

## **НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

---

### **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И СЛОВАРЬ**

---

Дата введения \_\_\_\_\_

#### **1 Область применения**

1.1 Настоящий стандарт содержит словарь, основные понятия и принципы инновационного менеджмента и его систематической реализации. Это применимо к:

- а) организациям, реализующим систему инновационного менеджмента или выполняющим оценку инновационного менеджмента;
- б) организациям, которым необходимо улучшить свою способность результативно управлять инновационной деятельностью;
- в) пользователям, клиентам и другим соответствующим заинтересованным сторонам (например, поставщики, партнеры, финансирующие организации, инвесторы, высшие учебные заведения и органы государственной власти), ищущим уверенность в инновационных возможностях организации;
- г) организациям и заинтересованным сторонам, стремящимся к улучшению уровня обмена информацией через общее понимание словаря, используемого в инновационном менеджменте;
- д) поставщикам услуг по обучению, оценке или консультированию в сфере инновационного менеджмента и систем инновационного менеджмента;
- е) разработчикам стандартов по инновационному менеджменту и сопутствующих стандартов.

#### **1.2 Настоящий документ применим ко:**

- а) всем типам организаций, независимо от типа, сферы деятельности, уровня готовности или размера;
- б) всем видам инноваций, например продукту, услуге, процессу, модели и методу, начиная от постепенных до радикальных;
- в) всем видам подходов, например, внутренним и открытым инновациям, инновационной деятельности, ориентированной на пользователя, рынок, технологии и дизайн.

Настоящий стандарт приводит термины и определения, применимые ко всем стандартам в сфере инновационного менеджмента и систем инновационного менеджмента, разработанных ISO/TC 279.

#### **2 Нормативные ссылки**

В настоящем документе нормативные ссылки отсутствуют.

#### **3 Термины и определения**

##### **3.1 Общие термины, относящиеся к инновации**

**3.1.1 Инновация:** Новая или измененная сущность - объект (3.2.5), реализующая или перераспределяющая ценность (3.7.6).

Примечание 1 - Новизна и ценность относятся к восприятию организации (3.2.2) и соответствующим заинтересованным сторонам (3.2.4) и определяются ими.

Примечание 2 - Инновация может быть продуктом, услугой, процессом (3.1.5), моделью, методом и т.д.

Примечание 3 - Инновация — это результат. Слово «инновация» иногда относится к действиям или процессам, которые приводят к инновациям или нацелены на них. Когда «инновация» используется в этом смысле, она всегда должна использоваться с какой либо формой квалификатора, например, «инновационная деятельность».

Примечание 4: Для статистического измерения обратитесь к Руководству Осло 2018, 4-му издание, OECD/Eurostat. Смотрите приложение B.2 для сравнения между определениями инноваций в ISO и OECD/Eurostat.

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.6.15, изменен термином «сущность-объект» вместо «объект» и заменой примечаний 1 и 2 к термину новыми примечаниями 1–4 к термину.]

3.1.1.1 Радикальная инновация, инновационный прорыв - инновация(3.1.1) с высокой степенью изменения.

Примечание 1 - Изменение может касаться сущности-объекта(3.2.5) или ее воздействия.

Примечание 2 - Радикальные инновации находятся на другом конце континуума к поддерживающим инновациям.

**3.1.1.2 Подрывная инновация:** Инновация (3.1.1), изначально предназначенная для удовлетворения менее требовательных потребностей, вытесняя установленные предложения

Примечание 1 - По сравнению с установленными предложениями, подрывные инновации изначально являются более простыми предложениями с более низкими результатами деятельности (3.7.1), и они, как правило, более экономически эффективны, требуют меньше ресурсов и предлагаются по более низкой цене.

Примечание 2 - Подрыв происходит, когда значительное количество пользователей или клиентов приняли инновацию.

Примечание 3 - Подрывные инновации могут создавать новые рынки и сети создания ценности, обратившись к новым пользователям и внедрив новые модели бизнеса и реализации ценности.

**3.1.2 Менеджмент:** Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (3.2.2)

Примечание 1 - Менеджмент может включать установление стратегий (3.3.4), политик (3.3.2), целей (3.3.3) и процессов (3.1.5) для достижения этих целей.

Примечание 2 - Управление может включать определение функций, назначение полномочий, распределение задач, установление стимулов и поощрений, расширение прав и вовлечение людей.

Примечание 3 - Слово «менеджмент» иногда относится к людям, то есть к человеку или группе людей, обладающих властью и ответственностью за ведение и управление организацией. Когда «менеджмент» используется в этом смысле, он всегда должен

использоваться с какой-либо формой квалификатора, например «менеджмент высшего звена».

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.3.3, изменен путем добавления «стратегий» в примечание 1 к термину и путем упрощения текста примечания 3 к термину.]

**3.1.2.1 Инновационный менеджмент:** Менеджмент([3.1.2](#)) в отношении инновации([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационный менеджмент может включать создание инновационного видения ([3.3.1.1](#)), инновационной стратегии ([3.3.2.1](#)), инновационной политики ([3.3.2.1](#)) и инновационных целей ([3.3.3.1](#)), а также организационных структур и инновационных процессов ([3.1.5.1](#)) для достижения этих целей посредством планирования, поддержки, функционирования, результатов деятельности ([3.7.1](#)), оценки ([3.8.3](#)) и улучшения. ([3.1.7](#)).

**3.1.3 Система:** Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.5.1]

**3.1.3.1 Система менеджмента:** Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации ([3.2.2](#)) для разработки стратегий ([3.3.4](#)), политик ([3.3.2](#)), целей ([3.3.3](#)) и процессов ([3.1.5](#)) для достижения этих целей

Примечание 1- Система менеджмента может относиться к одной или нескольким дисциплинам, например, инновационный менеджмент ([3.1.2.1](#)), менеджмент качества, финансовый менеджмент или экологический менеджмент.

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

Примечание 3 - Область применения системы менеджмента может охватывать всю организацию, конкретные и определенные функции организации, конкретные и определенные части организации или одну и более функций в группе организаций.

Примечание 4 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента. Исходное определение изменено путем добавления «стратегий» и добавления примеров в примечание 1 к термину, путем замены слова «система» на фразу «система менеджмента» и добавления слова «поддержка» в примечание 2 к термину.

**3.1.3.2 Инновационная система:** Система([3.1.3](#)) в отношении инновации([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационная система может быть связана со страной или нацией, например, национальная инновационная система, регион, отраслевой сектор, вся или часть организации ([3.2.2](#)), кластер или сеть организаций, сообщество специалистов практиков или любая сеть ценности или экосистема различных заинтересованных сторон ([3.2.4](#)).

Примечание 2 - Инновационная система может включать в себя систему инновационного менеджмента ([3.1.3.3](#)).

**3.1.3.3 Система инновационного менеджмента:** Система менеджмента([3.1.3.1](#)) в отношении инновации([3.1.1](#))

Примечание 1 - Система инновационного менеджмента может быть частью общей или интегрированной системы менеджмента организации ([3.2.2](#)).

#### **3.1.4 Инновационная деятельность:** Деятельность в отношении инновации([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационная деятельность может быть запланированной или незапланированной.

Примечание 2 - Инновационная деятельность прямо или косвенно направлена на инновацию. Не все инновационные действия приводят к инновации.

**3.1.5 Процесс:** Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, использующих входные данные для получения намеченного результата.

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента. Исходное определение было изменено с целью предотвращения обобщения между процессом и выходными данными.

##### **3.1.5.1 Процесс инновации:** Процесс([3.1.5](#)) в отношении инновации([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационные процессы обычно планируются и осуществляются в контролируемых условиях для реализации ценности ([3.7.6](#)).

Примечание 2 - Инновационные процессы могут быть настроены в соответствии с инновационными инициативами ([3.6.1](#)).

Примечание 3 - Инновационные процессы предназначены для управления неопределенностью([3.2.6](#)) с инновациями в качестве предполагаемого результата. Не все инновационные процессы приводят к инновации.

Примечание 4 - Инновационный процесс состоит из нескольких инновационных деятельностей([3.1.4](#)). Примерами инновационных процессов являются определение возможностей, создание и утверждение понятий, а также разработка и внедрение ([3.6.4](#)) решений.

Примечание 5 - Инновационные процессы могут быть реализованы внутри организации ([3.2.2](#))или между организациями в случае, например, совместных инноваций, инновационных кластеров, сетей ценности или экосистем.

#### **3.1.6 Изобретение:** Новая сущность-объект([3.2.5](#))

Примечание 1 - Изобретение должно быть новым в том смысле, что его не существовало раньше.

Примечание 2 - Изобретение создано и, как правило, является результатом интеллектуальной работы.

Примечание 3 - Изобретение может быть продуктом, услугой, процессом ([3.1.5](#)), моделью, методом и т.д.

**3.1.6.1 Патентоспособное изобретение:** Изобретение ([3.1.6](#)) подходящее под защиту патентных прав в соответствии с действующим законодательством.

##### **3.1.7 Улучшение:** Деятельность по улучшению результатов деятельности ([3.7.1](#))

Примечание 1 - Деятельность может быть повторяющейся или единичной.

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.3.1]

**3.1.7.1 Постоянное улучшение:** Повторяемая деятельность по улучшению результатов деятельности ([3.7.1](#))

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

## **3.2 Термины, относящиеся к организации**

**3.2.1 Менеджмент высшего звена** - Лицо или группа людей, осуществляющих руководство и управление организацией ([3.2.2](#)) на высшем уровне.

Примечание 1 - Менеджмент высшего звена имеет право делегировать полномочия и предоставлять ресурсы в рамках организации.

Примечание 2 - Если область применения системы менеджмента ([3.1.3.1](#)) охватывает только часть организации, под менеджментом высшего звена подразумевают тех, кто осуществляет руководство и управляет этой частью организации.

Примечание 3 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

**3.2.2 Организация:** Лицо или группа людей, связанные определенными взаимосвязями, имеющими ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения своих целей ([3.3.3](#))

Примечание 1 -Понятие организации включает в себя, но не ограничивается следующими примерами: индивидуальный предприниматель, организация, корпорация, фирма, предприятие, орган, партнерство, благотворительная организация или учреждение любого размера или его часть или комбинация, независимо от того, является ли они государственными или частными, правительственными или неправительственными, национальными или международными.

Примечание 2 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента. Исходное определение было изменено посредством добавления дополнительных примеров к примечанию 1.

**3.2.3 Среда организации:** Сочетание внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на подход организации ([3.2.2](#)) к постановке и достижению ее целей ([3.3.3](#))

Примечание 1 - В английском языке это понятие часто называют другими терминами, такими как «бизнес-среда», «организационная среда» или «экосистема организации».

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.2.2, изменен путем удаления оригинальных Примечаний 1, 2 и 4 к термину.]

**3.2.4 Заинтересованная сторона:** Лицо или организация ([3.2.2](#)), которые могут повлиять, быть затронуты или считают себя затронутыми решением или деятельностью.

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

### **3.2.5 Сущность-объект:** Что-либо воспринимаемое или мыслимое.

Пример - Продукт, услуга, процесс ([3.1.5](#)), модель (например, модель: организационная, бизнес, функциональная или реализации ценности), метод (например, метод маркетинга или менеджмента) или их комбинация.

Примечание 1 - Сущности-объекты могут быть материальными (например, мотор), нематериальными (например, план проекта) или воображаемыми (например, будущее состояние организации).

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.6.1, изменен путем замены «объекта» на «сущность-объект» в качестве предпочтительного термина, путем добавления и удаления примеров и замены «нематериального» на «невещественный» в примечании 1 к термину.]

### **3.2.6 Неопределенность:** Состояние дефицита информации, понимания или знаний ([3.4.1](#))

Примечание 1 - Дефицит может быть полным или частичным.

Примечание 2 - Неопределенность может быть связана с последствиями или вероятностью события, или характеристиками сущности-объекта([3.2.5](#)).

Примечание 3 - Неопределенностью можно управлять, систематически обращаясь к критическим предположениям относительно последствий, вероятности или характеристик событий и сущностей-объектов, для получения информации, понимания и знаний.

### **3.2.7 Риск:** Влияние неопределенности ([3.2.6](#))

Примечание 1 - Влияние это отклонение ([3.8.10](#)) от ожидаемого результата — положительное или отрицательное.

Примечание 2 - Риск часто определяют по отношению к потенциальным «событиям» (как определено в Руководстве ISO 73:2009, 3.5.1.3) и их «последствиям» (как определено в Руководстве ISO 73:2009, 3.6.1.3) или к их комбинации.

Примечание 3 - Риск часто выражается в терминах комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанных с ними «вероятностей» (как определено в Руководстве ISO 73:2009, 3.6.1.1) возникновения.

Примечание 4 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента. Определение было изменено путем замены исходного примечания 2 к термину отдельным определением неопределенности.

### **3.2.8 Передавать процесс** (глагол): Заключение соглашения, в соответствии с которым внешняя организация ([3.2.2](#)) выполняет часть функции или процесса ([3.1.5](#))

Примечание 1 - Внешняя организация не входит в область применения системы менеджмента ([3.1.3.1](#)), хотя переданная функция или процесс подпадают под область применения системы менеджмента.

Примечание 2 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

**3.2.9 Документированная информация:** Информация, которая должна управляться и поддерживаться организацией ([3.2.2](#)) так же, как и носитель, на котором она содержится

Примечание 1 - Документированная информация может быть любого формата и на любом носителе и может быть получена из любого источника.

Примечание 2 - Документированная информация может относиться к:

- системе менеджмента ([3.1.3.1](#)), включая связанные процессы ([3.1.5](#));
- информации, созданной для функционирования организации (документация);
- свидетельствам достигнутых результатов (записи).

Примечание 3 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

**3.2.10 Культура:** Общие ценности, убеждения и поведение организации ([3.2.2](#)) или сообщества.

**3.2.11 Рабочая среда:** Совокупность условий, в которых выполняется работа [ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.5.5, изменен путем удаления примечания 1 к пункту.]

### **3.3 Термины, относящиеся к целям**

**3.3.1 Видение:** Стремление к тому, чем организация ([3.2.2](#)) хочет стать или чего достичь, сформулированное менеджментом высшего звена ([3.2.1](#))

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.5.10, изменен путем добавления к определению слова «достичь».]

**3.3.1.1 Инновационное видение:** Видение ([3.3.1](#)) в отношении инноваций ([3.1.1](#))

Примечание 1 - В целом, инновационное видение согласуется с общим видением организации ([3.2.2](#)) и обеспечивает основу для определения инновационной стратегии ([3.3.4.1](#)), инновационной политики ([3.3.2.1](#)) и инновационных целей ([3.3.3.1](#)).

**3.3.2 Политика:** Намерения и направление организации ([3.2.2](#)), официально сформулированные ее менеджментом высшего звена ([3.2.1](#))

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

**3.3.2.1 Инновационная политика:** Политика ([3.3.2](#)) в отношении инноваций ([3.1.1](#))

Примечание 1 - В целом, инновационная политика согласуется с общей политикой организации ([3.2.2](#)), может быть согласована с инновационным видением ([3.3.3.1](#)) и обеспечивает основу для установления инновационной стратегии ([3.3.4.1](#)) и инновационных целей ([3.3.3.1](#)).

Примечание 2 - Принципы инновационного менеджмента могут стать основой для формирования инновационной политики.



### **3.3.3 Цель:** Результат, который должен быть достигнут

Примечание 1 - Цель может быть стратегической, тактической или оперативной.

Примечание 2 - Цели могут относиться к различным дисциплинам (таким как финансовые, цели в области охраны здоровья и безопасности, экологические цели) и могут применяться на разных уровнях (таких как стратегический, общеорганизационный, проектный, целевой, инициативный и процессный([3.1.5](#))).

Примечание 3 -Цель может быть выражена другими способами, например, в качестве намеченного результата, намерения, операционного критерия, в качестве инновационной цели ([3.3.3.1](#)) или путем использования других слов с аналогичным значением (например, намерение, задача или цель).

Примечание 4 - В контексте систем инновационного менеджмента ([3.1.3.3](#)) инновационные цели ([3.3.3.1](#)) устанавливаются организацией ([3.2.2](#)) в соответствии с инновационной стратегией ([3.3.4.1](#)) и инновационной политикой ([3.3.2.1](#)), для достижения конкретных результатов.

Примечание 5 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента. Исходное определение было изменено путем добавления «инициативы» в примечание 2 к термину и «инновационной стратегии» в примечание 4 .

#### **3.3.3.1 Инновационная цель:** Цель ([3.3.3](#)) в отношении инновации ([3.1.1](#))

Примечание 1 - Как правило, инновационные цели основаны на инновационной стратегии ([3.3.4.1](#)) и инновационной политике ([3.3.2.1](#)) организации ([3.2.2](#)).

Примечание 2 - Инновационные цели обычно определяются для соответствующих функций, уровней, инициатив и процессов ([3.1.5](#)) в организации.

### **3.3.4 Стратегия:** План достижения целей ([3.3.3](#))

Примечание 1 - Стратегия обычно включает в себя скоординированный набор мероприятий и распределение ресурсов, необходимых для достижения целей.

Примечание 2 к термину: Стратегия может применяться на разных уровнях и для различных функций либо в самих организациях ([3.2.2](#)) либо между ними. Общая стратегия может поддерживаться набором более подробных низкоуровневых и функциональных стратегий.

Примечание 3 - Стратегия, как правило, планируется, но может развиваться или возникать со временем в результате постоянных адаптаций и корректировок.

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.5.12, изменен посредством удаления «долгосрочными или общими» перед «целями» и добавления примечаний с 1 по 3.]

#### **3.3.4.1 Инновационная стратегия:** Стратегия ([3.3.4](#)) в отношении инновации ([3.1.1](#))

Примечание 1 - В целом, инновационная стратегия согласуется с общей стратегией и стратегическим направлением организации ([3.2.2](#)), может быть согласована с инновационным видением ([3.3.1.1](#)) и инновационной политикой ([3.3.2.1](#)) и обеспечивает основу для установления инновационных целей ([3.3.3.1](#)).



Примечание 2 - Инновационная стратегия, как правило, определяет обоснование участия в инновационной деятельности ([3.1.4](#)) и инновационных инициативах ([3.6.1](#)) и то, как ожидается, что эти действия будут реализовывать ценность ([3.7.6](#)) для организации и соответствующих заинтересованных сторон ([3.2.4](#)).

Примечание 3 - Инновационная стратегия может включать в себя выбор, сделанный с точки зрения того, что будет сделано, типы инноваций, на которые следует обратить внимание, кто будет вовлечен с точки зрения заинтересованных сторон, что потребуется с точки зрения ресурсов, структур и процессов ([3.1.5](#)), кто будет нести ответственность, когда он будет завершен, и как будут мониториться ([3.8.1](#)) результаты, измеряться ([3.8.2](#)), оцениваться ([3.8.3](#)), защищаться, обмениваться информацией и документироваться и т.д.

### **3.4 Термины, относящиеся к знаниям**

#### **3.4.1 Знания:** Результат усвоения информации через обучение

Примечание 1 - Знания могут быть получены с помощью исследований, опыта или образования.

Примечание 2 - Знания включают информацию, факты, принципы, теории и практики, которые связаны с областью работы или учебы.

Примечание 3 - Знание может быть индивидуальным или коллективным. Коллективные знания получаются в результате сотрудничества между людьми и передачи своих интуитивных и неосознанных знаний.

**3.4.2 Компетентность:** Умение применять знания ([3.4.1](#)) и навыки для достижения намеченных результатов

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента.

#### **3.4.3 Озарение:** Глубокие и уникальные знания ([3.4.1](#)) о сущности-объекте ([3.2.5](#))

Примечание 1 - В контексте инновационной деятельности ([3.1.4](#)) озарение может выявить возможности для реализации ценности ([3.7.6](#)).

Примечание 2 - Выявление озарений, как правило, является частью инновационных процессов ([3.1.5.1](#)).

### **3.5 Термины, относящиеся к интеллектуальной собственности**

**3.5.1 Интеллектуальные активы:** Нематериальное создание ресурса знаний ([3.4.1](#)), который имеет ценность ([3.7.6](#))

**3.5.2 Интеллектуальная собственность:** Результат интеллектуальной деятельности, которая охраняется законом

Примечание 1 - Интеллектуальная собственность может включать в себя изобретения ([3.1.6](#)), научные открытия, литературные, научные или художественные произведения, символы, дизайн, имена и изображения, используемые в торговле, промышленные образцы, выступления, записи, эфирные передачи и другие творческие, и промышленные труды.

Примечание 2 - «Охраняется законом» относится к областям права, которые считаются правами интеллектуальной собственности ([3.5.3](#)).

Примечание 3 - Смотреть Приложение [R3](#) для сравнения определений, относящихся к интеллектуальной собственности, в соответствии с ISO и Соглашением TRIPS/WIPO.

**3.5.3 Права интеллектуальной собственности:** Законные права, связанные с интеллектуальной собственностью ([3.5.2](#))

Примечание 1 - Права интеллектуальной собственности включают авторские и смежные права, торговые марки, географические указания, права на промышленные образцы, патенты, макеты (топографии) интегральных микросхем и защиту нераскрытой информации.

Примечание 1 - Смотреть Приложение [R3](#) для сравнения определений, относящихся к интеллектуальной собственности, в соответствии с ISO и Соглашением TRIPS/WIPO.

**3.5.4 Менеджмент интеллектуальной собственности:** Менеджмент ([3.1.2](#)) в отношении интеллектуальной собственности ([3.5.2](#))

**3.5.5 Стратегия интеллектуальной собственности:** Стратегия ([3.3.4](#)) в отношении интеллектуальной собственности ([3.5.2](#))

**3.5.6 Политика интеллектуальной собственности:** Политика ([3.3.2](#)) в отношении интеллектуальной собственности ([3.5.2](#))

### **3.6 Термины, относящиеся к инновационной инициативе**

**3.6.1 Инновационная инициатива:** Комплекс скоординированных действий, направленных на инновацию ([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационная инициатива может быть неформальной или формально контролируемой и может принимать форму проекта, программы или любого другого подхода.

Примечание 2 - Инновационная инициатива может быть осуществлена одним или несколькими инновационными процессами ([3.1.5.1](#)).

Примечание 3 - Цели ([3.3.3](#)) и область применения инновационной инициативы могут изменяться и обновляться по мере продвижения инициативы. Инициатива может быть прекращена или приостановлена, или ее результаты могут быть переданы другим инициативам, проектам или программам. Не все инициативы приводят к инновациям.

Примечание 4 - Набор инновационных инициатив может сформировать инновационный портфель ([3.6.2](#)).

**3.6.2 Инновационный портфель:** Набор инновационных инициатив ([3.6.1](#)), сгруппированных вместе

Примечание 1 к термину: Инновационные инициативы портфеля не обязательно могут быть взаимозависимыми или напрямую связанными.

Примечание 2 - Инновационный портфель обычно используется для помощименеджменту ([3.1.2](#)) с инновационными инициативами.

**3.6.3 Идеация:** Процесс ([3.1.5](#)) генерации, обмена и развития идей и понятий.

Примечание 1 - Идеация, как правило, является частью инновационных процессов ([3.1.5.1](#)).

**3.6.4 Развертывание:** Процесс ([3.1.5](#)) для приведения сущностей-объектов([3.2.5](#)) или ресурсов в результативное ([3.7.4](#)) действие.

Примечание 1 - Развертывание, как правило, является частью инновационных процессов ([3.1.5.1](#)).

[ИСТОЧНИК:Оксфордский словарь английского языка, изменено.]

**3.6.5 Открытая инновация:** Процесс ([3.1.5](#)) менеджмента ([3.1.2](#)) обмена информацией и знаниями ([3.4.1](#)) и передачи через границы организации ([3.2.2](#)) в отношении инновации ([3.1.1](#)).

Примечание 1 - Открытая инновация может быть совместным процессом с участием нескольких сторон, например, в форме сети ценности.

Примечание 2 - Открытой инновации может способствовать наличие инновационной экосистемы или сети создания ценности.

**3.6.6 Инновационное партнерство:** Совместные усилия двух или более организаций ([3.2.2](#)) с целью достижения инновации ([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационное партнерство может включать установление совместных инновационных целей ([3.3.3.1](#)), стратегий ([3.3.4](#)), функций, структур, средств поддержки и процессов ([3.1.5](#)), включая вклад и совместное использование ресурсов, например, финансов, знаний ([3.4.1](#)) и людей.

Примечание 2 -Цель инновационного партнерства может заключаться в том, чтобы все стороны могли извлекать взаимную выгоду из совместной реализации ценности ([3.7.6](#)) инновационных возможностей.

### **3.7 Термины, относящиеся результатам деятельности**

#### **3.7.1 Результат деятельности:** Измеримый результат

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

Примечание 2 - Результаты деятельности могут относиться к менеджменту ([3.1.2](#)) деятельности, процессов ([3.1.5](#)), продуктов и услуг, систем ([3.1.3](#)), или организаций ([3.2.2](#)).

Примечание 3 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системе менеджмента. Исходное определение было модифицировано путем изменения примечания 2.

**3.7.2 Показатель:** Конкретная информация о положении, состоянии или воздействии

Примечание 1 - Показатели, как правило, измеримы и могут быть количественными или качественными.

**3.7.3 Эффективность:** Взаимосвязь между достигнутым результатом и использованными ресурсами  
[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.7.10]

**3.7.4 Результативность:** Степень реализации запланированных мероприятий и достижения запланированных результатов

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента. Первоначальное определение было изменено путем добавления слова «являются» перед словом «реализации».

**3.7.5 Инновационная способность:** Способность осуществлять инновационную деятельность ([3.1.4](#)) и инновационные инициативы ([3.6.1](#)) для достижения инновации ([3.1.1](#))

Примечание 1 - Инновационные возможности могут включать в себя знание технологий, стратегическую развертку, доступ к фондам, операционные функции и процессы ([3.1.5](#)), способствующие результату инновационной деятельности ([3.7.1](#)), компетентные и опытные люди, способствующие достижению инновационных целей ([3.3.3.1](#)).

**3.7.6 Ценность:** Выгоды от удовлетворения потребностей и ожиданий в отношении используемых ресурсов

Пример - Доходы, сбережения, производительность, устойчивость, удовлетворенность, расширение прав и возможностей, вовлеченность, опыт, доверие.

Примечание 1 - Ценность относится к, и определяется восприятием организации ([3.2.2](#)) и заинтересованных сторон ([3.2.4](#)).

Примечание 2 - Ценность может быть финансовой или нефинансовой.

Примечание 3 - Ценность может быть создана, реализована, приобретена, перераспределена, разделена, потеряна или уничтожена.

Примечание 4 - Ценность сущности-объекта ([3.2.5](#)) обычно определяется с точки зрения количества других сущностей-объектов, на которые она может быть обменена.

Примечание 5 - Слово «ценность» иногда относится к (числовой) единице данных, например, к результату измерений ([3.8.2](#)) и «ценность» иногда относится к принципам или стандартам поведения, например, включена в понятие культуры ([3.2.10](#)). Когда слово «ценность» используется в этих смыслах, оно всегда должно использоваться с какой-либо формой квалификатора, например, «числовое значение» либо значение должно быть очевидно из контекста.

### **3.8 Термины, относящиеся к оцениванию**

**3.8.1 Мониторинг:** Определение статуса системы ([3.1.3](#)), процесса ([3.1.5](#)) или действия

Примечание 1 - Для определения статуса может потребоваться проверка, надзор или критическое наблюдение.

Примечание 2 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента.

**3.8.2 Измерение:** Процесс ([3.1.5](#)) для определения значения

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента.

**3.8.3 Оценка:** Процесс ([3.1.5](#)) сравнения результатов анализа с установленными критериями.

Примечание 1 - Оценка может быть сделана для определения, например, результативности ([3.7.4](#)), эффективности ([3.7.3](#)), результатов деятельности ([3.7.1](#)), соответствия ([3.8.8](#)) или ценности ([3.7.6](#)).

**3.8.4 Оценивание:** Процесс ([3.1.5](#)), включающий мониторинг ([3.8.1](#)), измерение ([3.8.2](#)), анализ и оценку ([3.8.3](#))

**3.8.4.1 Оценивание инновационного менеджмента:** Оценивание ([3.8.4](#)) в отношении инновационного менеджмента ([3.1.2.1](#))

Примечание 1 - Оценивание инновационного менеджмента может быть проведено для определения возможностей инноваций ([3.7.5](#)) или результата инновационной деятельности ([3.7.1](#)) организации ([3.2.2](#)).

**3.8.5 Требование:** Потребность или ожидание, которые заявлены, обычно подразумеваются или являются обязательными

Примечание 1 - «Обычно подразумевается» означает, что для организации ([3.2.2](#)) и заинтересованных сторон ([3.2.4](#)) является обычной или общепринятой практикой подразумевать рассматриваемую потребность или ожидание.

Примечание 2 - Указанным требованием является то, которое указано, например, в документированной информации ([3.2.9](#)).

Примечание 3 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента.

**3.8.6 Аудит:** Систематический, независимый и документированный процесс ([3.1.5](#)) для получения объективных свидетельств и оценки ([3.8.3](#)) для объективного определения степени выполнения критериев аудита

Примечание 1 - Аудит может быть внутренним (первой стороны) или внешним (второй или третьей стороны), а также может быть комбинированный аудит (объединяющий две или более дисциплины).

Примечание 2 - Внутренний аудит проводится самой организацией ([3.2.2](#)) или внешней стороной от ее имени.

Примечание 3 - «Свидетельства аудита» и «критерии аудита» определены в ISO 19011.

Примечание 4 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента. Исходное определение было изменено, чтобы устранить влияние обобщения между критериями аудита и свидетельствами аудита.

**3.8.7 Анализ:** Определение пригодности, адекватности, эффективности ([3.7.3](#)) или результативности ([3.7.4](#)) сущности-объекта ([3.2.5](#)) для достижения целей ([3.3.3](#)).

Пример - Анализ со стороны руководства.

[ИСТОЧНИК:ISO 9000:2015, 3.11.2, изменено посредством добавления «эффективности», заменой «объекта» на «сущность-объекта» и удалением «установленного» перед «целями» в определении и сокращением числа примеров и удалением примечания 1 к термину.]

**3.8.8 Соответствие:** Выполнение требования ([3.8.5](#))

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента.

**3.8.9 Несоответствие:** Невыполнение требования ([3.8.5](#))

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента.

**3.8.10 Отклонение:** Отклонение от предполагаемого или ожидаемого направления, положения или цели ([3.3.3](#))

**3.8.11 Корректирующие действия:** Действия по устранению причины отклонения ([3.8.10](#)) или несоответствия ([3.8.9](#)) и предотвращению повторения

Примечание 1 - Термин является одним из числа общих терминов и основных определений структуры высокого уровня для стандартов ISO по системам менеджмента. Исходное определение было модифицировано путем добавления «отклонения».

## **4 Основные понятия и принципы инновационного менеджмента**

### **4.1 Общие положения**

**4.1.1 Обоснование участия в инновационной деятельности:** Среда, в которой организация работает сегодня, характеризуется ускоренными изменениями, глобализацией рынков, появлением новых технологий и конкурентов, новыми нормативными требованиями и всё более требовательными пользователями и гражданами.

В этой среде способность к инновациям и управлению инновационной деятельностью являются ключевыми факторами успеха и часто необходима для большинства организаций. Они стремятся постоянно осознавать ценность, внедряя новые или измененные продукты, услуги, процессы, модели, методы или любые другие виды инноваций.

Причины для инноваций и ценность, которую организации стремятся реализовать, могут включать увеличение доходов, рост и прибыльность, снижение затрат, удовлетворение неудовлетворенных потребностей и повышение удовлетворенности пользователей, клиентов и граждан, получение конкурентных преимуществ, обновление портфеля предложений, защиту и создание новых рынков, соблюдение правил, мотивацию сотрудников, привлечение партнеров, соавторов и финансирование, более

эффективного использования ресурсов, сокращения отходов, укрепления репутации, создания социальных льгот и т. д.

Таким образом, участие в инновационной деятельности позволяет организации ориентироваться на будущее и эффективно выполнять свои общие задачи по обеспечению процветания, устойчивости и долгосрочной актуальности и выживанию.

#### **4.1.2 Инновационная деятельность в организациях**

**4.1.2.1 Инновации** - это один из аспектов развития и изменений в организациях, помимо других видов деятельности, направленных на реализацию ценности, такую как, улучшения, продажи, маркетинг, коммуникация, партнерство и приобретения.

Инновация может произойти:

а) во всех частях организации, внутри и в сотрудничестве между подразделениями и процессами такими как, например, стратегия, продажи, маркетинг, обучение, исследования и разработки, снабжение, услуги, поддержка и другая оперативная деятельность;

б) через организации в цепочке создания ценности, в сети или экосистеме, включая поставщиков, подрядчиков, дистрибьюторов, партнеров, пользователей, клиентов и государственные органы;

с) на всех этапах жизненного цикла, включая исследования, проектирование, производство, дистрибьюцию, маркетинг, поддержку, техническое обслуживание, вывод из эксплуатации и утилизацию;

д) во всех компонентах модели реализации ценности, например, ценное предложение, пользовательский опыт, партнерские взаимосвязи, модель доходов и структура затрат.

##### **4.1.2.2 Инновационная деятельность:**

а) может служить различным целям в зависимости от общей стратегии организации, например, стремлению быть дальновидным или формирующим (первопроходцем) в области или на рынке, в отличие от тех, кто адаптирует (быстрый последователь);

б) носит исследовательский характер, характеризуются неопределенностью, экспериментированием, обучением и предоставлением обратной связи, и поэтому обычно отличается от другой организационной деятельности;

с) может быть вызвана и направлена пониманиями, такими как, например, заявленные или незаявленные потребности и ожидания, возможности, вызовы или проблемы, связанные с предложениями или заинтересованными сторонами, конкурентами, тенденциями и другими изменениями в среде;

д) часто бросает вызов существующей организационной структуре и культуре и может столкнуться с сопротивлением и инерцией, например, установленными предположениями, парадигмами и текущей доминирующей логикой.

Все эти факторы влияют на то, как можно управлять инновационной деятельностью, а также на необходимость системы инновационного менеджмента.

**4.1.3 Воздействие инноваций:** Инновации могут быть преобразующими для организаций и их заинтересованных сторон. Со временем, и в зависимости от среды могут быть периоды относительно небольших изменений, например, постоянные и предсказуемые улучшения и поэтапные инновации, которые смешиваются со случайными поэтапными изменениями в реализации ценности для формирования новых понятий, платформ или генераций предложений, например, радикальные и подрывные инновации.



Результатом инноваций, как правило, является как реализация ценности, так и перераспределение или даже разрушение ценности в цепочке, сети или экосистеме заинтересованных сторон. Инновации постоянно меняют распределение ценностей в обществе, в результате чего появляются новые возможности и вызовы.

На некоторые заинтересованные стороны могут негативно повлиять подрывные инновации, также инновации могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на более широкую среду, выходящую за рамки интересов заинтересованных сторон, которые, возможно, следует рассмотреть.

Инновации присутствуют везде. Инновации могут помочь в решении наших наиболее важных глобальных социальных, экономических, политических и экологических проблем. Инновации были и будут формировать развитие и преобразование жизни людей, организаций и обществ.

## **4.2 Основные понятия**

**4.2.1 Инновация:** Инновацией (смотреть [3.1.1](#)) может быть продукт, услуга, процесс, модель, метод или любая другая сущность-объект или комбинация сущностей-объектов. Например, модель может быть бизнес -моделью, операционной моделью или любой другой моделью реализации ценности. Всё, в любой области, может быть инновационным.

Понятие инноваций характеризуется новизной и ценностью. Для реализации ценности, сущность-объект должна быть введена, внедрена, развернута, принята или использована в определенной степени. Таким образом, новизна и ценность являются необходимыми и достаточными характеристиками понятий инноваций. Это означает, например, что озарения, идеи и изобретения без проявления ценности не являются инновациями.

Степень новизны инновации зависит от восприятия соответствующих заинтересованных сторон и определяется ими. Инновация может, например, быть новой для «мира», то есть никогда и нигде не виденной или не сделанной. Быть новой для определенного сектора, области или дисциплины, например, отрасли или рынка, или быть новой для сообщества, организации, пользовательского сегмента или конкретной заинтересованной стороны. Инновация может включать комбинацию существующих сущностей-объектов, что означает, что она не должна быть оригинальной или уникальной в своих частях.

Степени новизны могут быть выражены атрибутами инновации, например, поэтапные инновации (последовательные изменения) или радикальные инновации (совершенно новые или существенные изменения). Степень новизны также зависит от времени развертывания. Со временем инновации могут быть широко приняты и распространены в обществе, переходя от новых к основным направлениям и, в конечном итоге, устаревают. Срок службы может сильно варьироваться от инновации к инновации. Со временем инновации могут быть широко приняты и распространены в обществе, переходя от новых к основным направлениям и, в конечном итоге, устаревают. Срок службы может сильно варьироваться от инновации к инновации.

Реализация или перераспределение ценности может происходить на разных уровнях: индивидуальном, организационном или общественном. Ценность (смотреть [3.7.6](#)) может быть, как финансовой, так и нефинансовой, например, доходы, сбережения, производительность, устойчивость, удовлетворение, расширение прав и возможностей, вовлеченность, опыт или доверие. Ценность, положительная или отрицательная, определяется соответствующими заинтересованными сторонами. Например, ценность инновации может по-разному восприниматься различными категориями пользователей

или производителями, дистрибьюторами и потребителями в рамках определенной цепочки создания ценности или сети.

При определении ценности инновации заинтересованная сторона обычно учитывает выгоды, связанные с затратами, связанными с ее реализацией и внедрением, а также с ценностью альтернативных продуктов, услуг, процессов, моделей, методов и т.д. Ценность связана с удовлетворением потребностей и ожиданий, заявленных или не заявленных. Ценность инновации обычно меняется со временем, от неопределенной до подтвержденной, так как потребности и ожидания определены и удовлетворены.

Реализация ценности является конечной целью, желаемым воздействием и обоснованием для организаций участвовать в инновационной деятельности. Инновации могут быть значительными и трансформирующими по своему воздействию для всех заинтересованных сторон. Ценность может быть реализована, перераспределена или уничтожена для новаторов, посредников и пользователей, в цепочке создания ценности, либо сети, либо между секторами, областями и дисциплинами.

**4.2.2 Атрибуты инноваций:** Инновация может иметь один или несколько атрибутов, описывающих, что, как и почему она вводится. Конкретная инновация может быть описана с использованием нескольких атрибутов, например, поэтапные инновации продукта.

**4.2.2.1 Атрибуты, описывающие то, что проходит инновацию:** Атрибуты могут включать:

- a) описание сущности-объекта, которую обновили, например, инновация продукта, инновация услуги, инновация процесса, инновация бизнес модели или инновация менеджмента;
- b) степень изменения сущности-объекта от поэтапного до радикального изменения, например, поэтапные инновации или радикальные и прорывные инновации.

#### **4.2.2.2 Атрибуты, описывающие то, как проходит инновация**

Атрибуты могут включать:

- a) соответствующие заинтересованные стороны, внутренние или внешние, вовлеченные в инновационную деятельность, например, инновация пользователей, инновация сотрудников, массовая инновация или межведомственная инновация;
- b) среду инновационной деятельности, например, внутренние инновации (использование ресурсов внутри организации), открытые инновации (использование ресурсов внутри и за пределами организации), совместные инновации (с участием одной или нескольких партнерских организаций) или экосистемные инновации;
- c) ресурсы, которые должны быть или являются фактическими для внедрения инноваций, например, технологические инновации или цифровые инновации.

#### **4.2.2.3 Атрибуты, описывающие то, почему проходит инновация**

Атрибуты могут включать:

- a) тип ценности, реализуемой инновацией при развертывании, например, инновация роста, устойчивая инновация, стратегическая инновация, инновация производительности, экологическая инновация или социальная инновация;
- b) тип изменения или воздействия, связанного с заинтересованными сторонами и средами, например, подрывные инновации или преобразующие инновации.

### **4.2.3 Понятия, относящиеся к инновации**

**4.2.3.1 Взаимосвязь между улучшением и инновацией:** Улучшение (смотреть [3.1.7](#)) может привести, например, к увеличению результатов деятельности продукта или процесса. Как инновация, так и улучшение реализуют ценность, и оба связаны с изменениями.

Понятия частично перекрываются, но улучшение ограничивается изменением имеющейся сущности-объекта, где измерения ее исходного состояния имеют смысл (как правило, в условиях меньшей неопределенности). Инновация также может включать в себя введение новой сущности-объекта, не существовавшей ранее (как правило, в условиях большей неопределенности).

Наконец, улучшения с использованием существующих подходов и известных методов, и решений, как правило, не приводят к инновациям.

#### **4.2.3.2 Взаимосвязь между изобретением и инновацией**

Изобретение (смотреть [3.1.6](#)) характеризуется новизной. Изобретение ограничивается новизной в том смысле, что оно не существовало ранее, в то время как инновация может быть любой новой или измененной сущностью -объекта, например, продуктом, услугой, процессом, моделью, методом или их комбинацией. Инновация должна реализовывать ценность, что не требуется для изобретения. Изобретение может развиваться и стать инновацией, но инновация не обязательно должна включать в себя изобретение.

#### **4.2.3.3 Взаимосвязь между креативностью и инновацией**

Креативность - это способность придумать оригинальную сущность-объект, например, идею, понятие или решение проблемы. Креативность обычно является частью инновационной деятельности, инициатив и процессов и поддерживает их. Креативность также является важной характеристикой культуры, поддерживающей инновационную деятельность. Однако для достижения инноваций одной креативности недостаточно, оно должно быть дополнено другими способностями и процессами, например, проверкой, разработкой и внедрением.

#### **4.2.3.4 Взаимосвязь между исследованием и инновацией**

Исследования включают в себя теоретическую, экспериментальную или исследовательскую работу, направленную, прежде всего, на получение новых знаний. Исследования могут, но не обязательно, обеспечить вклад в различные части инновационных процессов, например, знания о тенденциях, поведении пользователей и новых технологиях. Технологические исследования могут способствовать инновационным процессам посредством передачи технологий.

#### **4.2.3.5 Связь между разработкой и инновацией**

Разработка включает в себя систематическую деятельность по преобразованию требований в конкретные характеристики сущности-объекта на основе существующих знаний, полученных в результате исследований и практического опыта. Как правило, это означает разработку новых или существующих продуктов, услуг, процессов, моделей, методов и т.д. на основе установленных требований с использованием операционных процессов.

Процессы разработки могут привести к инновациям, но часто они оптимизированы и поэтому ограничены постепенными и поддерживающими инновациями, например, постепенным расширением существующих предложений, удовлетворяющих существующих пользователей. Инновационные процессы часто необходимы для дополнения существующих процессов разработки с целью внедрения новых и радикально

отличающихся предложений для новых пользователей с заявленными или неустановленными потребностями и ожиданиями.

#### **4.2.4 Деятельность и процессы для достижения инновации**

Инновационные процессы (смотреть [3.1.5.1](#)) обычно состоят из набора взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, выполняемых итеративно в нелинейном порядке с целью достижения инноваций. Примерами таких процессов являются: определение возможностей, создание и проверка понятий, разработка и внедрение решений. Инновация также может быть результатом деятельности или процессов, не направленных на инновации. Инновации могут быть достигнуты без явного и систематического инновационного процесса, например, благодаря случайности или специальным действиям.

Инновационные процессы могут использоваться для формирования различных конфигураций процессов, в соответствии с конкретной инновационной инициативой. Инновационные процессы должны быть гибкими и адаптируемыми к типам инноваций, которые организация стремится достичь.

Инновационные процессы могут быть:

а) реализованы полностью или частично в рамках или независимо от других установленных процессов в организации (например, процессов разработки продукции и процессов продаж). Например, результаты процесса проверки могут быть входными данными для существующего процесса разработки продукта;

б) связаны с другими соответствующими внутренними или внешними процессами, например, процессами партнерства, слияния и приобретения, процессами сотрудничества, процессами исследований и разработок и процессами управления интеллектуальной собственностью;

с) осуществлены в рамках организации или между организациями с участием различных заинтересованных сторон, например, с использованием открытых инноваций, совместных инноваций, сетей ценности или экосистем.

Инновационные процессы - это исследовательские процессы, характеризующиеся поиском, экспериментированием, терпимостью к неудачам и обучением.

Инновационные процессы обычно предназначены для выявления и проверки неопределенностей в новых средах, когда решения должны основываться на предположениях, а не на подтвержденных знаниях и фактах. Неопределенности могут проявляться в различных областях в зависимости от типа инновации, например, рыночные, нормативные, технологические, организационные или ресурсные неопределенности. Неопределенности могут проявляться в различных областях в зависимости от типа инновации, например, рыночные, нормативные, технологические, организационные или ресурсные неопределенности.

Следовательно, инновационные процессы предполагают принятие риска и прекращение инициатив. Не все идеи, понятия или решения приведут или должны привести к инновации. Прекращенные или измененные инновационные инициативы являются неотъемлемой частью инновационных процессов и источником знаний для новых итераций процесса и будущих инновационных усилий.

Приемлемая степень принятия риска зависит от инновационных амбиций и типов инноваций, которыми занимается организация. Например, радикальные и подрывные инновации обычно связаны с более высоким риском. Управление риском, связанным с инновациями, может осуществляться, например, с помощью портфельной перспективы, включающей инициативы с разным уровнем риска. Толерантность к неудачам и рискам, связанным с инновационной деятельностью, зависит от организационной культуры.

#### **4.2.5 Инновационный менеджмент**

Для достижения инноваций, как правило, осуществляется управление инновационными процессами. Организации, которые проактивно управляют инновационной деятельностью и инициативами, могут быстрее использовать возможности, реагировать на вызовы и управлять соответствующими рисками, а также с большей вероятностью предпринимать эффективные действия и добиваться устойчивого успеха.

Причины управления инновационной деятельностью включают:

- а) обеспечение согласованности инновационной деятельности и инициатив со стратегическим направлением организации, включая распределение ресурсов, показатели и последующие действия;
- б) обеспечение того, чтобы инновационная стратегия и цели были гибкими и адаптируемыми к эволюции перспективных областей возможностей и инноваций;
- в) управление компромиссом между оптимизацией производительности и поиском новых возможностей в организации;
- г) формирование культуры, поддерживающей инновационную деятельность, и создание соответствующих условий для эффективной инновационной деятельности, включая обеспечение ресурсами;
- д) устранение барьеров для инновационных инициатив и новаторов, например, внедрение процессов и оказание поддержки для обеспечения инновационной деятельности в организации;
- е) обеспечение того, чтобы инновационная деятельность основывалась на понимании заявленных или незаявленных потребностей и ожиданий.

Инновационный менеджмент (смотреть [3.1.2.1](#)) может включать установление политики и целей, а также стратегий, процессов, структур, ролей и обязанностей и другой поддержки для достижения этих целей посредством планирования, функционирования, оценки результатов деятельности и т. д.

Инновационный менеджмент можно рассматривать, как неотъемлемую часть общей управленческой деятельности организации. Инновационная политика, цели и стратегии могут быть частью стратегического направления организации и способствовать его реализации.

#### **4.2.6 Система инновационного менеджмента**

##### **4.2.6.1 Общие положения**

Процессы и поддержка, необходимые для достижения инноваций, могут управляться более эффективно и результативно, как система взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Основаниями для управления инновационной деятельностью, как системой, включают:

- а) ориентирование организации на наиболее важные и значимые инновационные мероприятия, инициативы и поддержку с учетом ее стратегического направления;
- б) предоставление менеджменту высшего звена возможности установить соответствующие инновационные амбиции и видение, а также оптимизировать использование ресурсов;
- в) создание осведомленности об инновационной деятельности внутри и снаружи на основе общих рамок и словаря;
- г) облегчение оценки, включая выявление слабых элементов, узких мест и непредвиденных последствий, а также сравнительный анализ системы инновационного менеджмента с целью стимулирования улучшений;
- д) совместимость, с возможностью интеграции, с другими системами управления организации.

#### **4.2.6.2 Основные элементы системы**

Система инновационного менеджмента (смотреть [3.1.3.3](#)) включает все элементы и их взаимодействие, необходимые организации для создания инновационного потенциала с целью эффективного и устойчивого достижения инноваций. Основными элементами системы являются:

а) Среда организации - Организация определяет внешние и внутренние факторы, которые имеют отношение к ее цели, включая области возможностей, которые могут вызывать инновационные инициативы, потребности и ожидания заинтересованных сторон и необходимую поддерживающую культуру и подход к сотрудничеству;

б) Лидерство - Учитывая среду организации, менеджмент высшего звена демонстрирует лидерство и приверженность в отношении системы инновационного менеджмента и устанавливает инновационное видение, стратегию и политику, а также необходимые организационные роли, обязанности и полномочия.

в) Планирование - Основываясь на лидерстве и уровне амбиций, установленных менеджментом высшего звена, организация определяет свои действия по устранению возможностей и рисков, устанавливает свои инновационные цели и планы по их достижению, включая организационные структуры и инновационные портфели.

г) Поддержка - Создается необходимая поддержка системы инновационного менеджмента, например, люди с необходимыми компетенциями, финансовые и другие ресурсы, осведомленность, коммуникация, инструменты и методы, а также подходы к управлению стратегическим прогнозированием и интеллектуальной собственностью.

д) Функционирование - Инновационные инициативы, например, проекты, программы или другие виды деятельности, создаются и реализуются с использованием соответствующих инновационных процессов, например, определение возможностей, создание и проверка понятий, а также разработка и внедрение решений.

е) Оценка результатов деятельности - Результаты деятельности системы инновационного менеджмента регулярно оцениваются с помощью показателей результатов инновационной деятельности по отношению к запланированному и с учетом видения, стратегии, политики и целей.

ж) Совершенствование - На основе оценки результатов деятельности система управления инновациями постоянно совершенствуется организацией с акцентом на наиболее важные пробелы и отклонения в отношении среды, лидерства, планирования, поддержки и операций.

#### **4.2.7 Взаимосвязь, с другими системами инновационного менеджмента**

Внедрение эффективной и действенной системы инновационного менеджмента может оказывать влияние на другие системы менеджмента или подвергаться их воздействию и может потребовать интеграции на нескольких уровнях.

Стандарты систем менеджмента дополняют друг друга, но могут использоваться и самостоятельно. Система инновационного менеджмента может быть внедрена вместе с другими стандартами системы менеджмента, помогая организациям сбалансировать существующие предложения и операции с поиском и внедрением новых предложений.

Различные элементы системы менеджмента организации, включая систему инновационного менеджмента, могут образовывать интегрированную систему менеджмента.

### **4.3 Принципы инновационного менеджмента**

Следующие восемь принципов являются основой для эффективного управления инновационной деятельностью и фундаментом системы инновационного менеджмента.

Принцип инновационного менеджмента включает в себя формулировку принципа, обоснование того, почему принцип важен для организации, некоторые примеры преимуществ, связанных с принципом, и, наконец, примеры действий, которые организация может предпринять для повышения результатов деятельности при применении принципа.

Принципы можно рассматривать как открытый набор, который можно интегрировать и адаптировать в организации.

#### **4.3.1 Реализация ценности**

##### **4.3.1.1 Формулировка**

Ценность, финансовая или нефинансовая, реализуется в результате развертывания, принятия и воздействия новых или измененных решений для заинтересованных сторон.

##### **4.3.1.2 Обоснование**

Целью инновационного менеджмента является реализация ценности. Ценность реализуется в процессе выявления, понимания и удовлетворения потребностей заинтересованных сторон. Реализация ценности, как финансовой, так и нефинансовой, имеет жизненно важное значение для устойчивости организаций.

##### **4.3.1.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- a) вклад в конкурентные преимущества, устойчивый рост и долгосрочную актуальность организации;
- b) четкий фокус для определения масштабов, целей и критериев оценки эффективности в рамках системы инновационного менеджмента;
- c) более высокая стоимость результатов инновационной деятельности;
- d) улучшение репутации инновационной организации;
- e) реализация ценности легитимизирует инновационную деятельность;
- f) культура позволяет поддерживать инновационную деятельность.

##### **4.3.1.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- a) инвестирование в деятельность для понимания среды, с целью определения возможностей и вызовов;
- b) установку целей, процессов, систем и показателей результатов деятельности для захвата и реализации ценности;
- c) оценку инновационных инициатив, основанных на широком понимании ценности, включая, помимо прочего, обучение, социальную, экономическую, экологическую ценность и повышение компетентности;
- d) предоставление людям возможности предпринимать инновационные инициативы для создания новых возможностей для реализации ценности;
- e) признание и прославление реализации ценности для создания культуры, поддерживающей инновационную деятельность;
- f) адаптирование организационных структур и инновационных процессов для максимальной реализации ценности;
- g) оценку того, как заинтересованные стороны воспринимают ценность текущей инновационной деятельности и определить возможности для улучшения.



## **4.3.2 Лидеры, ориентированные на будущее**

### **4.3.2.1 Формулировка**

Лидеры всех уровней, движимые любопытством и смелостью, бросают вызов статус-кво, формируя вдохновляющее видение и цель и постоянно вовлекая людей в достижение этих целей.

### **4.3.2.2 Обоснование**

Сознательные усилия по оспариванию статус-кво позволяют организации сбалансировать текущую направленность и краткосрочные показатели с вниманием к инновационным возможностям, чтобы предвидеть и создавать будущее. Лидеры всей организации вдохновляют и вовлекают сотрудников и других заинтересованных лиц в инновационную деятельность.

### **4.3.2.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- a) открытость к изменениям, альтернативным способам ведения дел и поиску новых возможностей;
- b) четкое и общее для всей организации долгосрочное видение и цель;
- c) одновременное внимание к текущим и будущим инновационным возможностям;
- d) вдохновленные и вовлеченные люди, которые могут сосредоточить свою креативность и усилия по реализации на общем видении.

### **4.3.2.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- a) поощрение и поддержание лидеров с любопытством исследовать и проявлять смелость, при рассмотрении вопросов этики, права и устойчивости;
- b) признание и вознаграждение лидеров, которые бросают вызов существующему положению;
- c) поощрение лидеров делиться историями об успехах и неудачах, чтобы вдохновлять других;
- d) согласование и информирование о долгосрочном видении и цели по всей организации;
- e) поощрение и признание людей, которые способствуют видению и цели;
- f) развитие культуры поддержки инновационной деятельности;
- g) обеспечение людей необходимой поддержкой, включая ресурсы.

## **4.3.3 Стратегическое направление**

### **4.3.3.1 Формулировка**

Направление инновационной деятельности основывается на согласованных и общих целях и соответствующем уровне амбиций, поддерживаемом необходимыми людьми и другими ресурсами.

### **4.3.3.2 Обоснование**

Общепринятые и понятные цели и стратегия инновационной деятельности, согласованные с общими целями и стратегическим направлением организации, служат основой для распределения людей и ресурсов.

Стратегическое направление используется для определения приоритетов инновационной деятельности, а также для определения масштабов мониторинга и оценки эффективности и воздействия инноваций.

#### **4.3.3.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- а) улучшенная совместимость с общими целями и стратегическим направлением организации;
- б) увеличение отдачи от инвестиций в результате инновационных инициатив;
- с) явное и прозрачное выражение уровня амбиций организации и общих ожиданий в отношении инновационной деятельности;
- д) рамки для адаптации организационной структуры, распределения ролей, обязанностей и полномочий, направления инвестиций и усилий по сотрудничеству и т.д.;
- д) назначение людей и выделение ресурсов для реализации инновационных инициатив;
- ф) четкие критерии для мониторинга и оценки инновационных инициатив и портфелей.

#### **4.3.3.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- а) обеспечение и демонстрацию того, что инновационные цели способствуют общим целям и стратегическому направлению организации;
- б) донесение стратегического направления, предоставив примеры областей возможностей и типов инноваций, на которых следует сосредоточиться;
- с) планирование, разработку и внедрение инновационных инициатив, процессов и портфелей;
- д) демонстрацию того, как распределяются люди, и какие ресурсы выделяются для реализации инновационной стратегии•
- е) установление инновационных показателей для мониторинга, оценки и признания результатов деятельности;
- ф) анализ и обновление стратегического направления для обеспечения результативности и воздействия;
- г) доведение, при необходимости, стратегического направления извне, чтобы сформировать ожидания и привлечь соответствующие заинтересованные стороны.

### **4.3.4 Культура**

#### **4.3.4.1 Формулировка**

Общие ценности, убеждения и модели поведения, поддерживающие открытость к изменениям, принятие риска и сотрудничество, позволяют сосуществовать креативности и эффективному исполнению.

#### **4.3.4.2 Обоснование**

Традиционные методы менеджмента сосредоточены на эффективном исполнении. Для инновационного менеджмента необходимо также разработать ценности, убеждения и модели поведения, поддерживающие создание и реализацию новых идей. Для достижения инноваций культура должна обеспечивать сосуществование креативного и исполнительского поведения.

#### **4.3.4.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- а) креативная рабочая среда, способствующая появлению новых идей и представлений благодаря воображению и нестандартным подходам;
- б) коллективные знания, полученные в результате исследований, сотрудничества и экспериментов;

с) рабочая среда исполнения, которая повышает концентрацию внимания, имеет адаптируемые процессы и обеспечивает быстрое выполнение задач;

д) рабочая среда, которая поощряет и позволяет экспериментировать, идти на риск и допускает неудачи как возможность для обучения;

е) люди, вдохновленные на выход из своей зоны комфорта, изучение новых возможностей и вызовов;

ф) люди, способные меняться между контрастными моделями поведения и подходами.

#### **4.3.4.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

а) поощрение разнообразия, чтобы стимулировать различные точки зрения, развивать инновационное поведение и максимизировать коллективные знания;

б) уменьшение иерархии в организационных структурах и использование, например, инновационных центров, спин-оффов, кампусной структуры или самоуправляемых команд для поощрения творчества;

с) поощрение открытых сетей для поиска возможностей и решений;

д) поощрение закрытой сети для обеспечения высокого уровня доверия и сотрудничества;

е) внедрение системы управления инновациями, дополняющую существующие формальные или неформальные системы управления;

ф) поддержку лидеров, чтобы они могли способствовать формированию и постоянному развитию культуры, поддерживающей инновационную деятельность;

г) определение, признание и демонстрация различных моделей поведения и личностных качеств, необходимых на различных этапах инновационных процессов;

h) допуск неудач и извлечение из них пользы;

і) использование сторителлинга для поощрения желаемого поведения.

#### **4.3.5 Использование идей**

##### **4.3.5.1 Формулировка**

Разнообразные внутренние и внешние источники используются для систематического наращивания глубоких знаний, для использования заявленных и незаявленных потребностей.

##### **4.3.5.2 Обоснование**

Разработка инновационных решений зависит от выявления заявленных и незаявленных потребностей. Выявление идей, которые можно использовать для реализации ценности, требует систематического подхода, опирающегося на различные источники знаний. Эффективное понимание выходит за рамки очевидного и включает в себя стратегическое предвидение будущих потребностей и условий.

##### **4.3.5.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

а) улучшение понимания внутренней и внешней среды, в которой работает организация, включая соответствующие движущие силы и тенденции;

б) лучшее понимание того, что инновационная деятельность может вызвать изменения и создать новые потребности;

с) повышение результативности инноваций, так как при разработке идей учитываются выявленные потребности, вопросы и проблемы;

- d) повышение уровня удовлетворения потребностей пользователей, скорости реализации, возврата инвестиций и жизненного цикла решений;
- e) снижение уровня неопределенности;
- f) более четкая расстановка приоритетов при определении того, в какие идеи, представления и, в конечном итоге, инновации следует инвестировать.

#### **4.3.5.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- a) определение соответствующих междисциплинарных внутренних и внешних источников знаний для разработки широкого спектра идей;
- b) выявление и взаимодействие с пользователями, клиентами и другими заинтересованными сторонами для получения уникальных и глубоких знаний;
- c) приведении накопленных знаний и идей в легко доступные для всех заинтересованных людей и сторон;
- d) обеспечение актуальности, надежности и безопасности информации, знаний и документированных идей;
- e) разработку, внедрение, поддержку и совершенствование подходящих процессов для выявления полезных идей;
- f) развитие компетентности в анализе информации и установлении значимых связей между типами знаний;
- g) балансировку развития идей с имеющимися ресурсами для их использования;
- h) обеспечение использования идей для идеализаций, понятий и другой инновационной деятельности.

### **4.3.6 Управление неопределенностью**

#### **4.3.6.1 Формулировка**

Неопределенности и риски оцениваются, используются и затем управляются путем обучения на основе систематических экспериментов и итерационных процессов в рамках портфеля возможностей.

#### **4.3.6.2 Обоснование**

Баланс между использованием возможностей и управлением рисками повышает потенциал реализации ценности. Применение портфельного подхода, сочетающего эксперименты и эксплуатацию, создает уверенность и повышает устойчивость для управления неопределенностями.

#### **4.3.6.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- a) повышение уверенности в способности организации справиться с неблагоприятными обстоятельствами;
- b) расширение возможностей по снижению неопределенности путем систематического экспериментирования и обучения;
- c) оптимизация портфеля возможностей и реализации ценности при одновременном смягчении влияния связанных с этим неопределенностей;
- d) возможность корректировки принятия рисков в соответствии со стратегическими соображениями;
- e) увеличение и улучшение организационных знаний и соответствующего управления на основе извлеченных уроков и неудач.

#### **4.3.6.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- a) разработку основ и процессов для управления неопределенностью, включая управление соотношением инвестиций и потенциальной стоимостью;
- b) развитие и поддержание культуры, которая позволяет экспериментировать и принимать риски, чтобы принять изменения и неопределенность;
- c) систематическое управление неопределенностями и рисками в рамках всей системы управления инновациями;
- d) разработку портфельного подхода к инновационным инициативам, балансирующего между риском и потенциальной стоимостью;
- e) управление пониманием и знаниями для обобщения и распространения накопленного опыта;
- f) использование показателей для мониторинга, оценки и снижения неопределенности и рисков;
- g) обеспечение уверенности, что люди знают, как определить и справиться с неопределенностями и рисками.

### **4.3.7 Адаптируемость**

#### **4.3.7.1 Формулировка**

Изменения в среде организации устраняются путем своевременной адаптации структур, процессов, компетенций и моделей реализации ценности для максимизации инновационных возможностей.

#### **4.3.7.2 Обоснование**

Новые идеи и решения часто требуют изменений в структурах, процессах, компетенциях, моделях и способности реагировать соответствующим образом. Способность систематически предвидеть и понимать необходимость изменений и реагировать на них является важной инновационной способностью.

#### **4.3.7.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- a) проницательность и способность своевременно реагировать на изменения;
- b) более короткие циклы обучения;
- c) увеличение потенциала для реализации ценности за счет раннего реагирования на изменения;
- d) улучшение идентификации, понимания, управления и использования неопределенностей и рисков;
- e) эффективное использование ресурсов и повышение отдачи от инвестиций;
- f) своевременное масштабирование и внедрение изменений с должной скоростью.

#### **4.3.7.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- a) определение способности организации использовать новые возможности или обнаруживать, анализировать и реагировать на сбои;
- b) создание и анализ сценариев будущего и определение преобразования, которые они подразумевают, путем установления соответствующих целей;
- c) определение ресурсов, необходимых для действий в связи с изменениями в контексте, целях или фокусе;
- d) обеспечение людей возможностями предвидеть изменения и адаптироваться к ним;

е) внедрение изменениями и управления ими на нескольких временных горизонтах, в рамках параллельной деятельности;

ф) контролирование и принятие своевременных решений по реализации изменений для обеспечения их эффективности и соответствия целям.

#### **4.3.8 Системный подход**

##### **4.3.8.1 Формулировка**

Инновационный менеджмент основан на системном подходе с взаимосвязанными и взаимодействующими элементами и регулярной оценкой эффективности и совершенствованием системы.

##### **4.3.8.2 Обоснование**

Результат инновационной организации зависит от процессов, направленных на достижение общей цели. Измерение взаимодействия между элементами развивает понимание их взаимосвязи. Управление этими элементами как системой улучшает обучение, эффективность и результативность организации.

##### **4.3.8.3 Ключевые преимущества**

К потенциальным ключевым преимуществам относятся:

- а) улучшенная способность связывать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- б) основа и язык для реализации, оценки, сравнения и улучшения управления инновационной деятельностью;
- в) повышение способности решать сложные проблемы, использовать возможности и решать задачи;
- г) улучшение способности связывать элементы системы, обеспечивая согласование стратегии и целей;
- д) улучшение понимания того, как различные элементы способствуют повышению эффективности и как можно устранить пробелы в потенциале;
- е) улучшение способности к организационным изменениям и обучению благодаря сотрудничеству и взаимозависимости в системе.

##### **4.3.8.4 Возможные действия**

Возможные действия включают:

- а) принятие и продвижение понимания инновационного менеджмента, как системы;
- б) объяснение сферы применения, цели и задач системы, включая взаимосвязи с заинтересованными сторонами;
- в) обеспечение представительства всех соответствующих функций, чтобы организация могла эффективно использовать систему менеджмента;
- г) выбор показателей инноваций, которые отражают критические аспекты системы;
- д) составление карты элементов системы и их взаимосвязей и контроль эффективности системных связей;
- е) внедрение систематических инновационных процессов и необходимой поддержки;
- ж) мониторинг, измерение, анализ и оценка элементов и взаимосвязей для улучшения и обучения.

## ПриложениеА (справочное)

### Взаимосвязи понятий и их графическое представление

#### А.1 Общие положения

В терминологической работе взаимосвязи между понятиями основаны на иерархическом формировании характеристик вида, так что наиболее экономное описание понятия формируется путем именованного его вида и описания характеристик, отличающих его от родительских или родственных понятий. В настоящем приложении указаны три основные формы взаимосвязей между понятиями: родовая (смотреть [А.2](#)), партитивная (смотреть [А.3](#)) и ассоциативная (смотреть [А.4](#)).

#### А.2 Родовое отношение

Подчиненные понятия в иерархии наследуют все характеристики вышестоящего понятия и содержат описания этих характеристик, которые отличают их от вышестоящего (родительского) и координатного (сiblingового) понятий. Общие отношения изображаются в виде веера или древовидной диаграммы без стрелок (смотреть [рисунок А.1](#)).

Пример из стандарта ISO 704:2009, (5.5.2.2.1)



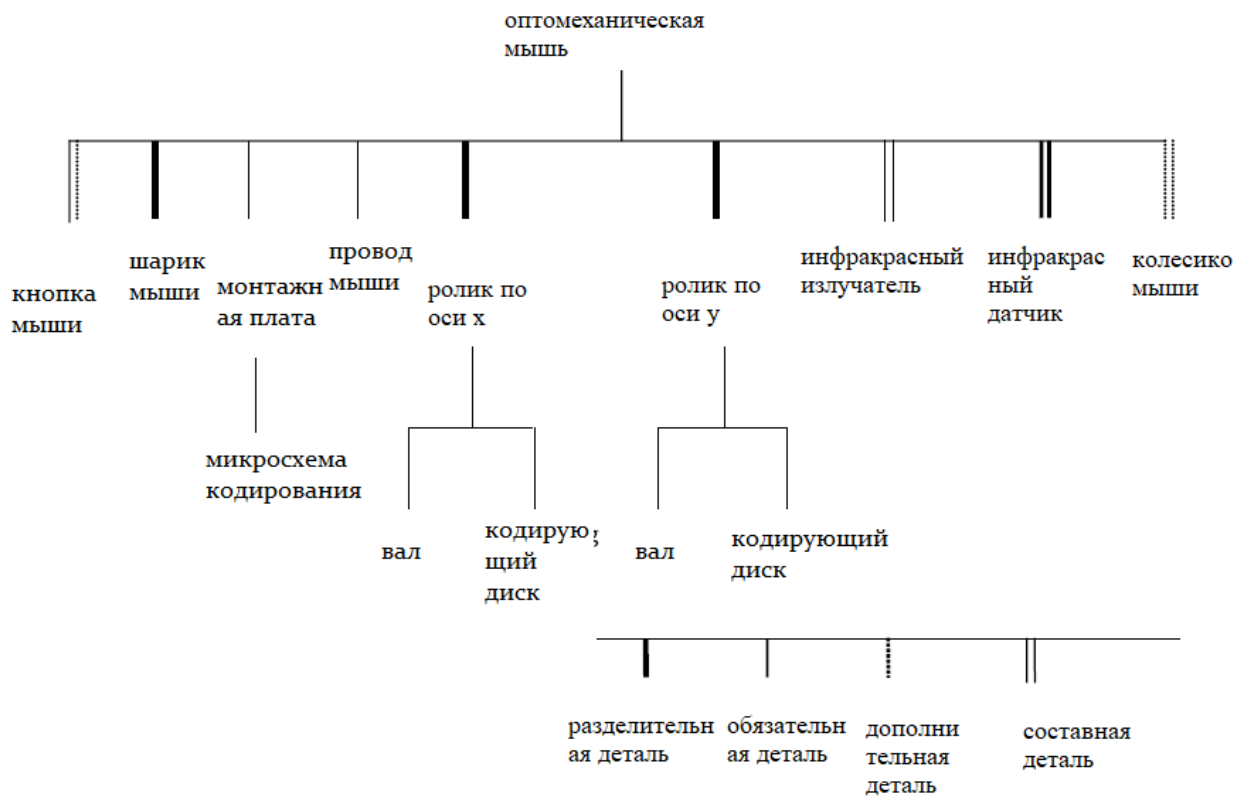
Рисунок А. 1 — Графическое представление родового отношения

#### А.3 Партитивное отношение

Подчиненные понятия в иерархии образуют составные части понятия высшего уровня. Партитивные отношения изображены линиями без стрелок (смотреть [рисунокА.2](#)).

Пример из стандарта ISO 704:2009, (5.5.2.3.1)





**Рисунок А. 2 — Графическое представление партитивного отношения**

#### **А.4 Ассоциативное отношение**

Ассоциативные отношения не могут обеспечить экономию в описании, которая присутствует в родовых и партитивных отношениях, но они полезны для определения характера взаимоотношений между одним понятием и другим в системе понятий. Ассоциативные отношения изображаются линией стрелок на каждом конце (смотреть [рисунок А.3](#)).

Пример из стандарта ISO 704:2009, (5.6.2)



Рисунок А. 3 — Графическое представление ассоциативного отношения

#### А.5 Диаграммы понятий

На [рисунках А.4-А.8](#) представлены понятийные диаграммы, на которых основаны тематические группы инновационного словаря.

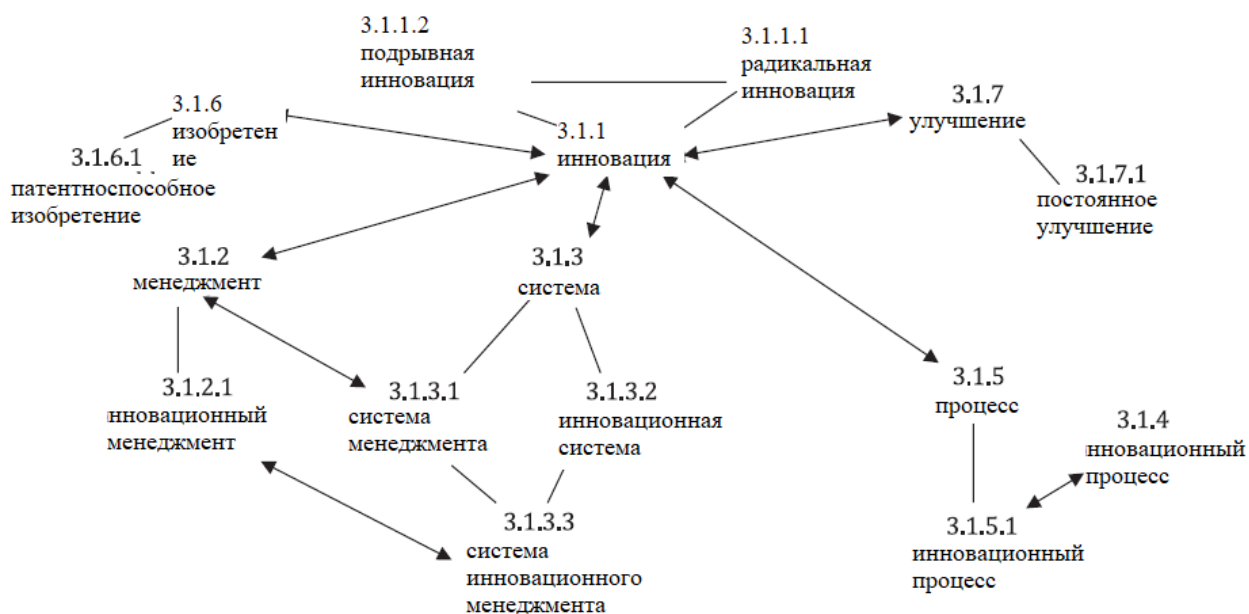


Рисунок А.4 — 3.1 Общие термины, относящиеся к инновациям

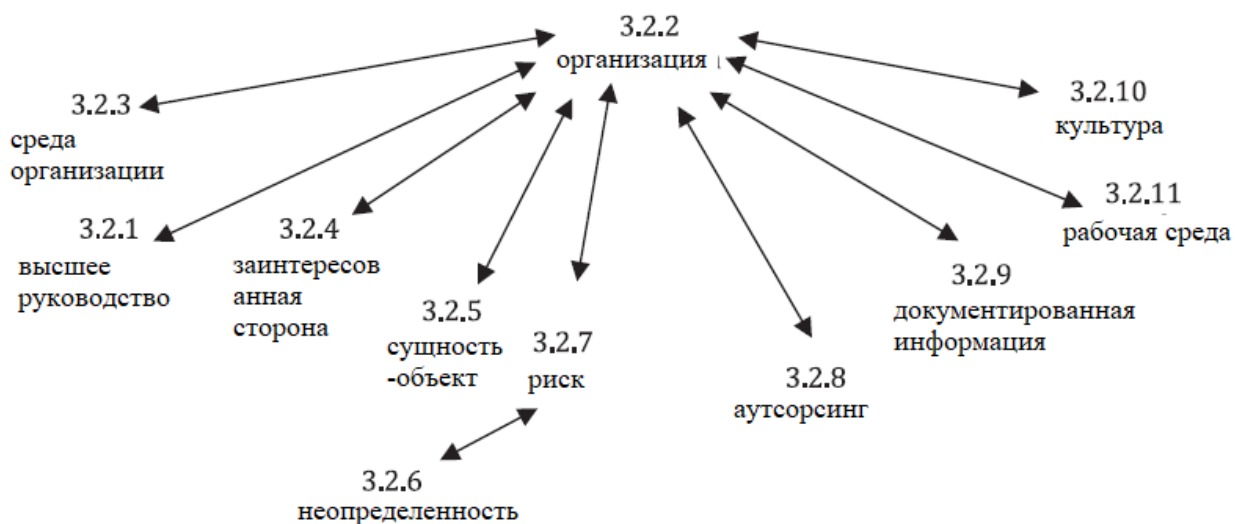


Рисунок А.5 — 3.2 Термины, относящиеся к организации

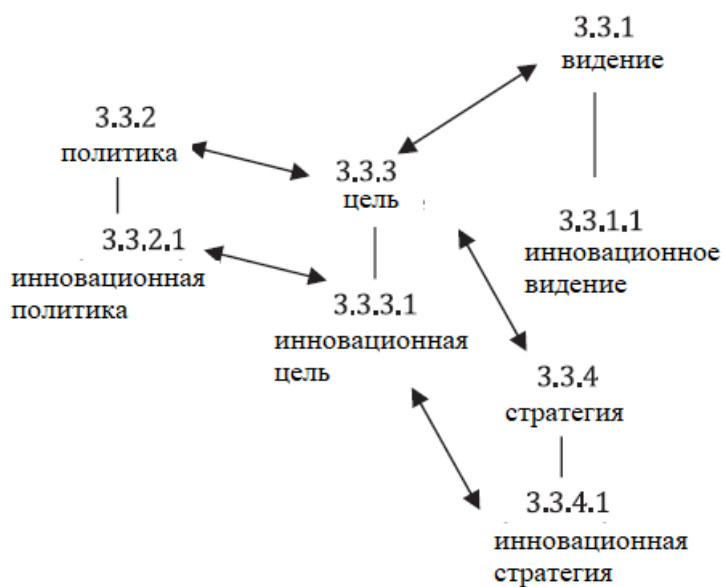


Рисунок А.6 — 3.3 Термины, относящиеся к целям

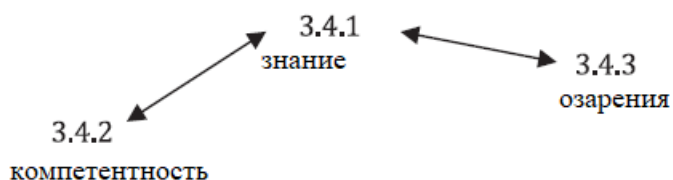


Рисунок А.7 — 3.4 Термины, относящиеся к знаниям



Рисунок А.8 — 3.5 Термины, относящиеся к интеллектуальной собственности



Рисунок А.9 — 3.6 Термины, относящиеся к инновационной инициативе



Рисунок А.10 — 3.7 Термины, относящиеся к результату деятельности

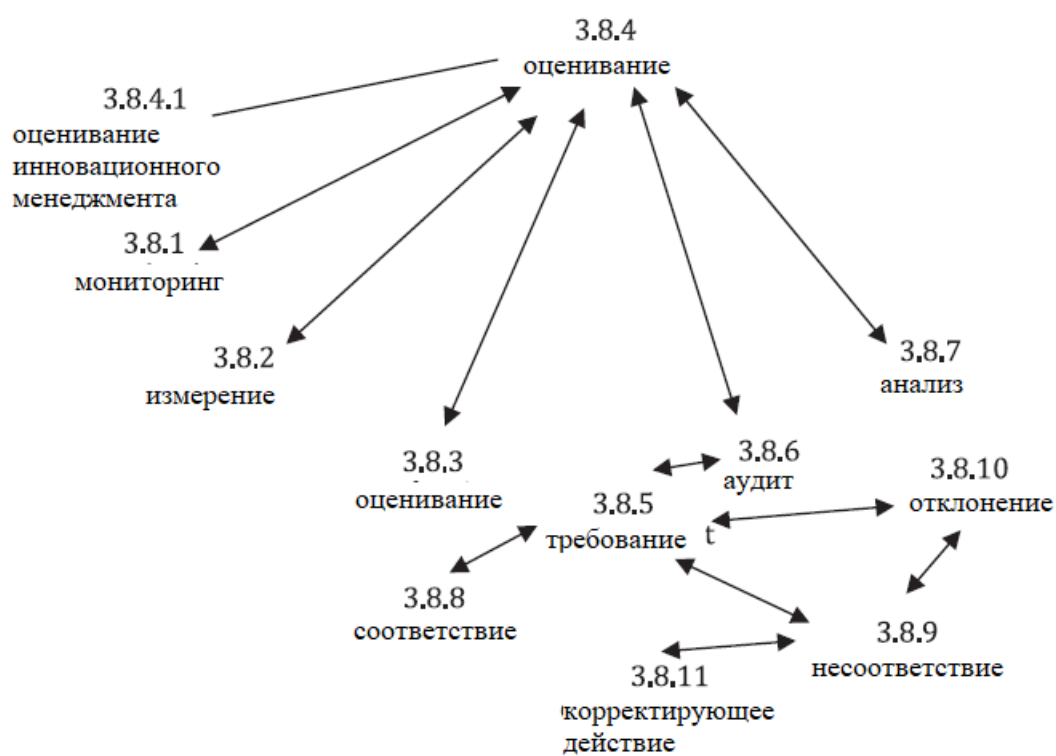


Рисунок А.11 — 3.8 Термины, относящиеся к оцениванию

## **Приложение В** (справочное)

### **Отношение к лексике других организаций**

#### **В.1 Общие положения**

Задача состояла в том, чтобы привести термины и определения в настоящем стандарте в соответствие с работой других организаций, определяющих политику для обеспечения понимания среды и цели различных определений, и прояснить, как можно интерпретировать различия.

#### **В.2 Руководство Осло**

Обычно используемое определение инновации содержится в Руководстве Осло Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) и Eurostat.

Целью определения является руководство статистическими измерениями всех секторов экономики в среде национальных обследований. Международным стандартом статистических измерений является Система национальных счетов (SNA), которая представлена в Руководстве по SNA (Европейская комиссия и др., 2009 г.). SNA определяет термины, используемые в руководстве Осло, помимо тех, которые имеют непосредственное отношение к инновациям.

В четвертом издании Руководства Осло (OECD/Eurostat 2018, глава 2) инновации определяются следующим образом:

«Инновация - это новый или усовершенствованный продукт или процесс, или их комбинация, которые значительно отличаются от предыдущих продуктов или процессов единицы и которые были предоставлены потенциальным пользователям или введены в эксплуатацию единицей».

Под «единицей» в определении подразумевается «институциональная единица», как она определена в SNA. Институциональная единица несет юридическую ответственность за свои действия и, следовательно, может владеть активами, нести обязательства и участвовать в полном спектре экономических операций. «Продукт» определяется как товар или услуга.

«Новый или усовершенствованный продукт, процесс или их комбинация, которые значительно отличаются от предыдущих продуктов и процессов», можно интерпретировать как более ограничительное по сравнению с соответствующим «новой или измененной сущностью-объектом» определения инновации ISO в данном документе (смотреть [3.1.1](#)).

Определение Руководства Осло является менее ограничительным по сравнению с определением ISO с точки зрения реализации или перераспределения стоимости. Продукт или процесс должен быть только «предоставлен потенциальным пользователям или введен в эксплуатацию единицей». Реализация или перераспределение стоимости не требуется, согласно Руководству Осло.

#### **В.3 Определения интеллектуальной собственности, относящиеся к соглашению TRIPS/WIPO**

Среди специалистов-практиков в области инновационного менеджмента термин «интеллектуальная собственность» (ИС) относится к бизнес - активам (изобретения, торговые марки, графические изображения, письменные материалы и т.д.), а «права интеллектуальной собственности» - к юридическим правам, закрепленным за этими активами (патенты, торговые марки, авторские права). Другими словами, ИС относится к базовому объекту, а права ИС - к юридическому инструменту, защищающему его.

ISO требует два отдельных термина для этих понятий. Стандарт написан для того, чтобы помочь компаниям управлять своей инновационной деятельностью и процессами. Некоторые виды деятельности касаются управления юридическими аспектами ИС, такими

как подача заявок на патенты и товарные знаки, регистрация авторских прав, выплата алиментов и т.д. Другие виды деятельности направлены на управление базовым объектом: оценка изобретений для использования в продуктах, решение о том, где и когда использовать название бренда, как использовать графику или песню в маркетинговых кампаниях и т.д.

В обычном (неюридическом) употреблении термин «интеллектуальная собственность» может охватывать как юридические права, так и объект. Например, компания может говорить о внесении своей интеллектуальной собственности в стандарт, имея в виду, как само изобретение, так и обязательство лицензировать патентные права. Определение ISO пытается отразить это общепринятое использование, но при этом более четко разграничивает юридические права и лежащий в их основе объект, поэтому для каждого вида управленческой деятельности можно использовать соответствующий термин.

Определения ИС в TRIPS (Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности) и Конвенции WIPO (Всемирная организация интеллектуальной собственности) сосредоточены на аспектах юридических прав, в то же время, намекая на основной объект, порождающий эти права. Предлагаемые определения ISO совместимы с этими договорными определениями, предоставляя ИС тот же объем охвата, который признается договорами, а также отражая общепринятое использование термина в деловых контекстах.

## **Библиография**

- [1] ISO 704:2009, Терминологическая работа - Принципы и методы
- [2] ISO 9000:2015, Системы менеджмента качества - Основные положения и словарь
- [3] ISO 9001:2015, Системы менеджмента качества. Требования
- [4] ISO 9004:2018, Менеджмент качества - Качество организации - Руководство по достижению устойчивого успеха организации
- [5] ISO 10006:2017, Менеджмент качества - Руководящие указания по менеджменту качества в проектах
- [6] ISO 14001:2015, Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению
- [7] ISO 22301:2012, Социальная безопасность - Системы управления непрерывности бизнеса - Требования
- [8] ISO 26000:2010, Руководство по социальной ответственности
- [9] ISO/IEC 27001:2013, Информационная технология (ИТ) Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования
- [10] ISO 30400:2016, Менеджмент человеческих ресурсов - Терминология
- [11] ISO 30401:2018, Системы управления знаниями - Требования
- [12] ISO 31000:2018, Управление рисками - Руководящие принципы
- [13] ISO 37500:2014, Руководство по аутсорсингу
- [14] ISO 50001:2018, Системы энергетического менеджмента. - Требования и руководство по использованию
- [15] ISO 55001:2014, Управление активами - Системы менеджмента - Требования
- [16] ISO 56002:2019, Инновационный менеджмент - Система инновационного менеджмента - Руководство
- [17] ISO 56003:2019, Инновационный менеджмент - Средства и методы инновационного партнерства - Руководство
- [18] ISO/TR 56004:2019, Оценка инновационного менеджмента - Руководство
- [19] ISO/IEC Директивы часть 1, Консолидированное дополнение к ISO, Приложение L
- [20] ISO Руководство 73, Управление рисками - Словарь
- [21] BS 7000-1:2008, (Великобритания) Системы дизайн - менеджмента – Часть 1: Руководство по управлению инновациями
- [22] BS 8358:2011, Спецификация для предоставления услуг, касающегося коммерциализации прав на интеллектуальную собственность
- [23] CEN/TS 16555, Инновационный менеджмент (Части 1-7)
- [24] EN 1325:2014, Управление величинами – Словарь - Термины и определения
- [25] FDX50-271:2013, (Франция) Менеджмент инноваций - Принципы реализации инновационного подхода к управлению
- [26] NP 4456: 2007, (Португалия) Менеджмент исследований, разработок и инноваций (RDI) - Терминология и определения RDI деятельности
- [27] Руководство Осло 2018, Руководство по сбору, представлению и использованию данных об инновациях. OECD/Eurostat, 4-е издание
- [28] MANUALSNA 2009, СИСТЕМА НАЦИОНАЛЬНЫХ СЧЕТОВ 2008. Европейская КОМИССИЯ и др.



[29] SWiFT 1:2009, (Ирландия) Руководство по хорошей практике в инновациях и процессах разработки продукции

[30] UNE 166000:2014, (Испания) Менеджмент в области исследований и разработки—Терминология и определения.

**Алфавитный указатель терминов**

<b>Оценивание 13</b>	<b>инновационное партнерство 11</b>
<b>Аудит 13</b>	<b>инновационная политика 7</b>
	<b>инновационный портфель 10</b>
<b>Компетенция 9</b>	<b>инновационный процесс 4</b>
<b>Соответствие 14</b>	<b>инновационная стратегия 9</b>
<b>Среда организации 5</b>	<b>инновационная система 3</b>
<b>Постоянное улучшение 5</b>	<b>инновационное видение 7</b>
<b>корректирующее действие 14</b>	<b>озарение 9</b>
<b>культура 7</b>	<b>интеллектуальные активы 9</b>
	<b>интеллектуальная собственность 9</b>
<b>развертывание 11</b>	<b>менеджмент интеллектуальной собственности 10</b>
<b>отклонение 14</b>	<b>политика интеллектуальной собственности 10</b>
<b>подрывные инновации 2</b>	<b>права интеллектуальной собственности 10</b>
<b>документированная информация 7</b>	<b>стратегия интеллектуальной собственности 10</b>
	<b>заинтересованная сторона 5</b>
<b>результативность 12</b>	<b>изобретение 4</b>
<b>эффективность 12</b>	
<b>сущность-объект 5</b>	<b>знание 9</b>
<b>оценивание 13</b>	
	<b>менеджмент 2</b>
<b>идеация 11</b>	<b>система менеджмента 3</b>
<b>улучшение 4</b>	<b>измерение 13</b>
<b>показатель 12</b>	<b>мониторинг 13</b>
<b>инновация 1</b>	
<b>инновационная деятельность 3</b>	<b>несоответствие 14</b>
<b>инновационная способность 12</b>	
<b>инновационная инициатива 10</b>	<b>цель 8</b>

инновационный менеджмент 3                      открытая инновация 11  
оценивание инновационного менеджмента 13                      организация 5  
система инновационного менеджмента 3                      аутсорс, глагол 6  
инновационная цель 8

патентоспособное изобретение 4  
производительность 11  
политика 7  
процесс 4

радикальная инновация 2  
требование 13  
анализ 14  
риск 6

стратегия 8  
система 3

менеджмент высшего звена 5

неопределенность 6

ценность 12  
видение 7

рабочая среда 7

---

МКС

---

Ключевые слова:

---

**РАЗРАБОТЧИК**

Республиканское государственное предприятие «Казахстанский институт стандартизации и метрологии» Комитета технического регулирования и метрологии Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан

**Руководитель разработки**  
**Заместитель Генерального директора**  
**РГП «КазСтандарт»**

\_\_\_\_\_

**С. Радаев**

**Руководитель Департамента**  
**разработки нормативных**  
**технических документов**  
**РГП «КазСтандарт»**

\_\_\_\_\_

**А. Сопбеков**

**Ведущий специалист**  
**Западно -Казахстанского филиала**  
**РГП «КазСтандарт»**

\_\_\_\_\_

**Г. Есенгалиева**