PSPOM);
- окончательная версия ПУТОМ (PSPOM), выведенных на рынок или предоставленных их пользователям.

Действия к выполнению:

- доработка и защита прав на разработку портфеля. Доработка соглашений, необходимых для развертывания, и организация их мониторинга;
- в случае совместного проекта подписание соглашений по интеллектуальной собственности и разделению прибылей и последствий с партнерами;
- определение и отслеживание затрат на производство и сбыт;
- подтверждение рентабельности ПУТОМ (PSPOM) и финансовое обоснование запуска и управления жизненным циклом;
- при необходимости расширение финансирования (среднесрочного и долгосрочного и эксплуатации);
- анализ расхождений с финансовыми прогнозами в начале проекта.

Выходные данные:

- защищенная интеллектуальная собственность в перспективе жизненного цикла;
- соблюдение стандартов и регламентов;
- подписанные соглашения, связанные с производством, техническим обслуживанием и эксплуатацией;
- утвержденные управленческие таблицы ПУТОМ (PSPOM), интегрируемые в общую отчетность организации;
- результаты анализа правовых и финансовых сложностей, с которыми приходится сталкиваться, и методов, используемых, чтобы противостоять им ввиду интеграции данных принципов при запуске новых проектов

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ

В организации:

- юридический отдел, отдел интеллектуальной собственности, финансовый и бухгалтерский отдел, отдел мониторинга, коммерческий отдел, технический отдел.

Во внешней среде:

- коммерческие партнеры, финансовые партнеры, консультанты в вопросах права и интеллектуальной собственности

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

Навыки в области бухгалтерского учета и финансового управления, знания в области интеллектуальной собственности, способность оценки бизнес-плана в реальном времени.

Навыки в области управления партнерскими отношениями

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б)

Управление финансами.

Открытая инновация, совместная инновация.

Оценка рисков.

Интеграция устойчивого развития

Cd4 Операционный уровень

Запуск ПУТОМ (PSPOM) — Мониторинг запуска ПУТОМ (PSPOM)

КОНЦЕПЕЦИЯ

ЦЕЛИ

Мониторинг развертывания ПУТОМ (PSPOM) и передачи всех результатов инновационного проекта

СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ (СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ)

Исходные данные:

- проектная документация готовых к запуску ПУТОМ (PSPOM).

Действия к выполнению:

- планирование развертывания ПУТОМ (PSPOM);
- определение бюджета развертывания ПУТОМ (PSPOM);
- управление человеческими ресурсами проекта (обучение, повторная интеграция в организацию);
- динамическая оценка по окончании этапа запуска на основе экологических, социальных, общественных и экономических критериев воздействия ПУТОМ (PSPOM);
- закрытие проектной документации;
- подготовка документации по качеству ПУТОМ (PSPOM).

Выходные данные:

- развернутые ПУТОМ (PSPOM);
- отчет о выполнении проекта

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ/ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА МЕРОПРИЯТИЯ В организации: - команда проекта. Во внешней среде: - клиенты, участвующие на этапе запуска, партнеры (дилеры, службы и т. д.), аудиторы и оценщики качества
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ Знание областей деятельности и соответствующих технологий. Навыки управления проектами. Знание техник развертывания новых ПУТОМ (PSPOM)
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ (см. приложение Б) Управление проектами. Открытая инновация, совместная инновация. Интеграция устойчивого развития

Приложение А
(справочное)

Графическое представление экосистемы инновационного менеджмента

Инновационная организация находится в центре экономического, социального, экологического и нормативно-правового контекстов, с которыми она взаимодействует.

В соответствии с рассматриваемым контекстом она определяет в инновационных целях информационные элементы и внешних участников, способствующих развитию инновационного процесса (экосистема инноваций):

- участников рынка: клиентов, потребителей, поставщиков, субподрядчиков, конкурентов, коммерческих партнеров и т. д.;
- прочих партнеров: частные финансовые структуры, государственные агентства, государственные органы управления, научно-исследовательские организации, предприятия и т. д.

Таким образом, для реализации процессов, описанных в настоящем стандарте, должны привлекаться как внутренние отделы (мощности) организации, так и ее внешние партнеры.



Рисунок А.1 — Графическое представление экосистемы инновационного менеджмента

Приложение Б
(справочное)

Методы и средства, используемые в области инновационного менеджмента (перечень не является исчерпывающим)

Существует определенное количество инструментов, используемых в рамках инновационного проекта в зависимости от контекста и потребностей организации.

В таблице Б.1 представлена классификация инструментов по источникам информации/семействам.

Таблица Б.1 — Классификация инструментов по источникам информации/семействам

Методологический подход	Описательное представление	Методы и соответствующие им инструменты
Менеджмент стратегического прогнозирования	Координированные действия, выбор направлений, контроль системы стратегического прогнозирования организации	ГОСТ Р 56273.2—2016/CEN/TS 16555-2:2014 «Инновационный менеджмент. Часть 2. Менеджмент стратегического прогнозирования». Настоящий стандарт предназначен для формирования структуры системы стратегического прогнозирования (SIS-системы) и управления SIS-системой, предназначенной для принятия решений в области планирования и внедрения инновационных процессов. В настоящем стандарте определены: - термины, относящиеся к стратегическому прогнозированию и системе управления стратегическим прогнозированием в частности; - ключевые задачи SIS-системы; - процессы SIS-системы (управление, внедрение и поддержание). В настоящем стандарте не рассматриваются вопросы: - проверки достоверности информации и защиты данных; - принятия решений
Стратегический подход	Последовательный упорядоченный набор действий, выполняемых для определения стратегии в соответствии с конечной целью организации. Стратегический процесс развивается в четыре этапа: выполнение стратегической диагностики, определение целей, принятие стратегических решений, контроль действий	Схема Портера; матрица угроз/возможностей; матрица затрат/преимуществ; PEST (STEP) анализ (анализ Пестеля); когнитивные (ментальные) карты; матрица МИМ (MIM) «Бизнес» стратегического инновационного менеджмента; стратегия «новых стратегических пространств»
Менеджмент креативности	Способность отдельного лица или организации представить, разработать и осуществить новую концепцию, новое изделие или оригинальное решение проблемы. В инновационном процессе креативность часто оказывается определяющей. В частности, она присутствует в самом начале инновационных проектов (возникновение идеи) или при решении конкретной проблемы. Таким образом, она должна интегрироваться в процесс и управляться организацией	ГОСТ Р 56273.6—2016/CEN/TS 16555-6:2014 «Инновационный менеджмент. Часть 6. Менеджмент креативности». Настоящий стандарт содержит рекомендации по управлению процессами создания новых идей, которые могут послужить основой для инноваций. Рекомендации, приведенные в настоящем стандарте, применимы ко всем типам организаций, включая производственные предприятия, компании сферы обслуживания, некоммерческие и государственные предприятия, социальные

Продолжение таблицы Б.1

Методологический подход	Описательное представление	Методы и соответствующие им инструменты
		предприятия. Особое внимание уделяется малым и средним предприятиям (SME). Настоящий стандарт способствует повышению уровня управления инновациями, особенно на этапе формирования креативных идей штатными сотрудниками предприятия или сторонними организациями. Настоящий стандарт входит в состав комплекса международных стандартов (из семи частей) CEN/TS 16555
Управление проектированием (дизайн-менеджмент)	Рассматривая проектирование в качестве ведущего элемента функционирования предприятий, управление проектированием действует таким образом, что все ключевые процессы (маркетинг, НИОКР, производство, качество, коммуникации, сбыт и др.) оказываются на службе у рыночного предложения товара и/или услуги, которые предприятие разрабатывает, оформляет, запускает в серийное производство и продает. С другой стороны, устанавливая паритет между удовлетворением спроса и достижением нового уровня прибыли, управление проектированием вписывается в сбалансированные и надежные действия предприятия в долгосрочной перспективе	Выявление потребностей рынка и способности предприятия соответствовать им в наилучших технико-экономических условиях; управление инновациями через потребительскую стоимость. Внедрение группы управления проектирования проекта; эффективное применение действий и средств управления; анализ потребления; анализ потребностей; анализ тенденций; эргономика
Управление проектами	Планирование, организация, контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта	ГОСТ Р ИСО 21500—2014 «Руководство по проектному менеджменту». ГОСТ Р ИСО 21504—2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов». ГОСТ Р ИСО 31000—2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». ГОСТ Р ИСО 13053-1—2015 «Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов «Шесть сигм». Часть 1. Методология DMAIC». ГОСТ Р ИСО 10005—2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по планированию качества». ГОСТ Р ИСО 10006—2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании»
Управление интеллектуальной собственностью	Включает все продукты умственного труда, изобретения, произведения науки, литературы и искусства, а также товарные знаки и знаки обслуживания, фирменные наименования, коммерческие обозначения полезные модели и т. д. (см. ст. 1225 Гражданского кодекса РФ). Примечания 1 Интеллектуальная собственность представлена в двух аспектах: - промышленная собственность (изобретения, полезные модели и промышленные образцы).	ГОСТ Р 56273.4—2016/CEN/TS 16555-4:2014 «Инновационный менеджмент. Часть 4. Управление интеллектуальной собственностью». Настоящий стандарт содержит руководящие указания по идентификации, созданию и охране прав на объекты интеллектуальной собственности с тем, чтобы: - предоставить организациям возможность ознакомиться с фундаментальными принципами управления интеллектуальной собственностью в контексте инновационного процесса;

Продолжение таблицы Б.1

Методологический подход	Описательное представление	Методы и соответствующие им инструменты
	Она приобретается посредством подачи заявок (патенты, лицензии); - литературная и художественная собственность (произведения науки, литературы и искусства, включая программы для ЭВМ). Она приобретается без каких-либо формальностей, самим фактом создания. 2 Программное обеспечение, имеющее отношение к этим двум аспектам: - авторское право защищает форму выражения; - патент на изобретение защищает технические функции	- обеспечить распространение наилучшей практики, оказывая стимулирующее воздействие на дальнейшее приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности. При этом необходимо эффективно использовать объекты интеллектуальной собственности, уже находящиеся в распоряжении третьих лиц предприятий. Настоящий стандарт носит рекомендательный характер и не содержит обязательных требований, может применяться всеми организациями вне зависимости от их типа и размера, включая организации государственного сектора. Особое внимание уделяется потребностям малых и средних предприятий
Открытая инновация, совместная инновация	Мероприятия, заключающиеся во взаимодействии с экономическим, социальным, культурным и технологическим окружением для определения и привлечения внешних ресурсов, необходимых для успешной реализации инновационных проектов, которые организация не хочет или не может вести самостоятельно. Применение открытой инновации широко практикуется, а уровни открытия контролируются в зависимости от ситуаций, с которыми приходится встречаться	ГОСТ Р 57315–2016 «Инновационный менеджмент. Руководящие принципы для осуществления открытого инновационного подхода». В настоящем стандарте устанавливаются рекомендации по реализации открытого инновационного подхода в организациях любого типа и в любой сфере деятельности
Интеграция устойчивого развития	Социальная ответственность предприятий — это вклад предприятий в цели и задачи устойчивого развития. Для предприятий это означает постоянный учет воздействия их деятельности на общество и окружающую среду в целях принятия/внедрения наилучшей практики и способствования, таким образом, улучшению общества и защите окружающей среды. Социальная ответственность предприятий включает как экономические аспекты, так и аспекты социальной ответственности за общество и окружающую среду	PR FD X 50-273 «Интеграция устойчивого развития в инновационный менеджмент». Углеродный след продукции, система RH; экоконцепция, экомаркировка. Анализ жизненного цикла (АЖЦ) продукции, оценка долгосрочности
Финансовый менеджмент	Финансовый менеджмент заключается в обеспечении финансового равновесия организации, постановке задач по достижению рентабельности, поиске и организации финансирования	Методы: бюджетный и финансовый анализ, управленческий контроль, управление денежными средствами, финансовые переговоры, финансовое планирование, финансовая оценка, управление активами, управление финансовыми рисками. Инструменты: средства моделирования, план финансирования, инвестиционные таблицы, план денежных средств, счет прибылей и убытков, бизнес-план, лимиты бюджета, необходимый темп инвестиций (поиск и развитие, а также запуск в серийное производство и сбыт), ожидаемая минимальная рентабельность

Окончание таблицы Б.1

Методологический подход	Описательное представление	Методы и соответствующие им инструменты
Менеджмент знаний	Непрерывный процесс всех видов деятельности, обеспечивающий создание, исследование, распространение, разделение, использование и накопление знаний, информации, опыта и компетенции в организации для сохранения и увеличения ее интеллектуального капитала и повышения ценности	Национальные стандарты в области менеджмента знаний

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, управление инновациями

Редактор *А.Е. Петросян*
Корректор *Е.Р. Ароян*
Компьютерная верстка *Ю.В. Поповой*

Сдано в набор 06.12.2016. Подписано в печать 10.01.2017. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 5,12. Уч.-изд. л. 4,63. Тираж 26 экз. Зак. 160.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

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

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995, Москва, Гранатный пер., 4.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru