

---

---

**İnnovasiyaların idarə edilməsi —  
İnnovasiyaların idarəedilməsi sistemi  
— Rəhbəredici göstərişlər**

## Mündəricat

Səhifə

<b>Ön Söz</b> .....	<b>v</b>
<b>0 Giriş</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Tətbiq sahəsi</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Normativ istinadlar</b> .....	<b>1</b>
<b>3 Terminlər və təriflər</b> .....	<b>1</b>
<b>4 Təşkilatın konteksti</b> .....	<b>2</b>
4.1 Təşkilatın və onun kontekstinin qavranılması.....	2
4.1.1 Ümumi.....	2
4.1.2 Xarici məsələlər .....	2
4.1.3 Daxili məsələlər .....	2
4.2 Maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntilərinin qavranılması .....	3
4.3 İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tətbiq sahəsinin müəyyən edilməsi .....	3
4.4 İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin yaradılması.....	4
4.4.1 Ümumi.....	4
4.4.2 Mühit.....	4
4.4.3 Əməkdaşlıq .....	5
<b>5 Liderlik</b> .....	<b>5</b>
5.1 Liderlik və qətiyyətlik.....	5
5.1.1 Ümumi.....	5
5.1.2 Dəyərin realizə edilməsinin prioritetləşdirilməsi.....	6
5.1.3 İnnovasiya üzrə gələcəyə baxış .....	6
5.1.4 İnnovasiya strategiyası .....	6
5.2 İnnovasiya siyasəti .....	7
5.2.1 İnnovasiya siyasətinin yaradılması .....	7
5.2.2 İnnovasiya siyasətinin yayılması.....	7
5.3 Təşkilati vəzifələr, öhdəliklər və səlahiyyətlər .....	7
<b>6 Planlaşdırma</b> .....	<b>8</b>
6.1 İmkanları və riskləri nəzərə almaq üçün tədbirlər .....	8
6.2 İnnovasiya məqsədləri və onlara nail olmaq üçün planlaşdırma .....	8
6.2.1 İnnovasiya məqsədləri.....	8
6.2.2 Məqsədlərə nail olmaq üçün planlaşdırma .....	9
6.3 Təşkilati strukturlar .....	9
6.4 İnnovasiya portfelleri .....	10
<b>7 Dəstək</b> .....	<b>10</b>
7.1 Resurslar .....	10
7.1.1 Ümumi.....	10
7.1.2 Kadrlar .....	10
7.1.3 Vaxt .....	11
7.1.4 Bilik .....	11
7.1.5 Maliyyə.....	11
7.1.6 İnfrastruktur .....	12
7.2 Səriştə .....	12
7.3 Məlumatlılıq.....	13
7.4 Kommunikasiya .....	14
7.5 Sənədləşdirilmiş informasiya .....	14
7.5.1 Ümumi.....	14
7.5.2 Yaratmaq və yeniləmək .....	14
7.5.3 Sənədləşdirilmiş informasiyaya nəzarət.....	14
7.6 Alətlər və metodlar.....	15
7.7 Strateji kəşfiyyatın idarə edilməsi.....	15
7.8 Əqli mülkiyyətin idarə edilməsi .....	16

## ISO 56002:2019(E)

<b>8</b>	<b>Əməliyyat</b> .....	<b>16</b>
8.1	Əməliyyatın planlaşdırılması və ona nəzarət .....	16
8.2	İnnovasiya təşəbbüsləri .....	17
8.3	İnnovasiya prosesləri .....	18
8.3.1	Ümumi .....	18
8.3.2	İmkanların müəyyən edilməsi.....	18
8.3.3	Konsepsiyaların yaradılması .....	19
8.3.4	Konsepsiyaların təsdiqlənməsi .....	19
8.3.5	Həll vasitələrinin hazırlanması .....	20
8.3.6	Həll vasitələrinin tətbiqi.....	20
<b>9</b>	<b>Fəaliyyət effektivliyinin qiymətləndirilməsi</b> .....	<b>21</b>
9.1	Monitoring, ölçmə, təhlil və qiymətləndirmə .....	21
9.1.1	Ümumi .....	21
9.1.2	Təhlil və qiymətləndirmə .....	22
9.2	Daxili audit .....	22
9.3	Rəhbərlik tərəfindən baxış.....	23
9.3.1	Ümumi .....	23
9.3.2	Rəhbərlik tərəfindən baxış üçün zəruri töhfələr .....	23
9.3.3	Rəhbərlik tərəfindən keçirilən baxışın nəticələri .....	24
<b>10</b>	<b>Təkmilləşdirmə</b> .....	<b>24</b>
10.1	Ümumi .....	24
10.2	Kənaraçıxma, uyğunsuzluq və təshihedici tədbirlər .....	24
10.3	Davamlı təkmilləşdirmə .....	25
	<b>Biblioqrafiya</b> .....	<b>26</b>

## Ön Söz

Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatı (ISO) milli standartlaşdırma orqanlarının (ISO-nun üzv orqanları) ümumdünya federasiyasıdır. Beynəlxalq standartların hazırlanması işi adətən ISO-nun texniki komitələri vasitəsilə həyata keçirilir. Texniki komitənin yaradılma məqsədini təşkil edən predmetdə maraqlı olan hər bir üzv orqan həmin komitədə təmsil olunmaq hüququna malikdir. Bu işdə ISO ilə əlaqələndirmə şəraitində, beynəlxalq təşkilatlar, həmçinin hökumət və qeyri-hökumət təşkilatları da iştirak edir. ISO bütün elektrotexniki standartlaşdırma məsələlərində Beynəlxalq Elektrotexnika Komissiyası (IEC) ilə yaxından əməkdaşlıq edir.

Bu sənədi hazırlamaq üçün istifadə olunan və onun sonrakı saxlanması üçün nəzərdə tutulan prosedurlar ISO/IEC Direktivlərinin 1-ci hissəsində təsvir edilir. Müxtəlif növ ISO sənədləri üçün tələb olunan fərqli təsdiq meyarları xüsusilə qeyd edilməlidir. Bu sənəd ISO/IEC Direktivlərinin 2-ci hissəsinin redaksiya qaydalarına uyğun olaraq tərtib olunub (bax: [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Bu sənədin bəzi elementlərinin patent hüquqlarının predmeti ola biləcəyi ehtimalına diqqət yetirilir. ISO bu cür patent hüquqlarının hər hansı birinin və ya hamısının müəyyən edilməsinə görə məsuliyyət daşımır. Sənədin hazırlanması zamanı müəyyən edilmiş hər hansı patent hüquqlarının təfərrüatları "Giriş" bölməsində və/yaxud ISO-nun daxil olmuş patent bəyannamələrinin siyahısında təqdim olunacaq (bax: [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Bu sənəddə istifadə edilən hər hansı ticarət adı istifadəçilərin rahatlığı üçün verilən informasiyadır və onun dəstəkləndiyini ehtiva etmir.

Uyğunluğun qiymətləndirilməsi ilə bağlı ISO-nun xüsusi termin və ifadələrinin mənasına dair izahat, eləcə də Ümumdünya Ticarət Təşkilatının (ÜTT) Ticarətə Texniki Maneələr Sazişində əksini tapan prinsiplərə ISO-nun sadıqlığı haqqında məlumat üçün aşağıdakı keçidə daxil ola bilərsiniz: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Bu sənədə cavabdeh komitə *İnnovasiyaların idarə edilməsi* üzrə ISO/TC 279 sayılı Komitədir.

Bu sənədlə bağlı hər hansı rəy və ya suallar istifadəçinin milli standartlaşdırma orqanına yönəldilməlidir. Bu orqanların tam siyahısı [www.iso.org/members.html](http://www.iso.org/members.html) səhifəsində təqdim olunur.

## 0 Giriş

### 0.1 Ümumi

Təşkilatın innovasiya qabiliyyəti davamlı artım, iqtisadi dayanıqlıq, rifahın yüksəlməsi və cəmiyyətin inkişafı üçün əsas amillərdən biri kimi qəbul edilir.

Təşkilatın innovasiya potensialına onun öz kontekstinin dəyişən şərtlərini başa düşmək və onlarla uyğunlaşmaq, yeni imkanlar axtarmaq, təşkilat daxilində və kənar maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıqda kadrların bilik və yaradıcılığından istifadə etmək qabiliyyəti daxildir.

Bütün zəruri fəaliyyətlər və bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan və bir-birinə təsir edən digər elementlər bir sistem halında idarə edildiyi halda, təşkilat daha effektiv və səmərəli şəkildə innovasiyalar edə bilər.

İnnovasiyaların idarəedilməsi sistemi təşkilata innovasiya üzrə öz gələcəyə baxışını, strategiyasını, siyasətini və məqsədlərini müəyyən etməkdə və planlaşdırılan yekun nəticələrə nail olmaq üçün lazımı dəstəyi və prosesləri müəyyənləşdirməkdə kömək edir.

Bu sənədə uyğun olaraq innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin həyata keçirilməsinin potensial faydaları aşağıdakılardır:

- a) qeyri-müəyyənliyin idarə edilməsi bacarığının artması;
- b) artımın, gəlirlərin, mənfəətin və rəqabət qabiliyyətinin artması;
- c) xərclərin və israfın azalması, məhsuldarlıq və resurslardan səmərəli istifadənin artması;
- d) davamlılıq və dayanıqlılığın artması;
- e) istifadəçilərin, müştərilərin, vətəndaşların və digər maraqlı tərəflərin məmnuniyyətinin artması;
- f) təklif edilən məhsul və xidmətlər portfelinin davamlı yenilənməsi;
- g) təşkilatın fəal və imkanları artırılmış kadrları;
- h) tərəfdaşlar, əməkdaşlar və maliyyə vəsaitləri cəlb etmək qabiliyyətinin artması;
- i) təşkilatın nüfuzunun və dəyərinin artması;
- j) qaydalara və digər müvafiq tələblərə əmələmənin asanlaşması.

### 0.2 İnnovasiyaların idarə edilməsi prinsipləri

Bu sənəd innovasiyaların idarə edilməsi prinsiplərinə əsaslanır. İnnovasiyaların idarə edilməsi prinsipinə prinsipin bəyanı, prinsipin təşkilat üçün əhəmiyyətinin əsaslandırılması, prinsipə əlaqəli faydaların bəzi nümunələri və nəhayət, prinsipin tətbiqi zamanı təşkilatın öz fəaliyyət effektivliyini yaxşılaşdırmaq üçün həyata keçirə biləcəyi tədbirlərin nümunələri daxildir.

Aşağıdakı prinsiplər innovasiyaların idarə edilməsi sisteminin əsasını təşkil edir:

- a) dəyərin realizə edilməsi;
- b) gələcək yönümlü rəhbərlər;
- c) strateji istiqamət;
- d) mühit;
- e) baxışlardan faydalanma;
- f) qeyri-müəyyənliyin idarə edilməsi;
- g) uyğunlaşma qabiliyyəti;

h) sistem yanaşması.

Prinsiplər təşkilat daxilində inteqrasiya edilə və uyğunlaşdırıla bilən açıq toplu kimi qəbul edilə bilər.

### 0.3 İnnovasiyaların idarəedilməsi sistemi

#### 0.3.1 Ümumi

İnnovasiyaların idarəedilməsi sistemi dəyərin realizə edilməsinə yönələn, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan və bir-birinə qarşılıqlı təsir edən elementlərin məcmusudur. O, innovasiya imkanlarını inkişaf etdirmək və tətbiq etmək, fəaliyyət effektivliyini qiymətləndirmək və planlaşdırılan nəticələrə nail olmaq üçün vahid çərçivə təmin edir.

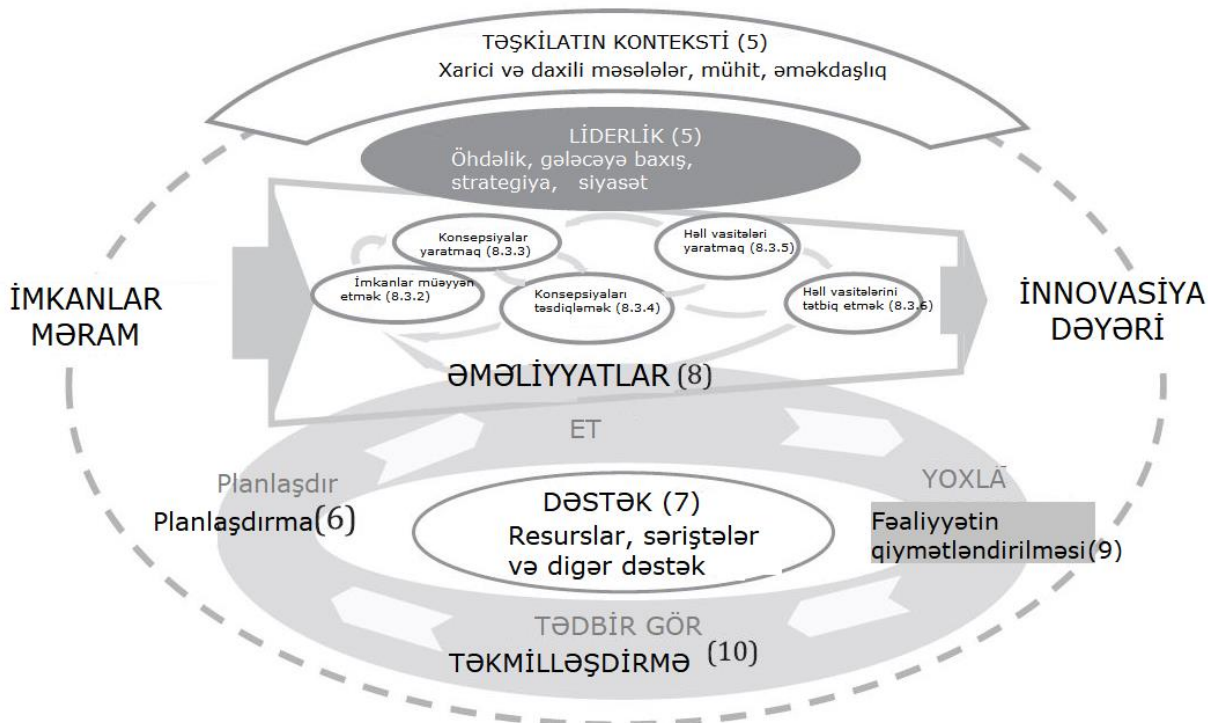
Elementlər təşkilatın xüsusi konteksti və şəraitinə əsasən sistemin tətbiqi üçün tədricən qəbul edilə bilər. İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin bütün elementləri təşkilat tərəfindən qəbul edildiyi halda, tam fayda əldə edilə bilər.

Nəticədə, innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektiv icrası, ali rəhbərliyin qətiyyətinə və liderlərin innovasiya imkanlarını və innovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən mühiti təşviq etmək bacarığına əsaslanır.

#### 0.3.2 "Planlaşdır-İcra et-Yoxla-Tədbir gör" dövrəsi

"Planlaşdır-İcra et-Yoxla-Hərəkət et" (PDCA) dövrəsi innovasiya təşəbbüsləri və proseslərinin kifayət qədər dəstəklənməsini, resursların təmin olunması və idarə olunmasını və təşkilat daxilində imkan və risklərin təşkilat tərəfindən müəyyənləşdirilməsini və həll yollarının tapılmasını təmin etmək üçün innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin davamlı olaraq təkmilləşdirilməsini təmin edir.

PDCA dövrəsi, tam şəkildə innovasiyaların idarə edilməsi sisteminə və ya onun hissələrinə tətbiq edilə bilər. [Şəkil 1](#)-də [4-10](#)-cu bəndlərin PDCA dövrəsinə münasibətdə necə qruplaşdırıla biləcəyi göstərilir. Dövrə, təşkilatın konteksti ([4-cü bənd](#)) və onun rəhbərliyinə ([5-ci bənd](#)) əsaslanır və onlar tərəfindən istiqamətləndirilir.



**Şəkil 1 — Bu sənədin bəndlərinə istinadlarla, innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin çərçivəsinin təsviri**

Dövrə qıscaca aşağıdakı kimi təsvir oluna bilər:

- Planlaşdır: Məqsədlərin müəyyən edilməsi və imkanları və riskləri nəzərə almaq üçün lazımi tədbirlərin təyin edilməsi ([6-cı bənd](#));



- b) İcra et: Dəstək və əməliyyatlar baxımından planlaşdırılan işlərin həyata keçirilməsi ([7-ci](#) və [8-ci bəndlər](#));
- c) Yoxla: Məqsədlərə əsasən nəticələrə nəzarət edilməsi və (zərurətə uyğun olaraq) onların ölçülməsi ([9-cu bənd](#));
- d) Tədbir gör: İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin fəaliyyət effektivliyini daim təkmilləşdirmək üçün tədbirlərin görülməsi. ([10-cu bənd](#)).

### 0.3.3 Qeyri-müəyyənliyin və riskin idarə edilməsi

İnnovasiya fəaliyyətləri, xüsusən ilk yaradıcı mərhələlərdə, yüksək dərəcəli dəyişiklikləri və qeyri-müəyyənlikləri nəzərə almalıdır. Onlar araşdırma xarakterlidir və axtarış, eksperimentlər və öyrənmə ilə səciyyələndirilir. Proses davam etdikcə, biliklər qazanılır və qeyri-müəyyənlik azalır.

İnnovasiya təşəbbüsləri risk etməyi ehtiva edir və bunların hamısı innovasiya ilə nəticələnir. Dayandırılmış təşəbbüslər öyrənmə proseslərinin və mənbələrinin tərkib hissəsi olmaqla, gələcək innovasiya təşəbbüslərinə töhfə verir.

Risklərin məqbul dərəcəsi innovasiya hədəfindən, təşkilatın imkanlarından və təşkilatın yönəldiyi innovasiyaların növlərindən asılıdır. Riskin idarəedilməsi müxtəlif yanaşmalar vasitəsilə həll edilə bilər (məsələn, təkrarlanan öyrənmə, tərəfdaşlıq və ya müxtəlif risk səviyyələri ilə portfelin şaxələndirilməsi). Sistem yanaşması qarşılıqlı asılılıqları anlamaq və qeyri-müəyyənlikləri idarə etmək üçün olduqca vacibdir.

İnnovasiya təşəbbüsləri imkanların müəyyənləşdirilməsi, konsepsiyaların yaradılması və təsdiqlənməsi, həll vasitələrinin hazırlanması və tətbiqi ilə nəticələnən proseslər vasitəsilə icra edilə bilər. Bu innovasiya prosesləri təkrarlanan formada və adətən qeyri-xətti ardıcılıqla icra edilir. Onlar çevik olmalı və təşkilatın nail olmaq istədiyi innovasiya növlərinə uyğunlaşdırıla bilməlidirlər.

Təşkilatlar innovasiya fəaliyyətlərini həyata keçirmək üçün vahid və ya ayrıca strukturlar yarada bilər. Bu strukturlar fərqli liderlik üsulları, sərişələr və mühitlər tələb edə bilər. İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tətbiqi təşkilatı status-kvonu və oturuşmuş təşkilatı fərziyyələri və strukturları sorgevlamağa təşviq edə bilər. Bu, təşkilata qeyri-müəyyənlikləri və riskləri daha effektiv formada idarə etməkdə kömək edə bilər.

### 0.4 İdarəetmə sistemləri üzrə digər standartlarla əlaqə

Bu sənəd, ISO tərəfindən idarəetmə sistemləri üçün öz Beynəlxalq Standartları arasında uzlaşmanı yaxşılaşdırmaq məqsədilə hazırlanmış çərçivəni tətbiq edir (bax: ISO/IEC Direktivləri, Hissə 1-də Ümumi ISO Əlavəsinin SL Əlavəsi). Bu çərçivə təşkilata öz innovasiyaların idarəedilməsi sistemini digər idarəetmə sistemi standartlarının rəhbəredici göstərişləri və ya tələbləri ilə uyğunlaşdırmağa və ya inteqrasiya etməyə imkan verir.

Bu sənəd ISO-nun 279 sayılı Texniki Komitəsi tərəfindən hazırlanmış ISO 56000 standartlar qrupu ilə aşağıdakı qaydada əlaqəlidir:

- a) "ISO 56000<sup>1)</sup> *İnnovasiyaların idarəedilməsi - Əsas anlayışlar və lüğət*" bu sənədin düzgün başa düşülməsi və tətbiqi üçün əsas konteksti təmin edir.
- b) "ISO TR 56004 *İnnovasiyaların idarəedilməsinin qiymətləndirilməsi - Rəhbəredici göstərişlər*" təşkilatlara innovasiyaların idarəedilməsinin qiymətləndirilməsini planlaşdırmaq, həyata keçirmək və izləmək üçün istiqamət verir;
- c) "ISO 56003 *İnnovasiyaların idarə edilməsi — İnnovasiya tərəfdaşlığı üçün alətlər və üsullar — Rəhbəredici göstərişlər*"
- d) və sonrakı standartlar innovasiyanın idarəedilməsi sisteminin tətbiqini dəstəkləmək üçün alətlər və üsullar barədə istiqamət verir.

Effektiv və səmərəli innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tətbiqi digər idarəetmə sistemlərinə təsir göstərə və ya onlardan təsirlənə və müxtəlif səviyyələrdə inteqrasiya tələb edə bilər.

İdarəetmə sistemi standartları bir-birini tamamlayır, lakin onlar ayrı-ayrı da istifadə edilə bilər. Bu sənəd təşkilatlara mövcud təkliflərin və əməliyyatların istifadəsini yeni təkliflərin təqdim edilməsi və araşdırılması ilə tarazlaşdırmağa kömək edən digər idarəetmə sistemi standartları ilə birlikdə həyata keçirilə bilər.

1) Hazırlanma mərhələsindədir. Nəşr zamanı mərhələ: ISO/DIS 56000.



Təşkilatlar innovasiyaların idarə edilməsi ilə bağlı rəhbəredici göstərişlər və digər idarəetmə sistemi standartları arasında tarazlıq yarada bilər.

Digər idarəetmə sistemi standartlarını qəbul etməmiş təşkilatlar bu sənədi öz təşkilatları daxilində müstəqil rəhbəredici sənəd kimi qəbul edə bilərlər.

# Innovasiyaların idarəedilməsi — Innovasiyaların idarə edilməsi sistemi — Rəhbəredici göstərişlər

## 1 Tətbiq sahəsi

**1.1** Bu sənəd bütün oturuşmuş təşkilatlarda istifadə üçün innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin yaradılması, tətbiqi, saxlanması və davamlı olaraq təkmilləşdirilməsi üçün təlimatlar verir. O, aşağıdakılara şamil edilir:

- a) planlaşdırılan nəticələrə nail olmaq üçün innovasiya fəaliyyətlərini effektiv şəkildə idarə etmək bacarıqlarını inkişaf etdirmək və nümayiş etdirməklə davamlı uğura nail olmaq istəyən təşkilatlara;
- b) təşkilatın innovasiya imkanlarına əmin olmaq istəyən istifadəçilərə, müştərilərə və digər maraqlı tərəflərə;
- c) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin nələrdən təşkil olunduğuna dair vahid təsəvvürlərin formalaşdırılması vasitəsilə, kommunikasiyanı yaxşılaşdırmaq istəyən təşkilatlara və maraqlı tərəflərə;
- d) innovasiyaların idarə edilməsi və innovasiyaların idarəedilməsi sistemləri ilə bağlı təlim, qiymətləndirmə və ya məsləhətçilik xidməti təklif edən təchizatçılara;
- e) təşkilatların innovasiya imkanlarına və rəqabət qabiliyyətinə və cəmiyyətin inkişafına istiqamətlənən dəstək proqramlarının yüksək dərəcədə effektivliyinə nail olmaq istəyən siyasətlərin qəbuluna məsul şəxslərə.

**1.2** Bu sənəddəki bütün təlimatlar ümumidir və aşağıdakılara şamil olunur:

- a) növbədən, sektorundan və ya ölçüsündən asılı olmayaraq bütün təşkilatlara. Əsas diqqət oturuşmuş təşkilatlara yönəldilir, bu zaman ehtimal edilir ki, həm müvəqqəti, həm də yeni yaradılmış təşkilatlar da bu təlimatları tam və ya qismən tətbiq edərək fayda əldə edə bilirlər;
- b) tədrici innovasiyalardan tutmuş radikal innovasiyalara qədər bütün növ innovasiyalara (məs., məhsullar, xidmətlər, proseslər, modellər və metodlarda).
- c) bütün növ yanaşmalara (məs. daxili və açıq innovasiya, istifadəçi, bazar, texnologiya və dizayn əsaslı innovasiya fəaliyyətləri).

Bu, təşkilat daxilində fəaliyyətləri ətraflı şəkildə təsvir etmir, daha çox ümumi səviyyədə istiqamət verir. Bu, innovasiya fəaliyyətləri üçün heç bir tələb və ya xüsusi alət və ya üsulları nəzərdə tutmur.

## 2 Normativ istinadlar

Mətnə aşağıdakı sənədlərə elə istinad edilir ki, onların məzmunu bu sənədin tələblərinə qismən və ya tam uyğun olsun. Tarixi göstərilən istinadlar üçün yalnız istinad edilən redaksiya uyğundur. Tarixi göstərilməyən istinadlar üçün isə istinad edilən sənədin (o cümlədən ona hər hansı düzəlişin) ən son versiyası uyğundur.

ISO 56000, *Innovasiyaların idarəedilməsi — Əsas anlayışlar və lüğət*

## 3 Terminlər və təriflər

Bu sənədin məqsədləri üçün, ISO 56000 standartında verilmiş terminlər və təriflər tətbiq edilir.

ISO və IEC, standartlaşdırmada istifadə üçün terminoloji məlumat bazalarını aşağıdakı veb-ünvanlarda saxlayır:

— ISO-nun Onlayn axtarış platforması: <https://www.iso.org/obp>

— IEC Elektropediya: <http://www.electropedia.org/>

## 4 Təşkilatın konteksti

### 4.1 Təşkilatın və onun kontekstinin qavranılması

#### 4.1.1 Ümumi

Təşkilat, müntəzəm olaraq aşağıdakıları müəyyən etməlidir:

- a) məqsədi ilə uzlaşan və onun innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin nəzərdə tutulan nəticələrinə nail olmaq qabiliyyətinə təsir edən xarici və daxili məsələlər;
- b) dəyər potensial olaraq realizə edilməsi üçün imkanların olduğu sahələr.

#### 4.1.2 Xarici məsələlər

Təşkilat aşağıdakılarla əlaqəli məsələləri nəzərə almaqla, xarici konteksti müntəzəm olaraq nəzərdən keçirməli və təhlil etməlidir:

- a) iqtisadi, bazar, sosial, mədəni, elmi, texnoloji, hüquqi, siyasi, geo-siyasi və ətraf mühit aspektlərini əhatə edən müxtəlif sahələr;
- b) beynəlxalq, milli, regional və ya yerli coğrafi əhatə dairəsi;
- c) keçmiş təcrübə, cari vəziyyət və potensial gələcək ssenarilər;
- d) dəyişikliyin sürəti və ona müqavimət;
- e) tendensiyaların başvermə ehtimalı və potensial təsiri;
- f) potensial imkanlar və təhdidlər, eləcə də kəsintilərdən qaynaqlana bilənlər;
- g) maraqlı tərəflər.

#### 4.1.3 Daxili məsələlər

Təşkilat, aşağıdakılarla əlaqəli məsələləri nəzərə almaqla, daxili kontekstinə, o cümlədən bacarıqlar və aktivləri müntəzəm olaraq təhlil etməlidir:

- a) onun gələcəyə baxışı, iddia səviyyəsi, strateji istiqaməti və əsas səriştələri;
- b) mövcud idarəetmə təcrübələri, təşkilati strukturlar və digər idarəetmə sistemlərindən istifadə;
- c) təşkilatın ümumi fəaliyyət effektivliyi və onun innovasiya səmərəliliyi (məs., yaxın keçmişdə əldə edilmiş nailiyyətlər və uğursuzluqlar və digər müvafiq təşkilatlarla müqayisə);
- d) təşkilati aspektlər (məs., proseslər, büdcə tərtibi, nəzarət və əməkdaşlıq);
- e) cari təkliflərin və dəyərin realizə edilməsi modellərinin potensialı və yetkinliyi (həyat dövründə mövqeyi);
- f) onun işçilərinin, biliklərinin, bacarıqlarının, texnologiyaların, əqli mülkiyyətin, ekosistemlərin, brendinqin, tərəfdaşlığın, infrastrukturun unikalılığı və s.
- g) strategiyaların, proseslərin, resursların bölüşdürülməsinin uyğunlaşma qabiliyyəti və s.;
- h) mədəni aspektlər (məs., təşkilatın bütün səviyyələrində dəyərlər, münasibətlər və qətiyyət);
- i) kadrların müəyyən müddət ərzində innovasiya səriştələri.

## 4.2 Maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntilərinin qavranılması

Kənar maraqlı tərəflər istifadəçilər, müştərilər, vətəndaşlar, yerli icma, xüsusi maraq qrupları, tərəfdaşlar, xarici təchizatçılar, məsləhətçilər, birliklər, rəqiblər, mülkiyyətçilər, səhmdarlar, maliyyə təşkilatları, tənzimləyicilər, dövlət orqanları, standart orqanları, sənaye və ticarət birlikləri ola bilər.

Daxili maraqlı tərəflər bütün səviyyələrdə işçilər və təşkilatın adınan fəaliyyət göstərən digər şəxslər ola bilər.

**4.2.1** Təşkilat aşağıdakıları müəyyən etməli, monitoring etməli və nəzərdən keçirməlidir:

- a) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminə və imkanların olduğu sahələrə uyğun olan daxili və ya xarici, cari və ya potensial maraqlı tərəflər;
- b) bu maraqlı tərəflərin müvafiq ehtiyacları, gözləntiləri və uyğun tələbləri;
- c) müvafiq maraqlı tərəflərlə necə və nə zaman qarşılıqlı əlaqədə olmaq və ya işləmək.

**4.2.2** Maraqlı tərəflərin ehtiyacları və gözləntiləri aşağıdakılarla əlaqəli ola bilər:

- a) cari və ya gələcək ehtiyaclar və gözləntilər;
- b) bəyan edilmiş və ya bəyan edilməmiş ehtiyaclar və gözləntilər;
- c) həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə xarakterli dəyərin realizə edilməsi;
- d) yenilik və dəyişikliklərin tədrici dərəcədə radikal dərəcəyədək müxtəlif dərəcələri;
- e) mövcud bazarlar və ya yeni bazarların yaradılması;
- f) hər hansı məhsul, xidmət, proses, model, metod və s.;
- g) təşkilatın mövcud fəaliyyət sahəsi daxilində, ona yaxın və ya ondan daha uzaq təkliflər;
- h) cari təklif edilən məhsul və xidmətlərin təkmilləşdirilməsi və ya əvəz edilməsi;
- i) təşkilatın özü və ya onun dəyər zənciri, şəbəkəsi və ya ekosistemi;
- j) qanunverici və normativ tələblər və əmələmə öhdəlikləri.

## 4.3 İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tətbiq sahəsinin müəyyən edilməsi

Təşkilat öz innovasiya sisteminin əhatə dairəsini müəyyən etmək üçün öz innovasiya məramını və innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin sərhədlərini və tətbiq sahəsini müəyyən etməlidir.

Təşkilat bu əhatə dairəsini müəyyən edərkən aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- a) [4.1](#)-ci bənddə göstərilən xarici və daxili məsələlər və imkanların olduğu sahələr;
- b) [4.2](#)-ci bənddə göstərilən maraqlı tərəflərin müvafiq ehtiyacları, gözləntiləri və tələbləri;
- c) digər idarəetmə sistemləri ilə qarşılıqlı əlaqələr.

İnnovasiya məramı qeyri-müəyyən vəziyyətlə qarşılaşdıqda imkanların olduğu sahələrdə nələrin mümkün ola biləcəyinin ssenarilərini təsvir edə bilər.

Əhatə dairəsi təsvir edilərkən, təşkilat əhatə dairəsinin daxilində və ya xaricində olan təklifləri, prosesləri, strukturları, funksiyaları, tərəfdaşları, əməkdaşlıqları, coğrafi və zaman əhatəsini və s. nəzərə almalıdır.

Zərurət olduqda əhatə dairəsi nəzərdən keçirilməli, ona düzəlişlər edilməli və sənədləşdirilmiş informasiya kimi saxlanmalıdır.

## 4.4 İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin yaradılması

### 4.4.1 Ümumi

Təşkilat, hazırkı sənədin rəhbəredici göstərişlərinə və innovasiyaların idarə edilməsi prinsiplərinə uyğun olaraq, innovasiya məramına əsasən, innovasiyaların idarəedilməsi sistemini, o cümlədən zəruri proseslər və dəstək və onların qarşılıqlı əlaqələrini yaratmalı, həyata keçirməli, davam etdirməli və daim təkmilləşdirməlidir.

İnnovasiya məramı innovasiya strategiyasının müəyyənləşdirilməsi üçün əsasdır. Bu da dəstəkləyici mühit və əməkdaşlıq ilə təmin edilir.

### 4.4.2 Mühit

Təşkilat, innovasiya üçün yaradıcı və fəaliyyət yönümlü düşüncə tərzləri və davranışların birgə mövcudluğunu təmin etmək məqsədi ilə innovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən mühiti təşviq etməlidir.

4.4.2.1 Təşkilat aşağıdakılarla xarakterizə olunan iş mühitini təmin etməyi nəzərdən keçirməlidir:

- a) açıqlıq, maraq və istifadəçi yönümlülük;
- b) rəy və təkliflərin stimullaşdırılması;
- c) öyrənmə, eksperimentlər, yaradıcılıq və dəyişikliyin təşviq edilməsi və mövcud fərziyyələrin sorğulanması;
- d) iş prosesində işçiləri fəal cəlb etməklə bərabər, risk etməyin və uğursuzluqdan nəticələr çıxarmağın təşviq edilməsi;
- e) daxili və xarici səviyyədə şəbəkələşmə, əməkdaşlıq və iştirak;
- f) innovasiya fəaliyyətlərində fərqli işçilərin, sahələrin və baxışların müxtəlifliyi, inklüzivliyi və onlara hörmət edilməsi;
- g) ortaq dəyərlər, inanclar və davranışlar;
- h) fərziyyələrə və dəlillərə əsaslanan təhlilin və qərar qəbulunun tarazlaşdırılması;
- i) xətti və qeyri-xətti planlaşdırma və proseslərin tarazlaşdırılması.

4.4.2.2 İnnovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən bir mühitə malik təşkilatlar çox vaxt aşağıdakı xüsusiyyətlərə sahibdir:

- a) innovasiya fəaliyyətlərinin prioritetləşdirilməsini təşviq edən və bunu nümayiş etdirən bütün səviyyələrdə liderlər;
- b) təşkilatdakı dəyərlər, inanclar və davranışlar baxımından müxtəlif innovasiya fəaliyyətlərinin birgə mövcudluğunun və onlar arasında səmərəli keçidlərin idarə edilməsi;
- c) novatorların, innovativ davranışların, innovasiya təşəbbüslərinin və innovasiya hekayələrinin dəstəklənməsi və tanınması;
- d) yalnız xarici stimullara (məs., pul mükafatları) deyil, həm də daxili stimullara (məs., artan sərbəstlik və ruhlandırıcı məqsəd) diqqət yetirməklə innovasiya nailiyyətləri üçün stimullaşdırıcı tədbirlər;
- e) innovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən səriştələrin inkişafı;
- f) müvafiq göstəricilərdən istifadə etməklə mühitin qiymətləndirilməsi;
- g) çoxsahəli əməkdaşlıq üçün strukturlar.

### 4.4.3 Əməkdaşlıq

Təşkilat, daxili və xarici əməkdaşlığın idarə edilməsinə yönəlmiş bir yanaşma yaratmalıdır. Əməkdaşlıq bilik, səriştə, digər intellektual imkanlar və resursların paylaşılmasını və onlara çıxışı asanlaşdırmaq məqsədi daşıyır.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) innovasiya strategiyası, məqsədləri və mövcud bacarıqlar, resurslar, biliklər və səriştələr;
- b) təcrübələrin, sahələrin, səriştələrin, baxışların və s. müxtəlifliyi;
- c) xarici əməkdaşlıq üçün müxtəlif yanaşmalar, metodlar, qaydalar və razılaşmalar;
- d) əqli mülkiyyət məsələləri;
- e) əməkdaşlıqların strateji uyğunluğunun mütəmadi olaraq nəzərdən keçirilməsi və uzlaşdırılması;
- f) tərəflər arasında hörmət, açıqlıq və etimadın əhəmiyyəti.

Əməkdaşlıq istifadəçi ehtiyaclarının, gözləntilərinin və problemlərinin müəyyən edilməsi, ideyaların, biliklərin, səriştələrin və nou-hauların paylaşılması, infrastruktura, portfellərə, bazarlara və istifadəçilərə çıxış, yeni səriştələrin və resursların əldə edilməsi və innovasiya əməliyyatlarının birgə həyata keçirilməsi kimi fəaliyyətləri dəstəkləyə bilər.

Əməkdaşlığa təşkilat daxilində eyni və ya müxtəlif komandalardan, şöbələrdən, bölmələrdən və funksiyalardan olan şəxslər cəlb oluna bilər. O, istifadəçiləri, müştəriləri, tərəfdaşları, təchizatçıları, elm ictimaiyyətini, sənaye və ticarət assosiasiyalarını və təşkilatdankənar digər müvafiq maraqlı tərəfləri və şəbəkələri, o cümlədən öz dəyər şəbəkələrindən kənar olan tərəfləri cəlb edə bilər.

## 5 Liderlik

### 5.1 Liderlik və qətiyyətlilik

#### 5.1.1 Ümumi

Ali rəhbərlik, innovasiyaların idarə edilməsi sistemi ilə bağlı liderlik və qətiyyətliliyi aşağıdakı yollarla nümayiş etdirməlidir:

- a) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektivliyi və səmərəliliyi ilə bağlı hesabatlılıq;
- b) innovasiya üzrə gələcəyə baxışın, innovasiya strategiyasının, siyasətinin və məqsədlərinin müəyyən edilməsini, bir-biri ilə uzlaşmasını və təşkilatın kontekstinə və strateji istiqamətinə uyğun olmasını təmin etmək;
- c) innovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən mühiti inkişaf etdirmək;
- d) zərurətə uyğun olaraq təşkilatın innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tələblərinin təşkilatın mövcud strukturlarına və biznes proseslərinə adaptasiyasını və inteqrasiyasını təmin etmək;
- e) bütün səviyyələrdə liderlərin və digər müvafiq rəhbər vəzifəli şəxslərin öhdəlik sahələrinə aid olduqda, onların innovasiya ilə əlaqədar liderliklərini inkişaf etdirmək məqsədilə liderlik və qətiyyətlilik nümayiş etdirmələrinə dəstək göstərmək.
- f) innovasiyaların idarəedilməsi sistemi üçün lazım olan strukturların, dəstəyin, həmçinin resursların və proseslərin əlçatan olmasını təmin etmək;
- g) məlumatlılığı artırmaq və innovasiyaların effektiv idarə edilməsinin və innovasiyaların idarəedilməsi sistemi üzrə təlimatların qəbul edilməsinin əhəmiyyətini çatdırmaq;
- h) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin planlaşdırılan nəticələrə nail olmasını təmin etmək;

- i) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektivliyinə töhfə vermək üçün işçiləri fəal cəlb etmək, istiqamətləndirmək və dəstəkləmək;
- j) novatorları nümunəvi təcrübələri nümayiş etdirməyə, fəal iştirakı təmin etməyə və həm uğurdan, həm də uğursuzluqdan nəticələr çıxarmağı asanlaşdırmağa təşviq etmək və onları təqdir etmək;
- k) planlaşdırılmış vaxt aralıqlarında fəaliyyət effektivliyinin qiymətləndirilməsini və innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin davamlı təkmilləşdirilməsini təşviq etmək;

QEYD Bu sənəddə "biznes" anlayışından istifadə etdikdə, bu, geniş mənada təşkilatın mövcud olma məqsədinin əsasını təşkil edən fəaliyyətlər kimi şərh edilə bilər.

### 5.1.2 Dəyərin realizə edilməsinin prioritetləşdirilməsi

Ali rəhbərlik dəyərin realizə edilməsi ilə bağlı liderlik və qətiyyətliliyi aşağıdakı yollarla nümayiş etdirməlidir:

- a) bəyan edilib-edilməməsindən asılı olmayaraq, cari və ya gələcək ehtiyac və gözləntilərlə bağlı baxışlar vasitəsilə imkanları müəyyən etmək.
- b) imkanlar və risklər, eləcə də itirilmiş imkanların nəticələri arasında tarazlığı nəzərə almaq;
- c) risk iştahası və uğursuzluğa qarşı tolerantlığı nəzərə almaq;
- d) hipotezaları sınaqdan keçirmək və ehtimalların doğruluğunu təsdiqləmək üçün istifadəçiləri, müştəriləri və digər maraqlı tərəfləri cəlb etməklə, konseptuallaşdırmaya, eksperimentlərə və prototipləşdirməyə imkan yaratmaq;
- e) qətiyyətliliyi təşviq etmək və innovasiyaların vaxtında tətbiqini təmin etmək.

### 5.1.3 İnnovasiya üzrə gələcəyə baxış

Ali rəhbərlik aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik innovasiya üzrə gələcəyə baxış yaratmalı, həyata keçirməli və qoruyub saxlamalıdır:

- a) innovasiya fəaliyyətləri, o cümlədən təşkilatın gələcək rolu və innovasiyalarının arzuolunan təsirləri baxımından təşkilatın arzu etdiyi gələcək vəziyyətini əks etdirir;
- b) məqsədli şəkildə iddialıdır, status-kvonu sorğulayır və təşkilatın mövcud imkanları ilə məhdudlaşmır;
- c) strateji seçimlər üçün bələdçi rolunu oynayır və innovasiya strategiyasının, siyasətinin və məqsədlərinin təyin edilməsi üçün çərçivə təmin edir;
- d) işçiləri öhdəlik götürməyə və çalışmağa həvəsləndirmək üçün daxili səviyyədə yayıla və başa düşülə bilər;
- e) təşkilatın nüfuzunu artırmaq və müvafiq maraqlı tərəfləri cəlb etmək üçün xarici səviyyədə yayıla bilər;
- f) sənədləşdirilmiş informasiya kimi mövcuddur.

### 5.1.4 İnnovasiya strategiyası

**5.1.4.1** Ali rəhbərlik innovasiya strategiyasını və ya məqsəduyğun olarsa bir neçə innovasiya strategiyasını yaratmalı, həyata keçirməli, davam etdirməli və onun aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmasını təmin etməlidir:

- a) innovasiya fəaliyyətlərinin təşkilat üçün hansı səbəbdən vacib olduğunu təsvir edir;
- b) çevik və uyğunlaşa biləndir və rəy və innovasiya fəaliyyətlərinin effektivliyinin nəticəsi kimi dəyişdirilə və ərsəyə gələ bilər;
- c) müvafiq maraqlı tərəflərə təqdim olunur və onlar tərəfindən başa düşülür;
- d) sənədləşdirilmiş informasiya kimi saxlanılır.

**5.1.4.2** İnnovasiya strategiyasına aşağıdakıların təsviri daxil ola bilər:

- a) təşkilatın konteksti;
- b) innovasiya üzrə gələcəyə baxış və innovasiya siyasəti;
- c) vəzifələr, öhdəliklər və səlahiyyətlər;
- d) innovasiya məqsədləri və onlara nail olmaq üçün planlar;
- e) təşkilati strukturlar;
- f) dəstək və proseslər, o cümlədən resursların bölüşdürülməsi.

İnnovasiya fəaliyyətlərinə aid strategiyanın əsası, qeyri-müəyyənlik şəraitində dəyərin realizə edilməsinə diqqət yetirmək ola bilər. Bunun üçün fərziyyələrə və sübutlara əsaslanan qərarların qəbulu, potensial olaraq yeni və ya dəyişdirilmiş təcrübələr, liderlik, strukturlar və proseslər arasında tarazlığın yaradılması tələb olunur.

İnnovasiya strategiyası təşkilatdakı işçilərə və onun maraqlı tərəflərinə innovasiya məqsədlərinə nail olmaq üçün qəbul edilmiş qərarları anlamağa kömək etməklə bərabər, eyni zamanda onları cəlb etməyə və ruhlandırmağa imkan yarada bilər.

## **5.2 İnnovasiya siyasəti**

### **5.2.1 İnnovasiya siyasətinin yaradılması**

Ali rəhbərlik aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik innovasiya siyasətini yaratmalı, həyata keçirməli və davam etdirməlidir:

- a) innovasiya fəaliyyətlərinə sadıqlığı təsvir edir;
- b) təşkilatın məqsəd və kontekstinə uyğundur və innovasiya üzrə gələcəyə baxışına uyğun olaraq onun strateji istiqamətini dəstəkləyir;
- c) innovasiya strategiyası və innovasiya məqsədlərini təyin etmək üçün çərçivə təmin edir;
- d) innovasiyaların idarə edilməsi prinsiplərini nəzərə alır;
- e) müvafiq tələbləri yerinə yetirmək və etik və dayanıqlılıq aspektlərini nəzərə almaq öhdəliyini ehtiva edir;
- f) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin davamlı təkmilləşdirilməsi öhdəliyini ehtiva edir.

### **5.2.2 İnnovasiya siyasətinin yayılması**

İnnovasiya siyasəti aşağıdakı xüsusiyyətlərə sahib olmalıdır:

- a) sənədləşdirilmiş informasiya kimi mövcuddur;
- b) təşkilat daxilində yayılır, başa düşülür və tətbiq edilir;
- c) zərurətə uyğun olaraq, müvafiq maraqlı tərəflər üçün əlçatandır.

## **5.3 Təşkilati vəzifələr, öhdəliklər və səlahiyyətlər**

Ali rəhbərlik təşkilat daxilində müvafiq vəzifələr üçün öhdəliklərin və səlahiyyətlərin təyin edilməsini, yayılmasını və başa düşülməsini təmin etməlidir.

**5.3.1** Ali rəhbərlik xüsusi olaraq aşağıdakılar üçün öhdəlik və səlahiyyətləri təyin etməlidir:

- a) innovasiyaların idarə edilməsi sisteminin bu sənədin təlimatlarına uyğunluğunun təmin edilməsi;



- b) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin fəaliyyət effektivliyi və təkmilləşdirmə imkanları barədə ali rəhbərliyə vaxtında məlumat verilməsi;
- c) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tamlığının qorunub saxlanılmasının təmin edilməsi.

**5.3.2** Öhdəliklər və səlahiyyətlər aşağıdakılara təyin edilə bilər:

- a) mövcud vəzifələrə (məs., təşkilatdakı bütün liderlərə və ya konkret funksiyalar, bölmələr və ya təkliflərlə əlaqəli vəzifələrə);
- b) ümumi innovasiya idarəçiliyinə və ya xüsusi innovasiya təşəbbüsləri və fəaliyyətlərinə köklənən xüsusi vəzifələrə.

## **6 Planlaşdırma**

### **6.1 İmkanları və riskləri nəzərə almaq üçün tədbirlər**

**6.1.1** İnnovasiyaların idarəedilməsi sistemini planlaşdırarkən, təşkilat, [4.1](#)-ci bənddə göstərilən məsələləri, [4.2](#)-də göstərilən ehtiyacları, gözləntiləri və tələbləri nəzərə almalı və aşağıdakı məqsədlərlə imkanları və riskləri müəyyən etməlidir:

- a) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin planlaşdırılan nəticələrə nail ola biləcəyinə təminat vermək;
- b) arzuolunan təsirləri artırmaq;
- c) arzuolunmaz təsirlərin qarşısını almaq və ya azaltmaq;
- d) riskin qəbulunun təsirlərini riskin qarşısının alınmasının təsirləri ilə müqayisə etmək;
- e) davamlı təkmilləşməyə nail olmaq.

**6.1.2** Təşkilat aşağıdakıları planlaşdırmalıdır:

- a) aşağıdakıları nəzərə alaraq, imkan və risklərlə məşğul olmaq üçün tədbirlər:
  - 1) imkanlarla bağlı qeyri-müəyyənliklər;
  - 2) qəbul edilə bilən və ya qəbul edilə bilməyən riskin dərəcəsi və növü;
- b) aşağıdakılara nail olma üsulunu:
  - 1) tədbirləri özünün innovasiya idarəedilməsi sisteminin proseslərinə inteqrasiya etmək və həyata keçirmək;
  - 2) bu tədbirlərin effektivliyini qiymətləndirmək.

İdarəetmə sistemində təsir edən imkanlar və risklərdən başqa, innovasiya təşəbbüslərinə yol açan imkanlar da mövcuddur.

### **6.2 İnnovasiya məqsədləri və onlara nail olmaq üçün planlaşdırma**

#### **6.2.1 İnnovasiya məqsədləri**

Təşkilat müvafiq funksiyalar və səviyyələrdə innovasiya məqsədləri təyin etməlidir.

İnnovasiya məqsədləri:

- a) innovasiya siyasətinə uyğun olmalı və innovasiya üzrə gələcəyə baxışa istiqamətlənməli;
- b) təşkilatın funksiyaları və səviyyələri arasında uzlaşmalı;

- c) ölçülə bilən (praktiki baxımdan mümkündürsə) və ya yoxlanıla bilən olmalı;
- d) müvafiq tələbləri nəzərə almalı;
- e) monitorinqi aparılmalı;
- f) yayılmalı və başa düşülməli;
- g) zərurətə uyğun olaraq yenilənməlidir.

Təşkilat innovasiya məqsədlərinə dair sənədləşdirilmiş informasiyanı saxlamalıdır.

### 6.2.2 Məqsədlərə nail olmaq üçün planlaşdırma

Təşkilat innovasiya məqsədlərinə necə nail olunacağını planlaşdırarkən, aşağıdakıları müəyyən etməlidir:

- a) imkanların olduğu müəyyən edilmiş sahələri və diqqət yetirilməli olan innovasiya növləri nəzərə alınmaqla nə ediləcəyini;
- b) daxili və xarici maraqlı tərəflər baxımından kimlərin cəlb olunacağını;
- c) nələrin tələb olunacağını (məs., təşkilati strukturlar, dəstək, o cümlədən resurslar və proseslər);
- d) kimin cavabdeh olacağını;
- e) planlaşdırma dövrü və müvafiq aralıq hədəflər baxımından, nə vaxt tamamlanacağını;
- f) innovasiya təşəbbüslərini dəyərləndirmək üçün hansı strateji və portfel meyarlarından istifadə ediləcəyini;
- g) innovasiya səmərəliliyi göstəricilərindən istifadə də daxil olmaqla, nəticələrin necə qiymətləndiriləcəyini;
- h) zərurətə uyğun olaraq, nəticələrin necə qorunacağını və istifadə ediləcəyini;
- i) necə yayılacağını;
- j) hansı sənədləşdirilmiş informasiyanın saxlanılacağını və ya qorunacağını.

### 6.3 Təşkilati strukturlar

Ali rəhbərlik aşağıdakıları yerinə yetirməlidir:

- a) innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin planlaşdırılan nəticələrinə nail olmaq üçün müvafiq və uyğunlaşa bilən təşkilati strukturların mövcud olmasını təmin etmək;
- b) bir tərəfdən yaradıcılıq və tədqiqatın, digər tərəfdən tətbiq və səmərəliliyin təşkilat daxilində necə birlikdə mövcud ola biləcəyini və ya inteqrasiya oluna biləcəyini nəzərə almaq;
- c) aşağıdakılardan istənilən biri tətbiq edildikdə, təşkilatın ölçüsünə uyğun xüsusi təşkilati strukturların yaradılmasını nəzərdən keçirmək:
  - 1) innovasiyaların mövcud təkliflərə münasibətdə pozucu və ya radikal olması, və ya mövcud təkliflərlə rəqabət halında olmasının gözlənilməsi;
  - 2) fərqli rəhbərlik üsullarına, stimullara, göstəricilərə və ya mühitlərə ehtiyacın olması;
  - 3) resurslar da daxil olmaqla müəyyən konkret dəstəyin sadəcə innovasiya fəaliyyətləri üçün nəzərdə tutulmasının zəruriliyi;
  - 4) mövcud proseslərlə müqayisədə daha yüksək dərəcəli qeyri-müəyyənlik və dəyişikliyə uyğunlaşdırılmalı olan spesifik fəaliyyətlər, o cümlədən proseslər.

## 6.4 İnnovasiya portfelləri

Təşkilat, innovasiya təşəbbüsləri portfelini və ya zərurətə uyğun olaraq bir neçə portfelləri yaratmalı, idarə etməli, mütəmadi olaraq qiymətləndirməli və prioritetləşdirməli və aşağıdakıları təmin etməlidir:

- a) innovasiya portfelinin innovasiya strategiyası və məqsədləri ilə uyğunluğu və bunlara töhfəsi;
- b) innovasiya portfellərinin daxilindəki, eləcə də xaricindəki təşəbbüslər arasında uzlaşma;
- c) resurslar, texnologiyalar, platformalar, proseslər və s. ilə əlaqəli təkrar istifadə və optimallaşdırma imkanları da daxil olmaqla, sinerjiyaların reallaşdırılması;
- d) risklə gəlirin məqsədəuyğun tarazlığı, yenilik dərəcələri, innovasiyaların növləri, eləcə də müxtəlif vaxt çərçivələri və tətbiq sahələri;
- e) ümumi gedişat və nailiyyətlər barədə ali rəhbərliyə və müvafiq maraqlı tərəflərə məlumat verilməsi;
- f) innovasiya portfellərinin, strategiyasının və məqsədlərinin təkmilləşdirilməsi və nizamlanması.

İnnovasiya portfellərini idarə edərkən, təşkilat cari təkliflərin optimallaşdırılması və ya paralel olaraq genişləndirilməsi ilə bağlı innovasiya təşəbbüslərinin kombinasiyasını, həmçinin yeni istifadəçilər, müştərilər və digər maraqlı tərəflər üçün yeni həll vasitələrini nəzərdən keçirə bilər (məs. yeni bazarlar).

## 7 Dəstək

### 7.1 Resurslar

#### 7.1.1 Ümumi

Təşkilat innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin yaradılması, həyata keçirilməsi, saxlanması və davamlı təkmilləşdirilməsi üçün lazım olan resursları müəyyən etməli və vaxtında təmin etməlidir.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) resursların təmin edilməsi üçün proaktiv, şəffaf, çevik və uyğunlaşa bilən bir yanaşma;
- b) mövcud daxili dəstək imkanları və məhdudiyyətləri;
- c) kənar qaynaqlardan istifadə və ya tərəfdaşlıq kimi vasitələrlə nələrin xarici təchizatçılardan əldə edilməsi olmasın;
- d) daxili və xarici əməkdaşlıq (məs. resursların istifadəsini optimallaşdırmaq üçün paylaşma və ya təkrar istifadə);
- e) digər fəaliyyətlərdən ayırmaqla, innovasiya fəaliyyətləri üçün resursların təmin edilməsi;
- f) innovasiya fəaliyyətləri üçün potensialın tədricən inkişaf etdirilməsi.

#### 7.1.2 Kadrlar

Təşkilat innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektiv tətbiqi üçün lazımı kadrları müəyyən etməli, təmin etməli və idarə etməlidir.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) kadrları cəlb etmək, işə götürmək və onları saxlamağın zəruriliyi;
- b) müxtəlif sahələrdə təcrübə, şəxsi xüsusiyyətlər və mənşələrə malik müxtəlif fərdlərdən ibarət komandalar qurmaqla, gözlənilməz müsbət nəticələr doğura biləcək qarşılıqlı əməkdaşlığı təşviq etmək;

- c) müvafiq stimulların, eləcə də qeyri-maliyyə stimullarının yaradılması (məs. mükafatlar və təqdir)
- d) innovasiya fəaliyyətlərinin potensial yüksək risk dərəcəsini nəzərə almaqla novatorların qorunması;
- e) müxtəlif milli qanunların, normativ sənədlərin və digər razılaşmaların tətbiq sahəsinə düşə biləcək ideyalara sahib olmaq, patentlərlə məşğul olmaq və innovasiyalardan yararlanmaq üçün şərtlərin və qaydaların müəyyən edilməsi və yayılması.

### 7.1.3 Vaxt

Təşkilat öz innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektiv icrası üçün vaxtın idarə edilməsi üzrə bir yanaşma hazırlamalıdır.

Təşkilat aşağıdakılar üçün vaxt ayırmağı nəzərdən keçirməlidir:

- a) ümumən, tarazlaşdırılmış qaydada innovasiya fəaliyyətləri və təlim üçün (məs. ümumi iş vaxtının faiz göstəricisi kimi);
- b) xüsusən, hər bir innovasiya təşəbbüsü və müxtəlif innovasiya prosesləri üçün;
- c) zərurətə uyğun olaraq müavinətlərdən istifadə etməklə, təşkilatdakı spesifik və digər əlaqəli vəzifələr üçün.

### 7.1.4 Bilik

Təşkilat öz innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektiv icrası üçün biliklərin idarə edilməsi üzrə yanaşma hazırlamalıdır.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) kəşfiyyat və təcrübədən əldə edilən daxili və xarici, dolay və ya birbaşa biliklərin əldə edilməsi (məs. təşkilatın kontekstinin, innovasiya təşəbbüslərinin nailiyyətlərindən və uğursuzluqlarından, eləcə də fəaliyyət effektivliyi üzrə məlumatların təhlilindən çıxarılan dərslərin başa düşülməsi);
- b) mövcud biliklərin itirilməsinin və ya təkrarlanmasının qarşısını almaq üçün biliklərə çıxışın və yenidən istifadənin asanlaşdırılması;
- c) məlumatların təhlili və mövcud və gələcək biliklərin idarə edilməsi üçün adekvat mexanizmin qorunub saxlanması (məs. insanların ixtisas və maraq sahələrinin bazaları və ya resursların planlaşdırılması üzrə məlumatlar);
- d) əqli mülkiyyət aktivlərinin məxfilik və mühafizə səviyyəsi və vasitələri;
- e) biliklərin istifadəsi ilə bağlı etik məsələlər;
- f) kənar bilik mənbələrinin etibarlılıq, əlçatanlıq və qiymət kimi amillərə görə prioritetləşdirilməsi.

Biliklər fərdi və ya kollektiv, birbaşa və ya ehtiva edilən ola bilər. Kollektiv bilik işçilərin əməkdaşlığından, öz dolay və birbaşa biliklərini sistemləşdirmələrindən və bölüşmələrindən əldə edilir.

Kənar bilik mənbələri istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar, təchizatçılar, rəqiblər, məsləhətçilər, məlumat bazaları, ekspert şəbəkələri, konfranslar, standartlar, elm ictimaiyyəti və s. ola bilər.

### 7.1.5 Maliyyə

Təşkilat, öz innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektiv icrası üçün maliyyə resurslarını müəyyən etməli və təmin etməlidir.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) innovasiya fəaliyyətləri ilə əlaqəli maliyyə imkanları, risklər və məhdudiyyətlər, o cümlədən innovasiyaların olmamasının maliyyə xarakterli təsirləri və digər riskləri;

- b) maliyyələşdirmə prinsiplərinin müəyyən edilməsi (məs. mərkəzləşdirilmiş maliyyə resursları, yoxsa yerli və ya əməliyyat büdcələri vasitəsilə maliyyələşdirmə);
- c) innovasiya fəaliyyətləri üçün xüsusi maliyyə resurslarının ayrılması (məs. illik büdcənin faizi kimi və ya ali rəhbərliyin innovasiya təşəbbüsləri üçün vəsaitlərin təyin edilməsi);
- d) təşkilatdan kənar müvafiq maliyyə resurslarının müəyyən edilməsi və əldə edilməsi (məs. özəl və dövlət investorları, tədqiqat qurumları, tərəfdaşlar, birgə sponsorlar, innovasiya qrantları, tədqiqat və işləmələr üçün vergi kreditləri və ya kraudsorsinqdən);
- e) investisiya prinsiplərinin müəyyən edilməsi (məs. daxili, yoxsa kənar fəaliyyətlərə investisiya etmək, startaplara, vençur kapitalına və ya innovasiya akseleratorlarına investisiya etmək);
- f) müxtəlif vaxt çərçivələri, müxtəlif risk dərəcələri və müxtəlif innovasiya növləri üzrə maliyyələşdirmə tarazlığı (məs. mərhələli innovasiya, yoxsa radikal innovasiya);
- g) digər müvafiq resursların və dəstəyin maliyyələşdirilməsinin təmin edilməsi (məs. işçilər, vaxt, infrastruktur və ya səriştə);
- h) maliyyələşdirmə yanaşmasının lazım olan bütün fəaliyyətləri əhatə etməsinin təmin edilməsi.

### 7.1.6 İnfrastruktur

**7.1.6.1** Təşkilat öz innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektiv icrası üçün vacib fiziki və faktiki infrastrukturunu müəyyən etməli, təmin etməli və saxlamalıdır.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) innovasiyaların idarəedilməsi sistemini və onun proseslərini dəstəkləmək və asanlaşdırmaq üçün infrastruktur;
- b) uyğunlaşa bilmə, xərc səmərəliliyi və əlaqələndirmənin faydaları kimi amilləri nəzərə almaqla, zərurətə uyğun olaraq, infrastrukturun ayrılması, yoxsa paylaşılması;
- c) müvafiq kənar maraqlı tərəflər, o cümlədən istifadəçilər və müştərilərdən hansı infrastrukturun əldə edilməli olması (məs. kənar qaynaqlara həvalə etməklə və ya tərəfdaşlıq yolu ilə);
- d) infrastruktur, o cümlədən yeni texnologiyalar, alətlər və metodlardakı irəliləyişlərin, qanunverici və normativ tələblərin proaktiv şəkildə qiymətləndirilməsi və nəzərdən keçirilməsi.

**7.1.6.2** İnnovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən infrastruktura aşağıdakılar aiddir:

- a) binalar, qurğular və onlarla əlaqəli kommunal xidmətlər (məs., yaradıcı mühitlər, tədqiqat və işləmə laboratoriyaları, yaradıcılıq məkanları, simulyasiya laboratoriyaları və ya innovasiya laboratoriyaları);
- b) tədqiqat və simulyasiya avadanlığı, fiziki alətlər, digər aparat təminatı, proqram təminatı, metodlar, qabaqcıl texnologiyalar və modellər;
- c) daşınma resursları;
- d) informasiya və kommunikasiya texnologiyaları (məs. əməkdaşlığın, ideyaların, portfəllərin, baxışların, istedadların, layihələrin və ya proqramların və s. idarə edilməsi üçün);
- e) şəbəkələr (məs. bilik şəbəkələri və ya bazar şəbəkələri).

## 7.2 Səriştə

Təşkilat, səriştələrin inkişafı və idarə edilməsi üçün bir yanaşma hazırlamalıdır.

### 7.2.1 Təşkilat:

- a) nəzarəti altında işləyən işçilərin innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin fəaliyyətinə, effektivliyinə və səmərəliliyinə təsir edən vacib səriştələrini müəyyən etməli;
- b) lazımi təhsil, təlim və ya təcrübə əsasında həmin şəxslərin səriştəli olmasını təmin etməli;
- c) təşkilatın mövcud səriştələrinin siyahısını yaratmalı və boşluqları müəyyən etməli;
- d) zərurətə uyğun olaraq, lazımi səriştələrin əldə edilməsi və davamlı olaraq qiymətləndirilməsi, təkmilləşdirilməsi və yenilənməsi üçün tədbirlər görməli və görülən tədbirlərin effektivliyini qiymətləndirməli;
- e) kənar qaynaqlar hesabına qarşılanan səriştə ehtiyacını nəzərə almalı (məs. innovasiya fəaliyyətlərinə kömək üçün elm ictimaiyyəti, məsləhətçilər, xarici tərəfdaşlar, innovasiyaya dəstək xidməti və onlayn resurslarla əməkdaşlıq etmək və ya onlara tapşırıq verməli);
- f) təşkilatın kollektiv səriştəsindən yararlanmaq üçün müxtəlif səriştələrə malik kadrlar arasında lazımi əlaqələri və əməkdaşlıqları qurmalı;
- g) ortaq təsəvvürlərə nail olmaq, eləcə də terminologiya, münasibətlər və yanaşmaları birləşdirmək üçün daxili səriştələrin müvafiq kənar maraqlı tərəflərlə uyğunlaşdırılmasının zəruriliyini nəzərə almalı;
- h) səriştənin sübutu kimi lazımi sənədləşdirilmiş informasiyanı saxlamalıdır.

### 7.2.2 Səriştələr aşağıdakıları yerinə yetirmək qabiliyyətini ehtiva edə bilər:

- a) innovasiya fəaliyyətlərini idarə etmək (məs. liderlik, dəyişikliklərin idarə edilməsi, resursların ayrılması, işçilərin fəal cəlb edilməsi və onlara səlahiyyət verilməsi, komanda quruculuğunun dəstəklənməsi, cəlb edilmə, əməkdaşlıq etmə, innovasiya fəaliyyətlərini dəstəkləyən mühitin dəstəklənməsi, qeyri-müəyyənliyin idarə edilməsi, tədqiqat aparılması və əqli mülkiyyətin idarə edilməsi baxımından);
- b) baxışları və imkanları müəyyən etmək (məs. bazar və texnologiyanın təhlili, maneələr və boşluqların təhlili, etnoqrafiya, məlumatlara əsaslanan sınaqlar və fərziyyələrin yoxlanması, layihə əsaslı düşüncə, ssenarilərin planlaşdırılması, analitika və "big data" vasitəsilə);
- c) ideya və konsepsiyaları yaratmaq (məs. yaradıcılıq və stimullaşdırıcı üsullar, tənqidi düşüncə, kəşf bacarıqları (əlaqələndirmə, sorğulama, müşahidə etmə, eksperimentlər aparma və şəbəkələşmə), texniki nou-hau, bazar analizi, biznes-keyslərin yazılması, istifadəçi-dəyər bərabərliyinin yaradılmasını özündə ehtiva edən dəyərin realizə edilməsi modeli);
- d) konsepsiyalar hazırlamaq və təsdiqləmək (məs. təkrarlanan təlim üsulları, layihələndirmə, sınaq və yoxlama, dəyərin realizə edilməsinin planlaşdırılması və layihənin idarə edilməsi);
- e) dəyəri realizə etmək üçün həll vasitələri hazırlamaq və tətbiq etmək.

QEYD Müvafiq tədbirlərə, məsələn, hazırkı işçilərə təlimlərin keçirilməsi, onlara mentorluq edilməsi və ya yenidən başqa vəzifəyə təyin edilməsi, ya da səriştəli işçilərin işə qəbulu və ya təşkilatların müqavilə əsasında cəlb edilməsi daxil ola bilər.

## 7.3 Məlumatlılıq

Təşkilat, öz nəzarəti altında işləri həyata keçirən bütün müvafiq işçilərin aşağıdakılardan xəbərdar olmasını təmin etməlidir:

- a) innovasiya üzrə gələcəyə baxış, strategiya, siyasət və məqsədlər;
- b) təşkilat üçün innovasiyanın mahiyyəti və əhəmiyyəti;
- c) onların innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektivliyinə və səmərəliliyinə töhfələri, o cümlədən təkmilləşdirilmiş innovasiya fəaliyyətinin faydaları;
- d) innovasiyaların idarəedilməsi sistem üzrə təlimatların yerinə yetirilməməsinin mümkün təsirləri;

e) innovasiya tədbirləri üçün dəstəyin mövcud olması.

## **7.4 Kommunikasiya**

Təşkilat, innovasiyaların idarəedilməsi sisteminə aid olan daxili və xarici kommunikasiya proseslərini müəyyənləşdirməlidir. Bura daxildir:

- a) nə barədə kommunikasiya quracağı;
- b) nə üçün kommunikasiya quracağı;
- c) nə vaxt kommunikasiya quracağı;
- d) kiminlə kommunikasiya quracağı;
- e) necə kommunikasiya quracağı;
- f) kimin kommunikasiya quracağı.

Kommunikasiya məlumatlılıq yaratmaq, işçilərin fəal cəlb olunmasını artırmaq, onları fəaliyyətə hazırlamaq, düşüncə liderliyini qurmaq, təsir göstərmək, marka dəyəri yaratmaq və s. üçün həyata keçirilə bilər.

Əlaqələr həm daxili (məs. komanda iclasları, bildiriş lövhələri, intranet, qəzetlər, oyunlar, jurnallar, heyət konfransları və təlimlər), həm də xarici (məs. veb saytlar, illik hesabatlar, korporativ ədəbiyyat, xüsusi məruzə ("white paper"), maliyyə institutları, istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar, təchizatçılar və digər müvafiq maraqlı tərəflər üçün brifinqlər, reklam, press-revizlər, ticarət sərgiləri və peşə konfransları) ola bilər.

## **7.5 Sənədləşdirilmiş informasiya**

### **7.5.1 Ümumi**

Təşkilatın innovasiyanın idarə edilməsi sisteminə aşağıdakılar daxil olmalıdır:

- a) bu sənəddə tövsiyə olunan sənədləşdirilmiş informasiya;
- b) İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektivliyi üçün təşkilat tərəfindən zəruri olduğu müəyyən edilmiş sənədləşdirilmiş informasiya.

QEYD: İnnovasiyaların idarəedilməsi sistemi üçün sənədləşdirilmiş informasiyaların həcmi aşağıdakı amillərdən asılı olaraq təşkilatdan-təşkilata dəyişə bilər:

- 1) təşkilatın ölçüsü və onun fəaliyyətlərinin, proseslərinin, məhsullarının və xidmətlərinin növü;
- 2) proseslərin və onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəbliyi;
- 3) şəxslərin səriştəsi.

### **7.5.2 Yaratmaq və yeniləmək**

Sənədləşdirilmiş informasiyaları yaradarkən və yeniləyərkən təşkilat aşağıdakıları lazımi dərəcədə təmin etməlidir:

- a) eyniləşdirmə və təsvir (məsələn, başlıq, tarix, versiya, müəllif və ya istinad nömrəsi);
- b) format (məsələn, dil, proqram təminatının versiyası, qrafika və daşıyıcı (məsələn, kağız, elektron));
- c) uyğunluq və adekvatlığın nəzərdən keçirilməsi və təsdiqi.

### **7.5.3 Sənədləşdirilmiş informasiyaya nəzarət**

İnnovasiyaların idarəedilməsi sisteminin tələb etdiyi sənədləşdirilmiş informasiyalara aşağıdakıları təmin etmək üçün nəzarət edilməlidir :

- a) onların tələb olunan yerdə və vaxtda istifadə üçün mövcud və uyğun olması;

- b) onların lazımı qaydada qorunması (məsələn, məxfiliyin pozulmasından, yanlış istifadədən və ya tamlığının pozulmasından)

Sənədləşdirilmiş informasiyalara nəzarət etmək üçün təşkilat müvafiq olaraq aşağıdakı tədbirləri nəzərdən keçirməlidir:

- 1) informasiyanın paylanması, əlçatanlığı, məxfilik səviyyəsi, götürülməsi və istifadəsi;
- 2) saxlama və qoruma, o cümlədən oxunaqlılığın qorunması;
- 3) dəyişikliklərə nəzarət, məsələn, versiyaya nəzarət;
- 4) saxlama və ləğvetmə.

Təşkilat tərəfindən innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin planlaşdırılması və istifadəsi üçün zəruri hesab edilən kənar mənşəli sənədləşdirilmiş informasiya müvafiq şəkildə müəyyən edilməli və nəzarət edilməlidir.

Qeyd: İnformasiyanın əlçatanlığı dedikdə, yalnız sənədləşdirilmiş informasiyalara baxmaq və ya bu informasiyaları nəzərdən keçirmək və dəyişdirmək üçün icazə və səlahiyyətlə bağlı qərar nəzərdə tutula bilər.

## 7.6 Alətlər və metodlar

Təşkilat innovasiyaların idarəedilməsi sistemini yaratmaq, saxlamaq və təkmilləşdirmək üçün lazım olan alətləri və metodları müəyyənləşdirməli, təmin etməli və saxlamalıdır.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) innovasiya fəaliyyətləri, o cümlədən onların müxtəlif növlərini dəstəkləmək üçün müvafiq alət və metodlar kombinasiyasının seçilməsi və təmin edilməsi;
- b) mövcud alətlər və metodlar haqqında məlumatlılığın artırılması, onlara çıxış imkanının təmin edilməsi və onlarla bağlı təlimlərin təşkil edilməsi;
- c) alət və metodların istifadəsində paylaşma, təkrar istifadə və əməkdaşlıq.

Alətlər və metodlar təsviri, stimullaşdırıcı, iştirak yönümlü, sınaq xarakterli, analitik və kommunikativ növlər də daxil olmaqla, müxtəlif növlərdə ola bilər. Onlar bir çox forma və formatlarda ola bilər, məsələn, təlimatlar, oyunlar, şablonlar, təqdimatlar, videolar, proqram təminatı və aparat təminatı.

Alət və metodlara nümunə olaraq, retrospektiv proqnozlaşdırma, etnoqrafik tədqiqat, ssenari planlaması, beyin fırtınası, ideyaların idarə edilməsi, inklüziv dizayn və biznes modeli şablonları göstərilə bilər.

## 7.7 Strateji kəşfiyyatın idarə edilməsi

Təşkilat strateji kəşfiyyatın idarə edilməsi üçün bir yanaşma yaratmalıdır. Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) daxili və xarici mənbələrdən kəşfiyyat xarakterli məlumatı əldə etmək zərurəti;
- b) müvafiq maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıq etmək zərurəti;
- c) alət və metodlardan istifadə (məsələn, verilənlərin intellektual təhlili ("data mining"), analitika, proqnozlaşdırma bazarları, mühitin təhlili və texnologiyaların izlənməsi);
- d) müxtəlif baxış bucaqları (məsələn, cari və gələcək, daxili və xarici, tələb və təklif, təchizatçılar və istehlakçılar, rəqiblər və yeni və ya dəyişdirilmiş məhsullar, xidmətlər, proseslər, modellər və metodlar)
- e) innovasiyaların qəbul səviyyəsini artırmaq məqsədilə təsiredici fəaliyyətlərin hazırlanması zərurəti (məsələn, normativ tələblərin, standartların və innovasiya ekosistemlərinin təkamülü)



## ISO 56002:2019(E)

Strateji kəşfiyyata lazımi məlumatların, informasiyaların və biliklərin əldə edilməsi, toplanması, şərh, təhlili, qiymətləndirilməsi, tətbiqi və ya qərar qəbul edən şəxslər və digər müvafiq maraqlı tərəflərə təqdim edilməsi və onlarla paylaşılması kimi fəaliyyətlər daxil ola bilər.

### 7.8 Əqli mülkiyyətin idarə edilməsi

Təşkilat əqli mülkiyyətin idarə edilməsi üçün onun innovasiya strategiyası ilə uzlaşan və onu dəstəkləyən yanaşma müəyyən etməlidir.

Təşkilat aşağıdakıları nəzərdən keçirməlidir:

- a) əqli mülkiyyət aktivlərinin (məs. patentlər, müəllif hüquqları, əmtəə nişanları, kommersiya sirləri, "Creative Commons" lisenziyaları və açıq mənbəli lisenziyalar) nə vaxt, necə və harada qorunmalı olmasının müəyyən edilməsi;
- b) əqli mülkiyyətin yaradılması, qorunması və istifadəsi üçün əsaslandırma (məsələn, dəyərin realizə edilməsi, fəaliyyət azadlığının əldə edilməsi və hüquq pozuntularından müdafiə);
- c) əqli mülkiyyətin qorunmamasının əsaslandırılması (məsələn, məxfilik, xərc, sürət və risklər);
- d) təşkilatın əqli mülkiyyət aktivlərinin siyahısının yaradılması və saxlanması;
- e) fəaliyyət azadlığını təmin etmək, habelə mümkün pozuntulara yol verməmək məqsədilə, innovasiya fəaliyyətlərində töhfə kimi nəzərə almaq üçün təşkilat üçün aktual olan açıqlanmış əqli mülkiyyətin müntəzəm monitorinqi və təhlili;
- f) əqli mülkiyyətin idarə edilməsi, o cümlədən müvafiq proseslərin yaradılması, xarici tərəfdaşlara münasibətdə mülkiyyət hüququnun aydınlaşdırılması zərurəti (məsələn, birgə innovasiya təşəbbüslərində, o cümlədən ideyanın yaradılması mərhələlərində əqli mülkiyyətin bölüşülməsinin dəqiqləşdirilməsi);
- g) əqli mülkiyyətdən dəyərin necə realizə edilməsi (məsələn, lisenziyalaşdırma, qarşılıqlı şəkildə lisenziyalaşdırma, satış və birgə tərəfdaşlıqlar vasitəsilə);
- h) təşkilat daxilində əqli mülkiyyətlə əlaqəli yanaşma, o cümlədən mülkiyyət hüququ və məxfilik, habelə üçüncü şəxslər tərəfindən potensial olaraq əqli mülkiyyət hüququnun pozulmasının nəticələri barədə məlumatlılığın artırılması və təlimlərin keçirilməsi (məsələn, lisenziyalaşdırma və məhkəmə çəkişmələri üzrə xərclər);
- i) daxili və xarici şəxslərin işləri üçün zəruri olduqda əqli mülkiyyətə çıxışın təmin edilməsi və ya məhdudlaşdırılması (məsələn, məxfiliyin qorunması ilə bağlı müqavilələr, prosedurlar və siyasətlər vasitəsilə)
- j) digər tərəflər tərəfindən yol verilən potensial və faktiki pozuntuların necə idarə edilməsi;
- k) müvafiq milli qanunvericiliyin və digər beynəlxalq səviyyədə tətbiq olunan hüquqi tələblərin və uyğunluq öhdəliklərinin yaranması və onlarla bağlı fərqlərin monitorinqi.

Əqli mülkiyyətə ixtiralar, texnologiyalar, ədəbi, elmi və ya bədii əsərlər, simvollar, dizaynlar, metodologiyalar, adlar və ya şəkillər, proqram təminatı, məlumatlar və nou-haular daxil ola bilər.

Əqli mülkiyyət markanın yaradılması, təkliflərin fərqləndirilməsi və bazarda yerləşdirilməsi, müştəri loyallığı, tədqiqat və işləmələr, gəlir yaratmaq və s. kimi məqsədlərə nail olmaq üçün istifadə oluna bilər.

## 8 Əməliyyat

### 8.1 Əməliyyatın planlaşdırılması və ona nəzarət

Təşkilat innovasiya imkanlarını müəyyən etmək, tələblərə cavab vermək və [6.2](#) -ci maddədə göstərilmiş tədbirləri həyata keçirmək üçün tələb olunan innovasiya təşəbbüsləri, prosesləri, strukturları və dəstəyini planlaşdırmalı, həyata keçirməli və nəzarət etməlidir:

- a) innovasiya təşəbbüsləri və prosesləri üçün meyarların müəyyən edilməsi;

- b) meyarlara uyğun olaraq innovasiya təşəbbüsləri və proseslərinə nəzarətin həyata keçirilməsi;
- c) innovasiya təşəbbüsləri və proseslərin planlaşdırıldığı kimi icra olunduğuna əminlik üçün zəruri olan dərəcədə sənədləşdirilmiş informasiyanın saxlanılması.

Təşkilat planlaşdırılmış dəyişikliklərə nəzarət etməli, gözlənilməz dəyişikliklərin nəticələrini nəzərdən keçirməli, zəruri hallarda yaranan hər hansı mənfi təsirlərin qarşısını almaq və ya azaltmaq üçün tədbirlər görməlidir.

Təşkilat kənar qaynaqlara həvalə edilmiş və əməkdaşlıq çərçivəsində icra olunan innovasiya təşəbbüslərinə və proseslərə nəzarət edilməsini təmin etməlidir.

Əməliyyatın planlaşdırılması qeyri-müəyyənliyi idarə etmək üçün yüksək dərəcədə fəaliyyət azadlığı və çevikliyi özündə birləşdirən, xüsusilə, yaradıcı və eksperiment xarakterli fəaliyyətlər baxımından nəzarət proseslərinə fərqli bir yanaşma tələb edə bilər. Bu yanaşma mövcud olan digər idarəetməyə nəzarət təcrübələrindən fərqlənə bilər.

İnnovasiya təşəbbüsü əlaqələndirilmiş rəsmi və ya qeyri-rəsmi tədbirlər məcmusudur və o, innovasiya layihəsi, innovasiya proqramı və ya hər hansı digər növ yanaşma ola bilər. Təşəbbüs təşkilatın istənilən üzvü tərəfindən irəli sürülə bilər və başlanğıc və bitmə nöqtələrinin olması ilə xarakterizə olunur. Təşkilat bu təşəbbüsləri idarə etmək üçün bir və ya bir neçə proses yarada bilər.

## 8.2 İnnovasiya təşəbbüsləri

**8.2.1** Təşkilat hər bir innovasiya təşəbbüsünü aşağıdakı məqamları nəzərə alaraq idarə etməlidir:

- a) təşəbbüsün əhatə dairəsini, o cümlədən məqsədlər, məhdudiyyətlər, gözlənilən nəticələr və təhvil verilən nəticələri müəyyən etmək və davamlı olaraq nəzərdən keçirmək;
- b) təşəbbüsün qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün göstəriciləri müəyyən etmək və onları tətbiq etmək;
- c) idarəetmə və qərar qəbul etmə strukturlarını yaratmaq (məsələn, istiqamətləndirici və ya istinad qrupları) ;
- d) adekvat liderlik və zəruri strukturlar və dəstəyi, o cümlədən resursları təmin etmək;
- e) lazımi bacarıqlara və təcrübəyə malik olan kadrları təmin etmək, saxlamaq və komanda qurmaq;
- f) lazımi vəzifə, öhdəlik və səlahiyyətləri, o cümlədən idarəetmə və kouçinq üçün kadrları müəyyən etmək;
- g) zəruri daxili və xarici əməkdaşlığı müəyyənləşdirmək və yaratmaq;
- h) adekvat innovasiya proseslərini yaratmaq və icra etmək;
- i) əqli mülkiyyətin və digər kritik aktivlərin qorunmasını təmin etmək;
- j) daxili və xarici tələblərin, həmçinin normativ-hüquqi tələblərin, o cümlədən sosial məsuliyyət məsələlərinin yerinə yetirilməməsi ilə bağlı riskləri nəzərə almaq;
- k) yeni bilik və baxışları əldə etmək üçün öyrənilmiş dərsləri davamlı olaraq müəyyən etmək;
- l) uğursuzluqlardan təşkilatın öyrənməsi üçün fürsət kimi istifadə etmək.

**8.2.2** Təşkilat vahid yanaşmadan və ya müxtəlif yanaşmaların birləşməsindən istifadə etməklə hər bir innovasiya təşəbbüsünün necə həyata keçiriləcəyini müəyyən etməlidir, məsələn:

- a) bir bölmə daxilində və ya bir neçə daxili bölmə üzrə həyata keçirilən daxili yanaşma;
- b) daimi və ya müvəqqəti strategiya kimi təşkilat daxilində kraudsorsinq;
- c) əməkdaşlıq söyləri (məsələn, tərəfdaşlıqlar, ittifaqlar, birgə müəssisələr, ictimai proqramlar, ekosistemlər və digər təşkilat klasterləri çərçivəsində);
- d) tamamilə və ya qismən kənar qaynaqlara təyinetmə;

- e) satınalmalar, tam birləşmələr və ya qismən investisiyalar;
- f) özgəninkiləşdirmə, tam və ya qismən ayrılma.

Proseslər zamanı yanaşma yenidən nəzərdən keçirilə bilər.

### 8.3 İnnovasiya prosesləri

#### 8.3.1 Ümumi

Təşkilat öz innovasiya proseslərini innovasiya təşəbbüsünə uyğunlaşdırmaq üçün onları nizamlamalıdır.

İnnovasiya prosesləri çevik və uyğunlaşdırıla bilən ola bilər və məsələn, innovasiyaların növləri və təşkilatın vəziyyəti kimi amillərdən asılı olaraq müxtəlif konfigurasiyalar əmələ gətirə bilər. Onlar:

- a) müəyyən proseslər üçün sürətləndirilmiş kanal yarada bilər;
- b) qeyri-xətti ardıcılığa malik ola bilər;
- c) təkrarlanan ola bilər;
- d) təşkilatda mövcud olan digər proseslər daxilində və ya müstəqil şəkildə həyata keçirilə bilər;
- e) təşkilatdakı digər proseslərlə əlaqəli ola bilər.

Yaradıcılıq və sınaq prosesləri biliklərin əldə ediləsi üçün tədqiqata istiqamətlənir və dayanıqlıq və çeviklik tələb edə bilər.

İnnovasiya prosesləri təşkilat daxilində digər proseslərlə qarşılıqlı fəaliyyətdə və əlaqədə ola bilər (məsələn, tədqiqat, məhsul yaradılması, marketinq, satış, tərəfdaşlıq, birləşmə və satınalmalar, əməkdaşlıq və əqli mülkiyyət).

[Şəkil 2](#) innovasiya proseslərinin icmalını əks etdirir.



Şəkil 2 - İnnovasiya prosesləri

#### 8.3.2 İmkanları müəyyənləşdirmək

İmkanları aşkar etmək və müəyyənləşdirmək üçün təşkilat aşağıda göstərilən töhfələri nəzərə almalıdır:

- i) təşkilatın və onun kontekstinin başa düşülməsi
- ii) innovasiya məramı;
- iii) innovasiya təşəbbüsünün tətbiq sahəsi;

iv) keçmiş innovasiya təşəbbüslərindən öyrənilənlər və qazanılmış təcrübələr.

Təşkilat:

- a) bəyan edilmiş və edilməmiş ehtiyaclar və gözləntilər haqqında bilik və baxışları öyrənməlidir;
- b) müvafiq tendensiyalar və problemlər (məsələn, rəqiblər, texnologiyalar, əqli mülkiyyət və bazarlar ilə bağlı) haqqında bilik və baxışları öyrənməlidir;
- c) imkanları və imkanların olduğu sahələri (məsələn, əldə edilməli təsir, realizə edilə biləcək dəyər və ya problemlər) aşkar etməli və müəyyənləşdirməlidir;
- d) imkanları prioritetləşdirməlidir.

Biliyin əldə edilməsi mövcud və potensial istifadəçilər, müştərilər, vətəndaşlar və təşkilatın digər maraqlı tərəfləri, bazar və ya cəmiyyət üçün zərər və faydaları ehtiva edə bilər.

Alət və metodlara ilkin tədqiqat, mühit təhlili, perspektiv təhlillər, standartlaşdırma, daxili və xarici axtarışlar, müsahibələr, etnoqrafik tədqiqatlar, kraudsorsinq, fokus-qrupları, proqnozlaşdırma fəaliyyətləri, istifadəçi ssenariləri, risklərin təhlili, dinamik sistem modelləri və s. daxil ola bilər.

Bu tədbirlər aşağıdakı çıxış elementləri ilə nəticələnə bilər:

- realizə edilməli potensial dəyər və digər potensial təsirlərin başa düşülməsi;
- imkanların, imkan sahələrinin və ya problemlərin müəyyən edilməsi, təsviri və prioritetləşdirilməsi;
- ən son yeniliklərin, o cümlədən əqli mülkiyyət hüquqlarının başa düşülməsi.

### 8.3.3 Konsepsiyaların yaradılması

Konsepsiyaları yaratmaq üçün təşkilat müəyyən edilən və təsvir edilən imkanları töhfə kimi nəzərə almalıdır.

Təşkilat:

- a) problemlərin kreativ həlli, ideyalar yaratma və ya digər üsullardan istifadə etməklə yeni ideyalar, potensial həll vasitələri və ya daxili və xarici mənbələrdən mövcud ideyaların sintezlərini yaratmalıdır;
- b) ideyaları və potensial həll vasitələrini araşdırmalı, sənədləşdirməli və qiymətləndirməlidir (məsələn, yeniliyin dərəcəsi, risk, texniki-iqtisadi baxımdan mümkünlük, dözümlülük, arzuolunanlıq, dayanıqlılıq və əqli mülkiyyət hüquqları baxımından);
- c) müəyyən edilmiş meyarlar əsasında üstünlük verilən ideyaları və potensial həll vasitələrini seçməlidir;
- d) dəyər təklifləri də daxil olmaqla, ideyalardan və potensial həllərdən konsepsiyalar hazırlamalıdır;
- e) dəyərin necə realizə ediləcəyinə dair alternativləri (məsələn, ehtimal edilən biznes, əməliyyat və ya marketing modelləri) hazırlamalıdır.

Bu tədbirlər aşağıdakı çıxış elementləri ilə nəticələnə bilər:

- dəyərin realizə edilməsi üzrə, təsdiq edilə bilən ilkin dəyər modellərinə malik konsepsiyalar;
- təsdiq edilməli hər bir konsepsiya üçün kritik qeyri-müəyyənliklərin və ya fərziyyələrin başa düşülməsi;
- risklərin, yeniliyin dərəcəsinin və onun proseslər, strukturlar və s. baxımından gələcək inkişaf üçün mümkün təsirlərinin ilkin qiymətləndirilməsi.

### 8.3.4 Konsepsiyaların təsdiqlənməsi

Konsepsiyaların doğruluğunu təsdiqləmək üçün təşkilat yaradılmış konsepsiyaları töhfə kimi nəzərdən keçirməlidir.

Təşkilat:

- a) konsepsiyanın ilkin versiyasının təsdiqlənməsinə erkən başlamalıdır.
- b) təsdiqləmə üçün bir və ya bir neçə yanaşma (məsələn, sınaqla, eksperimentlər, pilot layihələr, tədqiqatlar) nəzərdən keçirməlidir;
- c) aşağıdakılarla bağlı öyrənmək, rəy almaq və qeyri-müəyyənliyi azaltmaq məqsədilə yeni biliklər yaratmaq üçün ən mühüm qeyri-müəyyənliklərdən, fərziyyələrdən və ya ehtimallardan başlayaraq, konsepsiyanı əhatə etməlidir:
  - 1) istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflərlə qarşılıqlı əlaqə;
  - 2) dəstək, o cümlədən resurslar;
  - 3) texniki, hüquqi, marketing, bazara çıxarma vaxtı, maliyyə və təşkilati aspektlər;
- d) öyrənilmiş dərslərə, rəylərə və yeni məlumatlara əsaslanaraq konsepsiyanı uyğunlaşdırmalı və təkmilləşdirilməlidir;
- e) konsepsiyanın icrasının mümkünlüyünü qiymətləndirməli və qalan qeyri-müəyyənlikləri, fərziyyələri və ya ehtimalları aradan qaldırmalıdır;
- f) zərurətə uyğun olaraq, əlavə təsdiqləməni (validasiya) nəzərdən keçirməlidir.

Bu tədbirlər aşağıdakı çıxış elementləri ilə nəticələnə bilər:

- təsdiqlənmiş konsepsiyalar və ya daha çox təkmilləşdirmək üçün məqbul qeyri-müəyyənlik səviyyələrinə malik konsepsiya sübutları;
- istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflərlə münasibətlər;
- yeni biliklər.

### 8.3.5 Həll vasitələrinin hazırlanması

Həll vasitələrini işləyib hazırlamaq üçün təşkilat təsdiq edilmiş konsepsiyaları töhfə kimi nəzərdən keçirməlidir.

Təşkilat:

- a) konsepsiyanı işlək həll vasitəsinə, o cümlədən dəyərin realizə edilməsi modelinə çevirməlidir;
- b) həll vasitəsinin daxili səviyyədə, yoxsa satınalma, lisenziyalaşdırma, tərəfdaşlıq, kənar qaynaqlara təyinat və s. kimi yollarla hazırlanmasını nəzərdən keçirməlidir;
- c) tətbiqlə bağlı riskləri (məs. istifadəçi tərəfindən qəbul edilmə, qanuni tələblər, genişləndirilə bilmə, büdcə dövrəsi və vaxt) müəyyənləşdirməli və həll etməlidir;
- d) mövcud əqli mülkiyyət hüquqlarının pozulmasının qarşısını almaq üçün ən son yenilikləri yoxlamalıdır;
- e) həll vasitələrinin mühafizəsinin mümkün və zəruri olub-olmadığını müəyyənləşdirməlidir;
- f) zəruri olan tətbiq imkanlarını (məsələn, təbliğ, istehsal, təchizat, tərəfdaşlıqlar və ekosistemlər) hazırlamalı və yaratmalıdır.

Bu tədbirlər aşağıdakı çıxış elementləri ilə nəticələnə bilər:

- dəyərin realizə edilməsi modelləri, o cümlədən dəyər təkliflərini ehtiva edən hazırlanmış həll vasitələri;
- həll vasitələrinin tam və ya mərhələli şəkildə həyata keçirilməsi üçün hazırlanmış tədbirlər, resurslar, əlaqələr və vaxt çərçivələrini ehtiva edən planlar;
- əqli mülkiyyət hüquqları ilə bağlı məsələlər də daxil olmaqla, tətbiqlə bağlı ehtiyac və tələblərin yerinə yetirilməsi.

### 8.3.6 Həll vasitələrinin tətbiqi

Həll vasitələrini tətbiq etmək üçün təşkilat hazırlanmış həll vasitələrini töhfə kimi nəzərdən keçirməlidir.

Təşkilat:

- a) həll vasitəsini istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflər üçün əlçatan etməlidir (məsələn, onu istifadəyə verməklə, həyata keçirməklə və ya çatdırmaqla)
- b) həll vasitəsini təşviq etməli və ona dəstək göstərməlidir (məsələn, satış, marketing, kommunikasiya, məlumatlılığın yaradılması və istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflərlə iş aparmaq)
- c) istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflərin həll vasitəsini qəbul etmə səviyyələrini və onların rəylərini izləməlidir;
- d) dəyərin realizə edilməsi və yenidən bölüşdürülməsi baxımından təsirləri izləməlidir;
- e) əqli mülkiyyət üçün yeni mümkün təsirləri müəyyən etməlidir;
- f) həll vasitələrini təkmilləşdirmək, əlaqələri yaxşılaşdırmaq və yeni imkanlar yaratmaq üçün yeni bilikləri müəyyən etməlidir.

Bu tədbirlər aşağıdakı çıxış elementləri ilə nəticələnə bilər:

- maliyyə və ya qeyri-maliyyə xarakterli olmaqla, realizə edilmiş dəyər;
- istifadəçilər, müştərilər, tərəfdaşlar və digər maraqlı tərəflər tərəfindən həll vasitələrinin qəbulu və yeni davranışlar formasında təsirlər ;
- həll vasitələrini təkmilləşdirmək üçün baxışlar və yeni biliklər

## 9 Fəaliyyət effektivliyinin qiymətləndirilməsi

### 9.1 Monitoring, ölçmə, təhlil və qiymətləndirmə

#### 9.1.1 Ümumi

9.1.1.1 Təşkilat aşağıdakıları müəyyənləşdirməlidir:

- a) nəyin monitoringinin və ölçülməsinin zəruri olması, o cümlədən hansı innovasiya səmərəliliyi göstəricilərindən istifadə edilməli olması;
- b) düzgün nəticələr əldə etmək üçün zəruri olan monitoring, ölçmə, təhlil və qiymətləndirmə üçün alətlər və üsullar;
- c) monitoring və ölçmənin nə vaxt aparılmalı olması;
- d) monitoring və ölçmə nəticələrinin nə zaman təhlil edilməli və qiymətləndirilməli olması;
- e) kimin cavabdeh olması.

9.1.1.2 İnnovasiya səmərəliliyinin kəmiyyət və ya keyfiyyət əsaslı göstəriciləri qrupuna aşağıdakılar balanslaşdırılmış şəkildə daxil ola bilər:

- a) giriş elementləri ilə bağlı göstəricilər (məsələn, ideyaların, innovasiya təşəbbüslərinin sayı, ideyaların dəyər yaratma potensialı, yeni bilik mənbələri, yeni baxışlar, resurslar və səriştə).
- b) proses səmərəliliyi ilə bağlı göstəricilər (məsələn, eksperimentlər, öyrənmə və inkişafın sürəti, cəlb edilmiş və ya təlim keçmiş işçilərin, menecerlərin və ya işçilərin sayı və ya xüsusi çəkisi, əməkdaşlıq və əlaqələrin səmərəliliyi, qəbul edilmiş yeni alət və üsullar, mənfəətin əldə edilmə vaxtı, bazara çıxarma vaxtı, iştirak səviyyəsi və marka məlumatlılığı);
- c) çıxış elementləri ilə bağlı göstəricilər (məsələn, həyata keçirilən ideyaların sayı və ya xüsusi çəkisi, innovasiyaya qoyulan investisiyanın qayıdışı, gəlir və mənfəətin artımı, bazar payı, istifadənin asanlıqı, istifadəçilər tərəfindən mənimsənilmə sürəti, istifadəçi məmnuniyyəti, innovasiyaların

yayıma sürəti, təşkilati yenilənmə və transformasiya, sosial və dayanıqlılıq üzrə faydalar, xərclərə qənaət, öyrənmə sürəti, əqli mülkiyyət, yeni istifadəçilər və nüfuz).

İnnovasiya səmərəliliyi göstəriciləri sistem, portfel və ya təşəbbüs səviyyəsində tətbiq oluna və məqsədəuyğun olduqda qiymətləndirilə və təkmilləşdirilə bilər. Onlar innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin elementlərinin, onların qarşılıqlı əlaqəsinin qiymətləndirilməsinə, yaxud nəticələrə yönələ bilərlər.

Təşkilat fəaliyyətin monitorinqi və qiymətləndirilməsi zamanı digər təşkilatlarla müqayisələrdən istifadə edə bilər.

### 9.1.2 Təhlil və qiymətləndirmə

**9.1.2.1** Təşkilat öz innovasiya səmərəliliyini və innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin effektivliyini və səmərəliliyini təhlil etməli və qiymətləndirməlidir.

Təhlil və qiymətləndirmə zamanı aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- a) innovasiya strategiyası və məqsədləri ilə əlaqədə və innovasiya fəaliyyətinin nəticəsində dəyərin realizə edilməsi və yenidən bölüşdürülməsi;
- b) innovasiyaların idarə edilməsi sisteminin elementləri və onların qarşılıqlı əlaqələri, o cümlədən portfellər, dəstək, təşəbbüslər və proseslər.

İstifadə olunan alət və metodlar, eləcə də təhlil və qiymətləndirmənin tezliyi təşkilatın kontekstindən və onun innovasiya səmərəliliyini daha da təkmilləşdirmək hədəfindən asılı ola bilər.

**9.1.2.2** Təhlilin nəticələri aşağıdakıları qiymətləndirmək üçün istifadə edilə bilər:

- a) kontekstin qavranılma səviyyəsi;
- b) rəhbərliyin qətiyyətlik dərəcəsi;
- c) imkanların və risklərin aradan qaldırılması üçün görülən tədbirlərin effektivliyi;
- d) innovasiya strategiyasının effektivliyi;
- e) innovasiya dəstəyi və proseslərinin effektivliyi və səmərəliliyi;
- f) bilik mübadiləsi və həm uğur, həm də uğursuzluqlardan çıxarılmış nəticələr;
- g) innovasiyaların idarə edilməsi sistemi üzrə təkmilləşdirmə işlərinə ehtiyac.

Təşkilat nəticələrin sübutu olaraq müvafiq sənədləşdirilmiş informasiyaları saxlamalıdır.

## 9.2 Daxili audit

**9.2.1** Təşkilat, innovasiyaların idarə edilməsi sistemi ilə bağlı aşağıdakılar barədə məlumat toplamaq üçün planlaşdırılmış vaxt aralıqlarında daxili auditlər aparmalıdır:

- a) onun aşağıdakılarla uyğunluğu:
  - 1) təşkilatın innovasiyaların idarəedilməsi sistemi üzrə öz tələbləri ilə;
  - 2) şamil olunan digər tələblərlə;
- b) onun effektiv şəkildə icra edilməsi və saxlanması.

### 9.2.2 Təşkilat:

- a) audit proqramını planlaşdırmalı, yaratmalı, həyata keçirməli və saxlamalıdır. Proqrama tezlik, üsullar, öhdəliklər, planlaşdırma tələbləri və hesabatvermə daxil olmalı, müvafiq proseslərin əhəmiyyəti və əvvəlki auditlərin nəticələri nəzərə alınmalıdır.
- b) hər bir audit üçün auditin məqsədlərini, meyarlarını və tətbiq sahəsini müəyyən etməlidir;
- c) audit prosesinin obyektivliyini və qərəzsizliyini təmin etmək üçün auditorları seçməli və auditlər keçirməlidir;
- d) auditlərin nəticələrinin müvafiq rəhbərliyə təqdim edilməsini təmin etməlidir;
- e) lüzumsuz gecikmə olmadan müvafiq düzəliş və təshihedici tədbirləri həyata keçirməlidir;
- f) görülmüş tədbirlərin yoxlanılması və yoxlama nəticələrinin təqdim olunması daxil olmaqla, növbəti fəaliyyətləri həyata keçirməlidir;
- g) audit proqramının həyata keçirilməsinin və auditin nəticələrinin, eləcə də sonrakı fəaliyyətlərin sübutu olaraq sənədləşdirilmiş informasiyanı saxlamalıdır.

## 9.3 Rəhbərlik tərəfindən baxış

### 9.3.1 Ümumi

Ali rəhbərlik sistemin münasibliyinin, adekvatlığının, effektivliyinin və səmərəliliyinin qorunub saxlanmasını təmin etmək üçün planlaşdırılmış aralıqlarla təşkilatın innovasiyaların idarə edilməsi sistemində baxış keçirməlidir.

Rəhbərlik tərəfindən baxış müəyyən müddət ərzində həyata keçirilə bilər və innovasiyaların idarə edilməsi sisteminin bütün elementlərini qismən və ya tam əhatə edə bilər. Belə baxışların təfərrüatlılığı və tezliyi təşkilatın şəraitindən asılı olaraq dəyişə bilər.

### 9.3.2 Rəhbərlik tərəfindən baxış üçün zəruri töhfələr

Rəhbərlik tərəfindən baxış zamanı aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- a) rəhbərlik tərəfindən keçirilən əvvəlki baxışlar əsasında görülən tədbirlərin vəziyyəti;
- b) innovasiyaların idarəedilməsi sistemi ilə bağlı xarici və daxili məsələlərdə dəyişikliklər;
- c) innovasiyaların idarə edilməsi sisteminin fəaliyyət effektivliyi, o cümlədən aşağıdakı istiqamətlərdə tendensiyalar haqqında məlumat:
  - 1) dəyər in realizə edilməsi və yenidən bölüşdürülməsi;
  - 2) innovasiya məqsədlərinə nail olma dərəcəsi;
  - 3) innovasiya portfellərinin, təşəbbüslərinin və proseslərinin icrası;
  - 4) bilik mübadiləsi və həm uğur, həm də, uğursuzluqlardan çıxarılmış nəticələr
  - 5) kənar çıxımlar, uyğunsuzluqlar və təshihedici tədbirlər
  - 6) monitoring, ölçmə, təhlil və qiymətləndirmələrin nəticələri;
  - 7) audit nəticələri;
- d) innovasiya üzrə gələcəyə baxışın, strategiyanın və siyasətin qurumun strateji istiqaməti ilə uzlaşması;
- e) resurs və səriştələr də daxil olmaqla, dəstəyin adekvatlığı;
- f) innovasiya üzrə fəaliyyət effektivliyi göstəricilərinin adekvatlığı;
- g) imkanların və risklərin aradan qaldırılması üçün görülən tədbirlərin effektivliyi;



h) davamlı təkmilləşdirmə üçün imkanlar.

### **9.3.3 Rəhbərlik tərəfindən keçirilən baxışın nəticələri**

Rəhbərlik tərəfindən keçirilən baxışın nəticələri aşağıdakılarla bağlı qərarlar, tədbirlər və sonrakı fəaliyyətləri ehtiva etməlidir:

- a) təkmilləşdirmək üçün imkanlar;
- b) təşkilatın dəyişikliklərə hazırlığını nəzərə alaraq, innovasiyaların idarə edilməsi sistemində hər hansı dəyişiklik zərurəti.

Təşkilat rəhbərlik tərəfindən keçirilən baxışın nəticələrinin sübutu olaraq sənədləşdirilmiş informasiyaları saxlamalıdır.

## **10 Təkmilləşdirmə**

### **10.1 Ümumi**

Təşkilat fəaliyyətin effektivliyinin qiymətləndirilməsinin nəticələrini nəzərə alaraq, təkmilləşdirmə imkanlarını müəyyən etməli və seçməli, innovasiyaların idarə edilməsi sistemində zəruri tədbirləri və dəyişiklikləri həyata keçirməlidir.

Təşkilat aşağıdakı məqsədlərlə tədbirlərin görülməsini və dəyişikliklərin edilməsini nəzərdən keçirməlidir:

- a) güclü tərəfləri qoruyub saxlamaq və ya gücləndirmək;
- b) boşluqları və zəif tərəfləri aradan qaldırmaq;
- c) kənarçıxmalar və uyğunsuzluqları düzəltmək, önləmək və ya azaltmaq

Təşkilat tədbirlərin və dəyişikliklərin vaxtında, tam və effektiv şəkildə həyata keçirilməsini təmin etməlidir.

Təşkilat öyrənmə və inkişafı təşviq etmək üçün təşkilat daxilində və digər müvafiq tərəflərə tədbir və dəyişikliklər barədə məlumat verməlidir.

Kənarçıxma müəyyən edilmiş bir boşluq, arzuolunmaz təsir və ya gözlənilən fəaliyyət effektivliyindən fərqlənən bir nəticə kimi təsvir edilə bilər, uyğunsuzluq isə tələbin yerinə yetirilməməsidir.

### **10.2 Kənarçıxma, uyğunsuzluq və təshihedici tədbirlər**

**10.2.1** Hər hansı kənarçıxma və uyğunsuzluq baş verdikdə, təşkilat aşağıdakıları etməlidir:

- a) kənarçıxma və ya uyğunsuzluqla bağlı cavab tədbiri görmək və zərurət olduğu hallarda:
  - 1) ona nəzarət altına almaq və düzəltmək üçün tədbir görmək;
  - 2) fəsadları aradan qaldırmaq;
- b) kənarçıxma və uyğunsuzluğun təkrarlanmaması və ya başqa bir yerdə baş verməməsi üçün onun səbəblərini aradan qaldırmaq məqsədilə tədbirin görülməsinin zəruriliyini aşağıdakı yollarla qiymətləndirməli:
  - 1) kənarçıxma və uyğunsuzluğu nəzərdən keçirmək və təhlil etmək
  - 2) kənarçıxma və ya uyğunsuzluğun təməlinə dayanan səbəbləri müəyyənləşdirmək;
  - 3) bənzər kənarçıxma və ya uyğunsuzluqların mövcud olub-olmadığını və ya baş vermə ehtimalını müəyyənləşdirmək;
- c) tələb olunan zəruri tədbirləri görmək;
- d) görülmüş hər hansı təshihedici tədbirlərin effektivliyini nəzərdən keçirmək;

e) zərurət yarandığı təqdirdə, planlaşdırma zamanı müəyyən edilmiş imkanları və riskləri yeniləmək;

f) zərurət yarandığı təqdirdə, innovasiyaların idarə edilməsi sisteminə dəyişikliklər etmək.

Təshihedici tədbirlər meydana çıxan uyğunsuzluqların və kənarçıxmaların təsirlərinə mütənasib olmalıdır:

**10.2.2** Təşkilat aşağıdakıların sübutu kimi sənədləşdirilmiş informasiyaları saxlamalıdır:

a) kənarçıxma və ya uyğunsuzluqların xarakteri və sonradan görülən hər hansı tədbirlər;

b) hər hansı təshihedici tədbirin nəticələri.

### **10.3 Davamlı təkmilləşdirmə**

Təşkilat öz innovasiyaların idarəedilməsi sisteminin uyğunluğunu, adekvatlığını, effektivliyini və səmərəliliyini davamlı olaraq təkmilləşdirməlidir.

## Bibliografiya

- [1] BS 7000-1:2008, (Great Britain) *Design management systems — Part 1: Guide to managing innovation*
- [2] CEN/TS 16555 (all parts), *Innovation Management System*
- [3] EN 1325:2014, *Value Management — Vocabulary — Terms and definitions*
- [4] FD X50-271:2013, (France) *Management of innovation — Guidelines for implementing an innovation management approach*
- [5] ISO 704:2009, *Terminology work — Principles and methods*
- [6] ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*
- [7] ISO 9001:2015, *Quality management systems — Requirements*
- [8] ISO 9004:2018, *Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success*
- [9] ISO 14001:2015, *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*
- [10] ISO 18091:2014, *Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government*
- [11] ISO 19600:2014, *Compliance management systems — Guidelines*
- [12] ISO 21500, *Guidance on project management*
- [13] ISO 22301:2012, *Societal security — Business continuity management systems — Requirements*
- [14] ISO 26000:2010, *Guidance on social responsibility*
- [15] ISO/IEC 27001:2013, *Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements*
- [16] ISO 31000:2018, *Risk management — Guidelines*
- [17] ISO 37500:2014, *Guidance on outsourcing*
- [18] ISO 50001:2018, *Energy management systems — Requirements with guidance for use*
- [19] ISO 55001:2014, *Asset management — Management systems — Requirements*
- [20] ISO/IEC Directives Part 1, *Consolidated ISO Supplement, Annex SL*
- [21] NP 4456: 2007, (Portugal) *Management of research, development, and innovation (RDI) — Terminology and definitions of RDI activities*
- [22] MANuAL Oslo 2018, *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. OECD, Fourth Edition*
- [23] SWiFT 1:2009, (Ireland) *Guidance to good practice in innovation and product development processes*
- [24] UNE 166000:2014, (Spain) *R&D&i management — Terminology and definitions of R&D&i activities*
- [25] <https://committee.iso.org/home/tc176sc2> — *Guidance on ISO 9001 and Resources/ Auditing Practices Group*
- [26] ISO 19011:2018, *Guidelines for auditing management systems*