

# Инновации и инновационная деятельность

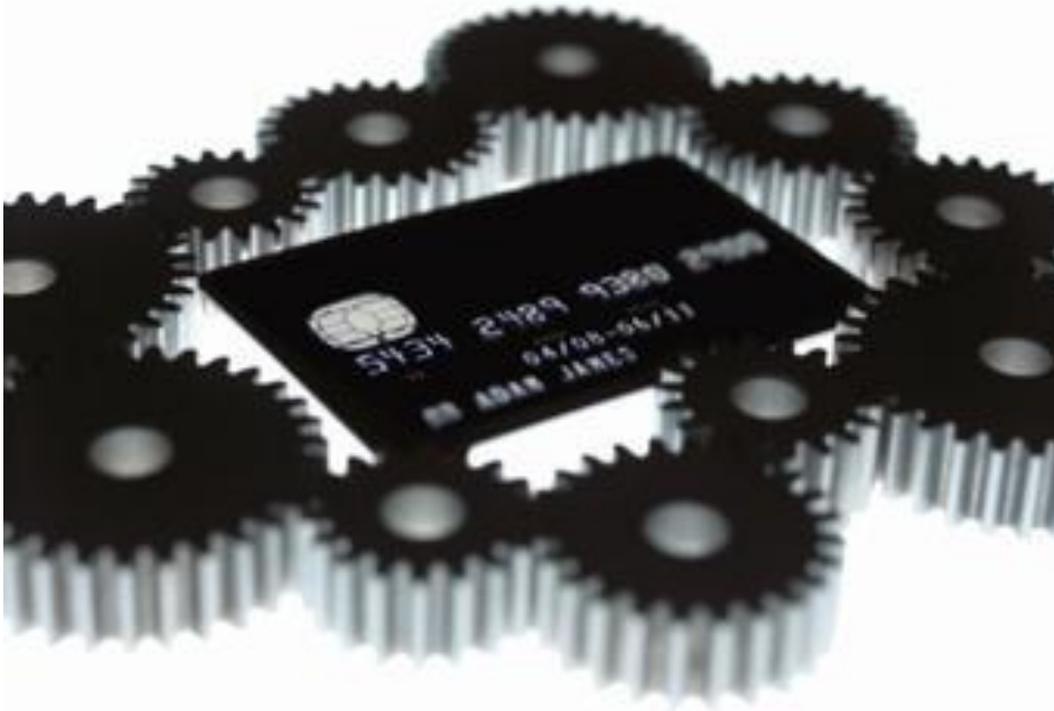
---

лектор профессор Сорокина Галина Петровна

# ОСНОВЫ ИННОВАТИКИ



**Инновация – это новшество, нововведение, изменение, изобретение, формирующее дополнительную ценность и приносящее доход.**



**Новшество – оформленный результат исследований и разработок в какой – либо сфере деятельности.**

# Радикальные инновации



Мужчина в сером костюме и женщина в коротком черном платье с шампанским  
© Photoimages / Фотобанк Лори



Ординарные инновации (улучшающие, модификационные)

# По сфере приложения

- Продуктовые
- Технологические
- Социальные
- Управленческие
- Маркетинговые



# Масштаб новизны



- Мировой уровень

- Уровень страны (региона)



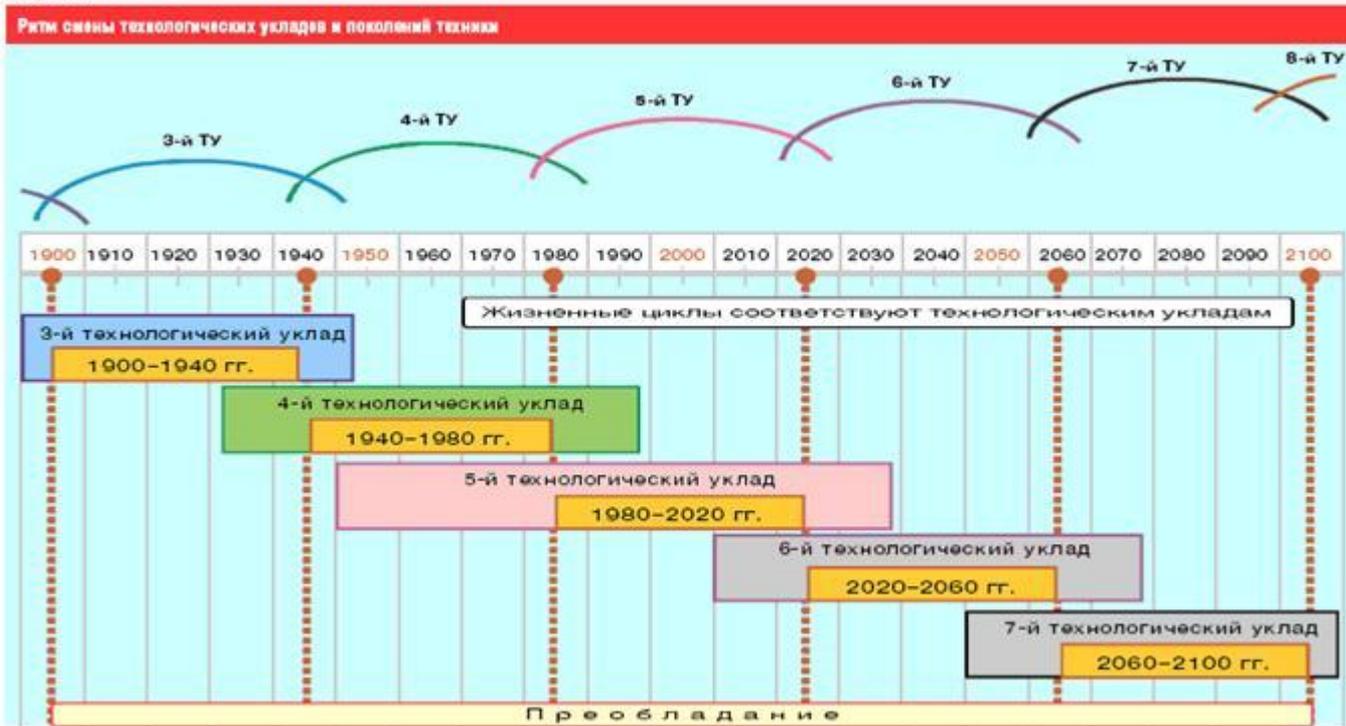
- Уровень предприятия



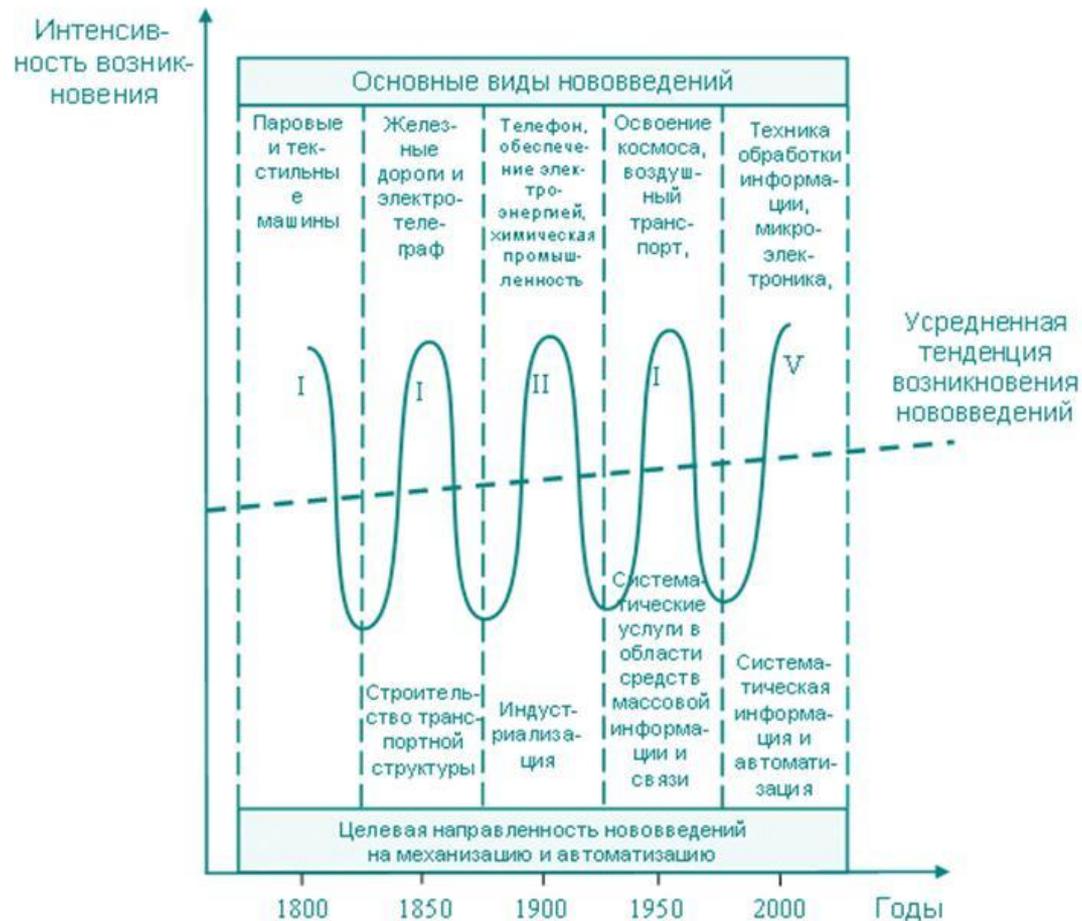
- Уровень отрасли

# Инновации – причина и следствие ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦИКЛОВ

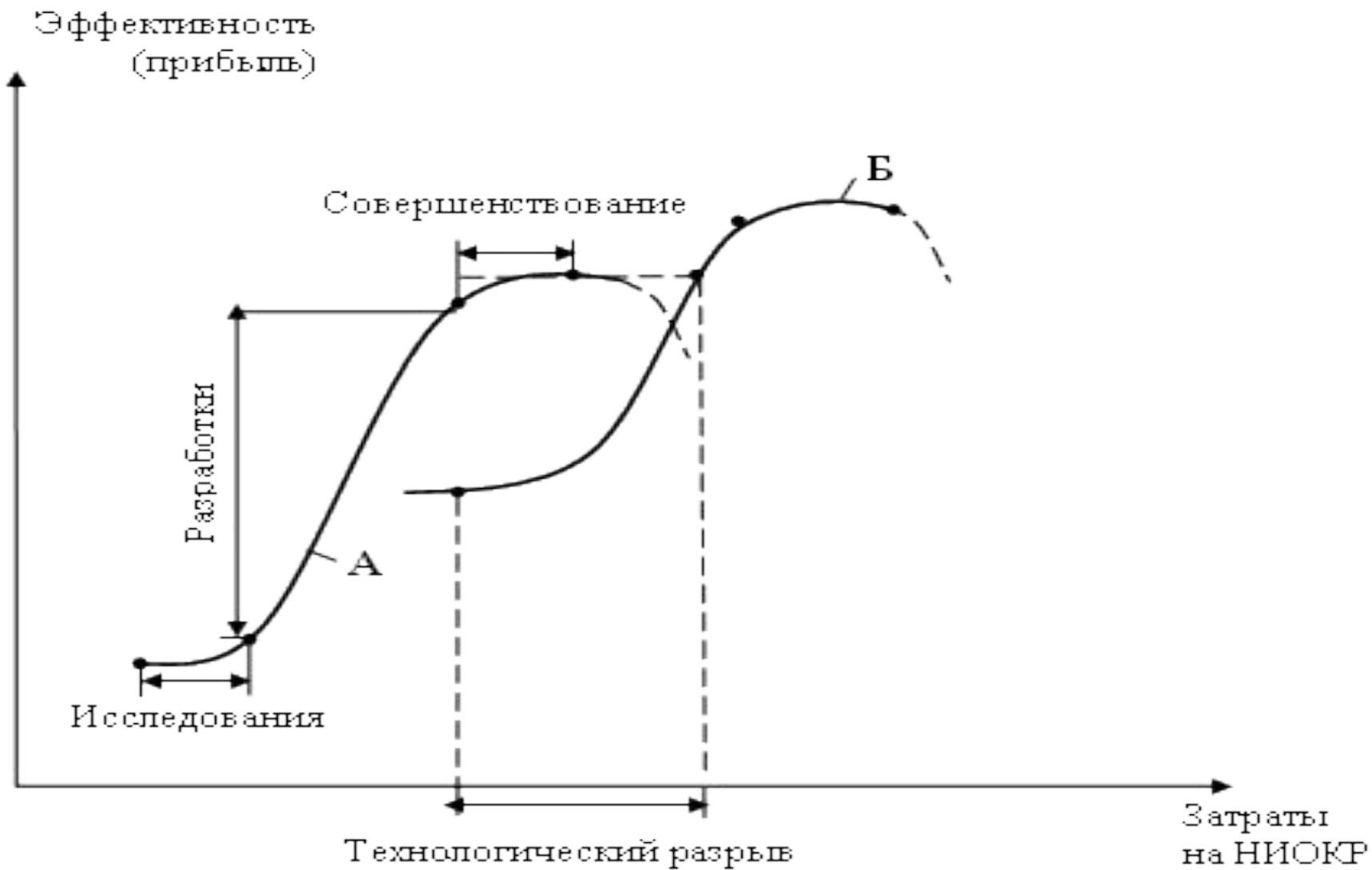
Рисунок 3



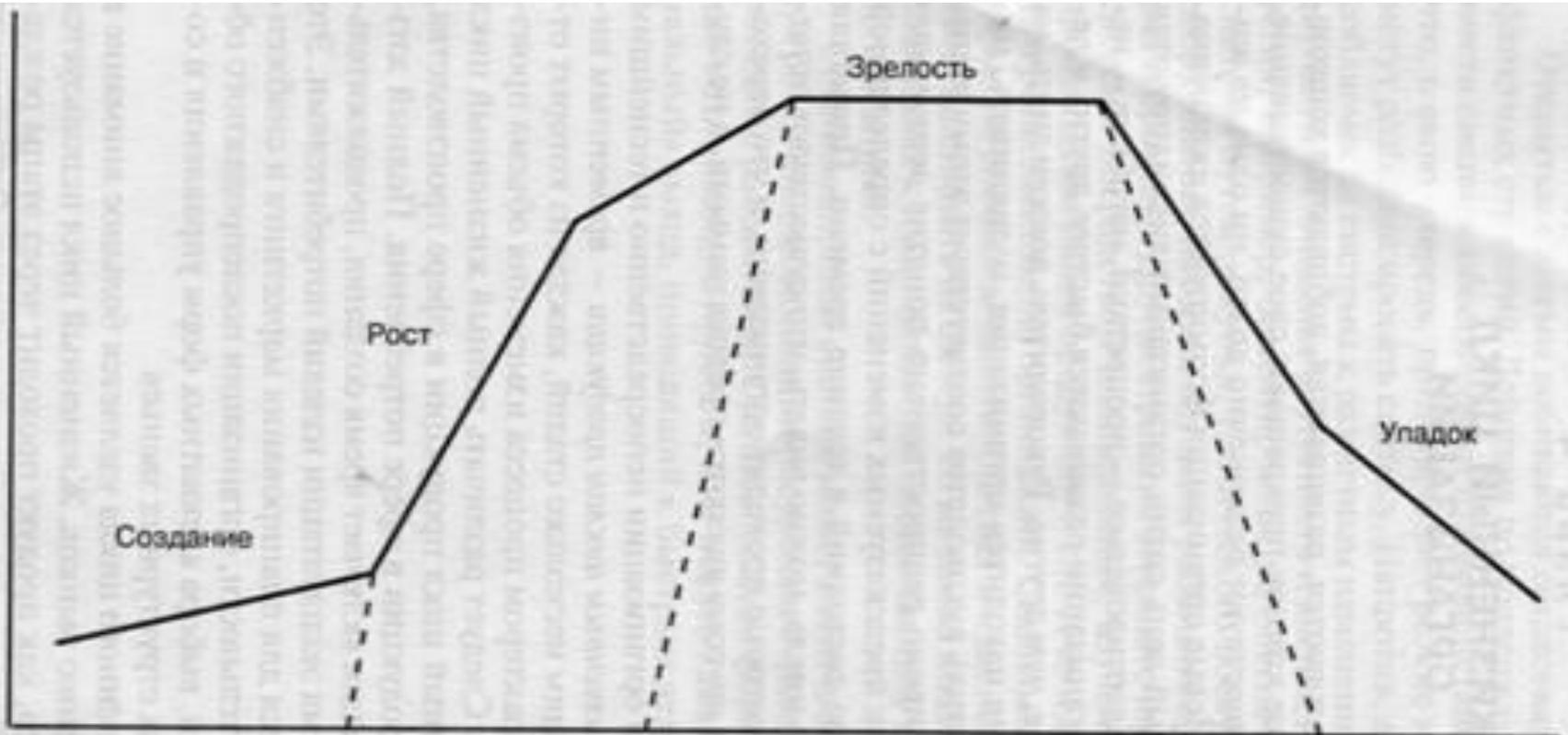
# Длинные циклы – глобальный уровень-смена технологий



# Смена технологий



# Жизненный цикл инноваций



**Этап предпринимательства:**

- нечеткие цели;
- высокие творческие возможности

**Этап коллективности:**

- неформальное общение и структура;
- высокие обязательства

**Этап формализации и управления:**

- формализация правил;
- стабильная структура;
- упор на эффективность

**Этап выработки структуры:**

- усложнение структуры;
- децентрализация;
- диверсифицированные рынки

**Этап упадка:**

- высокая текучесть кадров;
- возрастающие конфликты

# Фазы циклов Н.Кондратьева

1. Инновации в период технологического кризиса (10-12 лет). Насыщены рынки, основанные на продуктах текущего технологического уровня. Отсутствует спрос. Прикладная наука и инженерия, оставаясь в рамках текущих технологий, не могут предложить ничего принципиально нового для поддержания спроса. Возникают инновационные стартапы, где продукт основан на новых принципах, в большинстве случаев берущих начало в фундаментальной науке.
2. Селекция базисных технологий (3-5 лет). Стартапы, которые сумели подойти к порогу возврата инвестиций, определяют спектр базисных технологий. Технологии выходят на рынок. На инновационные продукты возникает спрос. Начинается экономический подъем.
3. Совершенствование технологий на инженерном уровне (25-30 лет). Промышленность переходит на новые базисные технологии. Происходит бурный рост рынков. Ведется активное совершенствование базисных технологий - улучшение качеств и характеристик продуктов.
4. Насыщение рынка инновационным продуктом (5-10 лет). Спрос удовлетворен. Экономическая эффективность развития текущих технологий падает. Происходит отрыв финансов от производства, виртуализация экономики. Экономическая система подходит к порогу потери устойчивости.

# Фазы цикла К.Жюгляра

1. Локальные инновации привлекают начальные инвестиции – проявление результативности через 1-2 года.
2. Привлекательность инвестиций приносит новые инвестиции – быстрый рост производства (3-5 лет)
3. Перенасыщение рынка, рост конкуренции, снижение доходности инвестиций (2-3 года).
4. Поиск новых объектов инвестирования - 1 год.

# Фазы Д. Китчена

1. Повышение спроса ведет к увеличению цены, на рынок приходят фирмы инноваторы (доход высокий) – 0,5-1 год
2. Привлеченные высоким доходом предприятия меняют производственную программу – 1 -2 года – рынок насыщается
3. Перенасыщение рынка, падение цен, смена моды -0,5-1 год

# Потребительское поведение по отношению к новинкам



# Основные конфликты современной экономики

1. А) Экономика стремится к равновесию:

- равновесие первого порядка – рыночное равновесие (циклы Китчена)
- равновесие второго порядка – межотраслевой баланс (циклы Жюгляра)
- равновесие третьего порядка – баланс технологий и экономических ресурсов (циклы Кондратьева).

Б) Равновесие означает стагнация – решение – **креативное разрушение.**

# Основные конфликты современной экономики

2. А) Идеальной моделью рынка с точки зрения потребителя считается конкурентный рынок.
- Б) С увеличением конкуренции снижается доля прибыли – фирмы заинтересованы в снижении конкуренции.
- В) Монополизации рынка препятствует законодательство – выход – открытие «голубых океанов».

# Основные конфликты современной экономики

3. Эволюционное развитие технологий –  
инжиниринг – ограничивает развитие –  
решение революционное развитие –  
реинжиниринг.

<b>Стратегия красного океана</b>	<b>Стратегия голубого океана</b>
Конкурировать на существующем рынке.	Создавать свободный от конкуренции рынок.
Побеждать конкурентов.	Изживать конкуренцию.
Использовать существующий спрос.	Формировать и использовать новый спрос.
Находить компромисс между достоинствами и ценой.	Отказаться от компромиссов между достоинствами и ценой.
Адаптировать всю систему операций компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена.	Адаптировать всю систему операций компании так, чтобы предложить по низкой цене продукты, обладающие уникальными достоинствами.

# Эффекты от инноваций

- Технический эффект
- Ресурсный эффект
- Экономический эффект
- Социальный эффект
- Финансовый эффект
- Экологический эффект

# Инновационный менеджмент



# Инновационные стратегии

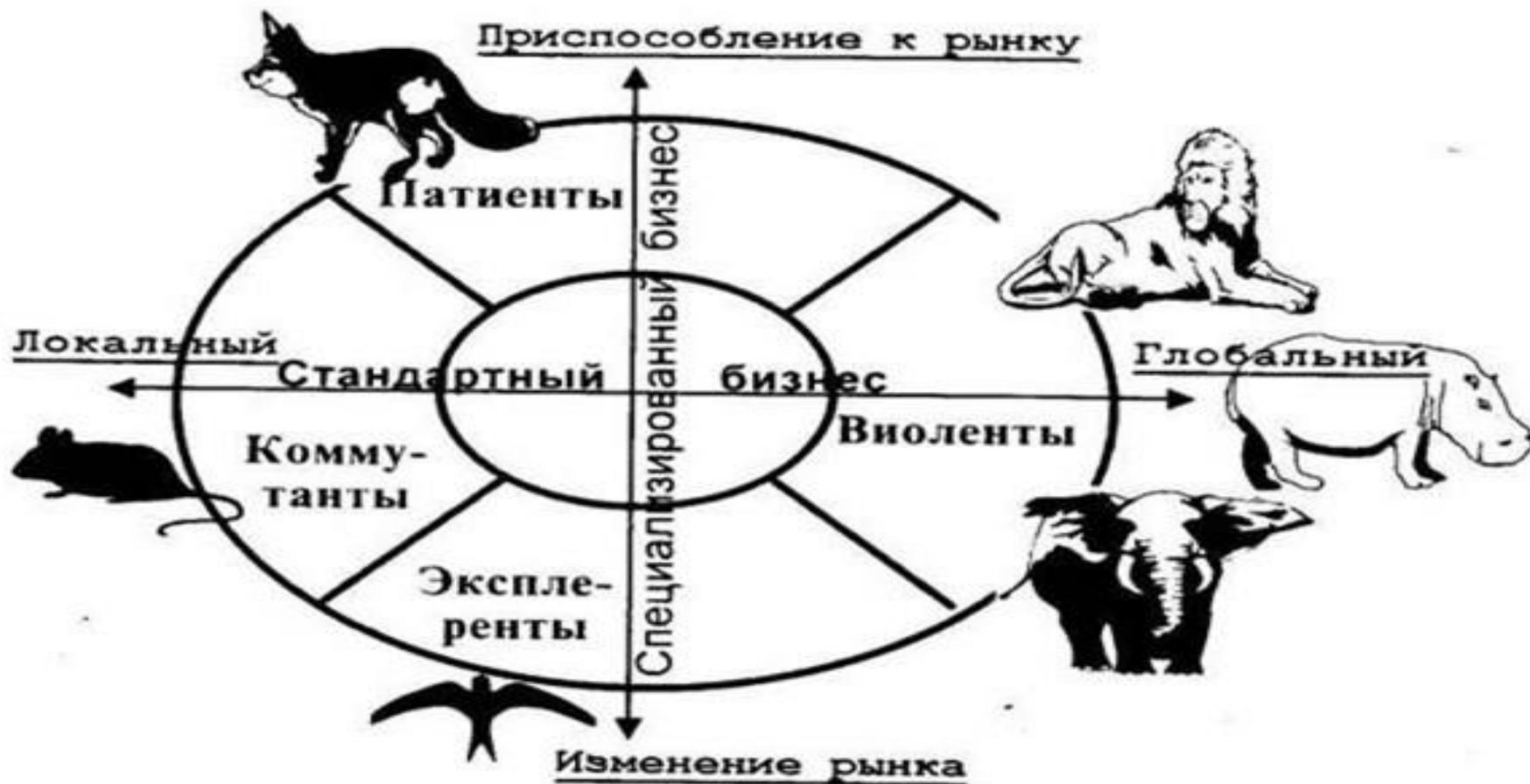


Рисунок 1 – поле стратегии конкурентной борьбы.

# Виоленты. «Жираф большой – ему видней!»



# Пациенты – мы уникальны!

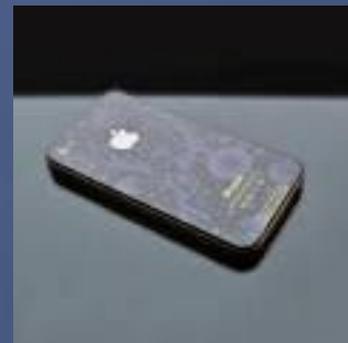


МИР ЛЕВШИ

# Коммутанты – мы сделаем для Вас все!

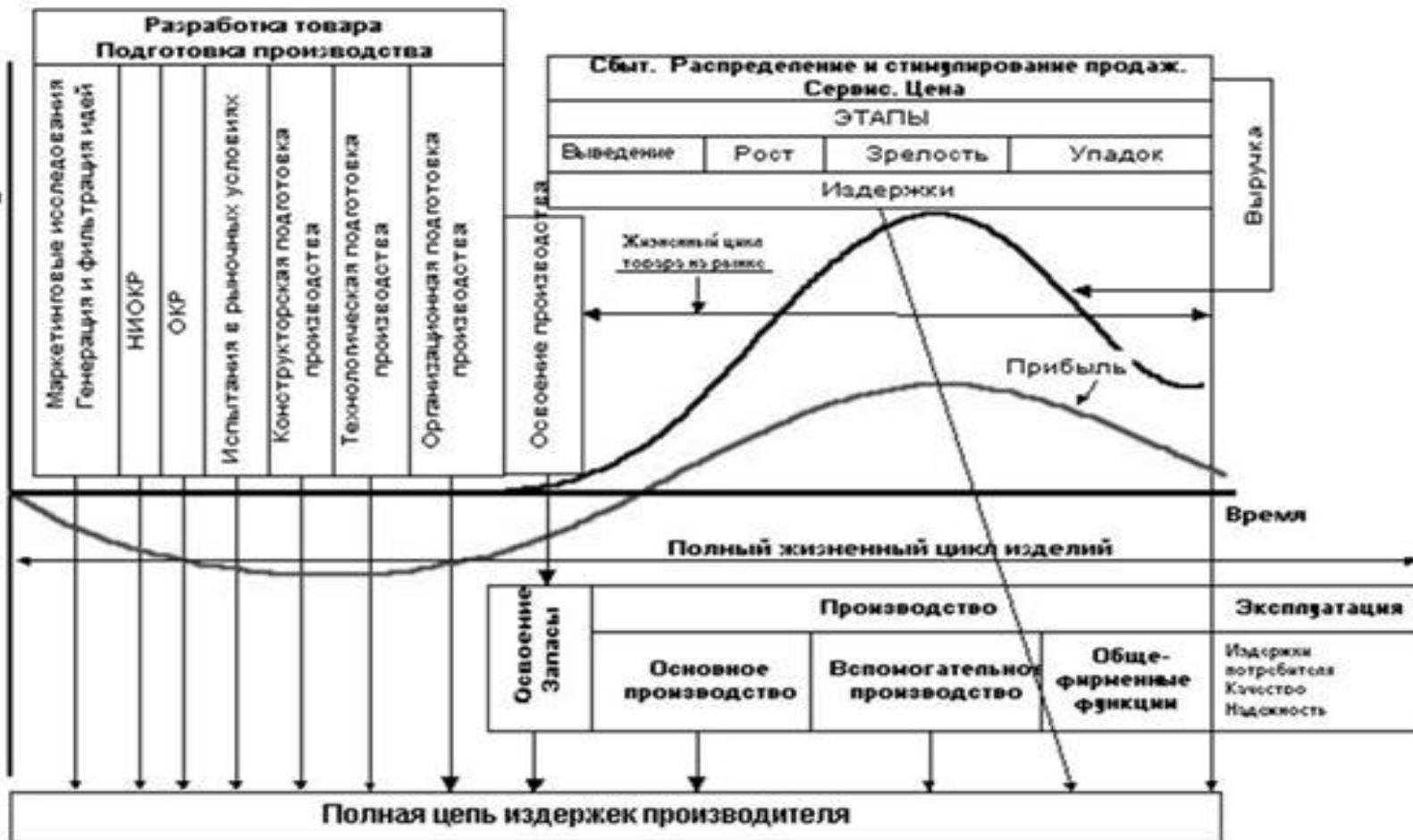


# Эксплеренты – мы первые!



# Управление инновационным проектом

Издержки,  
выручка,  
прибыль  
производителя



- Более 60% всех новых продуктов не выходят на рынок – проекты останавливаются на разных стадиях процесса. А из тех 40%, которые все-таки попадают на рынок, 40% оказываются невыгодными с коммерческой точки зрения и их снимают с производства. Таким образом, три четверти всех денег, вложенных в разработку новых продуктов, тратятся на коммерчески неудачные продукты.

*Dorothy Leonard, " Wellsprings of Knowledge"*

**Управление проектами**

# На что обращают внимание инвесторы

- Руководитель! 0-30%
- Объем возможности 0-25%
- Продукт или услуга 0-10%
- Каналы продаж 0-10%
- Стадия бизнеса 0-10%
- Объем данного цикла 0 - 5%
- Необходимость дальнейшего финансирования 0 - 5%
- Качество плана 0 - 5%

# Руководство

- Доказанные результаты прошлой деятельности
  - Опыт в соответствующей области бизнеса
  - В соответствующей отрасли, в соответствующей должности
  - Большое значение имеют неудачи
- Честность, приверженность, обязательность, страсть
- Видение и способность его представить
- Знания, уровень практических навыков, умственные способности
- Способность к лидерству
- Умение создавать команду

# Почему инвесторы отказываются от сделок?

- Качество команды
- Объем инвестиционной возможности
- Темпы рыночного роста
- Качество продукта
- Конкуренция
- Препятствия выходу на рынок
- Стадия развития

# РЫНОК

- Объем
- Темпы роста
- Концентрация
- Препятствия к выходу на рынок

# Метод

- Бизнес-модель
- Стратегия продаж
- Превосходство над конкурентами
- Стратегия роста (что дальше?)

# Процесс due diligence

- Анализ бизнес-плана
- Представление руководства
- Посещение компании
- Конкурентный анализ
- Финансовый анализ
- Сделка

- Описание продукта/бизнеса на нескольких уровнях абстракции
- Пример: продукт – автомобиль
  - Низший (технический) уровень:  
механическое устройство автомобиля
  - Более высокий уровень:  
средство передвижения
  - Самый высокий уровень:  
комфортный образ жизни

**Продукт**

- Какой рынок вы обслуживаете?
- Каковы сегменты рынка?
- На какие сегменты вы претендуете?
- Какие потребности вы адресуете?
- Каковы объем, динамика, география сегментов рынка?

**РЫНОК**

- С кем будете конкурировать?
- Value proposition:
  - Какую ценность ваш продукт создает пользователю?

**Конкурентные преимущества**

- Какие сегменты рынка и в какой очередности вы планируете занимать?
- Что вы будете делать для этого и почему это сработает?
  - Как будут организованы продажи?
  - Каковы цикл и сложность продаж?

## **Стратегия захвата рынка**

- Кто в компании за что отвечает?
- Квалификация сотрудников?
- Какова логика роста компании?

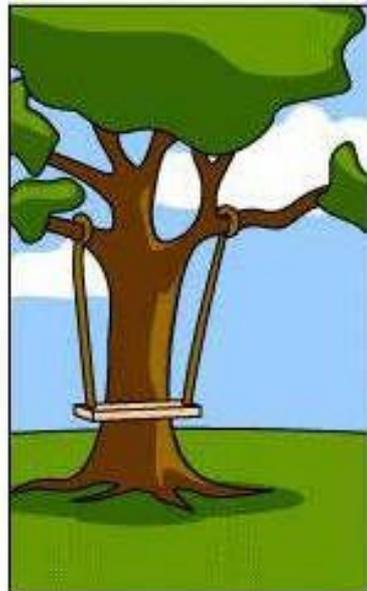
**Структура и рост компании**

- Что вам нужно от инвестора?
  - «Сколько? Когда ? Сколько?»\*
- Стратегия «выхода»
  - Кому продать компанию (другой компании, менеджменту, выставить на бирже?)
  - Что собираетесь делать после «выхода» (научная или управленческая роль...)
- В чем заключается партнерство и каковы его выгода?

**Предложение  
инвестору/партнеру**



Как объяснил клиент  
чего он хочет



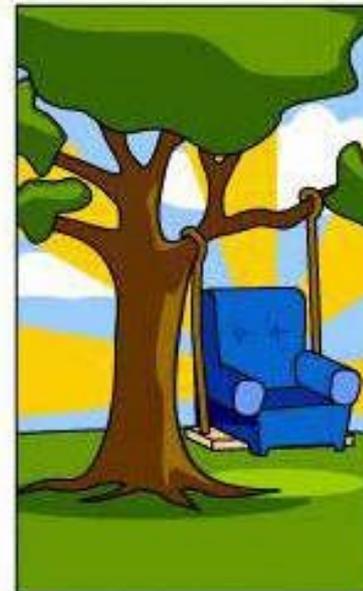
Как понял клиента  
начальник проекта



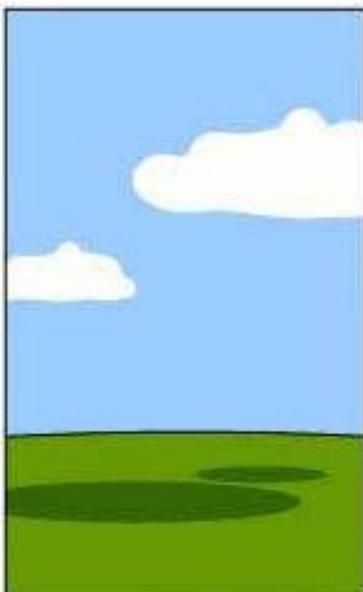
Как описал проект  
аналитик



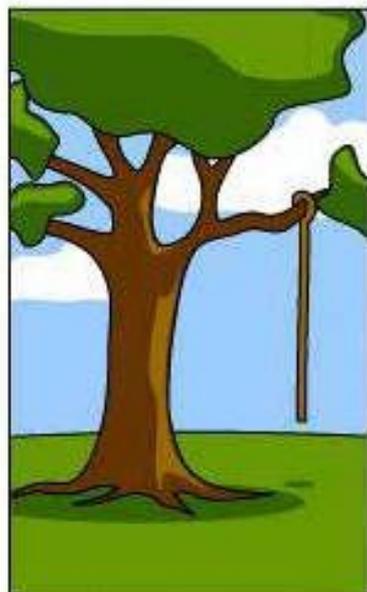
Как написал  
программист



Как представил проект  
бизнес-консультант



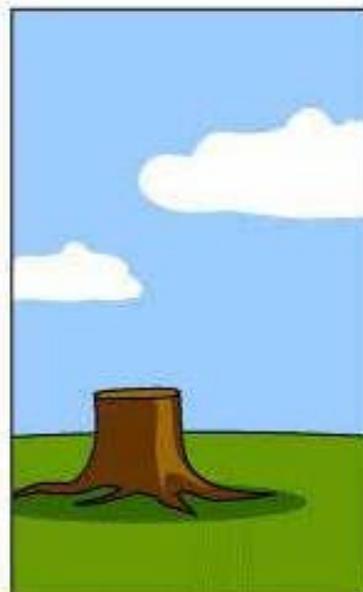
Как  
задокументировали  
проект



Какие фичи  
удалось внедрить



Как заплатил  
клиент



Как работала  
техническая  
поддержка



Что было нужно  
клиенту

- у проекта имеется цель (SMART);
- ограниченность во времени;
- ограниченность по ресурсам.
- уникальность (проект разовый и невозможно его повторить);
- наличие менеджмента, руководителя;

## Признаки проекта

- Заказчик
- Клиент
- Спонсор
- Управляющий (главный менеджер) проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом.

## Участники проекта

1. Планирование (команда разрабатывает проектный план)
2. Подготовка проекта (спонсор утверждает программу проекта)
3. Воплощение проекта (команда создает конечный продукт) \$\$\$
4. Завершение проекта (команда делает выводы и готовит отчет)

## Этапы проекта

# Стадии процесса управления - планирование

**Планирование проекта** (Project Planning) – непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки.

Ключевые результаты процесса планирования:

- Календарные планы
- Бюджеты
- План управления рисками
- План управления качеством
- План управления персоналом
- План поставок
- План управления расписанием
- План управления стоимостью
- Определение предметной области
- Структурная декомпозиция работ
- План коммуникаций;

# Стадии процесса управления – организация и контроль

**Организация и контроль выполнения проекта** (*Project Performance*) – организация выполнения включенных в план проекта работ и контроль их выполнения.

## Стадии процесса управления – организация и контроль

- организация управления содержанием проекта
- контроль выполнения проекта по временным параметрам
- организация и контроль выполнения проекта по стоимости
- организация и осуществление контроля качества
- оперативное управление мерами по снижению рисков
- совершенствование команды проекта
- распределение информации
- организация и подготовка контрактов в проекте
- организация управления изменениями

## Стадии процесса управления - анализ и регулирование

**Анализ и регулирование выполнения проекта** (*Project Controlling*) – процесс сравнения фактического выполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, корректирующих действий для ликвидации нежелательных отклонений от базового уровня показателей.

## Стадии процесса управления - анализ и регулирование

- анализ состояния и регулирование предметной области
- анализ и регулирование проекта по временным параметрам
- анализ и регулирование проекта по стоимостным показателям
- анализ состояния и обеспечение качества
- анализ рисков
- анализ деятельности и развитие команды проекта
- анализ коммуникаций при выполнении проекта
- контроль и регулирование контрактов
- анализ, интеграция и регулирование изменений в проекте

## Стадии процесса управления - закрытие

**Закрытие проекта** (*Project Close Out*) – завершение и закрытие проекта, включая разрешение всех спорных вопросов.

## Стадии процесса управления - закрытие

### **Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком:**

- передача заказчику описания продуктов проекта, протоколов тестирования, отчетов по проведенным проверкам;
- заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- список открытых вопросов и заключительных работ;
- список претензий;
- соглашение относительно учебных курсов, гарантийных обязательств и ответственности;

# Стадии процесса управления - закрытие

## **Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта**

- сбор, проверка и утверждение всех соответствующих данных по реализации проекта;
- внешние и корректировочные воздействия;
- база данных по управлению проектами;
- анализ удовлетворенности клиентов и участников проекта;
- оценка выполненных работ;
- сбор рекомендаций и предложений по улучшению работы;
- извлеченные уроки.

## Ключевые результаты работ по закрытию проекта

- Утверждение, документирование и архивирование результатов проекта для будущего использования
- Прием продукции или услуг
- Сбор всех необходимых проектных записей
- Подтверждение того, что продукция отражает конечные спецификации
- Оценка качества, правильности и полноты всей формально принятой проектной документации
- Оценка работы и помощь в переводе персонала на другие проекты или должности

# Функции управления проектами

Стоимость

Время

Содержание  
Изменения  
Персонал  
Коммуникации  
Риски  
Поставки и Контракты

Качество

# Управление содержанием проекта

**Управление содержанием проекта** (*Project Scope Management*) – раздел управления проектами, включающий в себя задачи и процедуры, необходимые для обеспечения того, что в проект включены все требуемые работы и только те работы, которые необходимы для успешного завершения проекта.

- Инициация
- Планирование управления содержанием
- Определение содержания
- Проверка содержания
- Контроль изменений содержания

## Устав проекта

**Устав проекта** (*Project Charter*) – Документ, выпущенный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта полномочия привлекать ресурсы организации для выполнения работ проекта.

# Устав проекта (project charter)

- Официальное название проекта
- Спонсор проекта/Менеджер проекта
- Цель проекта
- Бизнес-обоснование (почему проект необходим)
- Описание продукта
- Результаты проекта
- Общее описание подхода к выполнению проекта (фазы проекта)
- Ключевые факторы успеха (KPI)
- Ограничения
- Риски
- Ресурсы, необходимые для проекта, бюджет, сотрудники и поставщики
- Время и стоимость

# Масштаб проекта

1. Определение потребителя
2. Потребности заказчика
3. Конечный продукт
4. Критерии заказчика по приему продукта
5. Требования заказчика
6. Границы проекта
7. Stakeholders (потребители, поставщики, конкуренты, контактные аудитории)

# Организация проекта

1. WBS (Структурная декомпозиция работ)
2. Жизненный цикл проекта
3. Матрица ответственности

# Структурная декомпозиция работ

**Структурная декомпозиция работ проекта (Work Breakdown Structure - WBS)** является графическим отображением проекта и представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов проекта различной степени детализации.

# Метод формирования СДР проекта

- Проект делится на составные части (элементы, модули, работы и др.), которые сами по себе являются управляемыми единицами и поддаются планированию и оценке.

Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня проекта.

Элементом проекта могут быть как продукт и услуга, так и пакет работ или работа.

# Выбор начальных элементов проекта для СДР

На практике часто используются два типа основных элементов, с которых начинается разбиение:

- *результаты проекта*
- *фазы жизненного цикла проекта*

# Подтверждение окончательности декомпозиции

Для подтверждения окончательности декомпозиции, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Являются ли элементы нижнего уровня структуры проекта необходимыми и достаточными для достижения результата?
- Правильно ли определены характеристики для каждого элемента структуры проекта?
- Можно ли каждый элемент структуры проекта отнести к соответствующему организационному подразделению (исполнителю)?

# Правила декомпозиции проекта

- Совокупность элементов каждого уровня структуры должна представлять весь проект.
- Исходя из первого правила суммарное значение характеристик элементов проекта, (объемы работ, стоимость, потребляемые ресурсы, количество исполнителей и др.) на каждом уровне структуры проекта должны совпадать.
- Нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать такие элементы работ, на основе которых могут быть определены количественные значения характеристик работ, необходимые и достаточные для оперативного управления проектом.

# Жизненный цикл проекта



## Управление временными параметрами проекта

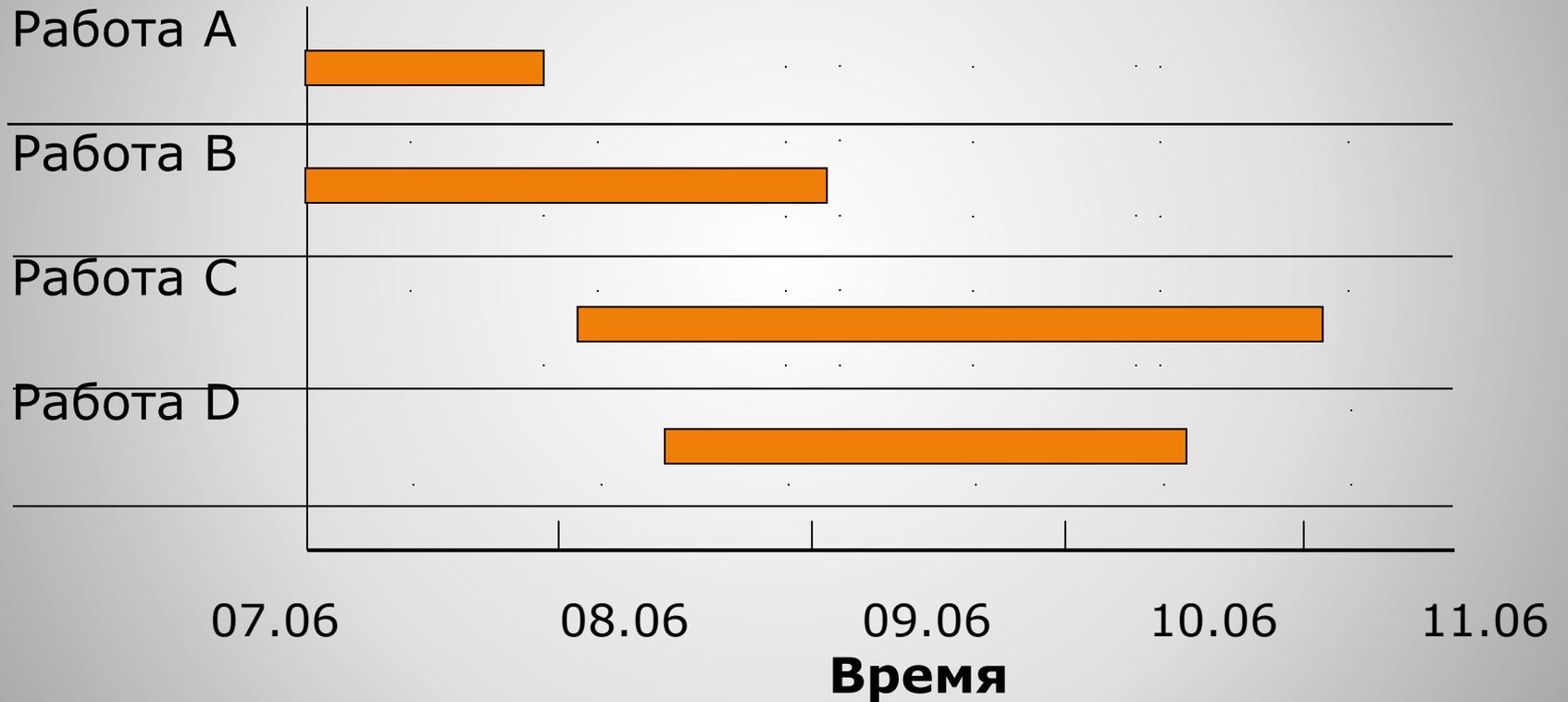
**Управление временными параметрами проекта** (*Project Time Management*) – раздел управления проектами, включающий в себя задачи и процедуры, необходимые и достаточные для обеспечения своевременного завершения проекта.

# Управление временными параметрами проекта

**Управление временными параметрами проекта**  
(*Project Time Management*) включает в себя 5 процессов:

- Определение работ проекта
- Определение последовательности работ проекта
- Определение продолжительности работ
- Разработка расписания
- Контроль выполнения расписания

# График работ



# Управление стоимостью проекта

**Управление стоимостью проекта** (*Project Cost Management*) – раздел управления проектами, включающий в себя задачи и процедуры, необходимые и достаточные для того, чтобы проект был завершен в рамках предусмотренного бюджета.

# Методы анализа окупаемости – период окупаемости

## Данные по фин. потокам для проекта А

Начальное вложение	Ожидаемые поступления денег				
	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
\$10,000	\$1,000	\$2,000	\$2,000	\$5,000	\$2,000

# Методы анализа окупаемости – дисконтированный доход

$$PV = \frac{FV}{(1 + k)^n}$$

$$PV = \frac{\$1,000}{(1 + 0.1)^1} = \$909$$

# Методы анализа окупаемости – ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД

$$NPV = \sum_{t=1}^n \left[ \frac{FV_t}{(1+k)^t} \right] - II$$

**ДОХОД**

Вычисление ЧДД для проекта А		Сегодняшняя стоимость
Год	Поступления денег	
1	\$1,000	\$ 909
2	2,000	1,653
3	2,000	1,503
4	2,000	3,415
5	2,000	1,242
	Сегодняшняя стоимость всех ден. поступлений	\$ 8,722
	Минус нач. вложение	<u>10,000</u>
	ЧДД	-1278

# Методы анализа окупаемости – внутренняя норма доходности

$$\sum_{t=1}^n \left[ \frac{FV_t}{(1 + IRR)^t} \right] - \Pi = 0$$

## Вычисление IRR для проекта А

IRR	NPV
10%	\$3,722
20%	1,593
25%	807
30%	152
31%	34
32%	78

# Методы анализа окупаемости – выбор нескольких проектов

Рассматриваемые проекты			
Проект	Необх. вложить	IRR	Дисконтированный доход (при ставке инвест. 10%)
A	\$ 50,000	20%	\$116,000
B	120,000	18%	183,000
C	110,000	16%	147,000
D	130,000	15%	171,000
E	90,000	12%	103,000
F	180,000	11%	206,000
G	80,000	8%	66,000

# Виды оценок стоимости проекта

В зависимости от этапа ЖЦ проекта и целей применяют различные виды и методы оценки стоимости проекта

Виды оценок стоимости проекта			
стадия проекта	виды оценок	цель оценок	погрешность
Концепция проекта	Предварительная	Оценка жизнеспособности/финансовой реализуемости проекта	25-40%
Обоснование инвестиций	Факторная	Сопоставление планируемых затрат с бюджетными ограничениями, основа для формирования предварительного бюджета	20-30%
Техно-экономическое обоснование	приближенная	Принятие окончательного инвестиционного решения, финансирование проекта. Основа для формирования уточненного бюджета	15-20%
Разработка рабочей документации	Окончательная	Основа для расчета и управления стоимостью проекта	3-5%
Реализация проекта	Фактическая по уже реализованным работам	Оценка стоимости уже произведенных работ	0%
	Прогнозная по предстоящим работам	Оценка стоимости работ, предстоящих к реализации	3-5%
Сдача в эксплуатацию	Фактическая		0%
	Прогнозная		3-5%
Эксплуатация	Фактическая		0%
	Прогнозная		3-5%
Завершение проекта	Фактическая	Полная оценка стоимости проекта	0%

# Формирование бюджета проекта (бюджетирование)

Под **бюджетированием** понимается определение стоимостных значений выполняемых в рамках работ проекта и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или иной структуре.

**Структура бюджета** определяется **планом счетов** стоимостного учета конкретного проекта.

На различных стадиях и фазах проекта разрабатываются различные виды бюджетов.

**Точность и назначение** этих бюджетов определяется стадией проекта.

# Виды бюджетов

## Виды бюджетов

Стадия проекта	Виды бюджетов	Назначение бюджетов	Погрешность
Концепция проекта	Бюджетные ожидания	Предварительное планирование платежей и потребности в финансах	25-40%
Обоснование инвестиций	Предварительный бюджет	Обоснование статей затрат, обоснование и планирование привлечения и использования финансовых средств	15-20%
Техно-экономическое обоснование			
Тендеры переговоры и контракты	уточненный бюджет	Планирование расчетов с подрядчиками и поставщиками	8-10%
Разработка рабочей документации	Окончательный бюджет	Директивное ограничение использования ресурсов	5-8%
Реализация проекта	Фактический бюджет	Управление стоимостью(учет и контроль)	0-5%
Сдача в эксплуатацию			
Эксплуатация			
Завершение проекта			

# Бюджетирование проекта

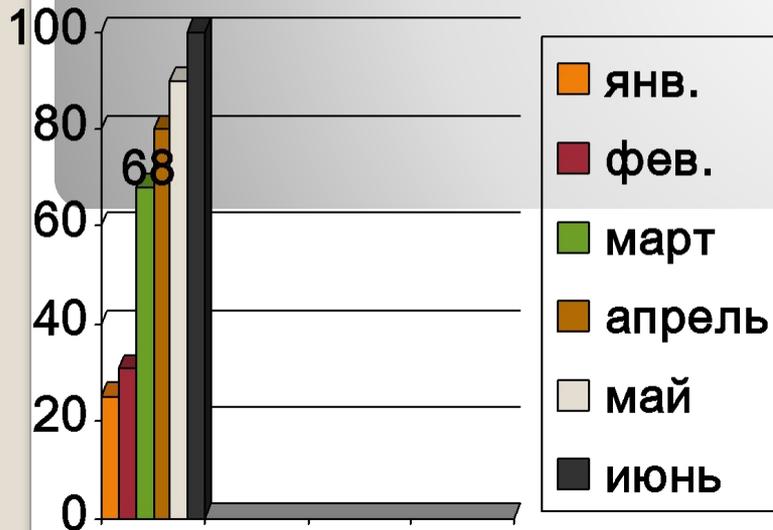
**Бюджетирование** является **планированием стоимости**. Результатом является определение плана затрат: **когда, сколько и за что** будут выплачиваться денежные средства.

**Бюджет может составляться в виде:**

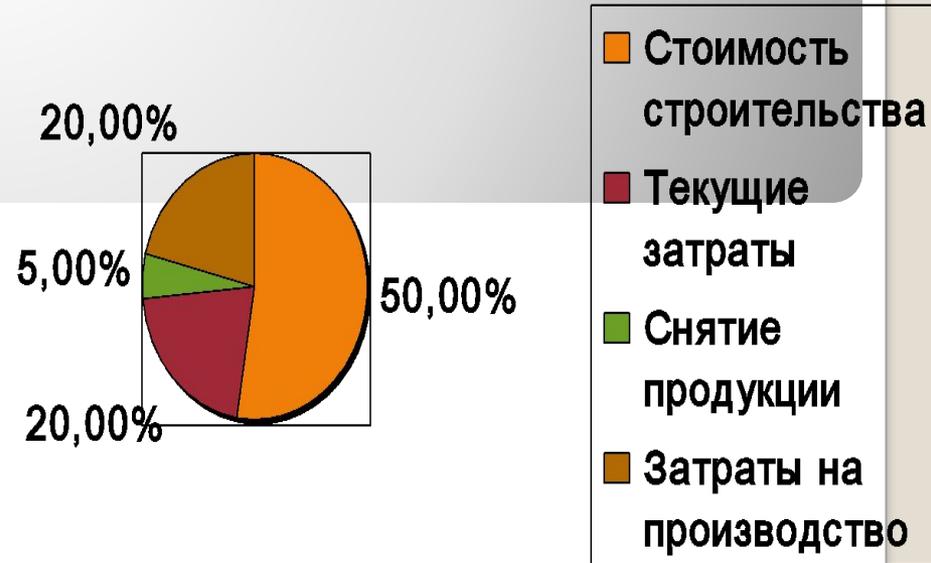
1. Календарных план-графиков
2. Матрицы распределения расходов
3. Столбчатых диаграмм затрат
4. Столбчатых диаграмм кумулятивных затрат
5. Линейных диаграмм распределенных во времени кумулятивных затрат
6. Круговых диаграмм структуры расходов.

# Представления бюджета проекта

Столбчатая диаграмма кумулятивных затрат



Круговая диаграмма структуры расходов



# Управление качеством в проекте

**Управление качеством** (*Project Quality Management*) – это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов проекта к качеству самого **проекта** и его **продукции**.

# Изменение взглядов на вопросы качества

Прошлое	Настоящее
<ul style="list-style-type: none"><li>• Качество – это ответственность «синих воротничков», работающих непосредственно над созданием продукта</li><li>• Дефекты качества необходимо скрывать от заказчиков, а, по возможности, и от высшего руководства</li><li>• Проблемы качества – это стыд, извинения...</li><li>• Исправления в вопросах качества должны быть совершены с минимумом документации</li><li>• Повышение качества приводит к увеличению стоимости проекта</li><li>• Качество ориентировано внутрь компании</li><li>• Качества не может быть без строго надзора над людьми</li><li>• Качество возникает при выполнении проекта</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Качество – это ответственность всех, включая белых воротничков и вспомогательный персонал</li><li>• Дефекты необходимо обозначить и вынести на поверхность для совершения корректирующих действий.</li><li>• Проблемы качества ведут к совместному их решению</li><li>• Документация крайне важна для «усвоения уроков», чтобы сделанные ошибки больше не повторялись</li><li>• Улучшенное качество бережет деньги и развивает бизнес</li><li>• Качество ориентировано на заказчиков</li><li>• Люди хотят производить качественную продукцию</li><li>• Качество возникает уже на этапе инициации проекта, и должно быть запланировано на весь проект</li></ul>

# Основные положения TQM

- Роль руководства.
- Основное внимание — клиентам.
- Стратегическое планирование.
- Вовлечение всех сотрудников.
- Подготовка персонала.
- Награды и признание.
- Разработка продукции и услуг должна адекватно реагировать на постоянно изменяющиеся и усложняющиеся потребности и ожидания потребителей
- Качество поставщиков
- Информационная система
- Лучший опыт
- Оценка эффективности работы системы управления качеством

# Управление взаимодействиями в проекте

Управление взаимодействием в проекте включает процессы, необходимые для своевременной и соответствующей подготовки, сбора, распределения, хранения и конечного использования проектной информации. Управление взаимодействием обеспечивает важные связи между людьми, идеями и информацией, которые необходимы для достижения успеха.

# Управление человеческими ресурсами проекта

Управление человеческими ресурсами проекта включает в себя процессы, необходимые для наиболее эффективного использования людей, вовлеченных в проект. Эти процессы распространяются на всех участников проекта: спонсоров, заказчиков, партнеров, индивидуальных участников и других.

# Управление человеческими ресурсами – основные процессы

- Организационное планирование
- Назначение персонала
- Развитие команды

Фаза	Зам. Директора	Главный инженер	Начальник отдела №1	Начальник отдела №2	Главный бухгалтер	Начальник цеха
Маркетинг	У	П	О	П	С	
Требования	У		О	П		И
Проектирование	У		П	О		
Разработка		П	У	О		И
Тестирование			У	П		О

И-исполнитель, О-ответственный, П-подписывает,  
У-утверждает, С-согласовывает

## Матрица ответственности

# Матрица ответственности

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	...
Требования	S	R	A	P	P	
Функционал	S		A	P		
Проектирование	S		R	A	I	
Разработка		R	S	A		
Тестирование			S	P	I	

**P** – участник, **A** – ответственный, **R** – необходима проверка, **I** – необходима исходная информация, **S** – необходимо утверждение

# Пример должностной инструкции РМ

## **Из общих положений:**

- Руководитель проекта назначается службой управления проектами и утверждается куратором проекта.

## **Функции руководителя проекта:**

- планирование работ по проекту;
- составление и ведение бюджета проекта;
- ведение документации по проекту;
- регулярная работа с представителями заказчика по текущим вопросам проекта;
- контроль выполнения плана работ по проекту;
- контроль выполнения планов поставок и платежей по проекту;
- периодическое предоставление сведений о состоянии проекта директору службы управления проектами и куратору проекта;
- стимулирование участников проекта в рамках бюджета, подготовка предложений по оценке работы и дополнительному стимулированию исполнителей - участников проекта;
- организация работ по завершению проекта.

# Пример долж. инструкции - продолжение

## **Права руководителя проекта:**

- организация деятельности группы управления проектом;
- управление выполнением задач проекта командой;
- исполнение бюджета проекта;
- привлечение специалистов соответствующих служб компании для определения плановых и фактических затрат по проекту;
- материальное поощрение и наложение взысканий на участников проекта.

## **Обязанности руководителя проекта:**

- планировать ход выполнения проекта;
- организовать деятельность группы управления проектом и распределить ресурсы;
- непосредственно руководить ходом проведения работ;
- представлять компанию по данному проекту у заказчика;
- оценивать ход выполнения проекта и информировать о нем директора службы управления проектами и куратора проекта;
- поддерживать моральный дух в команде проекта и обеспечивать наличие стимулов к работе.

# Пример долж. инструкции - продолжение

## **Ответственность руководителя проекта:**

- определение основных способов достижения целей проекта;
- качество планирования и выполнения всех работ по проекту;
- корректное ведение и исполнение бюджета проекта.

Целевая стратификация (преследуемые цели)

Иррациональные (Идея)

Рациональные (Деньги)

Творческий труд

Либеральное управление, нематериальная мотивация, ротация, самореализация, делегирование, развитие и инвестиции

Лидер

Ведомый

Демократическое управление, материальное стимулирование, инвестиции в специальный человеческий капитал

Лидер

Ведомый

Высокая компетенция

Продвигай (Стратегическое управление)

Поощряй творчество

Высокая компетенция

Продвигай (Проекты и тактическое управление)

Поставь цель (Управление по целям)

Низкая компетенция

Учи/ Используй (Администратор)

Учи/ Используй

Низкая компетенция

Используй как инструмент (Реализация непопулярных решений)

Избавляйся/ Продавай

Формализованный труд

Нематериальная мотивация, почетные должности, демократическое управление

Лидер

Ведомый

Авторитарное управление, материальное стимулирование, управление на основе эффективности

Лидер

Ведомый

Высокая компетенция

Уважай/ Поддерживай/ Продвигай (Лидер мнений)

Удерживай (Основа деятельности)

Высокая компетенция

Контролируй и используй, пока эффективны

Используй, пока эффективны

Низкая компетенция

Убирай (Опасный балласт)

Экономь (Используй как ресурс)

Низкая компетенция

Контролируй (Потенциальный возмутитель спокойствия)

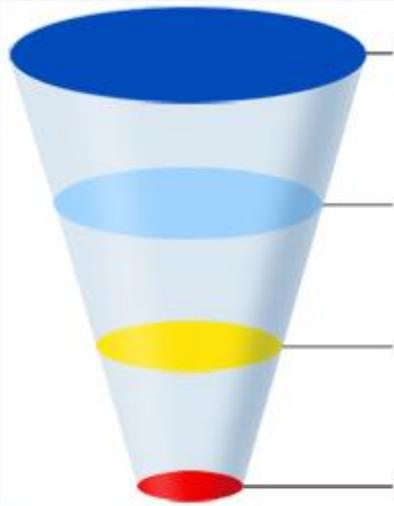
Выжимай или не обращай внимания

Характеристика

# Стадии существования команды проекта

- Образование (forming)
- Интенсивное формирование (storming)
- Нормализация деятельности (normalizing)
- Исполнение планов по реализации проекта (performing)
- Трансформация команды или ее расформирование (transforming)

## Схема ОСАВ



- Определение идей и проблем
- Систематизация идей
- Анализ идей



**Приемы работы с командой**

# Оценка деятельности команды проекта

- «вовремя, в рамках бюджета, в соответствии с предъявляемыми требованиями к результатам и качеству»;
- критерии ведущей организации, заказчика, пользователя;
- выгода для участников проекта

# Критерии эффективности команды проекта

- удовлетворение от работы;
- вклад в командную культуру;
- чувства и гордость за команду;
- вовлеченность в деятельность;
- лояльность по отношению к членам команды;
- согласие и гармония;
- ориентация на результат.

# Управление рисками проекта

Управление рисками проекта - это систематический процесс идентификации, анализа и реагирования на проектные риски. Он включает максимизацию вероятности наступления и последствий благоприятных событий и минимизацию вероятности наступления и последствий, неблагоприятных по отношению к целям проекта событий.

# Управление рисками проекта – основные процессы

- Планирование управления рисками
- Идентификация рисков
- Качественный анализ рисков
- Количественный анализ рисков
- Планирование реагирования на риски
- Мониторинг и управление рисками

# Состав плана управления рисками

- Методология
- Роли и ответственности
- Бюджетирование
- Сроки
- Оценка и интерпретация
- Пороги
- Формы отчетности
- Отслеживание.

# Качественный анализ рисков

<b>Входные данные</b>	<b>Процесс</b>	<b>Выходные данные</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. План управления рисками</li><li>2. Идентифицированные риски</li><li>3. Статус проекта</li><li>4. Тип проекта</li><li>5. Достоверность данных</li><li>6. Шкалы вероятности и последствий</li><li>7. Допущения</li></ol>	<p>Оценка последствий и вероятности идентифицированных рисков.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Общее ранжирование рисков проекта</li><li>2. Перечень приоритетных рисков</li><li>3. Перечень рисков для дополнительного анализа и управления</li><li>4. Тренды результатов качественного анализа рисков</li></ol>
	<p><b>Методы и Средства</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Вероятность и последствия рисков</li><li>2. Матрица вероятности и последствий рисков</li><li>3. Проверка допущений проекта</li><li>4. Оценка достоверности данных</li></ol>	

# Оценка последствий риска для основной целей проекта

<b>Цель проекта</b>	<b>Ничтожные</b>  <b>0,05</b>	<b>Незначительные</b>  <b>0,1</b>	<b>Умеренные</b>  <b>0,2</b>	<b>Значительные</b>  <b>0,4</b>	<b>Весьма Значительные</b>  <b>0,8</b>
<b>Стоимость</b>	Несущественное увеличение стоимости	Увеличение стоимости <5%	Увел. стоим. на 5-10%	Увел. стоим. на 10-20%	Увел. стоим. более чем на 20%
<b>Сроки</b>	Несущественное отставание от графика	Отставание от графика <5%	Отставание от графика на 5-10%	Отставание от графика на 10-20%	Отставание от графика более чем на 20%
<b>Качество</b>	Едва заметное влияние	Несильное влияние	Снижение качества требует согласования с клиентом	Снижение качества неприемлемо для клиента	Конечный результат невозможно использовать

# Матрица вероятностей и последствий

## Оценка риска для конкретного риска

Вероятность	Оценка риска = P * I (вероятность * последствие)				
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
	Последствия для целей (например, стоимости, времени или содержания)				

Название риска	Воздействие риска [0-1]	Вероятность [0-1]	Важность
Кредитный	0,2	0,8	0,16
Рыночный	0,8	0,2	0,16
Финансовый	0,5	0,9	0,45
Форс-мажор	0,3	0,1	0,03
Юридический	0,2	0,5	0,1

## Оценка рисков

# Количественный анализ рисков

Входные данные	Процесс	Выходные данные
<ol style="list-style-type: none"><li>1. План управления рисками</li><li>2. Идентифицированные риски</li><li>3. Перечень приоритетных рисков</li><li>4. Перечень рисков для дополнительного анализа и управления</li><li>5. Историческая информация</li><li>6. Экспертные оценки.</li><li>7. Выходы других процессов планирования</li></ol>	<p>Количественный анализ вероятности наступления каждого риска и его последствий для целей проекта, а также степени общего риска проекта.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Перечень и оценка приоритетных рисков</li><li>2. Вероятностный анализ проекта</li><li>3. Вероятность достижения целевых сроков и стоимости</li><li>4. Тренды результатов количественного анализа рисков</li></ol>
	<p><b>Методы и Средства</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Опросы</li><li>2. Анализ чувствительности</li><li>3. Анализ дерева решений</li><li>4. Моделирование</li></ol>	

# Оценки и диапазоны, получаемые с помощью опросов

## Оценки и диапазоны стоимости

Элемент СДР	Нижняя граница	Наиболее вероятно	Верхняя граница
Проектирование	4	6	10
Строительство	16	20	35
Проверка	11	15	23
Весь проект	31	41	68

# Планирование реагирования на

## риски

Входные данные	Процесс	Выходные данные
<ol style="list-style-type: none"><li>1. План управления рисками</li><li>2. Перечень приоритетных рисков</li><li>3. Ранжирование рисков проекта</li><li>4. Перечень и оценка приоритетных рисков</li><li>5. Вероятностный анализ проекта</li><li>6. Вероятность достижения целевых сроков и стоимости</li><li>7. Перечень возможных способов реагирования</li><li>8. Пороги допустимости рисков</li><li>9. Ответственные за риски</li><li>10. Общие источники рисков</li><li>11. Тренды результатов качественного и количественного анализа рисков</li></ol>	<p>Разработка путей и определение действий по увеличению возможностей и снижению угроз для целей проекта.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. План реагирования на риски</li><li>2. Оставшиеся риски</li><li>3. Вторичные риски</li><li>4. Контракты</li><li>5. Необходимые страховые резервы</li><li>6. Входы для других процессов</li><li>7. Входы для пересмотра плана проекта</li></ol>
	<p><b>Методы и Средства</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Избегание</li><li>2. Передача</li><li>3. Ослабление</li><li>4. Принятие</li></ol>	

# Мониторинг и управление

## рисками

Входные данные	Процесс	Выходные данные
<ol style="list-style-type: none"><li>1. План управления рисками</li><li>2. План реагирования на риски</li><li>3. Взаимодействия в проекте</li><li>4. Идентификация и анализ дополнительных рисков</li><li>5. Изменения содержания</li></ol>	<p>Отслеживание идентифицированных и оставшихся рисков, обнаружение новых рисков, обеспечение исполнения планов реагирования на риски и оценка их эффективности для уменьшения рисков.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Планы обхода</li><li>2. Корректирующие воздействия</li><li>3. Запросы на изменения</li><li>4. Уточнение плана реагирования на риски</li><li>5. База данных по рискам</li><li>6. Уточнение контрольных списков для идентификации рисков</li></ol>
	<p><b>Методы и Средства</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Аудит реагирования на риски проекта</li><li>2. Периодический обзор рисков проекта</li><li>3. Анализ осв. объемов</li><li>4. Измерение технического исполнения</li><li>5. Дополнительное планирование реагирования на риски</li></ol>	

# Цели мониторинга рисков

- Реагирование на риски производится в соответствии с планом.
- Эффективность реагирования соответствует ожиданиям, или есть необходимость в разработке нового реагирования.
- Допущения проекта по-прежнему справедливы.
- Подверженность рискам изменилась.
- Наступило событие, являющееся признаком риска.
- Применяются правильные методики и процедуры.
- Возникли или наступили риски, которые ранее не были идентифицированы

- Беседа с заказчиком
- Оценка проекта спонсором
- Оценка проекта стейкхолдерами
- Оценка проекта командой
- Усвоенные уроки
- Отчет о результатах работы
- Отчет о завершении проекта
- Праздник

**Завершение проекта**

## Ключи к успеху

1. Использовать эффективные методы
2. Не жалеть времени на планирование
3. Привлечь к работе заказчика
4. Сделать проект управляемым
5. Сформировать единую команду
6. Организовать эффективный обмен информацией
7. Учиться на своих ошибках

Подведение итогов

# Интеллектуальный капитал



**Область финансов**

**Неосвязаемая область**

Общая стоимость или  
РЫНОЧНАЯ  
СТОИМОСТЬ (MV)

**Балансовая стоимость**

Финансовый капитал (FC)

Интеллектуальный капитал (IC)

IC VALUE

Денежно-кредитный капитал (MC)

Физический капитал (PC)

Человеческий капитал (HC)

Структурный капитал (SC)

Инвестиции  
Наличные деньги и  
Ценные бумаги  
Должники  
Лицензионные платежи

Портфель заказов  
Запас  
Завод  
Машина  
Здания  
Земля

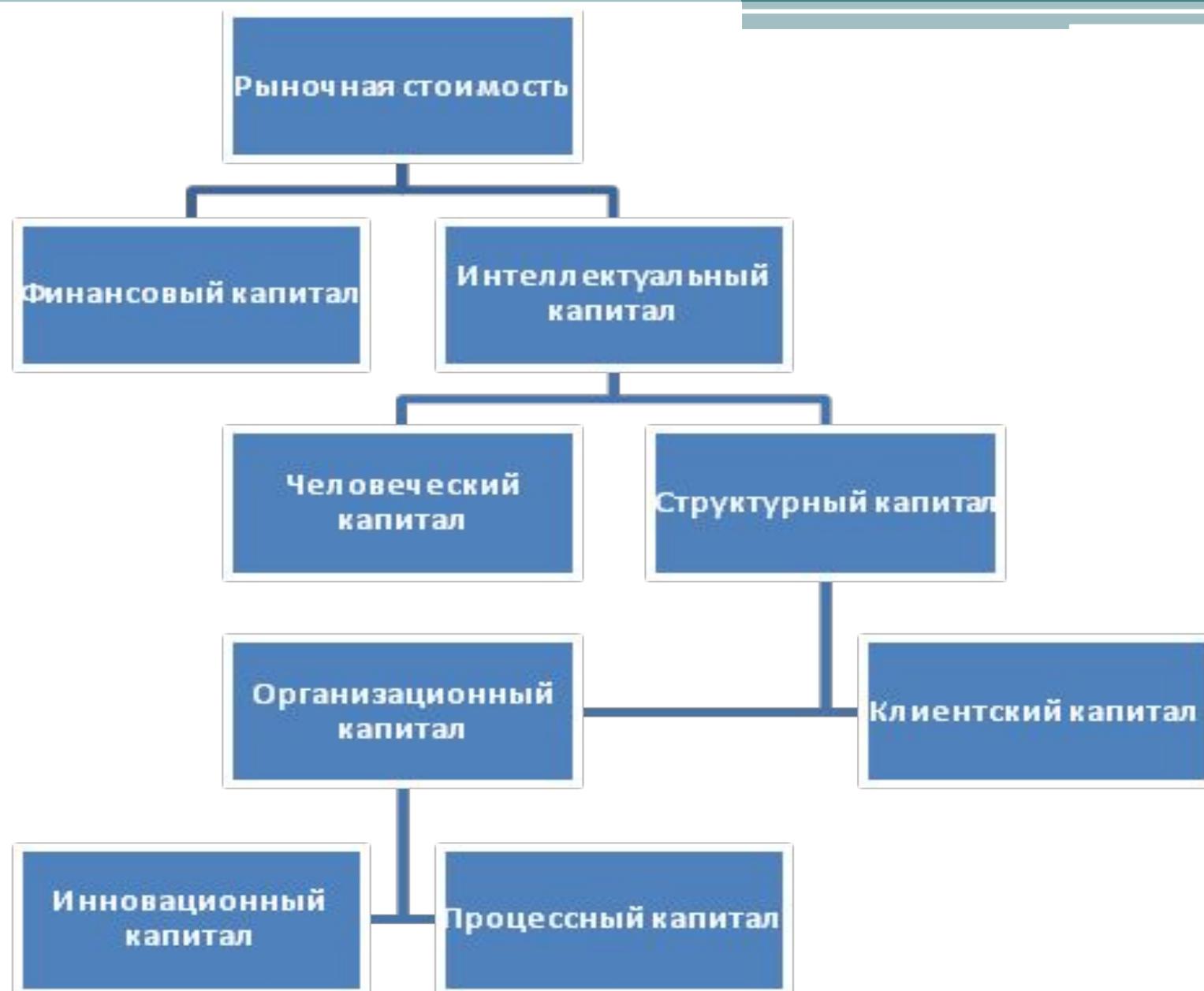
Компетентность  
Отношение  
Воображение  
Гибкость  
Целостность

Организационный капитал (OC)

Инновационный капитал (IC)

Капитал отношений (RC)

**ОРГАНИЗАЦИЯ и ее внутренние/внешние операции**



Человеческий капитал

Потребительский капитал



Структурный капитал

# Классификация неосязаемого капитала



Основание классификации	Нематериальные активы со статическим эффектом	Нематериальные активы с динамическим эффектом
Актив с детерминированным эффектом	Документально оформленные результаты НИОКР; программное обеспечение; базы данных	Технологии; know-how, владение «голубым океаном»; устойчиво-положительный имидж; торговая марка
Актив со стохастическим эффектом	Гудвилл; франшизы; «венчурный» (рационально-мотивированный) человеческий капитал; неустойчивый клиентский капитал (как результат агрессивных маркетинговых усилий: продвижения продаж, рекламы и т.п.); административная рента (результат лоббирования)	«Собственный» (иррационально-мотивированный) человеческий капитал; фундаментальные знания и научные заделы; положительный имидж; информационный маркетинговый капитал (рыночная осведомленность, владение информацией); репутация; устойчивый (стратегический) клиентский капитал; бренд
Актив с каталитическим эффектом	Оппортунизм и конструктивный аффект сотрудников (как результат тактических нематериальных стимулов); партнерский капитал; внешняя синергия (конъюнктурное поведение);	Организационный капитал (организационная структура, корпоративная культура, стиль управления); интегрированный коммуникационный капитал (массив межличностных отношений); процессный капитал; общий корпоративный человеческий капитал (интеллект и здоровье сотрудников)

# К нематериальным активам относятся активы, которые удовлетворяют следующим условиям:

1. отсутствие материально-вещественной структуры;
2. возможность идентификации от другого имущества;
3. использование в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации;
4. использование в течение длительного времени, то есть срока полезного использования, продолжительностью свыше 12 месяцев или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
5. организация не предполагает последующую перепродажу данного имущества;
6. способность приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем;
7. наличие надлежаще оформленных документов, подтверждающих существование самого актива и исключительного права у организации на результаты интеллектуальной деятельности (патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака и т. п.).

# Виды НМА

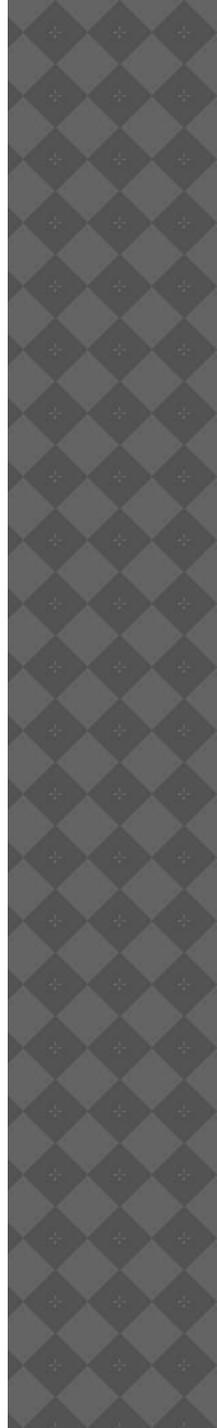
- объекты интеллектуальной собственности (исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности):
  - исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель;
  - исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных;
  - имущественное право автора или иного правообладателя на топологии интегральных микросхем;
  - исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров;
  - исключительное право патентообладателя на селекционные достижения.
- деловая репутация организации.

Вид капитала	Форма проявления капитала	Вид эффекта			
		Увеличение входящего денежного потока	Повышение эффективности бизнес-процессов	Повышение инвестиционной привлекательности	Повышение барьеров входа на рынок
Маркетинговый капитал	Лояльность потребителей	-	Снижение риска непродажи – снижение транзакционных издержек и страховых премий (внутренних и внешних)	-	Повышение затрат конкурентов на переключение потребителей
	Корпоративный имидж	Прямая коммерциализация через гудвилл и продажу лицензий (франшиз), премия бренда	Повышение лояльности	Снижение воздействия экономических результатов на инвестиционную привлекательность, снижение инвестиционных рисков	Повышение затрат конкурентов на переключение потребителей и формирование сопоставимого бренда
	Товарный имидж и бренд	Премия бренда, прямая коммерциализация через продажу бренда	Снижение риска непродаж	-	Повышение затрат конкурентов на переключение потребителей и формирование сопоставимого бренда
	Сбытовая сеть	-	Снижение транзакционных издержек	-	Прямое ограничение конкуренции через воспрепятствование доступа к клиентам, высокие затраты конкурентов на создание сбытовой сети
	Базы клиентских данных	-	Повышение лояльности	-	Повышение затрат конкурентов на переключение потребителей
	Рыночная доля, рыночное лидерство	-	Повышение устойчивости доходов за счет инертности поведения потребителей	Снижение инвестиционных рисков	-

Вид капитала	Форма проявления капитала	Вид эффекта			
		Увеличение входящего денежного потока	Повышение эффективности бизнес-процессов	Повышение инвестиционной привлекательности	Повышение барьеров входа на рынок
Человеческий капитал	Производительность труда	Возможность увеличения продаж (наиболее критично в производстве услуг)	Прямое повышение эффективности бизнес-процессов	-	-
	Персональный бренд	Привлечение дополнительных клиентов и получение брендовой премии (как правило, для сферы услуг)	-	Привлечение инвестиций под команду, снижение (виртуальное) инвестиционных рисков	-
	Синергия	-	Снижение косвенных издержек, повышение производительности	-	-
	Креативность	Формирование локальных и временных монополий («голубых океанов»)	Внедрение технологических и управленческих инноваций	Формирование инвестиционно-привлекательных идей и «виртуальных активов»	-
	Коммуникабельность	Увеличение объема прямых продаж, привлечение клиентов, административная рента	-	Привлечение инвестиций под «виртуальные активы»	-

Вид	Форма проявления капитала	Вид эффекта			
		Увеличение входящего денежного потока	Повышение эффективности бизнес-процессов	Повышение инвестиционной привлекательности	Повышение барьеров входа на рынок
Инновационный капитал	Технические инновации	Формирование локальных и временных монополий («голубых океанов»), повышение потребительской ценности товара, в том числе относительной	Повышение лояльности потребителей	Инвестиционно-привлекательные проекты, «виртуальные активы»	Повышение технологических и инвестиционных барьеров для входа на рынок, повышение затрат конкурентов на переключение потребителей
	Технологические и управленческие инновации	-	Сокращение прямых и косвенных издержек	Инвестиционно-привлекательные технико-экономические показатели	Повышение технологических и инвестиционных барьеров для входа на рынок
	Инновационный потенциал	-	Повышение производительности инновационной деятельности, повышение вероятности генерации и реализации инноваций	Снижение инвестиционных рисков	-
	Интеллектуальная собственность	Прямая коммерциализация	-	Снижение инвестиционных рисков	Формирование юридических барьеров

# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ



# ЗАЧЕМ НУЖНА ИС

- Увеличение капитализации компании:  
*«20 лет назад 38% рыночной стоимости компаний на NYSE были представлены нематериальными активами. В 2000-х этот показатель достиг 70%.»*
- Защита бизнеса от конкурентов
- Лицензионный доход:  
*«Доходы от лицензионных сделок в США выросли с \$15 млрд. в 1990 году до \$500 млрд. в 2007 году»*



# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

## ⦿ Авторское право

- Авторские произведения
- Программы для ЭВМ

## ⦿ Промышленная собственность

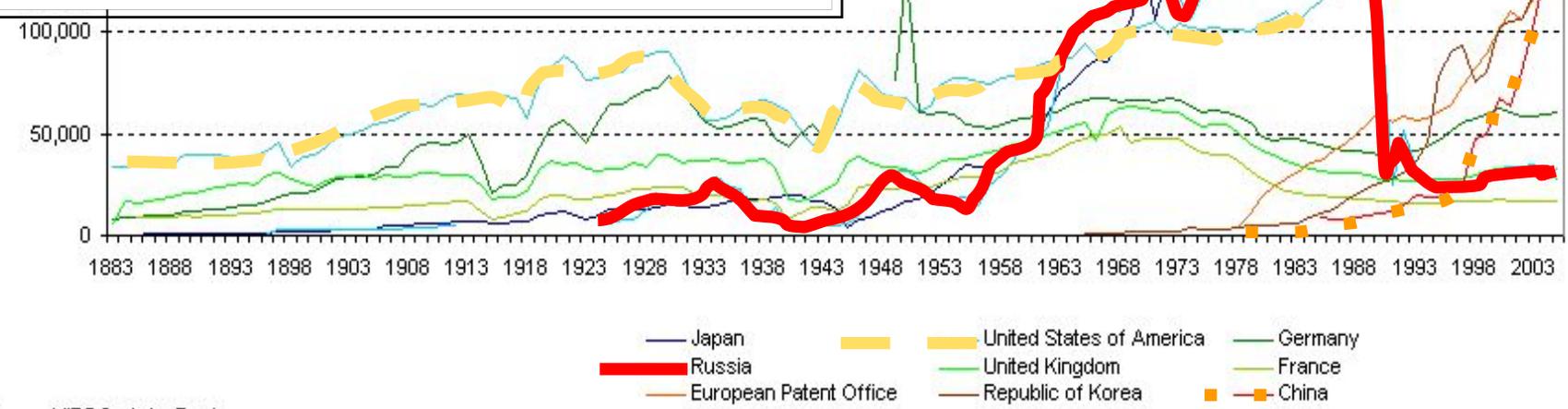
- Изобретения, полезные модели
- Промышленные образцы
- Товарные знаки, знаки обслуживания и т.д.

# ТИПЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

- Авторское право (copyright)
- Товарный знак (trademark)
- Патент на изобретение
- Коммерческая тайна (trade secret, know-how)



# Патентование в России и в мире



Source: WIPO Statistics Database

# ЧТО МОЖНО ЗАПАТЕНТОВАТЬ?

- Практически любое устройство, материал, технологию, усовершенствование
- Если они являются полезными, обладают новизной и не являются очевидными

# ЧТО ТАКОЕ ПАТЕНТ?

- ⦿ Законная монополия ЛИШАТЬ других лиц ПРАВА изготавливать, использовать, импортировать или продавать заявленное «изобретение»
- ⦿ «Негативный» актив
  - Не даёт вам права использовать изобретение, а только исключать других
- ⦿ Как правило, рассматривается как наиболее широкая защита интеллектуальной собственности
  - Защищает ИДЕЮ - действие авторских прав и торговые марки распространяется на выражения, и поэтому их легче обойти

# «СИЛЬНЫЙ ПАТЕНТ»

- Фундаментальный
- Составлен на перспективу
- Максимально широкая формула изобретения
- Позволяет легко выявить нарушение
- Трудно обойти

# СТРУКТУРА ПАТЕНТА

- Титульный лист - Аннотация, Ограничительная часть формулы изобретения, Патентообладатель, Изобретатель, Дата регистрации заявки, Дата выдачи
- Описание предпочтительного конструктивного исполнения, а также рекомендации по его изготовлению и/или использованию
- Чертежи и Технические условия
- Пункты формулы изобретения (claims)

Стоимость патента определяется формулой изобретения

# ФОРМУЛА ИЗОБРЕТЕНИЯ

- Редактирование пункта формулы изобретения
  - Расширяющие слова и выражения:
    - «как правило», «по существу», «приблизительно», «близко», «относительно», «около», «почти» и т.д.
  - Сужающие слова и выражения:
    - «состоящий из», «точно» и т.д.
  - Изобретатель имеет право применять собственную терминологию,
    - НО не имеет права изменять значения слов, придавая им значение, которое не поймут специалистам в данной области

# ФОРМУЛА ИЗОБРЕТЕНИЯ

## ◎ Конкретные Детали сужают формулу изобретения

- Конкретные числа и узкие диапазоны параметров
- Числа со слишком большим количеством значащих цифр
- Избыточная детализация структуры
- Конкретные материалы (вместо семейства материалов)
- Формулы

# ЦЕННОСТЬ ПАТЕНТА ДЛЯ КОМПАНИИ

- ⦿ Защищает изобретения компании
- ⦿ Инструмент для привлечения инвесторов
- ⦿ Маркетинговый инструмент
- ⦿ Защита от конкурентов
- ⦿ Реальный актив компании

# ЗАТРАТЫ ДЛЯ КОМПАНИИ

- Финансовые затраты
  - От 15 до 50 тыс. Р. за написание и оформление патента РФ
  - От 15 до 50 тыс. долларов США за написание и оформление патента США
  - Еще дороже, если оформлять международные патенты
- Оформление патента сопряжено с затратами времени
- Многие компании патентуют лишь узкую формулу изобретения, что приводит в результате к выдаче патентов, не имеющих никакой ценности
- Оформление патента раскрывает Ваши секреты

# ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ПО ПАТЕНТОВАНИЮ

- Какая важность защиты интеллектуальной собственности?
  - Патентные исследования
  - Нематериальные активы (налоги и пр.)
  - \$
  - Война патентов
- Что такое приоритет?
  - Момент подачи правильно оформленной заявки

# ТРАНЗАКЦИИ С ПАТЕНТАМИ

- ⦿ *Лицензирование* - лицензиар позволяет лицензиату делать то, что описано в патенте, не опасаясь обвинения в нарушение прав интеллектуальной собственности
- ⦿ *Передача технологии* - процесс практического коммерческого применения на основе запатентованного изобретения. *Лицензия*, как правило, является основой процесса *передачи технологии*, но необходима также дополнительная информация: ноу-хау, коммерческая тайна, техническая поддержка и т.д.
- ⦿ *Уступка патента* - передача (продажа) права на патент другой стороне за встречное удовлетворение

# ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ И ЗНАКИ ОБСЛУЖИВАНИЯ

- Зачем нужно регистрировать ТЗ?
  - Средство индивидуализации услуг и товаров
  - Критерии схожести (сложность регистрации)
- Сколько стоит?
  - Пошлина
  - Услуги патентных поверенных

# ПРОМЫШЛЕННЫЙ ОБРАЗЕЦ

○ Что это такое?

Художественно-конструкторское решение  
изделие

- Эстетика, эргономика,
- Новизна, оригинальность.

# СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ?

- Цели стратегии в области Интеллектуальной Собственности:
  - Создание Интеллектуальной Собственности
  - Защита от конкурентов
  - Атака конкурентов
- Хорошая стратегия в области интеллектуальной собственности вытекает из Бизнес - стратегии и служит потребностям бизнеса
  - Защита от конкурентов
  - Источник лицензионных отчислений
  - Привлекает инвесторов, и дает для них возможности «выхода»

# В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- В США патент превратился в мощный инструмент бизнеса. Этот процесс идет и в мировом масштабе.
- Качественные патенты на изобретения, пригодные для патентования могут дать вам значительные преимущества.
- Понимание патентной обстановки может помочь вам обогнать конкурентов
- Стратегия в области ИС, должна быть частью стратегии бизнеса, а не «дополнительной нагрузкой»