

О.Е. Медведева, С.В. Павлова

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ В
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ**



**Санкт-Петербург
2021**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

О.Е. Медведева, С.В. Павлова
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ
В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМПАНИЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

РЕКОМЕНДОВАНО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ В УНИВЕРСИТЕТЕ
ИТМО

по направлению подготовки 27.04.08 Управление интеллектуальной
собственностью

в качестве учебного пособия для реализации основных профессиональных
образовательных программ высшего образования магистратуры

 УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Санкт-Петербург
2021

Медведева О.Е., Павлова С.В., Интеллектуальная собственность в инновационной деятельности компаний– СПб: Университет ИТМО, 2021. – 109 с.

Рецензент(ы):

Шнайдер Ольга Владимировна, к.э.н., доцент, доцент, Департамент бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа Финансового университета при Правительстве РФ (г. Москва);

Развитие системы интеллектуальной собственности, охраняемой законом, становится обязательной составляющей инновационного развития компании. Это требует изучения специфики данного института, внутренней логики его развития, определения базовых категорий, а также особенностей и способов определения стоимости. Большое многообразие и особенности объектов интеллектуальной собственности, специфика формирования их цены в зависимости от конкретных условий и целей использования предъявляют особые требования к пониманию сущности объекта интеллектуальной собственности.

Методическое пособие предназначено для студентов экономических вузов, а также для всех, кто интересуется вопросами оценки стоимости интеллектуальной собственности.



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 в 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Университет ИТМО, 2021
© Медведева О.Е., Павлова С.В., 2021

Содержание

Введение.....	4
1.1 Стратегия комплексного управления интеллектуальным капиталом и настройка модели управления	7
Глава 2. Управления знаниями в рамках комплексной модели управления интеллектуальным капиталом	16
2.1 Цель и задачи этапа управления знаниями	16
2.2 Реализации процессов управления знаниями	18
Глава 3. Управление инновациями в рамках комплексной модели управления интеллектуальным капиталом	42
3.1 Цели и задачи этапа управления инновациями	42
3.2 Реализация процессов управления инновациями	44
Глава 4 Управления интеллектуальной собственностью в рамках модели управления интеллектуальным капиталом.....	59
4.1 Цели и задачи этапа управления интеллектуальной собственностью	59
4.2 Структура процессов управления интеллектуальной собственностью	60
4.3 Реализации основных процессов управления интеллектуальной собственностью.	62
Список литературы	79

Введение

Достаточно ли новых возможностей экономики знаний, чтобы можно было утверждать, что существует «новая» экономика, которая подчиняется «новым» правилам и требует различных подходов и процедур управления бизнесом? Когда интеллектуальные ресурсы все чаще становятся источником экономического благосостояния, они становятся главной движущей силой экономики знаний.

Наряду с человеческим творчеством и изобретательностью интеллектуальная собственность окружает нас. Каждый продукт или услуга, которую мы используем в нашей повседневной жизни, является результатом длинной цепочки больших или малых инноваций, таких как изменения в дизайне или улучшения, которые делают продукт лучше функционирующим. Возьмите CD-плеер. Патентная защита, вероятно, была получена для различных технических частей проигрывателя компакт-дисков. Его дизайн может быть защищен правами на промышленные образцы. Название бренда, скорее всего, защищено товарным знаком, а музыка, воспроизводимая на проигрывателе компакт-дисков, защищена авторским правом.

Независимо от того, какой продукт производит ваше предприятие или какие услуги оно предоставляет, вполне вероятно, что оно регулярно использует и создает большое количество интеллектуальной собственности. В таком случае вы должны систематически предпринимать шаги, необходимые для защиты прав интеллектуальной собственности, управления ими, чтобы получить наилучшие коммерческие результаты от их владения.

Целью данного учебного курса является изучение концептуальных основ современной теории интеллектуального капитала, его роли в формировании стоимости компаний в ее инновационной деятельности, понятия и структуры интеллектуального капитала.

Ряд зарубежных ученых, экономистов и практиков занимаются исследованиями в области развития интеллектуального капитала. Среди них можно выделить: Р. Солоу, П. Саливан, Свейби, Т. Стюарт, Б. Лев, Э. Грилихес, Г. Смит, Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем, Д. Хитчнер, Д. Адриссен, Р. Тиссен, Э. Брукинг, Н. Бонтис, Г.М. Десмонд, Р.Э. Келли, П. Дойль, Р. Рейли, Р. Швайс, Р. Такер, Л. Эдвинссон, М. Мэлоун, Д. Рассел.

Из отечественных авторов следует отметить труды А.Н. Козырева, Л.И. Лукичевой, В.Г. Зинова, Т.А. Гараниной, Ю.В. Козыря, Б.Б. Леонтьева, Г.Г. Азгальдова, Н.Н. Карповой, Ю.Б. Леонтьева, В.Л. Макарова, Х.А. Мамаджанова, В.М. Рутгайзера.

Главными источниками поддержания высокого статуса нашей страны в мире остается человеческий и интеллектуальный капитал, имеющий в своей основе высокий уровень образования и культурные традиции. Однако в настоящий период интерес к проблеме интеллектуального капитала больше теоретический, чем прикладной.

В настоящее время результаты интеллектуальной деятельности является объектом особенного внимания со стороны менеджеров, инвесторов и

инновационных компаний. Однако, несмотря на значительное количество выполненных исследований, многие теоретические и методологические аспекты оценки и управления интеллектуальным капиталом раскрыты не в полной мере. Можно выделить два направления исследований в данной области. Первый тип исследований направлен на изучение свойств интеллектуального капитала, выявление степени присутствия информации об интеллектуальном капитале в годовых отчетах компаний и анализ статистических взаимосвязей как между структурными элементами интеллектуального капитала, так и с показателями деятельности фирмы.

Второе направление работ в области интеллектуального капитала сосредоточено в большей степени на прикладных исследованиях, посвященных практике управления интеллектуальным капиталом, которые связаны с такими вопросами, как идентификация составляющих интеллектуального капитала в структуре ресурсов компании, стратегического управления и влияния на изменение финансовых и нефинансовых показателей ее деятельности.

Задачи курса:

- расширить представление об особенностях экономики, основанной на знаниях, и роли интеллектуального капитала в формировании стоимости современных компаний;
- сформировать представление о понятии и структуре интеллектуального капитала, идентификации отдельных его активов;
- изучить модель управления интеллектуальным капиталом компаний.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны:

Знать:

- основные результаты новейших исследований в области теории интеллектуального капитала;
- понятие и структуру интеллектуального капитала;
- современную модель управления интеллектуальным капиталом.

Уметь:

- обосновывать решения по управлению стоимостью компании с учетом результатов анализа и оценки ее интеллектуального капитала.
- сформировать систему управления интеллектуальным капиталом компании;
- применять модель управления коммерциализации интеллектуальной собственности компании.

Владеть:

- навыками самостоятельной исследовательской работы в области интеллектуального капитала;
- навыками самостоятельной исследовательской работы в области интеллектуальной собственности;
- методами проведения экономического исследования в области оценки и измерения интеллектуальной собственности компании;
- навыками моделирования стоимости интеллектуальной собственности компании.

Изучение материалов пособия позволяет закрепить лекционный материал курсов «Оценка и коммерциализация объектов интеллектуальной собственности» и «Управление созданием и защитой интеллектуальной собственности», углубить знания и развить имеющиеся навыки в деятельности по разработке и исследованию новых способов и принципов для эффективного управления нематериальными активами посредством их коммерциализации.

Полученные в ходе работы с пособием знания будут полезны обучающимся при подготовке магистерской диссертации.

Глава 1 Инновационный менеджмент в системе управления интеллектуальным капиталом

1.1 Стратегия комплексного управления интеллектуальным капиталом и настройка модели управления

Модель комплексного управления интеллектуальным капиталом предназначена для управления всеми формами интеллектуального капитала на всех этапах управления компанией. Но цели управления, процессы, практики и инструменты различны для каждого этапа. Модель управления является многослойной и строится так, чтобы соответствовать каждому виду бизнеса и отрасли. Модель управления включает: общие компоненты, основные стратегии, процессы и практики, а также необходимые инструменты для эффективного управления интеллектуальным капиталом как частью стратегического управления бизнеса в целом. Таким образом, модель управления должна быть адаптирована к потребностям любой компании. При этом не каждой компании необходимо внедрять все представленные компоненты, чтобы иметь эффективную систему управления интеллектуальным капиталом. Данная модель управления интеллектуальным капиталом должна использоваться в качестве основы для разработки общей системы управления компанией, которая соответствует потребностям организации или подразделения, а также стратегии комплексного управления. Данная комплексная модель должна быть настроена по трем переменным. К ним относятся отрасль или направление деятельности организации, общая бизнес-стратегия и текущая ситуация, в которой находится организация (уникальность). Они рассматриваются ниже.

Основные переменные комплексной системы управления

Отраслевая переменная выявляет факторы, определяющих стоимость. Отрасль или сфера деятельности, в которой конкурирует определенная организация или бизнес-единица, определяет тип комплексной системы, которая влияет на стоимость. Исследование Совета по стандартам финансовой отчетности (FASB) по корпоративному добровольному раскрытию информации в 2011 году показало, что разные отрасли и даже похожие, например, фармацевтическая и химическая отрасли, имеют разные интеллектуальные (нематериальные) факторы стоимости. А ряд показателей, определяющих стоимость, могут быть общими для всех отраслей, такие как стратегия управления и капитал бренда. При этом некоторые схожие показатели, влияющие на стоимость, имеют разные приоритеты. Например, основные факторы стоимости для автомобильной промышленности включают «долю рынка - новые продукты - ограничение мощностей - затраты и рабочую силу» в этом порядке. Напротив, факторы стоимости компании, занимающейся компьютерными системами, включают «потoki доходов - эффективность / производительность (персонала) и новые продукты» в таком порядке. Интересное наблюдение состоит в том, что, хотя обе стратегии включали человеческий капитал в качестве движущей силы, в автомобильной

промышленности в первую очередь указывалось ограничение затрат, связанное с процессами (то есть структурным капиталом). Хотя движущие интеллектуальные факторы в целом могут быть одинаковыми, но приоритет ресурса, на котором будет сосредоточиться система комплексного управления, различен для каждой отрасли. Каждая комплексная система управления интеллектуальным капиталом должна включать управление человеческим, клиентским и структурным капиталом, но их компоненты будут различаться для разных отраслей. Сокращение затрат или эксплуатационная эффективность могут быть приняты во внимание в первую очередь для конкурентоспособной производительности в одной отрасли, они же будут второстепенными для другой отрасли. Кроме того, и тип структурного капитала будет различным, в зависимости от отрасли. Например, источником конкурентного преимущества в сфере услуг являются информационные базы данных, а в химической отрасли это патенты и коммерциализация технологий. Таким образом, тип отрасли влияет на стратегическую важность различных форм и типов интеллектуальной собственности, причем те, которые обеспечивают и повышают конкурентоспособность в определенной отрасли, являются стратегическими. «Отраслевая переменная» является наиболее важной, поскольку она влияет на то, как настраивается модель комплексного управления, определяет глубину, с которой должен быть реализован какой-либо из этапов управления, и следует ли делать упор на управление персоналом, клиентом или структурой капитала. Гибкость модели управления заключается в особенности управления каждой формой интеллектуальной собственности на всех этапах управления. Это позволяет настраивать ее, сначала определяя форму интеллектуального капитала, которая является основным фактором стоимости в отрасли, а затем объединяя ее со стадией управления, которая должна сосредоточиться на ней больше всего. Чтобы включить такую настройку, используйте таблицу 1.1.

Таблица 1.1. Настройка комплексной модели управления

Колонка			А	В	С
Ряд	Этап управления модели	Основная форма управления ИС	Человеческий капитал	Клиентский капитал	Структурный капитал
D	Управление знаниями	Человеческий капитал	Неявное знание	Сети, отношения	ИТ-инфраструктура, явные знания и база знаний

Е	Инновационный менеджмент	Клиентский капитал	Идеи и концепции продукта	Производство, соглашения о совместном развитии, цепочка создания стоимости	Рабочие системы, бизнес-процессы, TQM
Ф	Управление интеллектуальной собственностью	Структурный капитал	Ноу-хау (секретная некодированная информация)	Капитал бренда, гудвилл, имидж	Патенты, торговые марки, авторские права, коммерческая тайна

Необходимо выбрать комбинацию из столбцов А, В или С с любой из строк D, Е или F. В качестве примера рассмотрим консалтинговую компанию, основной движущей силой которой является ее человеческий капитал и как она управляет знаниями и где знания предоставляются в качестве основного продукта / услуги. Для этого следует выбрать пересечение столбца А «Человеческий капитал» со строкой D «Управление знаниями» в качестве руководства для настройки модели управления в соответствии с ее потребностями. Это не означает, что этапы инноваций и создания объектов интеллектуального капитала следует игнорировать. Напротив, это означает, что модель комплексного управления таких организаций будет ориентирована на разработку надежной программы управления знаниями и в то же время будет осуществлять управление другими этапами на относительно базовом уровне. Этап получения результатов интеллектуальной деятельности, хотя и важен для продвижения бренда организации, не должен быть так же сильно развит, как этап коммерциализации интеллектуальной собственности. Действительно, изучение модели управления интеллектуальной собственностью Эрнста и Янга показывает, что они выбрали аналогичную методологию. В отличие от первого примера, химический бизнес, основными движущими ценностями которого являются патенты (то есть структурный капитал), должен выбрать этап, на котором основное внимание уделяется управлению структурным капиталом. Соответствующая комплексная модель управления будет представлять собой комбинацию столбца С «Структурный капитал» и строки F «Управление интеллектуальной собственностью», то есть будут вовлечены все этапы управления. Однако это также должно быть дополнено тем, как организация видит свое развитие в будущем. Организация в химической промышленности может также решить развивать этап управления знаниями до надежного уровня, если это подтверждает ее организационную идентичность как организации знаний. Это подводит нас ко **второй переменной для формирования комплексной системы управления - стратегической направленности.**

Переменная стратегии: определение источника конкурентного преимущества. Стратегия не только уникальна для каждой компании, но и чувствительна ко времени, и не учитывать это нельзя. Существуют общие стратегические направления или направления, которые являются относительно стабильными (не чувствительными ко времени), поскольку они основаны на выявленном организацией источнике ее конкурентного преимущества. Стратегическое планирование все больше зависит от способности организации создавать и поддерживать конкурентное преимущество. Рост стоимости интеллектуальной собственности в экономике знаний делает интеллектуальный капитал неисчерпаемым источником конкурентного преимущества при правильном понимании и управлении. Каждый из этапов управления интеллектуальным капиталом основан на управлении одной из форм этого капитала (то есть знаниями, инновациями и интеллектуальной собственностью) в качестве основного источника конкурентного преимущества. Поэтому **стратегическое определение организацией основного источника ее конкурентного преимущества** будет влиять на разработку модели управления интеллектуальным капиталом. Определяется, какая его часть будет иметь стратегическое значение, а какая будет играть вспомогательную роль. Например, организация, которая считает себя организацией знаний или «большим мозгом», как British Petroleum, признает знания в качестве основного источника своего конкурентного преимущества и, таким образом, имеет стратегическую направленность на коммерциализацию знаний. Организация, которая рассматривает инновации как источник своего конкурентного преимущества, а не просто бизнес-процесс, как 3М и Hewlett-Packard, стратегически настроена на коммерциализацию инноваций. И если она видит себя в качестве патентной фабрики, такой как IBM, то его этап коммерциализация интеллектуальной собственности будет иметь стратегическое значение, тогда как два других этапа будут поддерживать систему.

В Таблице 1.2 представлено руководство для организации или бизнес-единицы, чтобы определить, какую часть интеллектуального капитала следует активно развивать на основе определения его основного источника конкурентного преимущества. Выбор конкретного объекта интеллектуального капитала, т. е. знания, инновации или интеллектуальная собственность, в качестве основного источника конкурентного преимущества влияет на стратегическую направленность, стратегические цели и стратегию, которые должны быть разработаны с непротиворечивым преимуществом. Разрабатывая и определяя тактику, используя явные ресурсы знаний в качестве основного источника конкурентного преимущества, организации смещает стратегическую направленность управления на выявление ресурсов знаний, необходимых для достижения желаемой конкурентной позиции. Стратегическая направленность переходит к определению уровня постепенного и радикального нововведения, необходимого для достижения желаемой конкурентной позиции, когда нововведение признается как источник конкурентного преимущества. В отличие

от этого, если выявить источники этого конкурентного подхода, то стратегический акцент смещается на стратегический фокус - использование интеллектуальной собственности для обеспечения конкурентного позиционирования на целевых и аналогичных рынках, где можно использовать активы интеллектуальной собственности. Стратегические цели, относящиеся к каждому из этих источников конкурентного преимущества, различны и соответствуют различным частям интеллектуального капитала.

Таким образом, организация или подразделение должны развивать соответствующую часть интеллектуального капитала, чтобы поддерживать свой основной источник конкурентного преимущества, в то же время развивая другие его части, по крайней мере, до базового уровня.

Разработка и других частей капитала имеет первостепенное значение, поскольку она поддерживает основную часть капитала (связанную с основным источником конкурентного преимущества), а также позволяет организации / подразделению проявлять гибкость в реагировании на изменения и всякий раз, когда это необходимо для стратегической направленности, переходить к другому типу интеллектуального капитала в качестве основного источника конкурентного преимущества. Кроме того, характер организации, ее культура, индивидуальность и общая бизнес-стратегия являются важными факторами, которые следует учитывать при выборе основного источника конкурентного преимущества.

В таблице 1.2 показана форма интеллектуального капитала, которая лучше всего подходит в качестве основного источника конкурентного преимущества в зависимости от характера организации; также приводятся примеры таких организаций.

Таблица 1.2 Основной источник конкурентного преимущества и соответствующий этап управления интеллектуальным капиталом

ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ	ОСНОВНОЙ ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФОКУС ИЛИ ВОПРОС	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ	ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ПРИМЕРЫ
Управление знаниями	Неявное и явное знание сотрудников и организации	Как мы собираемся обеспечить себе ресурсы знаний, необходимые для достижения желаемой конкурентной позиции?	Создайте обучающую организацию, обеспечьте эффективное принятие решений, будьте эффективны в использовании существующих знаний и	Крупные с большим опытом и долгой историей / традициями, государственные и некоммерческие организации с	British Petroleum, Skandia, консалтинговые компании, Siemens, Ford, Daimler/Chrysler

			создании новых знаний, обеспечьте пакетные знания	определенной миссией	
Управление инновациями	Инновации: новые идеи для концепций продуктов и способов ведения бизнеса	Как мы выбираем уровень инноваций, постепенный или радикальный, чтобы достичь желаемого конкурентного положения или установить наш продукт в качестве рыночного стандарта?	Создание инновационной организации, сокращение времени выхода на рынок, реагирование и внедрение изменений, достижение лидерства на рынке и установление рыночных стандартов	Смелый, молодой или старый, но постоянно изобретающий себя в ответ на меняющиеся волны технологий	3M, Hewlett Packard, Xerox, Lucent, Nokia
Управление интеллектуальным капиталом	Патенты (коммерческая тайна), бренды и / или авторские права	Как мы используем ИС для обеспечения конкурентного позиционирования и использования нашего успешного или популярного ИС (технология, бренд или авторское право) на целевых и аналогичных рынках?	Повышайте конкурентоспособность за счет создания более сильных барьеров входа, использования технологий, репутации или креативного контента, лежащего в основе одного продукта на более чем одном рынке, приложении или среде	Очень конкурентоспособный, Грозный, агрессивный, ориентированный на мастерство	IBM, Dow, Disney, Microsoft, General Electric, Coca-Cola, DuPont

Вместе с отраслевой и стратегической переменными организация должна также **учитывать свою уникальность при настройке модели управления интеллектуальным капиталом.** К этой переменной применяются два основных критерия. Во-первых, организация должна опираться на собственные успехи, во-

вторых, не должна реализовывать этот ресурс, если сначала не создана правильная культура для этого этапа.

Таблица 1.3 Сетка управления комплексной модели

ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ / НЕОБХОДИМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ	ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ	ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ	ЭТАП УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ
Стратегический уровень			
Структурные элементы операционного уровня			
Культурные ценности			
Вспомогательные средства			

Каждая успешная организация в экономике знаний в той или иной мере управляет частью своего интеллектуального капитала. Попытка начать с нуля и разработать совершенно новую модель не только нарушит деловые операции, но и может создавать проблемы дезориентации. Наилучший способ приступить к реализации правильной модели управления интеллектуальным капиталом для уникальных потребностей организации — это, во-первых, оценить текущую ситуацию в организации с учетом желаемого состояния и ответить на вопросы «есть» или «должен». Чтобы построить такую оценку, используйте таблицу 1.3, чтобы отобразить различные рабочие процессы, структуры, ценности и инструменты, которые уже есть в вашей компании. Это должно раскрыть шаги, реализуемые на каждом из этапов, и, следовательно, указать, насколько далеко подразделение находится на пути к осуществлению всех необходимых изменений на этом этапе.

Чтобы использовать сетку комплексной модели управления для руководства инициативой изменений, начните со стадии управления, где требуется больше элементов (минимальное изменение), а затем перейдите к областям, где потребуются серьезные изменения. Сетка модели управления должна использоваться для разработки плана поэтапного отказа и перераспределения ресурсов, чтобы контролировать распределение ограниченных ресурсов. Этот план должен соблюдаться, если нет срочной деловой необходимости, которой следует уделить приоритетное внимание. Например, имеется блок в потоке знаний, который требуется начинать со стадии поиска знаний, несмотря на тот факт, что на других стадиях требуется меньше изменений.

Второе положение, которое следует принимать во внимание в рамках этой переменной — это «императив культуры». Это влечет за собой остановку реализации до тех пор, пока не будут установлены культурные ценности, необходимые для этой стадии, а также позволит избежать серьезной ошибки, когда саботаж побеждает инициативу перемен.

Как указано в модели управления, реализация любого из этапов управления предполагает ряд изменений как на стратегическом, так и на оперативном уровнях. Из вовлеченных операционных изменений (структурные, культурные, вспомогательные инструменты) структурные требуют самого высокого уровня расходов и распределения ресурсов, в то время как культурные изменения требуют самого длительного времени и наиболее трудны для воздействия. Связано это с тем, что культура незаметно влияет на поведенческие процедуры и способы принятия решений, которые завуалированы. Культура, которая порождает модели и способы, противоречащие тем, которые требуются на любом из этапов модели управления интеллектуальным капиталом, снизит эффект любых изменений, внесенных на этом этапе управления. Поэтому очень важно, прежде чем приступить к полной реализации любого из этапов комплексной модели управления, обеспечить наличие необходимой культуры. Только тогда изменения, внесенные в модель управления, будут активированы. Каждый из этапов управления нуждается в наборе культурных ценностей или определенной культуры для достижения успеха. При настройке модели управления интеллектуальным капиталом подразделение должно реализовать этап, который лучше всего соответствует его существующей культуре, или начать с необходимых культурных изменений до того, как реализовывать любой этап.

Таблица 1.4 Необходимые культурные ценности

ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ	ТРЕБОВАНИЯ К КУЛЬТУРЕ
УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ	Обмен знаниями, взаимное доверие, сотрудничество, коллегиальность, гибкость, обучение и рост
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ	Расширение прав и возможностей сотрудников, подотчетность, принятие рисков, экспериментирование, стимулирование представления и реализации новых идей, терпеть (даже праздновать) неудачу
УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ	Осведомленность об ИС, защита собственной ИС, интенсивное использование патентов или интенсивное использование публикаций культура, узнаваемость бренда

В таблице 1.4 представлена сводная информация о культурных ценностях, необходимых для каждого из этапов комплексной модели управления.

Интеллектуальный капитал на каждом жизненном этапе по своей природе отличается от интеллектуального капитала на последующих этапах, что требует разных систем управления им.

Интеллектуальный капитал на первом этапе трансформируется через различные бизнес - производственные процессы организации в прикладные знания, то есть в продукт, процесс или решение, которое можно коммерциализировать. Следовательно, объект интеллектуального капитала на первом этапе выявляется и материализуется. На этом этапе интеллектуальный капитал — это инновационные ресурсы. Инновационные ресурсы включают:

- идеи и концепции продуктов, созданные и разработанные сотрудниками - человеческий капитал;
- идеи и концепции, порожденные сетью и контактами с клиентами - клиентский капитал;
- бизнес-процессы, рабочие системы и методы, используемые для преобразования идей в товарную продукцию - структурный капитал.

Управление интеллектуальным капиталом (знаниями) на этапе бизнес-цикла - это управление инновационными процессами через призму всей организации, которое трансформируется в управление инновациями.

Управление коммерциализацией интеллектуальной собственности — второй этап. Интеллектуальная собственность достигает своего оптимального уровня материализованной стоимости. Интеллектуальный капитал можно определить в точных терминах, разделить на идентифицируемые элементы интеллектуального материала и использовать в качестве конкурентного и маркетингового инструмента. На этом этапе интеллектуальный капитал принимает форму интеллектуальных активов или бизнес-активов компании. Управление ИС всего бизнес-цикла — это управление интеллектуальной собственностью в коммерческих целях, а не в юридических.

Каждый этап определяет различные цели управления, которые, в свою очередь, определяют использование различных правил, систем, практик и инструментов. Хотя этапы перекрываются и тесно взаимодействуют друг с другом, важно, чтобы они были разделены для целей управления.

Глава 2. Управления знаниями в рамках комплексной модели управления интеллектуальным капиталом

2.1 Цель и задачи этапа управления знаниями

Цель этапа управления знаниями (УЗ) в рамках модели комплексного управления интеллектуальным капиталом состоит в управлении ресурсами знаний организации, будь они явными или неявными, а также генерируемыми человеческим или клиентским капиталом, для создания стоимости. Основная цель - обеспечить организацию необходимыми ресурсами для производства, инноваций или эффективного принятия решений. Внедрение модели в рамках управления знаниями основано на определении процесса управления сырьевыми ресурсами для производства. Это преследует следующие цели:

- Признает управление знаниями как один из этапов комплексной модели, где организация разворачивает свои ресурсы для производства новых продуктов (производственные предприятия), новых услуг (для сферы услуг и обслуживания клиентов) и для эффективного принятия решений (для государственных служб).

- Включает управление знаниями как часть управления в общий бизнес-план организации, а именно сохранение, поддержание и приумножение ресурсов знаний, необходимых для поддержания деятельности организации.

- Предоставляет менеджерам методологию и экономическое обоснование для модели управления, которые легко объяснить и оправдать для высшего руководства для обеспечения финансирования.

Задачами управления на этапе управления знаниями являются:

- Осуществить стратегический сдвиг в том, как организация представляет себя, какую роль обучение и создание знаний могут сыграть в успехе организации. Это видение следует использовать для преобразования в культуру обмена знаниями. Хотя формирование видения и создание правильной культуры являются предварительными условиями для любой комплексной программы управления, они будут изложены на этапе управления знаниями в качестве подготовительных действий.

- Знать, что знает организация, и опыт, которым она обладает, использовать для максимального создания стоимости.

- Знать, что организация должна знать, чтобы соответствовать своей желаемой конкурентной позиции, распознавая и анализируя пробелы в ресурсах организационных знаний и блоки в потоках знаний.

- Принять соответствующие стратегии, позволяющие использовать существующие знания, создавать новые знания и приобретать необходимые знания для конкурентного позиционирования.

- Внедрить стратегии знаний через создание систем, позволяющих выявлять и распространять лучшие практики, обмениваться и создавать знания через сообщества практиков, поддерживать процессы создания знаний через базу знаний и систему информационных технологий.

- Проводить мониторинг, обзор и отслеживание результатов инициативы управления знаниями для измерения влияния управления знаниями на производительность, анализ и разработка показателей производительности.

Перечисленные выше цели управления охватывают основные процессы, которые должен включать этап управления знаниями в рамках модели управления интеллектуальным капиталом. Рисунок 2.1 представляет структуру, лежащую в основе этапов реализации на этом этапе.

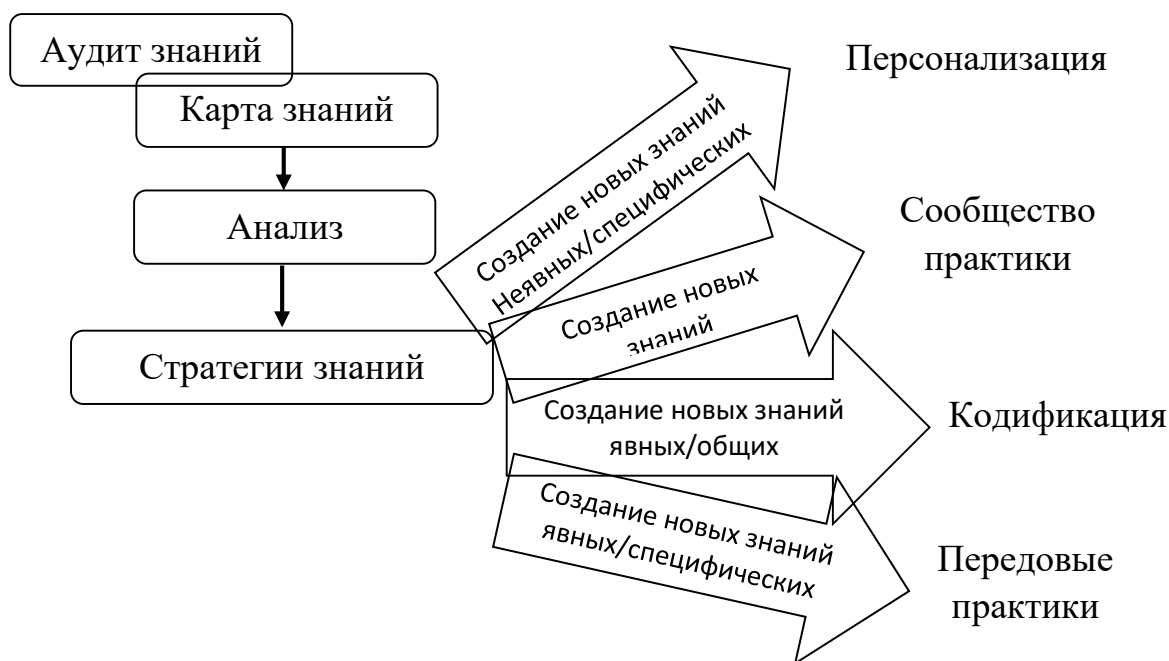


Рисунок 2.1 Структура реализации управления знаниями

Этап включает в себя проведение аудита знаний и анализа пробелов, принятие соответствующих стратегий знаний и внедрение различных систем для введения их в действие. Кроме того, модель должна включать систему измерений для мониторинга результатов и предоставления информации для анализа и адаптации. Для успеха любой программы управления знаниями или любой инициативы необходимо согласовать организационное видение и культуру. Следовательно, пошаговое руководство на этом этапе включает формулировку видения и трансформацию культуры в качестве подготовительных процессов. Затем следует руководство действиями по реализации основных процессов управления знаниями как на стратегическом, так и на оперативном уровнях.

Основные процессы включают в себя:

Подготовительный уровень

- **Процесс 1.** Осуществить стратегический сдвиг в том, как организация представляет себя. Как она осознает ценность имеющихся знаний и опирается на них или позиционирует себя обучающейся организацией. Это поможет в создании экономического обоснования для модели управления интеллектуальным капиталом.

- **Процесс 2.** Провести аудит организационной культуры и ценностей, чтобы убедиться, что организационная культура не является неблагоприятной или фатальной для знаний и управления интеллектуальным капиталом.

Стратегический уровень

- **Процесс 3.** Осуществить аудит и анализ пробелов в ресурсах знаний для выявления пробелов в базе знаний. Обнаружение пробелов в потоках знаний также рассматривается здесь для обнаружения дисфункциональных потоков знаний и структур. Пробелы определяются как те области, в которых ограниченные или отсутствующие ресурсы, а также заблокированные потоки будут влиять на текущую и будущую производительность и ограничивать темпы роста и успеха.

- **Процесс 4.** Определить и применить стратегии знаний, чтобы заполнить пробелы и поддержать процессы создания знаний (ценности).

Операционный уровень

- **Процесс 5.** Внедрить процесс выявления и распространения лучших практик либо через сообщества практиков, либо через ведущее (функциональное) подразделение.

- **Процесс 6.** Разработать архитектуру базы знаний для поддержки создания знаний и ключевых бизнес-процессов. Выбор соответствующих инструментов, чтобы обеспечить косвенный и прямой обмен знаниями.

2.2 Реализации процессов управления знаниями

Процесс 1: Формирование основанного на знаниях видения (стратегия)

Формулировка видения должна быть сделана для всей организации. Отдельные бизнес-подразделения и отделы могут позднее согласовать свои задачи с видением, в зависимости от размера и структуры организации. Есть три основных требования к формулировке видения. Первое действие выполняется руководством, где впервые сформулировано организационное видение. Полученное видение должно затем быть согласовано с ключевыми людьми или руководителями бизнес-единиц. Последнее действие - донести видение до всех в организации через необходимые изменения в культуре.

Действие 1: Формулировка лидерства.

Формулировка видения — это внутренний процесс для организации, где она определяет, кто она на самом деле и кем она себя представляет. Независимо от слов, заявление о видении должно содержать следующие компоненты:

- **Цель организации,** отражающая ее характер и индивидуальность. Цель организации заключается не только в том, чтобы обеспечить жизнь своим сотрудникам или удовлетворить спрос на рынке, но и в доставке определенного продукта или услуги. Приравнивать цель к доставке определенного продукта не только ограничительно, но и неактуально, так как деятельность по доставке определенного продукта представляет собой то, что организация делает и будет продолжать делать для поддержания своего существования. Это похоже на любую из биологических систем организма (кровообращение или дыхание),

которые, хотя и имеют решающее значение для продолжения вида, не обеспечивают личную мотивацию для развития и роста.

- Бизнес, которым занимается организация, определяя разницу, которую она хочет внести в жизнь людей.
- Уникальная ценность, которую организация добавляет своим клиентам.
- Роль, которую организация хочет играть в будущем, как она это себе представляет.
- Культурные ценности, личные качества и навыки, которыми должны обладать люди.

Видение должно быть вдохновляющим и подчеркивать роль интеллектуального капитала или знаний в будущем организации. На самом деле, слова видения имеют второстепенное значение; именно процесс формулирования, а затем активации видения имеет преобразующую силу. Чтобы сформулировать видение, руководству организации необходимо решить следующие вопросы:

- Какова цель вашей организации? Смотрите не только на то, что вы делаете, но и на то, как вы это делаете, что отличает вас от других игроков, а следовательно, ваш характер и личность. Если вы знаете эту цель при создании организации или пытаетесь экстраполировать ее задним числом, важно определить ее. Личность — это все, даже для организаций; не случайно, что организации с сильным чувством идентичности и характера являются наиболее успешными.
- Чем вы занимаетесь? Бизнес должен быть определен с точки зрения различий, которые вы хотите внести в жизнь людей;
- Какова уникальная добавленная стоимость, которую вы предоставляете или планируете предоставить своим клиентам? Это значение не должно зависеть от продуктов и услуг, которые вы предоставляете.
- Каким вы видите будущее? Почитайте истории успехов лидеров-основателей и что они пытались достичь, когда начали бизнес. У всех есть общие рекомендации, а именно: выйти за пределы своего видения в свое настоящее и представить будущее.
- Как вы хотите изменить или повлиять на свой мир? Как будет выглядеть успех в вашем воображаемом мире? При определении успеха и новой среды следует различать успех, достигнутый за счет повышения операционной эффективности (т. е. экономии) и инноваций (т. е. разработки стратегии).
- Каковы основные характеристики и ценности, которые должны иметь ваши сотрудники, чтобы организация могла реализовать свое видение?

Действие 2: Согласование с видением персонала.

Формулирование организационного видения — это интерактивный процесс, в котором руководство и ключевые сотрудники организации перемещаются вперед и назад, пока не достигнуто желаемое. Роль специалистов

состоит в том, чтобы оценить конкурентную среду и оценить будущие тенденции и потребности рынка и занять определенную позицию в этом будущем. Более глубокое понимание ресурсов организационных знаний и ресурсов конкурентов может помочь руководству в определении областей, в которых хотят преуспеть. Согласование видения лидерства с видением специалистов также позволяет последним владеть видением и стратегическим направлением, быть лучше подготовленными для передачи этого видения на другие уровни в организации. Встречи, мозговые штурмы - хорошая идея для выполнения этого действия. Тем не менее, без участия специалистов мало что получается из этой деятельности, кроме общения. Лучший способ – организовать команду среди специалистов и назначить руководителя. Команде следует поручить довести видение до остальной части организации. Для реализации действия необходимо:

1. Сформировать команду, состоящую из специалистов, которые представляют различные функциональные отделы и / или бизнес-единицы.

2. Каждый представитель должен проводить конкурентную оценку в своей области в своем видении будущего. Эта неотъемлемая задача часто игнорируется. Формулирование будущего видения требует понимания себя, конкуренции и клиента.

3. Оценить и согласовать видение лидерства с видением специалистов посредством непрерывных встреч до достижения консенсуса.

4. Каждый из ключевых руководителей должен впоследствии выступить в роли лидера нового видения, сообщив об этом старшему и среднему руководству в своих соответствующих департаментах и подразделениях, как это предусмотрено в действие 3.

Действие 3: Общайтесь на всех уровнях.

Лучший способ донести концепцию, основанную на знаниях, до всех уровней организации — проводить периодические встречи между руководителями и их сотрудниками, чтобы общаться, анализировать и обновлять концепцию. Такие встречи должны быть направлены на создание общего видения, формирование команды и сотрудничества на всех уровнях. Они также облегчают создание желаемой культуры и могут быть использованы для формулирования общих ценностей в соответствии с видением. Кроме того, следующие меры должны быть приняты для активизации видения во всей организации. Конкретные отделы должны быть назначены для наблюдения за определенными компонентами концепции, где они соответственно согласовывают свои процедуры и практики следующим образом:

- Отделы маркетинга и связей с общественностью должны согласовать свои усилия по рекламе, продвижению и брендингу с видением компонентов цели, организационной идентичности и характера, а также описания бизнеса.

- Отдел разработки нового продукта (или услуги) должен согласовать свой анализ новых концепций и дизайна новых продуктов с предложением об уникальной или добавленной стоимости для клиентов.

- Отдел развития бизнеса или роста и развития должен согласовывать свои планы на будущее с видением будущего (стратегией будущего).

- Отдел кадров должен согласовать свою политику найма и профессионального развития с компонентом концепции, описывающей организационные ценности.

Процесс 2: Культурный аудит и трансформация

Культурный аудит и трансформация — это процесс, в котором организация пытается выяснить неявные ценности, которые лежат в основе ее поведенческих моделей, рабочих режимов, стиля руководства и моделей принятия решений. Такие ценности формируют организационную культуру, которая может победить любую модель управления или любую программу, которая противоречит базовым ценностям программы. Следовательно, важно пройти аудит культурных ценностей, который помогает сделать эти ценности явными, чтобы их можно было эффективно изменять или поддерживать. Аудит также выявляет разрывы между ценностями управления и сотрудников, выявляя блоки на пути построения правильной культуры. Правильная культура для модели управления интеллектуальным капиталом — это та, которая поощряет сотрудничество и обмен знаниями. В частности, следующие ценности должны быть включены в культуру организации:

- Сотрудничество, командная работа и коллегиальность
- Обмен знаниями и постоянное обучение
- Творческий подход, самостоятельное принятие решений и принятие рисков
- Признание неудач, экспериментов и инноваций

Приведем действия, необходимые для раскрытия ценностей, лежащих в основе культуры организации, и для внедрения необходимых культурных ценностей.

Действие 1: Аудит культурных ценностей.

Целью этого действия является выявление организационной культуры и разрывов между ценностями управления и ценностями сотрудников, влияющими на успех программы управления интеллектуальным капиталом.

- Провести индивидуальный анализ профиля лидеров, старших менеджеров и руководителей, чтобы выяснить базовые ценности, которые определяют их стиль управления и влияют на модели поведения, включая показатели текучести кадров, в их отделах.
- Провести аудит групповых ценностей в форме вопросника для сотрудников каждого отдела, чтобы оценить необходимость культурных изменений. Во многих организациях существует различие между культурами различных отделов, начиная от упора на контроль и послушание, где следование инструкциям и строгий надзор характеризуют выполнение работы, к вдохновению и инновациям, где подчеркивается независимость и сотрудничество. Исследования показали, что департаменты, организации в целом, которые демонстрируют первый набор ценностей, плохо справляются со своими обязанностями, имеют низкий моральный дух сотрудников и высокую текучесть кадров. Проведение аудита на уровне департаментов и проверка

производительности в них позволят выявить департаменты, в которых требуется дополнительная работа по внедрению правильных культурных ценностей.

Действие 2: Влияние культурных изменений на исполнительный и ведомственный уровни.

Как только результаты аудита станут доступны, важно предпринять ряд действий для обеспечения принятия правильных культурных ценностей как на уровне исполнительной власти, так и на уровне департаментов, а именно:

1. На исполнительном уровне. Проводите тренинги для руководителей на постоянной основе, чтобы наставить их в принятии необходимого набора ценностей. Руководители с правильными ценностями могут выступать в качестве наставников и предлагать способы изменения стилей управления. Ценности лидерства должны постоянно контролироваться и должны приниматься во внимание в процессе найма новых руководителей.

Рекомендуется, прежде чем принимать какое-либо решение о приеме на работу, исключить кандидатов, чьи ценности сильно противоречат ценностям организации.

2. На уровне департаментов. Проводите межведомственные встречи для мозгового штурма о том, что сотрудники считают желательным, сравнивая с фактическими культурными ценностями, которые способствовали бы повышению производительности и морального духа. Требуемые культурные ценности должны соответствовать тем, которые определены на уровне высшего руководства и исполнительной власти. В целом они включают в себя: пересмотр политики принятия решений, командной работы и управления проектами, чтобы обеспечить поощрение желаемых ценностей; признание и поощрение практики, которая способствует принятию желаемых ценностей; информирование о прогрессе различных департаментов в создании правильной культуры и о том, как это влияет на их работу.

Действие 3: Культурные изменения во всей организации.

Ряд изменений необходим для продвижения правильной культуры:

- Включите обмен знаниями в качестве одной из обязанностей при планировании работы всех должностей, связав обмен знаниями с работой, о которой идет речь, и, самое главное, предоставив время для обмена знаниями и их создания.

- Включите обмен знаниями и сотрудничество в качестве критериев при оценке эффективности работы сотрудников, особенно на управленческом уровне. Повышение квалификации менеджеров должно основываться на вознаграждении тех, чьи команды или отделы демонстрируют необходимые культурные ценности и признаны лучшими отделами для работы.

- Награда и признание практики отдельных лиц, групп и организационных подразделений на ежегодных собраниях. Хотя финансовое вознаграждение является желательным, признание вклада — это то, что мотивирует и стимулирует работников умственного труда.

- Награда и признание департаментов за передачу собственных и тиражирование лучших практик других (т.е. признание всех задействованных подразделений для повышения тиражирования лучших практик).

- Систематизация и распространение историй успеха о том, как обмен знаниями, инновации, принятие рисков и сотрудничество помогли решить проблемы бизнеса, сэкономить средства или повысить производительность.

После того, как первые два процесса будут успешно реализованы, организация может перейти к модели управления знаниями.

Процесс 3. Аудит знаний.

Аудит знаний является ключевым процессом не только для целей управления знаниями, но и для этапа стратегического планирования, как на уровне предприятия, так и на уровне бизнес-единиц, для выработки конкурентных стратегий и тактик. Для управления знаниями основной целью является выявление ресурсов и сетей знаний (потоков), которые организация должна иметь, и, следовательно, критических пробелов в ресурсах знаний организации. Критический разрыв в знаниях определяется как недостаток знаний в стратегической области, неэффективное использование внутренних ресурсов знаний или блок потоков знаний, который препятствует достижению стратегических целей. Критический разрыв существует что между тем, что делает организация, и тем, что она может сделать со своими знаниями. Аудит знаний позволяет оценить и предотвратить потерю знаний и утечку мозгов в организации, которые приводят к недостаточной капитализации и растрате ресурсов знаний. В частности, этот процесс предназначен для обнаружения:

- Доступные ресурсы знаний (знайте, что мы знаем):
- Хранение и накопление явных ресурсов знаний
- Экспертиза и молчаливые ресурсы знаний
- Скрытые и недостаточно капитализированные ресурсы (мы не знаем, что знаем):

- Ключевые рычаги в процессе обучения
- Практика совершенствуется определенными отделами (лучшие практики).

- Ресурсы знаний, необходимые для достижения стратегических целей (мы не знаем, что мы не знаем):

- Блокировки потоков знаний и сети
- Пробелы и неудовлетворенные потребности в знаниях и информации

Был разработан ряд подходов к аудиту знаний:

- *методы инвентаризации;

- *картирование потоков знаний и сетей;

- * картирование ресурсов знаний.

Выбор подхода зависит от потребностей и целей бизнеса. Например, картирование потоков знаний с клиентами имеет особое значение для сервисных организаций, в которых сильные потоки способствуют как удовлетворенности клиентов, так и их обучению.

Комплексный анализ пробелов должен включать три подхода. После того, как результаты аудита знаний собраны и проанализированы, должен быть разработан план, в котором будет указано, каким образом существующие ресурсы знаний (явные и неявные) будут использоваться посредством передачи и обновления и как будут внедряться процессы для создания новых знания. Независимо от используемого подхода процесс аудита может быть выполнен с помощью набора интервью и анкет, разосланных всем сотрудникам проверяемого подразделения или всей организации. Следует обсудить результаты с целевыми группами, сформированными из руководства и сотрудников, чтобы способствовать участию в процессе будущих пост-аудитов. Важно заручиться поддержкой высшего руководства в проведении аудита, а также обеспечить получение максимальных ответов и учесть все рекомендации отчета по аудиту при планировании программы управления знаниями компании.

Подходы к аудиту изложены ниже, включая вопросы, которые необходимо решить.

Действие 1: Оценка ресурсов знаний.

Цель этого действия состоит в том, чтобы определить явные и неявные ресурсы организации с точки зрения того, что известно, не известно и должно быть известно в определенный момент времени. Важно различать явные и перспективные (потенциальные) ресурсы, так как заполнение пробелов в этих двух связанных ресурсах требует различных стратегий знаний. Обилие явного ресурса не свидетельствует о сильной базе знаний, если молчаливые ресурсы находятся в дефиците, и наоборот. Связано это с тем, что лучшие базы данных с самыми современными знаниями (явные ресурсы) не обеспечивают стратегической силы, если не дополняются опытными работниками умственного труда для их применения и разработки (неявные ресурсы). Точно так же лучшие люди с лучшими знаниями (молчаливые ресурсы) могут быть не задействованы из-за отсутствия явных ресурсов, которые предоставляют информацию, необходимую для сбора при продвижении вверх по кривой обучения. Инвентаризация не может быть сделана в вакууме. Этап подведения итогов должен выполняться для определенных ключевых бизнес-процессов. Поэтому предварительным действием является определение его контекста, то есть критических бизнес-процессов, к которым относится инвентаризационный аудит. Анкета должна быть направлена на обнаружение ресурсов знаний, явных или неявных, с которыми прибегают при выполнении критических бизнес-процессов, следующим образом:

Молчаливые (подразумеваемые по умолчанию- потенциальные) ресурсы:

- С кем вы консультируетесь и для каких областей знаний? Как часто? Обратитесь к рабочим областям знаний. Эти вопросы предназначены для обнаружения внутренних потоков знаний.
- С кем вы общаетесь и в каких областях знаний за пределами организации? Как часто? Эти вопросы оценивают потоки знаний из внешних источников.

- Кто из экспертов внутри организации и за ее пределами обладает знаниями, которые вам необходимы? Этот вопрос направлен на выявление экспертов посредством экспертной оценки.

- Классифицируйте области знаний, в которых вы опытни и готовы делиться своими знаниями. Это предназначено для поиска экспертов посредством самооценки.

- Кто консультирует вас и в каких областях знаний? Это предназначено для обнаружения притока знаний.

- В какой форме вы получаете знания от этих экспертов и как вы общаетесь? Это предназначено для оценки типов общения с целью последующего выбора соответствующих инструментов.

- Какие области знаний вам нужны, но вы не можете найти эксперта, к которому можно обратиться? Это разработано, чтобы обнаружить пробелы в скрытых ресурсах знаний.

- Сколько времени вы тратите на поиск экспертов? Это разработано, чтобы обнаружить узкие места потока и блоки, которые влияют на скорость и производительность.

Явные ресурсы

- К каким внутренним и внешним источникам информации и знаний у вас есть доступ? Это раскрывает доступные ресурсы - те, которые мы имеем и знаем, что у нас есть.

- Какие информационные ресурсы вам нужны, но вы не можете найти? Какие категории знаний вам необходимы для выполнения важных бизнес-процессов? Эти вопросы выявляют пробелы, которые легко обнаружить, ссылаясь на необходимые, но недоступные ресурсы знаний.

- Где и как вы получаете доступ к нужным вам знаниям? У вас есть доступ ко всем ресурсам, которые вам нужны? Они в изобилии, мало или устарели? Эти вопросы направлены на обнаружение блоков в знаниях и информационных потоках, а затем определяют выбор инструментов для передачи документов и информации.

- Как информация получается и доставляется и когда? Это предназначено для оценки эффективности поисковых и поисковых функций и инструментов.

- Сколько времени вы тратите на поиск информации и знаний, которые вам нужны? Это делается для оценки эффективности функций и инструментов поиска и поиска, а также для обеспечения целей (с точки зрения затрат на информацию и времени на поиск необходимых ресурсов), к которым руководство может стремиться и отслеживать.

Знать, кто знает, что и насколько ресурсы знаний удовлетворяют потребности в знаниях, недостаточно. Аудит знаний также должен выявлять дисфункциональные потоки знаний и информации, которые препятствуют передаче знаний и вызывают потерю знаний. Следовательно, информация о том, кто с кем связывается и для чего, должна отображаться для выявления внутренних и внешних потоков знаний, связанных с критическими бизнес-

процессами. Необходимо составить ответы на эти вопросы, раскрыть явные и неявные ресурсы, к которым осуществляется доступ для критических бизнес-процессов, эффективность этого доступа, необходимые знания для повышения эффективности, а также сведения о том, кого другие называют экспертами, и в каких областях знаний. Аудитор должен проанализировать эти результаты и рекомендовать соответствующие решения и действия по управлению знаниями.

Поэтому, прежде чем приступить к картированию потоков знаний, нужно представить инструмент для анализа результатов аудита знаний.

Действие 2: Анализ результатов аудита. Чтобы судить, знаете ли вы или нет, недостаточно черной или белой оценки, так как существует много уровней знания или невежества, много оттенков серого. Кроме того, даже когда выявляются различные уровни знаний, аудитору необходим эталон (рыночный стандарт) для обоснования своего суждения о состоянии ресурсов знаний организации. Оценка уровня знаний необходимо руководству для оценки уровня инвестиций, необходимых для заполнения выявленных пробелов. Вот почему модель управления знаниями различает типы пробелов в знаниях, ссылаясь на уровни избытка или дефицита определенного ресурса. Пробелы определяются как недостатки в ресурсах знаний, которые могут негативно повлиять на конкурентоспособность организации или ограничить ее потенциал роста. Некоторые пробелы могут потребовать значительных инвестиций, и поэтому может быть более разумным их не заполнять. Классификация дает рекомендации относительно решений, которые можно использовать для борьбы с различными уровнями избытка и дефицита. Они должны быть отображены для всей организации и для каждого бизнес-подразделения или отдела, ссылаясь на организационные компетенции и компетенции различных департаментов и бизнес-подразделений. Различные уровни представлены в цветах, так что они могут использоваться для создания топографических или графических карт с помощью программ визуализации, чтобы дать руководству моментальный снимок состояния их ресурсов знаний в определенный момент времени. Классификатор включает в себя следующие четыре уровня:

1. Зеленый уровень. Нет недостатков. Есть обширные ресурсы знаний, которые связаны с основными компетенциями или областями стратегических знаний (т.е. областями знаний, которые необходимы для достижения стратегических целей). Главный вопрос здесь заключается в том, чтобы выяснить, распространяются ли эти ресурсы по всей организации среди тех, кто в них нуждается. Именно здесь кодификация знаний и разработка лучших практик являются наилучшими вариантами. Проект базы знаний, создание контента знаний и обновление базы могут быть рассмотрены здесь.

2. Синий уровень. Недостаточные молчаливые знания, но обильные явные ресурсы знаний, где имеются базы данных и руководства, но пробелы в молчаливых ресурсах знаний обнаруживаются там, где нет опыта в требуемой области. Эти пробелы должны быть устранены с помощью плана набора персонала организации и подготовки кадров с выделением особого внимания развитию необходимых навыков. Эта стратегия используется Microsoft, которая

для создания новых компетенций назначает новых сотрудников для разработки сложных новых программных систем в командах из трех-семи человек под руководством наставников, что позволяет им подняться по самой крутой кривой обучения в кратчайшие сроки. Альтернативно, сообщества практики могут быть сформированы вокруг областей знаний синего уровня, чтобы заполнить выявленные пробелы.

3. Оранжевый уровень. Ограниченные недостатки, выявленные в ресурсах знаний определенного отдела, но этот пробел можно восполнить за счет ресурсов внутри организации. Именно здесь обнаруживаются блоки в потоке знаний, поскольку такие блоки являются основной причиной, по которой знания не передаются тем, кто в них нуждается. Использование сообществ практиков здесь важно для передачи знаний тем, кто в них нуждается, поддержания центра содержания знаний и создания новых знаний в этой области.

4. Красный уровень. Высокие недостатки, выявленные в явных и неявных ресурсах знаний, необходимых для достижения стратегических целей или эффективной конкуренции в определенной области знаний. Такие пробелы, вероятно, могут быть восполнены за счет внешних ресурсов за счет затрат в рамках бюджета. При этом высшее руководство должно рассмотреть вопрос о том, возможен ли стратегический альянс с партнером, обладающим знаниями в целевой области. В тех случаях, когда такой альянс невозможен и приобретение знаний требует больших затрат, высшее руководство должно рассмотреть вопрос о продаже активов, если область знаний не является критической для планов развития организации.

Реинжиниринг и тщательный мониторинг того, как наиболее успешные конкуренты используют свои ресурсы, могут предоставить ценную информацию и доступ к явным ресурсам знаний. Эти ресурсы доступны из открытых источников (например, патенты USPTO на технологии, Интернет, торговые выставки); и частные источники (например, исследовательские компании, независимые исследовательские лаборатории и консультанты). Этого, однако, будет недостаточно, и руководству все равно необходимо будет найти способы развития неявных знаний в этой области.

Глядя на результаты аудита знаний таким образом, аудитор может точно оценить потребности организации в знаниях, и какой подход будет наиболее подходящим для удовлетворения выявленных потребностей. Кроме того, уровень срочности при заполнении каждого из выявленных пробелов должен быть оценен для определения приоритетности заполнения пробелов. Для этого аудитору необходим доступ к целевой конкурентной позиции организации и ее бизнес-стратегии.

Следует также оценить стоимость и время для заполнения пробелов. Это позволит лучше подготовить высшее руководство к планированию и развертыванию реализации стратегий знаний, которые они принимают, чтобы заполнить выявленные пробелы в знаниях и в своих бюджетах. Отметим, что потребности в знаниях находятся в состоянии постоянного изменения. Поэтому организация должна периодически оценивать свои потребности в знаниях, чтобы

определить, располагает ли она необходимыми ресурсами знаний для достижения определенных стратегических целей или реализации определенной конкурентной стратегии. Оценка должна также относиться к потребностям в знаниях для ведения критических бизнес-процессов. Конечной целью управления знаниями является поддержка потребностей в знаниях критически важных бизнес-процессов для обеспечения эффективных организационных действий. Это достигается путем отображения ресурсов знаний таким образом, чтобы показать, как они используются для поддержки ключевых действий и задач критических бизнес-процессов. Несмотря на то, что анализ показывает доступность ресурсов знаний, ниже описывается действия по картированию, показывающее, как они используются, и эффективность такого использования.

Действие 3: Картирование ресурсов знаний. Карта ресурсов знаний отображает «как есть» конкретные ресурсы знаний, к которым осуществляется доступ для выполнения определенных задач в основных бизнес-процессах. Эта карта показывает, как и какие ресурсы знаний используются для поддержки проверяемого бизнес-процесса. Сопоставление ресурсов знаний также позволяет выявить недостатки, когда критические действия не поддерживаются в электронном виде, и избыточность, когда такие действия поддерживаются несколькими перекрывающимися ресурсами.

Картирование также раскрывает тип ресурсов, которые поддерживают каждое из ключевых действий (например, электронные базы данных, документы или персонал). Путем сопоставления критических бизнес-процессов карта ресурсов знаний предоставляет важные рекомендации для проектирования базы знаний и ИТ-систем относительно того, какие ресурсы знаний следует группировать в центрах электронного контента, а в качестве каких ресурсов следует использовать справочники экспертов и неэлектронные источники. Как показано на Рис 2.2, различные действия А – Е бизнес-процесса исследуются, чтобы найти тип и расположение ресурсов знаний, необходимых для выполнения процесса. Например, действие D поддерживается базой данных 3 и отчетами 4 как явными ресурсами, тогда как процесс С поддерживается только ресурсом 2.

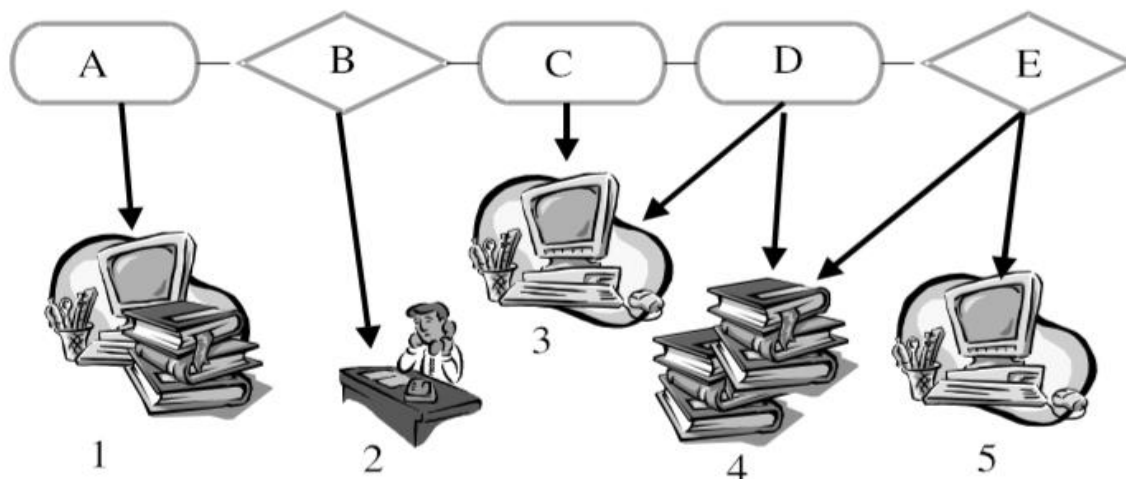


Рис.2.2 Карта ресурсов знаний

Понимание взаимосвязи между различными ресурсами и действиями позволяет лучше оценить процессы создания знаний, их сильные и слабые стороны. Некоторые карты ресурсов знаний также ссылаются на внешние ресурсы знаний, где внешние ресурсы знаний используются для разведки и других целей.

При выполнении действий 2 и 3 инвентаризации и картирования ресурсов знаний важно помнить о переходной природе знаний как ресурса. Знания постоянно меняются и растут с новыми технологическими достижениями и меняющимися рыночными тенденциями. Чтобы оставаться актуальными и полезными, ресурсы знаний должны постоянно меняться - следовательно, потоки знаний, по крайней мере, так же важны, как и запасы знаний для создания знаний. Потоки знаний представляют собой различные обмены, которые развиваются с течением времени среди людей внутри и вне организации, независимо от организационных схем, с единственной целью выполнения работы.

Поэтому для завершения аудита важно составить карту потоков и обменов знаниями, чтобы определить концентрации личных знаний, на которые указывает большинство людей, обозначающих определенных членов в качестве экспертов в определенной области знаний, и обнаружить блоки в потоках знаний, где есть меньшая активность или потоки между отделами или подразделениями.

Действие 4: Картирование внутренних и внешних потоков знаний. Сети и потоки знаний (также называемые социальными сетями) являются неформальными сетями, которые образуются для обмена и передачи знаний в определенной области. Они формируются во всех организациях, независимо от формальных командных линий (организационных схем) и рабочих процессов. Карты внутренних потоков знаний показывают контакты (кто с кем общается и делится знаниями) и частоту этих контактов. При картировании внешних потоков знаний выявляются модели потоков с внешними сторонами в цепочке создания стоимости (например, с дистрибьюторами, поставщиками, подрядчиками и клиентами).

Карты потоков знаний (обмена) включают карты, показывающие потоки знаний и обмены внутри конкретного отдела или бизнес-единицы (потоки подразделений), а также между различными отделами в организации в отношении выполнения определенного бизнес-процесса (межведомственные потоки), и, наконец, потоки между отделами и внешними сторонами (внешние потоки). На карте потоков знаний каждый человек обозначен узлом, а поток знаний (в обоих направлениях) обозначен линией, соединяющей два узла. Жирность линии обозначает плотность обмена. Существует ряд доступных программ, в которые можно вводить данные для создания карт потока знаний, показывающих активность потока и блоки. Все эти карты имеют целью раскрыть и изобразить следующее:

- Обмен знаниями, которые поддерживают определенный бизнес-процесс внутри определенного отдела, как показано на рис. 2.3, и с другими отделами, как показано на рис. 2.4.

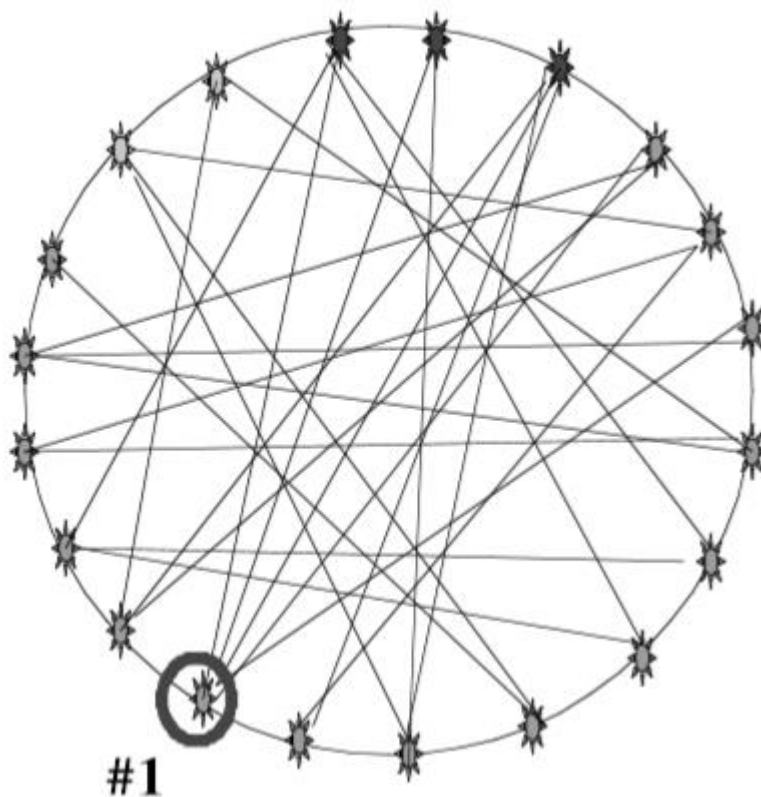


Рисунок 2.3 Информационный поток и нетворкинг (взаимодействие)

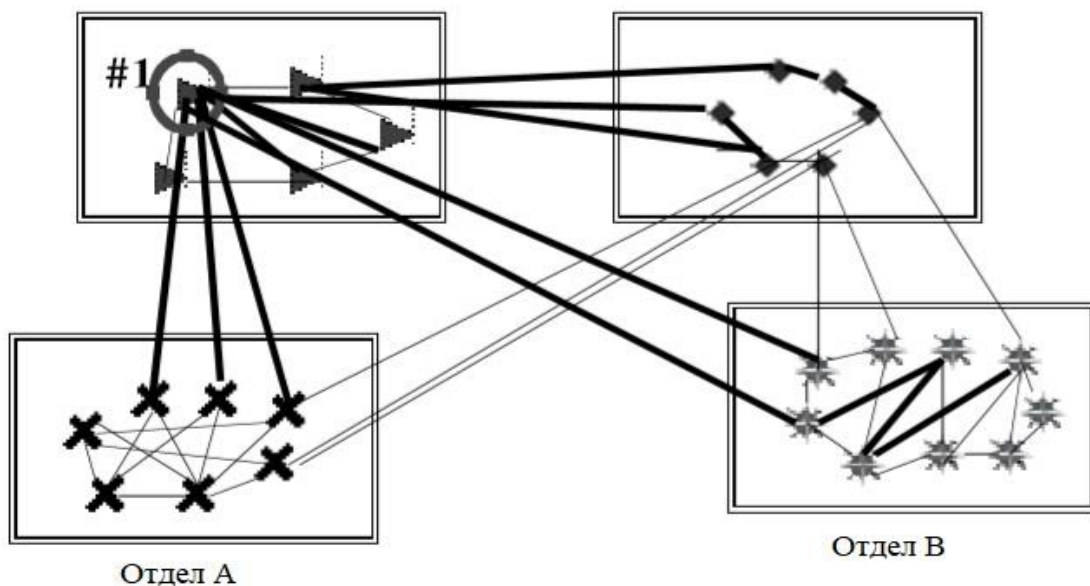


Рисунок 2.4 Обмен потоками знаний между отделами

- Источники молчаливых знаний (эксперты) в отделе и во всей организации выявляются путем поиска узлов (людей), где наблюдается интенсивная активность и централизация. Центральность сети представлена узлом, который является центром сети знаний (например, сотрудник 1 на рисунке 2.3 и 2.4). Те, у кого есть центральное место в сети, могут обратиться к руководителям практикующих сообществ в этой области знаний.

- Места, где обмен знаниями запрещен, что объясняется отсутствием потоков знаний между отделами (например, отделы А и В на рис. 2.4). Это вызывает тревогу, поскольку объединение идей и знаний между различными отделами является одной из целей управления знаниями. Кроме того, это свидетельствует о слабом обмене знаниями и совместной работе, что может помешать тиражированию лучших практик. Слабые или отсутствующие потоки между двумя или более отделами, или бизнес-единицами, которые могут извлечь пользу из знаний друг друга в выполнении критических бизнес-процессов, выявляют серьезные узкие места в потоках знаний.

- Как к ресурсам знаний обращаются извне организации (внешние потоки знаний). Рисунок 2.5 является примером потока знаний между торговым представителем подразделения со своими клиентами.

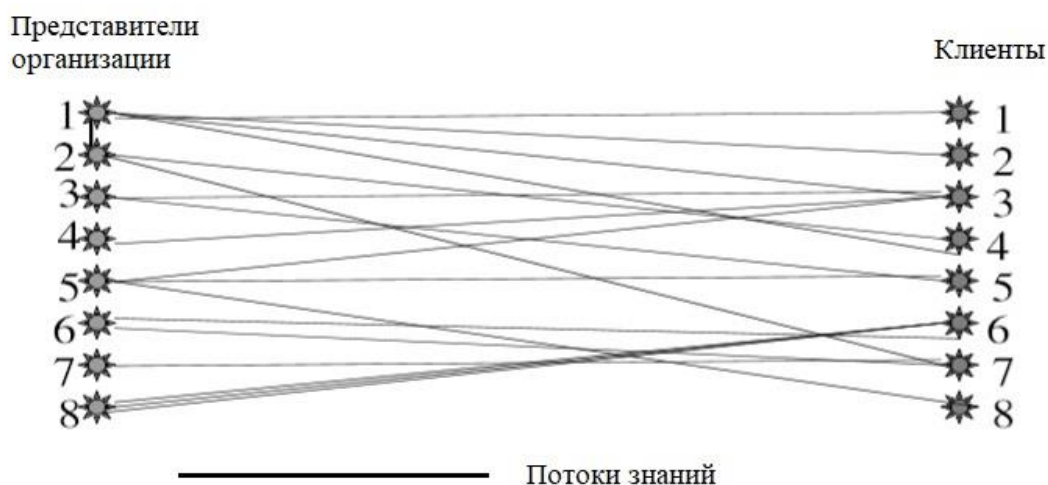


Рисунок 2.5 Обмен потоками знаний с клиентами

Картирование таких потоков позволяет анализировать разрыв социального или реляционного капитала, или, другими словами, взаимодействие между человеческими и клиентскими капиталами в производстве знаний. Это позволяет обнаруживать зазоры в точках контакта. Например, если клиент 1 является ценным клиентом с точки зрения ресурсов знаний, то следует создать больше контактных точек для создания базы знаний в этой области.

Другим примером является представитель 8, чье обширное количество контактов показывает опыт и, следовательно, богатство молчаливых знаний в определенной области знаний. Эти карты имеют решающее значение для организаций в сфере услуг, где много знаний происходит от контактов с крупными клиентами или клиентами, которые улучшают имидж.

После проведения аудита высшее руководство должно использовать отчет по аудиту для разработки соответствующих стратегий знаний, чтобы заполнить выявленные пробелы и создать новые знания.

Процесс 4: Стратегия управления знаниями

Как описано в классификации пробелов, тип пробела в знаниях определяет выбор процедуры, которая лучше всего подходит для заполнения этого пробела, и, следовательно, дает рекомендации относительно подходящей стратегии знаний. В рамках этого процесса даются рекомендации по использованию этих стратегий. На первом этапе описывается, для чего может быть использована каждая из этих стратегий и как она влияет на разработку программы управления знаниями.

Действие 1: определить стратегии знаний, чтобы ликвидировать пробелы.

- Стратегии наилучшей практики для использования существующих ресурсов знаний. Эти ресурсы, хотя в основном явные, обычно создаются путем кодификации молчаливых знаний в формы, которые можно тиражировать. В соответствии с этой стратегией основное внимание уделяется выявлению и совершенствованию определенных методов ведения бизнеса с целью распространения среди других отделов, сайтов и подразделений, которые используют аналогичную практику. Это особенно полезно для зрелых отраслей промышленности и крупных организаций, где накоплен богатый опыт. Стратегия лучше всего подходит для передачи явных знаний для конкретно определенных приложений.

- Стратегии для создания новых знаний путем передачи в основном молчаливых знаний путем объединения людей, заинтересованных в одной области знаний, практики. В соответствии с этой стратегией основной упор делается на рост молчаливых знаний в конкретной области, где участие членов оказывает большое влияние на обучение и инновации. Стратегия особенно подходит для крупных организаций, где необходимо найти новые решения, используя неявные ресурсы.

- Стратегии кодификации знаний, которые организация применяет и использует для поддержки своих критически важных бизнес-процессов. В соответствии с этой стратегией основной упор делается на систематизацию знаний и предоставление их сотрудникам в режиме реального времени для применения и повторного использования. Лучше всего подходит для отраслей, в которых решения в одной области могут быть применены к другой с умеренными модификациями. Стратегия имеет дело с кодификацией существующих явных знаний широкого применения.

- Стратегии персонализации для поиска и подключения экспертов в специализированных областях знаний, чтобы использовать скрытые знания, где новые знания создаются для реагирования на уникальные ситуации. Она лучше всего подходит для отраслей или предприятий, где уникальные ситуации требуют применения человеческого интеллекта для внедрения новых решений.

Стратегия направлена на удовлетворение потребностей в создании новых скрытых знаний для конкретных приложений.

Кроме того, следует отметить, что в центре внимания передовых практик и стратегий кодификации находится операционное превосходство за счет использования существующих знаний и, следовательно, предотвращения потери памяти организации. Однако в центре внимания практикующих сообществ и стратегий персонализации находятся инновации и создание новых знаний для реагирования на новые ситуации, когда молчаливое знание является основным двигателем и, следовательно, предотвращает утечку мозгов из организации. Чтобы принять решение о соответствующих стратегиях знаний, следует рассмотреть ряд переменных.

Действие 2: Понимание различных переменных, к которым относятся стратегии знаний. Чтобы принять решение о соответствующих стратегиях знаний, следует учитывать следующие переменные:

- Уровень, для которого требуется инновация или создание новых знаний, чтобы заполнить пробел, и, следовательно, сочетание стратегий персонализации и кодификации.
- Молчаливое или явное содержание знаний, где обнаружен пробел и ожидается, что знания будут иметь конкретное (узкое) или общее (широкое) применение.
- Уровень репликации - имеет ли знание в определенной области узкое или широкое применение к существующим или будущим ситуациям, а также легкость, с которой его можно тиражировать (стратегия передового опыта).

На рисунке 2.6 показано, как эти переменные влияют на выбор стратегии.

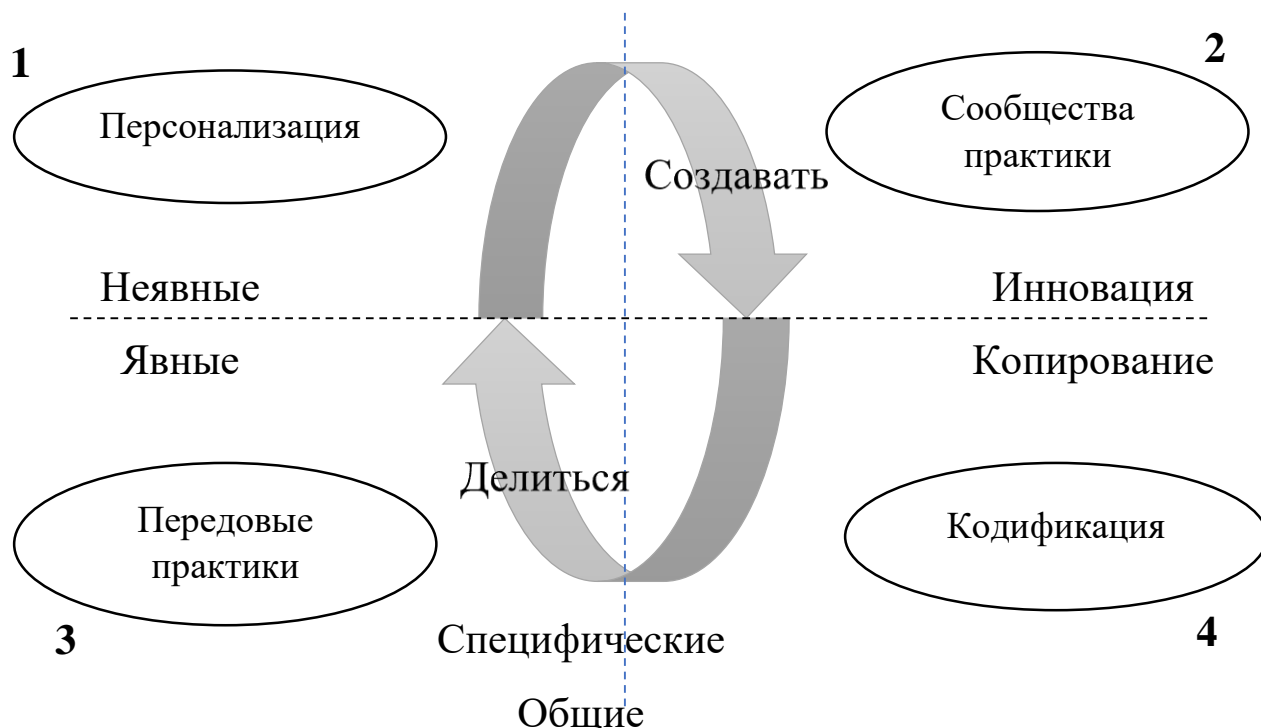


Рисунок. 2.6 Переменные стратегий управления знаниями

Например, в случаях, когда требуется создание новых знаний в стратегических областях, формирование и заполнение выявленных пробелов лучшей стратегией являются сообщества и практики. В противоположной ситуации, изображенной в четвертом квадранте, где полученные знания имеют общее применение и могут быть легко воспроизведены для повторного использования, наилучшим вариантом будет использование стратегии с преимущественно кодификацией.

Действие 3. Оценка потребности в инновациях и репликации в критических бизнес-процессах. Каждая область знаний или практики содержит как явные, так и неявные компоненты знаний, имеет особенности узкого или широкого применения и включает в себя сочетание существующих и новых знаний. Поэтому, чтобы принять решение о стратегии управления знаниями, высшее руководство должно оценить эти переменные. Стратегии знаний должны применяться в комбинациях с учетом степени инноваций (молчаливых знаний), а не репликации (явных знаний), необходимых для оптимальной эффективности бизнеса, как показано на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 Операционализация стратегии знаний

Поскольку компонент молчаливых знаний и потребность в новых знаниях возрастают, целесообразно перейти к более персонализированной стратегии.

Характер переменных, которым подвержен бизнес, зависит от отрасли или направления бизнеса и видения организации и конкурентной стратегии.

Некоторые организации конкурируют за операционную эффективность или превосходство и поэтому сосредоточены на разработке лучших практик, где репликация существующих знаний является основной, в то время как другие конкурируют, главным образом, за счет инноваций, где создание новых знаний через персонализацию является основным. Излишне говорить, что ни одна из этих двух организаций не должна полностью пренебрегать ни операционным превосходством, ни инновациями, даже если они должны принять одну в качестве доминирующей конкурентной стратегии. Эти действия должны быть согласованы с этапами стратегического планирования на этапах управления инновациями и интеллектуальной собственностью. Обеспечение согласованности между стратегиями в области управления знаниями, инновациями и интеллектуальной собственностью имеет важное значение для обеспечения соответствия между различными стратегиями управления интеллектуальным капиталом и общей стратегией бизнеса.

Стратегия управления знаниями — это не вопрос о том, какую стратегию использовать, а о том, какую из них использовать, в отношении каких областей знаний и в отношении каких бизнес-процессов. В рамках этого процесса высшее руководство должно проанализировать результаты аудита, анализ характера пробелов, а затем принять решение о сочетании стратегий, которые обеспечивают инновации (потребности в новых знаниях) и тиражирование (совместное использование потребностей в знаниях) для достижения стратегических целей. Это будет информировать внедрение модели управления знаниями на оперативном уровне.

После определения стратегии руководство может приступить к практической реализации стратегий управления знаниями. Хотя в зависимости от стратегии основное внимание будет уделено одному подходу, а не другому, инфраструктура, поддерживающая каждый из этих подходов, должна учитываться в плане внедрения модели управления знаниями. Реализация указанных программ должна осуществляться поэтапно в соответствии со стратегическими потребностями, приоритетами и бюджетом. Постепенное прекращение реализации также позволит отслеживать прогресс и отслеживать результаты.

Процесс 5: Лучшие практики

Действие 1: Определение лучших практик. После получения представления о том, что определенная практика является наилучшей, нужно предпринять следующее:

1. Определить области, где ожидается выявление лучших практик, и разослать этот список руководителям соответствующих департаментов и отделов, чтобы они могли мотивировать своих сотрудников на выявление и сбор лучших практик.

2. Определить критерии, по которым будет оцениваться практика, и данные, которые необходимо представить в предложении, относительно того, как наилучшая практика повышает производительность.

3. Ввести стимулы (например, систему вознаграждений) для таких департаментов, которые представляют свои собственные и внедряют лучшие практики других. Ежегодно проводить день передового опыта, на котором департаменты демонстрируют свои лучшие практики и объясняют их.

4. Создать портфель лучших практик, в которых указаны тип практики, количество пользователей, истории успеха, результаты, авторы и эксперты в данной области. Этот портфель должен поддерживаться базой данных передового опыта с картой ресурсов, которая позволяет определить местоположение передового опыта.

Действие 2: Оценка, одобрение и распространение.

1. Выполнить внутреннее сопоставительное тестирование, чтобы определить, является ли представленная практика наилучшей (т.е. оценить, является ли она проверенной практикой).

2. Оценить, можно ли тиражировать практику, и определить лучшую группу для контроля за ее реализацией во всей организации и сбора данных о ее эффективности.

3. После утверждения в качестве передового опыта, распространить его путем публикации его в базе данных передового опыта организации и информирования департаментов и отделов, которые могут быть заинтересованы.

Действие 3: Локальная оценка, применение и отчетность.

После получения уведомления о передовой практике руководство определенного департамента или отдела должно предпринять следующее:

1. Оценить применимость практики к потребностям и стратегиям местного бизнеса.

2. Оценить затраты, связанные с внедрением практики, в сравнении с ожидаемыми выгодами.

3. Принять решение об осуществлении и представить Комитету по рассмотрению.

4. После реализации доложить команде «Лучших практик» о плане выполнения, целевых результатах и показателях эффективности.

5. Отслеживать эффективность, просматривайте и отчитывайтесь перед командой «Лучших практик».

6. Любые существенные изменения в передовой практике следует представлять Комитету для рассмотрения в качестве новой передовой практики.

Процесс 6: База знаний и коммуникативная архитектура

Действие 1. Проектирование архитектуры.

База знаний — это база данных, которая обеспечивает доступ к ресурсам знаний, необходимым для поддержки критических бизнес-процессов. База знаний построена и поддерживается ИТ-инфраструктурой организации. Хотя содержание базы знаний должно создаваться и поддерживаться центрами знаний

или специалистами по всей организации, центральный ИТ-отдел по-прежнему играют решающую роль.

Роль центрального ИТ-отдела включает в себя, помимо прочего, обеспечение взаимодействия различных рабочих систем и программ, а также предоставление технологических средств, облегчающих поиск информации и коммуникаций в рамках всей организации. На архитектуру базы знаний влияют функции, которые она выполняет в модели управления интеллектуальным капиталом. База знаний должна иметь следующие четыре компонента или центры, как показано на рисунке 2.8:

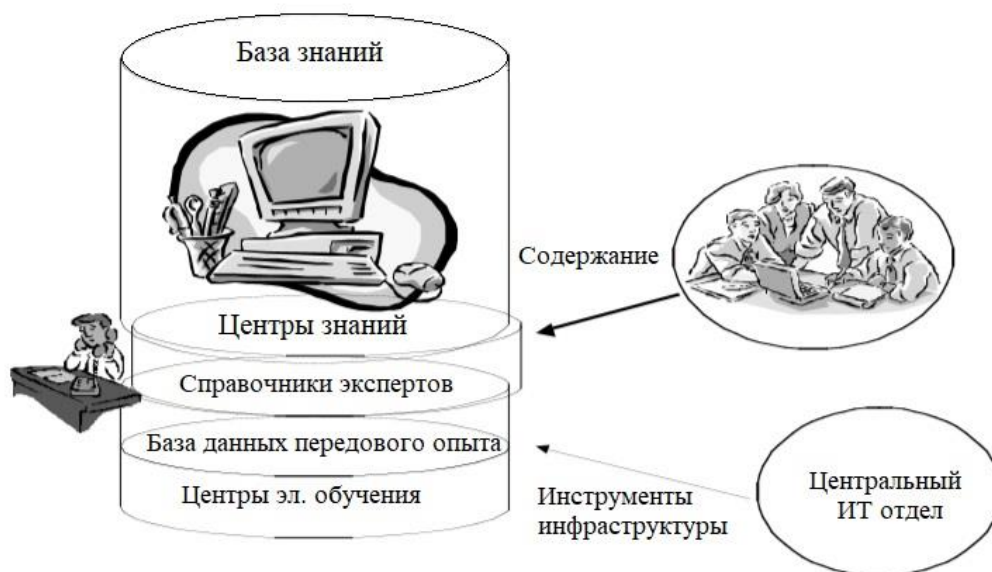


Рисунок 2.8 Архитектура базы знаний

1. Центры знаний. Содержит знания, а не просто информацию или данные, необходимые для поддержки критических бизнес-процессов - создание центров знаний, описанных в действии 2.

2. Центры электронного обучения. Максимизируют обучение, предоставляя электронный учебный материал, отвечающий определенным знаниям и потребностям профессионального развития.

3. База данных передового опыта. Обеспечивают доступ к лучшим практикам с указаниями по репликации и сбору результатов. Это должно включать в себя общие проблемы. Обратитесь к процессу 5.

4. Справочники экспертов. Предоставляют контактную информацию экспертам по знаниям и предметам, классифицированным в соответствии с областями практики, знаний и опыта.

Следующие действия представляют собой систему центров знаний, технологий и выбора технологических инструментов для модели управления. Хотя любая ИТ-система должна включать в себя четыре вышеупомянутых компонента для поддержки управления знаниями, стратегия управления знаниями, напрямую влияет на работу ИТ-системы, к которой должно быть уделено первостепенное значение. В таблице 2.1 показаны различные стратегии

управления знаниями, которые должны быть согласованы с бизнес-направленностью организации.

Таблица 2.1 Стратегия управления знаниями и дизайн ИТ

Аспекты УЗ	Информация/данные	Человек/социум	Система/процесс
Ориентация на бизнес	Управление информацией	Поток знаний и управление процессом создания	ИТ и применение (автоматизация)
Основные бизнес цели	Добыча данных и информационные паттерны	Создание новых знаний, инновации и решение проблем	Поддержка принятия решений в критических бизнес -процессах – операционная эффективность
Стратегии УЗ	Кодификация стратегий	Персонализация и стратегии сообществ практики	Стратегии передовых практик
Основные ИТ компоненты	Центры информационной поддержки от сообществ практики или предметные эксперты, центры электронного обучения	Веб-приложения сообществ практики, справочники экспертов	Сборники передовых практик и приложения для распространения и база данных, интранет
Инструменты реализации	Таксономии, инструменты поиска	Инструменты связи	Инструменты для принятия решений, внутренний бенчмаркинг

Например, ИТ-система для программ управления знаниями, основанная на стратегических персонализациях, позволит сосредоточиться на том, чтобы создавать возможности для обмена информацией и передачи неявных знаний.

Действие 2: Проектируйте центры знаний. Целью центров знаний является предоставление ресурсов знаний, которые поддерживают важные бизнес-процессы. Поэтому для начала необходимо отобразить ресурсы знаний, поддерживающие критические бизнес-процессы. Учитывая, что бизнес-процессы специфичны для каждой организации, нужно использовать общий процесс создания знаний, чтобы показать, как это действие может быть реализовано. Общий процесс создания знаний включает в себя следующие действия, проиллюстрированные на рисунке 2.9:

1. Сбор информации и данных
2. Интерпретация и оценка информации
3. Оценка ситуации

4. Принятие решения
5. Проверка решения
6. Передача решения (это иногда делается до или после действия, в зависимости от характера решений)

7. Принятие мер

После сопоставления рассматриваемого бизнес-процесса нужно выполнить следующие действия:

1. Изучить ресурсы знаний на каждом этапе бизнес-процесса.
2. Оценить потенциальный или явный компонент ресурса знаний, необходимый для поддержки различных этапов бизнес-процесса.



Рисунок. 2.9 Процесс создания знаний

Обратите внимание, что классификация действий является в некоторой степени искусственной, поскольку скрытый или явный интерфейс в большинстве случаев размыт. В таблице 2.2 показаны потенциальные и явные компоненты, необходимые для поддержки различных этапов процесса создания общих знаний.

Таблица 2.2 Ресурсы знаний, поддерживающие процесс создания знаний

Действие	Потенциальные ресурсы	Явные ресурсы
Сбор информации	X	X
Толкование/оценивание	X	
Оценка ситуации	X	
Принятие решения	X	
Проверка решения	X	X
Передача решения		X
Принятие мер		X

Как показано на рисунке 2.10, существуют этапы, в которых молчаливое знание используется преимущественно, а другие, в основном, основаны на явном знании.

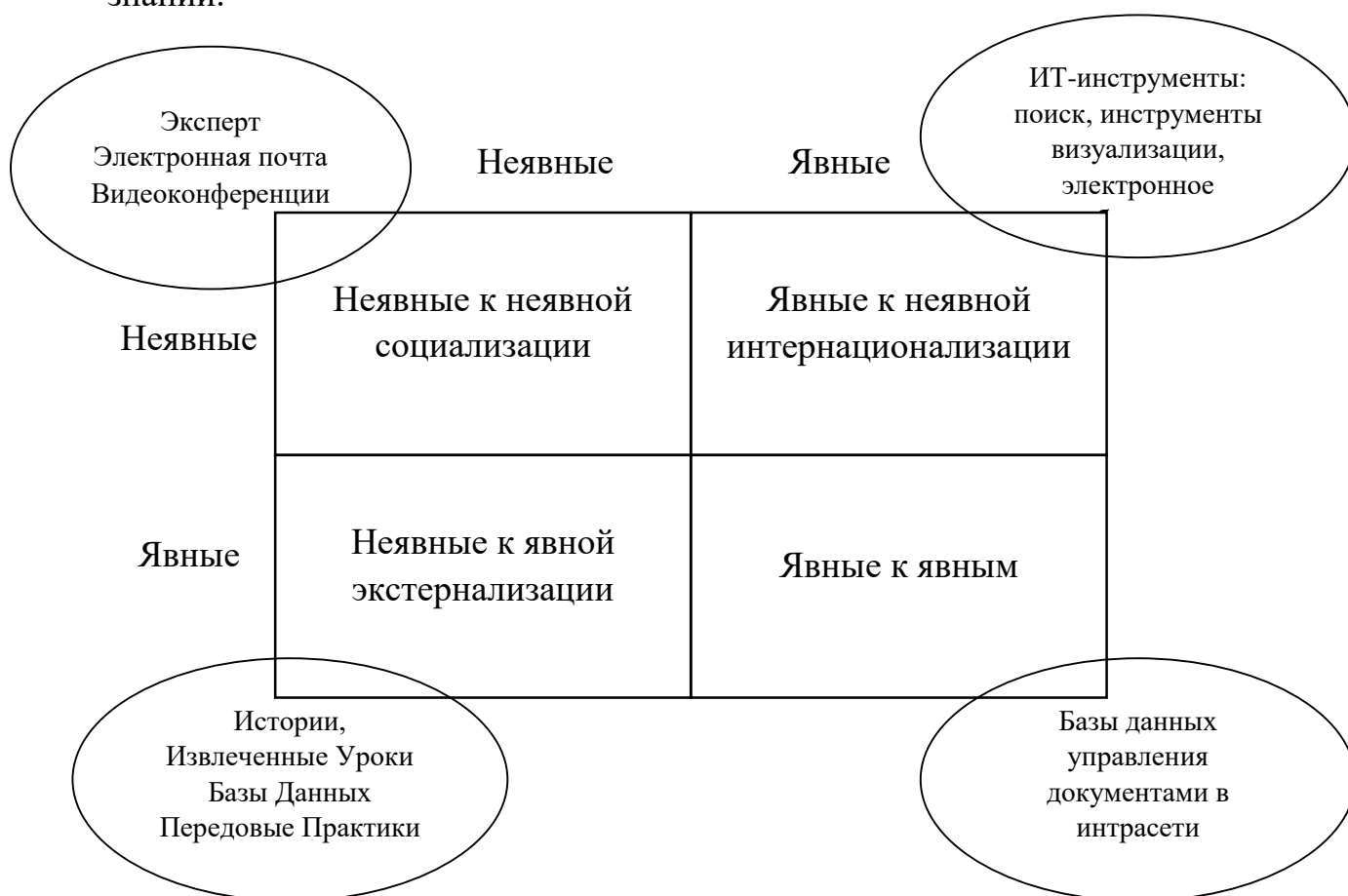


Рисунок 2.10 Инструменты управления знаниями

Некоторые действия включают оба этапа; например, сбор информации, которая является явным знанием, зависит от понимания того, что необходимо собирать (молчаливое знание).

3. Сгруппируйте явные ресурсы знаний в центры знаний и возложите ответственность за управление контентом и создание нового контента на

экспертов в данной области. Эта ответственность также может быть возложена на экспертов, если таковые имеются, чье ценностное предложение заключается в расширении организационных знаний в этой области.

4. Сгруппируйте ссылки на персонал (скрытые ресурсы), обнаруженные в ходе аудита знаний, в справочники экспертов.

Действие 3: Разработка таксономий для базы знаний. Важно, чтобы база знаний или любая база данных были легко доступны, а знания, содержащиеся в ней, быть эффективно извлекаемыми. В этом и заключается роль таксономии. Выбор таксономии для базы знаний является очень важным этапом, которым должны управлять специалисты в данной области (каждый в своей области), программисты и отдел информационных технологий. Это усилие, которое требует вклада и координации между центральными ИТ-отделами и ИТ-отделами на уровне подразделений, чтобы база знаний стала единой, отвечающей потребностям всей организации, и чтобы знания, содержащиеся в ней, использовались через границы между подразделениями. Принятие таксономии недостаточно, так как добавляются новые термины, и информация устаревает. Поэтому важно использовать генераторов (авторов) знаний для извлечения ресурсов знаний, обновления базы знаний и используемых таксономий, а также для информирования заинтересованных лиц. Эта роль отличается от роли ИТ-отдела тем, что генераторы знаний отвечают потребностям в знаниях, связанных с критическими бизнес-процессами.

Действие 4: Выбор включения технологических инструментов. Четыре ступени в преобразованиях знаний, связанных с управлением знаниями, как это описано на рисунке 2.10 реализуется через различные технологические инструменты, необходимые для управления знаниями.

Этап управления знаниями является платформой, на которой строятся этапы управления инновациями и интеллектуальной собственностью. На этом этапе ИТ-инфраструктура перестраивается для поддержки потребностей в знаниях всех бизнес-процессов и операций.

Глава 3. Управление инновациями в рамках комплексной модели управления интеллектуальным капиталом

3.1 Цели и задачи этапа управления инновациями

В настоящее время общепризнано, что в конкурентной бизнес-среде, основанной на знаниях, технологические инновации (далее «инновации») являются основным фактором, определяющим успешную работу компании. Но среди экономистов и политиков сохраняются разногласия относительно точной роли интеллектуальной собственности (ИС) в отношении инноваций.

Технологические инновации являются одним из основных факторов успеха бизнеса. Предприятия могут извлечь большую выгоду из инноваций, если они рассмотрят весь спектр вопросов интеллектуальной собственности (ИС) при разработке новых продуктов. Эффективное использование инструментов системы ИС снижает риски и облегчает процесс вывода инновационных технологий на рынок, одновременно повышая конкурентоспособность технологических предприятий.

Инновация касается коммерциализации новых идей, в то время как изобретение (новшество) не обязательно напрямую связано с коммерциализацией. Новшество - генерация новой идеи, направленной на решение конкретной технической проблемы. Инновацию можно рассматривать как процесс взаимодействия и обратной связи на различных этапах разработки продукта. Не все изобретения могут быть коммерциализированы, поэтому очевидно, что не все изобретения приводят к инновациям. Многие новые идеи рождаются, но большинство умирает, никогда не видя коммерческого успеха.

Как и в случае с изобретениями, торговые секреты, полезные модели и патенты имеют отношение к защите, управлению, эксплуатации и использованию инноваций. Экономические исследования показали, что патенты являются предпочтительным правом ИС, используемым для защиты технологических инноваций. Например, число патентов, принадлежащих предприятию, часто используется в качестве одного из основных индикаторов для определения интенсивности инноваций, а патенты используются в качестве меры выхода инноваций. Хотя такой подход полезен, он не рассматривает роль системы ИС в целом в содействии успешному внедрению инновационных продуктов на рынке.

С того момента, как у предприятия появляется потенциально инновационная идея, необходимо, чтобы идея или концепция рассматривалась как секрет. То есть информация, связанная с созданием идеи, должна тщательно охраняться как коммерческая тайна. Не все коммерчески жизнеспособные идеи могут или будут запатентованы, поэтому важно рассматривать идеи как коммерческие секреты, особенно на начальной стадии.

Для идеи, которая может привести к патентоспособному изобретению, окончательный выбор между маршрутом коммерческой тайны или путем защиты патента следует рассматривать как стратегическое деловое решение, которое должно быть принято на более поздней стадии разработки, когда все

требования патентоспособности обозначены. Выбор зависит от природы изобретения, его делового потенциала, конкуренции, того, насколько легко его воспроизвести, и способности конкурентов реконструировать его из конечного продукта. Каким бы ни было окончательное решение, идея должна изначально защищаться как коммерческая тайна, чтобы сохранить возможность патентования на более позднем этапе. Даже после патентования часть идеи может оставаться связанной с коммерческой тайной.

Технические чертежи, которые часто делаются на стадии идеи, также должны рассматриваться как коммерческие секреты. Кроме того, они могут быть защищены авторским правом. Важно, чтобы чертежи были датированы, чтобы установить дату создания. Технические чертежи могут также на более позднем этапе стать важной частью соответствующей патентной заявки.

Информация, содержащаяся в существующих патентных документах, также играет важную роль на этапе разработке, проверке идеи. Патентные документы могут предоставить полезную информацию о том, является ли идея новой (современной) и стоит ли ее развивать. Кроме того, надлежащий анализ патентной информации может дать представление о стратегии потенциальных конкурентов и технологических тенденциях.

Целью управления инновациями в рамках модели комплексного управления интеллектуальным капиталом является извлечение максимальной ценности ресурсов знаний через инновационный процесс, независимо от того, направлено ли оно внутрь для повышения производительности (процессных инноваций) или извне для создания новых продуктов.

Управление инновациями — это этап для преобразования идей в новые или улучшенные продукты, услуги, решения или процессы. Инновации стали основным средством производства и добавленной стоимости в экономике знаний. В соответствии с моделью управления интеллектуальным капиталом, управление инновациями должно быть реализовано на всем предприятии и быть включено в способ ведения бизнеса. Чтобы это стало возможным, ценность инноваций должна быть отражена в стратегии и культуре организации в качестве первого действия. После того, как заложены культурные и философские основы инноваций, организация может реализовать действия, упомянутые ниже. В следующих разделах представлено пошаговое руководство по внедрению управления инновациями на стратегическом и операционном уровнях с подробными практиками по внедрению различных инновационных стратегий. Но сначала намечаются цели управления на этапе управления инновациями.

Цели управления на этапе управления инновациями:

- Выявление того, как организация видит себя, когда инновации признаются в качестве способа ведения бизнеса.
- Выбор инновационной стратегии, которая наилучшим образом соответствует ситуации в организации и позволяет ей достичь ее видения и стратегических целей.
- Создание портфеля инноваций. Проекты для трансляции конкурентных стратегий и управления рисками во всей организации.

- Определение критериев для отбора и определения приоритетов проектов в портфеле для скорейшего устранения менее вероятных проектов.
- Внесение необходимых структурных изменений в рамках организации и компетенции. Центры, позволяющие сформировать правильную команду для целей инновационного проекта.
- Организация текущих и потенциальных будущих альянсов в портфеле, которые могут быть использованы при необходимости, и определение того, когда и как такие альянсы должны быть созданы (регулирующие условия).
- Формирование организационной культуры, которая способствует инновациям, предоставляя сотрудникам время для инноваций и реализации собственных идей для повышения производительности труда.
- Разработка и внедрение методов, позволяющих подключиться к модели управления интеллектуальным капиталом организации.

3.2 Реализация процессов управления инновациями

Цели управления определяют основные процессы, которые должны включать программу управления инновациями в рамки модели управления интеллектуальным капиталом. Это включает в себя ряд процессов, начиная с принятия соответствующей стратегии и использования ее, чтобы решить, что входит в портфель инноваций. Чтобы перейти к операционному уровню, необходимы определенные структурные изменения, чтобы обеспечить возможность сетевых инноваций путем признания центров компетенций и создания портфеля альянсов и центрального подразделения для управления внутренними и внешними сетями. Операционный уровень также включает в себя осуществление необходимых культурных изменений и обеспечение благоприятных практик для подключения к организационной ИС (рис. 3.1)



Рисунок 3.1 Структура для реализации методики.

Хотя согласно рисунку 3.1 эти методы лучше всего подходят для конкретных инновационных стратегий, они все же имеют общее применение в

зависимости от меняющихся потребностей и целей бизнеса. Основными процессами являются:

Подготовительный уровень

- Процесс 1. Анализ пробелов - прежде чем приступить к внедрению управления инновациями, важно найти «есть» и сравнить его с позицией «требуется».

Стратегический уровень

- Процесс 2. Выбор инновационной стратегии, которая наилучшим образом соответствует ситуации и видению организации.

- Процесс 3. Создание сбалансированного портфеля инновационных проектов и управление им во всей организации. Комбинация должна отражать инновационную стратегию и обеспечивать эффективное распределение ресурсов и управление рисками.

Операционный уровень

- Процесс 4. Влияние структурных изменений, необходимых для создания и управления внутренними центрами компетенций и портфелем внешних альянсов. Это включает в себя установление политик, по которым будут формироваться и распределяться команды, а также формироваться альянсы.

- Процесс 5. Влияние необходимых культурных изменений с помощью системы, которая способствует реализации сотрудниками идей по улучшению бизнес-процессов и производительности труда.

- Процесс 6. Внедрение соответствующих методов использования человеческого капитала для идей для новых продуктов. Это также включает в себя ведение базы данных идей для формирования пула, к которому организация может получить доступ при необходимости.

- Процесс 7. Внедрение соответствующих методов для привлечения капитала клиентов, в зависимости от требуемого уровня инноваций и общего подхода к отношениям с клиентами. Важно определить, что означает термин «клиент», и привести методы в соответствие с инновационной стратегией.

- Процесс 8. Выбор правильных инструментов для обеспечения эффективного управления технологией и технической или патентной разведывательной деятельностью.

Ниже приводится руководство по реализации процессов со ссылкой на соответствующие методы и инструменты.

Процесс 1: Начало работы и анализ пробелов. Перед началом любых изменений важно определить начальную и желаемую позиции. Когда дело доходит до внедрения управления инновациями, это включает в себя определение состояния инновационного процесса и его способности учитывать нынешние и будущие потребности бизнеса. Хотя проведение анализа пробелов в инновационном процессе в его нынешнем виде свойственно каждой организации, это действие должно по меньшей мере включать следующие этапы.

Действие 1: Откройте для себя инновационный портфель.

1. Определите количество инновационных проектов, управляемых во всей организации.

2. Составьте карту этих проектов с учетом их уровня инновационности, стратегического соответствия, предполагаемых затрат, ожидаемой доходности и рассчитанных рисков.

3. Соберите информацию о времени выхода на рынок и о реальных доходах прошлых проектов, а также о желаемом времени выхода на рынок, необходимом для достижения желаемой конкурентной позиции.

4. Рассмотрите эффективность распределения и использования финансовых и других материальных ресурсов.

5. Изучите распределение человеческих ресурсов, являются ли человеческие ресурсы чрезмерными / недостаточно используемыми и как они используются.

6. Определите, как талант, навыки и компетентность организованы в компании и как легко найти нужных людей и сформировать правильную команду для управления инновационным проектом.

Действие 2: Изучение процесса генерации идей и культуры.

1. Включите ряд вопросов в опрос, чтобы раскрыть культурные ценности, которые организация пропагандирует, продвигает и нуждается в изменении или подтверждении для стимулирования инноваций.

2. Включите в процесс изменения культуры действия по включению культурных ценностей, призванных сделать инновации способом ведения бизнеса и в частности, поощряют риск и дают сотрудникам возможность выполнять сложные проекты.

3. Составьте карту, откуда приходят новые идеи в организации, а также процессы и критерии, используемые для их сбора, фильтрации и оценки.

4. Запишите количество идей, полученных на периодической основе, показатели реализации и как это влияет на моральный дух сотрудников и инновационную активность.

5. Соберите информацию от единицы венчурного капитала, если таковые имеются, о проектах, осуществляемых на основе идей, полученных от сотрудников.

Действие 3: определите, с чего начать.

1. Подготовьте четкий отчет о позициях «есть» и «требуется» на основе бизнес-целей организации (например, сокращение времени выхода на рынок, увеличение представления и реализации идей сотрудников или просто переход к внедрению инноваций как способа заниматься бизнесом). Это также может быть определено путем ссылки на определенные конкурентные позиции.

2. На основании предыдущих результатов определите, какая стратегически важная бизнес-цель требует немедленного внимания. Это позволило бы расставить приоритеты при внедрении практики управления инновациями для удовлетворения насущных потребностей бизнеса.

3. Используйте таблицу 3.1, найдите необходимую деловую направленность для удовлетворения неотложных бизнес-потребностей и приступите к реализации соответствующих процессов. Хотя комплексная программа обмена информацией охватывает все компоненты,

инкапсулированные в таблице 3.1, для целей распределения ресурсов важно постепенно корректировать реализацию в соответствии со стратегическими потребностями.

Таблица 3.1. Структура управления инновациями

	СОЗДАНИЕ ИДЕИ (НОВЫЕ ПРОДУКТЫ)	СОЗДАНИЕ СЕТЕЙ	ПРОЦЕСС ИННОВАЦИЙ	РАЗРАБОТКА НОВОГО ПРОДУКТА
основные процессы	Сбор, фильтрация, выбор идей, ориентированных на клиента / рынок	Создание внутренних и внешних сетей для выбора правильной команды, разработки концепций продуктов и использования необходимых навыков	Запрос идей у сотрудников в определенных областях, поощрение реализации	Создание сбалансированного инновационного портфеля и выбор ресурсов
Бизнес фокус	Добыча идей	Разработка сетей взаимодействия	Снижение стоимости, улучшение процесса принятия решений и производительности	Управление рисками
Основные цели	Поддерживать поток идей, ориентированных на клиента	Быстрый выход на рынок - лидерство на рынке или выгодное позиционирование	Расширение возможностей сотрудников для повышения производительности труда и принятия решений	Отсеять менее вероятный проект как можно скорее, гибкое распределение и перераспределение ресурсов для удовлетворения конкурентных потребностей
Стратегическая нагрузка	Управляемый сотрудником (внешний)	Управляемый клиентом или технологией	Управляемый сотрудником (внутренний)	Все
Инструмент реализации	Культура, банки идей, венчурные единицы	Исследование рынка, конкурентная разведка, управление цепочкой создания стоимости, ведущий пользователь (для прорывных)	Культура, критерии и отчеты о представлении и реализации идей, система вознаграждения	Управление портфелем, управление проектом, критерии выбора и расстановки

		инноваций), техническая / патентная разведка	й, бюджетное пособие	приоритетов - этапные ворота
--	--	--	-------------------------	---------------------------------

Процесс 2: Выбор инновационной стратегии. Выбор соответствующей инновационной стратегии зависит от конкретной ситуации в организации, включая ее цель, культуру, желаемое конкурентное положение и ее сотрудников. Таким образом, выбор стратегии с учетом всех этих факторов необходимо проводить, как указано в действии 1. Для каждой из этих инновационных стратегий также необходимо оценить определенные аспекты бизнеса конкурента, как в действии 2.

Действие 1: Инновационная стратегия. В таблице 3.2 представлена сводка инновационных стратегий и спецификаций организации, для которых они лучше всего подходят.

Таблица 3.2. Влияние инновационных стратегий

Инновационная стратегия	Конкурентная стратегия	Видение	Цель	Люди и культура	Значение
Инициированное клиентом	Дифференциация затрат - лидерство или фокус	Выбор номер один для клиентов, партнерство с клиентами	Удовлетворение потребностей клиентов является нашей главной целью	Открыто для общения с клиентами	Ориентированность на клиента, пользователя и рынок
Внутренние инновации, ориентированные на сотрудников	Лидерство в затратах	Обеспечить лучшую цену или стоимость	Перехитрить конкурентов, будучи более эффективным - работая умнее	Ориентация на контроль затрат, реализация хороших идей сотрудниками в определенных бюджетных рамках	ориентированная на эффективность - делать вещи лучше
Внешние инновации, ориентированные на сотрудников	Дифференциация	Быть самой инновационной организацией в отрасли	Наши сотрудники - наши лучшие активы; Раскройте инновационную силу сотрудников	Расширение прав и возможностей рабочих; Экспериментирование, игра смешанная с работой	Творческий, неумолимый, привлекает лучших талантов и оставляет их в покое

Управляемые технологиями	Дифференциация или фокусировка	Выиграть гонку технологий в определенной области	Технология делает вещи. Подайте как можно больше патентов	Зная о конкурентных движениях, патентно-ориентированных	Зная о конкурентных движениях, патентно-ориентированных
--------------------------	--------------------------------	--	---	---	---

Действие 2: Конкурентная разведка. Важной частью процесса стратегического планирования является конкурентная разведка, где высшее руководство получает сведения о конкурентной среде для оценки действий, которые могут предпринять определенные конкуренты. В таблице 3.3 представлены аспекты бизнеса конкурента, которые необходимо оценить в рамках каждой из инновационных стратегий.

Таблица 3.3. Конкурентная оценка

ТРЕБОВАНИЯ / ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	ТИП БИЗНЕС-ИНТЕЛЛЕКТА
Инновации, ориентированные на клиента	Конкурентная разведка, исследование рынка (тенденции, доля рынка и т. Д.), Профиль клиента, обслуживание клиентов конкурента
Внутренние инновации, ориентированные на сотрудников	Конкурентная разведка, анализ отрасли, бенчмаркинг, лучшие практики
Внешние инновации, ориентированные на сотрудников	Конкурентная разведка, разведка альянса, профиль конкурента (ассортимент продукции, цены и т. Д.), основанный на проекте
Технологические инновации	Технический интеллект, профиль конкурента, патентный интеллект

Процесс 3: Инновационный портфель. Инновационный портфель должен содержать инновационные проекты разного уровня инновационности (инновативности). Важно принять классификацию инновационных проектов, которая отражает различные уровни риска.

Действие 1: создать классификацию. Согласно модели комплексного управления интеллектуальным капиталом, классификация низкого, среднего и высокого уровня инновационности обеспечивается следующим образом:

- Низкий. Существенные улучшения продуктов или процессов, включая изменения, которые приводят к снижению затрат.
- Средний. Основные изменения в существующих продуктах или процессах, а также расширение линейки / бренда (новые продукты)
- Высокая. Новые продукты или процессы, платформы или продукты следующего поколения, а также инновационные продукты

Действие 2: диверсифицировать портфель. Состав портфеля зависит от стратегии организации, но во всех ситуациях он должен быть сбалансирован между инновационными проектами низкого, среднего и высокого уровня.

Низко-высокая классификация также относится к рискам и прогнозируемым доходам. Поддержание сбалансированного портфеля важно для управления риском и распределением ресурсов. Временные рамки для этих проектов различаются, поскольку уровень инноваций различен, и, следовательно, наличие сбалансированного портфеля означает, что организация может иметь последовательные запуски на рынке. Одним из методов, разработанных для оказания помощи руководству в этой роли, является стратегическое группирование, при котором проекты распределяются по определенным стратегическим областям или стратегическим «группам».

Действие 3: распределить ресурсы. При стратегическом группировании топ-менеджмент переводит стратегии инноваций, создавая стратегические сегменты, которые относятся к разработке новых продуктов на целевых рынках, как показано в таблице 4. Каждое стратегическое ядро относится к уровню инноваций, и выделяется определенное количество финансовых ресурсов, которые отражают их потребности и соответствующие стратегическую важность. Внутри каждого стратегического сегмента распределение и перераспределение финансовых ресурсов являются гибкими в зависимости от эффективности проекта, меняющихся рыночных условий или корректировки стратегических направлений. Важно, чтобы некоторые ресурсы и возможности развития были свободными для непредвиденных возможностей или угроз.

Пример распределения ресурсов между стратегическими группами: 20 процентов улучшений продуктов, 30 процентов расширений линий, 15 процентов проектов следующего поколения / платформы и 25 процентов прорывов (добавление к 90%), где 10 процентов ресурсов отводятся на непредвиденные обстоятельства. Установление приоритетов и постоянная оценка проектов осуществляются в рамках каждого стратегического плана.

Действие 4: определить этапы и границы. Эффективное управление инновационным портфелем предполагает управление на двух уровнях: уровне организации / бизнес-единицы и уровне проекта. На прежнем уровне центральное подразделение (команда) должно контролировать создание портфеля инноваций, балансируя между его стратегическими группами и широко распределяя финансовые и человеческие ресурсы. Команда также должна установить правила для управления процессом, включая выбор проекта, оценку и критерии приоритетов.

Таблица 3.4. Распределение ресурсов и стратегические ограничения

Стратегические рамки	РЫНОК ПРОДУКТА ПРОЕКТИРУЕМАЯ СТОИМОСТЬ: \$ 7,9 млн	РЫНОК ПРОДУКТА ПРОЕКТИРУЕМАЯ СТОИМОСТЬ: \$ 11,8 млн	РЫНОК ПРОДУКТА ПРОЕКТИРУЕМАЯ СТОИМОСТЬ: \$ 9,8 млн	РЫНОК ПРОДУКТА ПРОЕКТИРУЕМАЯ СТОИМОСТЬ: \$ 5,9 млн
Уровень инновационности	Низкий: улучшения продукта	Средний: Расширения линии	Высокий: прорывные продукты	Высокий: продуктовые платформы
	Проект 1-0,5 млн	Проект 3	Проект 6	Проект 8
	Проект 2-1,1 млн	Проект 4	Проект 10	Проект 13
	Проект 7-3,2 млн	Проект 5		
	Проект 15-2,5 млн	Проект 9		
	Разрыв – 0,6 млн	Проект 11		
		Проект 12		
Распределение ресурсов	20%	30%	25%	15%

На уровне проекта руководство каждой бизнес-единицы или отдела должно контролировать процесс реализации проекта, обеспечивать, чтобы проекты не переходили на следующую стадию, прежде чем они удовлетворяют установленным критериям в соответствующих границах, перераспределять ресурсы для реагирования на стратегические или конкурентные потребности, отсеивать менее вероятные проекты и, как правило, выступать в качестве хранителей границ.

Для этого необходимо:

1. Центральному подразделению, состоящему из руководителей высшего звена различных бизнес-подразделений и представителей функциональных отделов, следует управлять портфелем инноваций. Подразделение должно определить области инноваций и то, как ресурсы будут распределены между стратегическими группами. Подразделению следует также определить в общих руководящих принципах критерии отбора, которые будут применяться различными бизнес-единицами для выбора и определения приоритетов проектов в каждом из стратегических сегментов, а также различные результаты, ожидаемые на различных этапах процесса управления инновациями, следовательно, определять этапы процесса и ресурсы. Несмотря на то, что метод этапов должен управляться проектной командой на операционном уровне, центральный блок должен действовать как генератор процесса, при этом поддержка и обучение предоставляются различным бизнес-подразделениям и командам.

2. Должны быть определены этапы и ресурсы, используемые для управления процессом управления инновациями.

3. Рыночные / клиентские информационные базы для этапа генерации идеи включают:

- Рынок и техническую осуществимость для этапа разработки концепции
- Перейти к разработке ресурсов после этапа бизнес-кейса
- Перейти к тестированию ресурсов после разработки
- Перейти к запуску ресурсов после этапа тестирования

4. Необходимо создать мастер-файл разработки продукта, чтобы показать этапы развития всех инновационных проектов за один раз, а также членов команды и финансовые ресурсы, выделенные для различных проектов. Бизнес-планы, технико-экономические обоснования и другие исследования, подготовленные в связи с различными проектами, должны храниться как часть базы знаний для дальнейшего ознакомления и изучения.

Процесс 4: Структурные изменения для системы управления инновациями. Влияние структурных изменений для управления инновационными проектами во внутренней сети центров компетенций и внешней сети альянсов. Это включает в себя размещение навыков и опыта в центрах компетенций по всей организации, чтобы их можно было гибко распределять между различными проектами в зависимости от потребностей инновационного проекта. Организация также должна иметь возможность подключаться к внешним ресурсам, управляя внешними альянсами и сетями в портфеле, как подробно описано в следующих действиях.

Действие 1: Развитие центров компетенции. В некоторых организациях центры компетенций естественным образом развиваются по мере того, как конкретные бизнес-подразделения, лаборатории, отделы и группы приобретают специализацию в определенной области, так что они становятся известны руководству благодаря своему опыту. Но этого недостаточно; это развитие должно быть систематизировано в соответствии с бизнес-моделью. Дизайн бизнес-модели должен также определять критерии, по которым будет развиваться новый центр компетенции, и когда использовать преимущества инновационных кластеров.

Следующие действия обеспечивают руководство:

1. Менеджер каждого центра компетенции (лаборатории, отдела, подразделения или группы) должен владеть информацией о навыках, опыте и компетенциях своего персонала.

2. Менеджер также должен вести учет проектов, назначенных каждому сотруднику в центре, в реальном времени.

3. Создайте центр компетенции или признайте его таковым, когда соответствующее подразделение развивает специализацию в определенной области, где концентрация навыков полезна для улучшения распределения ресурсов и команды.

4. Организуйте центры компетенции вокруг областей знаний, приложений или навыков, а не продукта, процесса или местоположения.

5. Создайте гибкую структуру, в которой персонал из различных центров компетенции может быть назначен для проектов в рамках всей

организации. Ведите журнал, показывающий, что есть у каждого центра с точки зрения оборудования, доступа к местным талантам и стратегических альянсов.

6. Рассмотрите желаемое географическое местоположение любого нового центра компетенции. В частности, рассмотрите следующее:

- Преимущества близости к инновационному кластеру с самыми передовыми технологиями в области практики

- Наличие и стоимость высококвалифицированной рабочей силы

- Доступ к местным талантам

- Преимущества близости центра к другим связанным центрам и внутренняя сеть центров компетенций

- Преимущества близости к внешним сетям, ориентированным на одну и ту же область знаний или практики

Действие 2. Создание и управление портфелем альянса. Как правило, следует искать альянсы для объединения взаимодополняющих преимуществ, повышения эффективности обучения и передачи знаний и более быстрого выхода на рынок. Во всех случаях, следующие действия должны быть приняты во внимание, прежде чем принимать решение об альянсе:

1. Согласуйте стратегию альянса с бизнес-целями и приоритетами.

2. Установите четкие цели для альянса, включая определение метрик для мониторинга прогресса в отношении поставленных целей.

3. Оцените культуру и репутацию партнера, охват рынка и клиентов. Глубина, на которой это действие должен быть выполнено, зависит от типа отношений альянса и их продолжительности.

4. Создайте портфель альянсов для управления центральным отделом. Таблица 3.5 содержит руководство по информации, которая должна быть включена в такой портфель.

5. Центральный отдел должен быть конечной точкой утверждения альянсов и первым средством оценки преимуществ альянса. Это важно, чтобы избежать ситуаций, в которых различные бизнес-единицы конкурируют за один и тот же альянс.

6. Анализ синергизма и совпадений в портфеле для максимизации эффективности и контроля затрат.

Действие 3: Оценка внутренних и внешних ресурсов, чтобы сформировать проектные команды. При формировании проектных команд центральное подразделение должно выполнить следующие действия:

1. Определите критические проблемы, которые представлены инновационным проектом.

2. Определите критические навыки, необходимые для управления и работы над проектом, и определите людей в организации, которые обладают необходимыми навыками.

Таблица 3.5 Портфолио Альянса

Объединение	Детали
Тип	Исследования и разработка, сотрудничество, совместное предприятие, партнерство, лицензия
Группа	Поставщик, дистрибьютор, заказчик, университетская лаборатория, научно-исследовательская организация
Продолжительность	Проектная, коммерциализация технологии, установленная или неограниченная
Цель	Объедините сильные стороны, сократите время выхода на рынок, получите знания, эффект масштаба, доступ к блокированию патента
Конкурентное преимущество (конкурентная оценка партнера)	Клиентская база, охват рынка, профессионализм и опыт, результаты деятельности
Полученные навыки	[Список]

3. Рассмотрите навыки вне организации, имеющиеся в портфеле альянсов, разработанных в действии 3 выше, а также изучите других потенциальных партнеров, если это необходимо.

4. Назначьте руководителя группы, ответственного за установку графика, этапов, рабочего процесса и мер.

Существует множество методов для реализации общих инновационных стратегий, изложенных в разделе Процесс 2. Наиболее важным фактором при выборе определенного инновационного метода является его согласование со стратегией и культурой. В противном случае метод не будет эффективным и может привести к путанице, если базовая философия метода противоречит культурным ценностям или стратегии организации. Следовательно, в качестве подготовительного действия к процессам с 5 по 8 организации необходимо выбрать методы, которые обеспечивают ее инновационную стратегию, согласно таблице 3.6.

Однако следует отметить, что даже если организация имеет определенную инновационную стратегию, отдельные бизнес-единицы могут по-прежнему использовать метод, упомянутый в другой инновационной стратегии, который соответствует конкретной стратегии, целям и задачам бизнес-единицы. Например, бизнес-единица обслуживания (финансовые услуги) может принять инновационную стратегию, ориентированную на клиента, в то время как другая бизнес-единица (потребительских товаров) может принять инновационную стратегию, основанную на технологии. В качестве альтернативы организация может принять решение о внедрении некоторых из этих методов для нового бизнеса или при переходе на новый рынок, где более подходящей является

другая стратегия. Процессы с 5 по 8 предоставляют руководство по созданию банков идей, внедрению ведущего пользователя и методам управления технологиями.

Таблица 3.6. Методы реализации инновационной стратегии.

Уровень инновационности/инновационная стратегия	Низкий	Средний	Высокий
Ориентированная на клиента	Отзывы клиентов, жалобы, интернет, CRM	Управление цепочкой создания стоимости, фокус-группы, CRM	Управление цепочкой создания стоимости, фокус-группы, CRM
Инновации, ориентированные на сотрудников	Фронтальная реализация	Реализация среднего звена	Внедрение развития бизнеса
Инновации, ориентированные на сотрудников	Коробка предложений, базы данных идей	Управляемые банки идей	Проекты, инициированные сотрудниками, подразделения венчурного капитала, превентивные рабочие лаборатории
Управляемая технологией	Карты цитирования	Топографические карты	Топографические карты

Процесс 5: Внедрение идей и правильная культура сотрудника. Для реализации этого процесса важно, чтобы в организации была культура, которая расширяет возможности сотрудников и стимулирует их творческий потенциал, а также управляющая команда, которая доверяет взглядам и знаниям сотрудников в том, как работает бизнес. Администрируйте программу как можно более неформально. Процесс 5 состоит из действий:

Действие 1: Поощрение подачи и реализации идей.

1. Установите квоты для обязательных представлений идей, охватывающих всех в организации.
2. Разрешите сотрудникам реализовывать собственные идеи при условии, что необходимые расходы находятся в установленных бюджетных пределах.
3. Определите области, где идеи нужны очень широко, ссылаясь на критические бизнес-процессы, включая административные процессы.
4. Определите критерии с точки зрения того, что должны охватывать эти идеи (например, производительность труда, снижение затрат, улучшение процессов, экономия времени, улучшение условий труда).
5. Когда требуется одобрение, ответьте автору идеи в течение нескольких дней с обоснованными причинами, если идея отклонена.
6. Установите целевые показатели реализации и отслеживайте результаты.

7. Публикуйте отчеты о показателях внедрения, историях успеха, улучшениях производительности и экономии в ежемесячном информационном бюллетене и на веб-сайте организации.

8. Наградите сотрудников, которые превысили свои квоты представления идей, а также отделы или подразделения с самыми высокими показателями реализации.

Процесс 6: Банки идей и инновации сотрудников. Чтобы стимулировать инновации, основанные на сотрудниках, культура должна не наказывать за неудачи, а скорее рассматривать неудачу как часть опыта обучения - «удастся добиться успеха позже». Как упоминалось в разделе Процесс 5 важно, чтобы культура расширяла возможности сотрудников. С расширением возможностей приходит подотчетность, и именно тогда культивируется высочайший уровень творчества. Очень важно, чтобы работникам была предоставлена возможность принять участие в разработке их идей. Это положительно сказывается на моральном духе сотрудников и, следовательно, на инновационности, а также на качестве идеи.

Банк идей, описанный в комплексной модели управления, требует активного участия сотрудников в разработке концепций новых продуктов, а не просто в представлении идей. Центральный департамент или децентрализованные департаменты могут быть назначены собственниками процесса. Если модель будет принята, то должен быть назначен координатор для контроля за передачей идей, которые лучше соответствуют стратегии других бизнес-единиц. Действия на следующем этапе системы.

Действие 1: Представление идеи и создание базы данных

1. Создайте банк идей или базу данных и ищите представления от сотрудников по определенным областям, ссылаясь на стратегические области портфеля инноваций.

2. В качестве альтернативы, распределите предлагаемый портфель инноваций (с мерами конфиденциальности) с его стратегическими блоками, с пустыми проектами и распределением ресурсов, которые будут заполнены менеджерами по развитию продуктов и бизнеса.

3. Расставьте идеи, полученные в соответствии с типом бизнеса, уровнем инновационности, необходимыми ресурсами, временем и стратегическим ведром.

4. Создайте файл для идей, которые не вписываются в портфель инноваций, и выполните действие 2 и 3 для их оценки.

Действие 2: Оценка. Это действие касается идей, которые выходят за рамки стратегических рамок инновационного портфеля.

1. Перенесите идею в бизнес-единицу, наиболее подходящую для рассмотрения в рамках плана роста / развития бизнес-единицы.

2. Предоставьте свободное время и выделение денег работнику-автору идеи для дальнейшего исследования с целью разработки концепций продукта в связи с бизнес-единицей.

3. Если бизнес-единица отвергает идею на том основании, что она выходит за рамки плана роста, тогда перейдите к единице венчурного капитала для дальнейшего рассмотрения и принятия мер.

4. Направьте идеи, отклоненные по причинам осуществимости, работнику-автору идеи для дальнейшего изучения, и предоставьте ему или ей время и ресурсы (в рамках определенных бюджетных ограничений) для создания прототипа и презентации старшему руководству для дальнейшей оценки.

Действие 3: Подготовьте отчеты об идеях.

1. Составляйте ежемесячные отчеты об идеях, которые показывают скорость подачи заявок, показатели проектов, инициированных на основе идей сотрудников, и количество идей, реализованных их авторами.

2. Подготовьте отчеты об отклоненных идеях с обоснованиями для дальнейшей оценки.

3. Соберите такие отчеты от различных бизнес-подразделений и отделов, чтобы оценить их соответствующую инновационную деятельность.

4. Награждайте отделы и подразделения в соответствии с их генерацией идей и записями реализации.

Процесс 7: Внедрение метода ведущего пользователя для революционных инноваций. Как и в случае с другими процессами, владельцу процесса, предпочтительно центральному отделу, следует назначить владельца процесса, где он обеспечивает поддержку и обучение для таких отделов, которые хотят внедрить процесс. Для реализации метода ведущего пользователя необходимо выполнить следующие действия.

Действие 1: Планирование проекта.

1. Сформируйте команду и спланируйте проект.

2. В ходе мозгового штурма выберите рыночную тенденцию, на которой нужно сосредоточиться.

3. Разработайте стратегии сбора данных с целевых и аналогичных рынков о необходимых тенденциях.

4. Соберите все доступные данные по предмету с помощью специализированной конкурентной разведки.

Действие 2: Поиск ведущих пользователей.

1. Проведите интервью с лидерами отрасли, чтобы определить ведущих пользователей на целевом и аналогичных рынках, которые разработали решения для решения проблем, связанных с потребностями, каждый в своей области знаний.

Процесс 8: Методы управления технологиями. Методы, обсуждаемые в рамках этого процесса, относятся к сфере конкурентной разведки. Хотя в Процессе 2 изложены различные методы конкурентной разведки, которые могут использоваться для поддержки стратегического планирования, в рамках этого процесса он изложен в связи с принятием решений на оперативном уровне. Следует отметить, что этот процесс пересекается с другими процессами на этапе управления интеллектуальной собственностью, которые направлены на

управление патентами для конкурентного позиционирования. Это ряд методов для получения патентных данных для понимания инновационной деятельности.

Действие 1: Раскройте прошлые тенденции патентования конкурса и предвидите будущие ходы.

1.1 Нарисуйте технологическую дорожную карту патентной деятельности конкурса, используя прошлую историю патентования в качестве руководства.

1.2 Используйте деревья цитирования патентов, чтобы оценить активность конкурса вокруг ваших патентов.

1.3 Используйте информацию из пунктов 1.1 и 1.2 выше для создания технологических профилей ожидаемых будущих ходов конкурса.

1.4 Разработайте планы, чтобы отреагировать на текущие и ожидаемые действия конкуренции и отразить эти планы в стратегических корзинах инновационного портфеля.

Действие 2: Оценка сильных и слабых сторон технологического положения конкурса.

2.1. Оцените объем возможностей патентов конкурса в той области техники, в которой вы хотите использовать. Имейте в виду, что патент настолько же хорош, насколько и его возможности.

2.2. Изучите информацию обертки файлов, чтобы раскрыть области, где соревнование ограничило применение их собственных патентов.

2.3. Используйте информацию из 2.1 и 2.2 выше, чтобы найти способы обойти блокирующие патенты конкурентов при разработке новых продуктов. Также см. Процедуры очистки на этапе управления интеллектуальной собственностью.

2.4. Просмотрите портфель альянсов, чтобы найти потенциальных партнеров, сила которых может увеличить вашу способность ослабить позиции конкурентов.

Действие 3: Выберите проекты в инновационном портфеле.

3.1 Включите дополнительные проекты улучшений, предназначенные для получения лучших патентов из конкурентных. Это особенно важно, чтобы реагировать на подобные действия со стороны конкурентов, так как это повышает ваши рыночные позиции в сделках перекрестного лицензирования.

3.2 Включите дополнительные проекты по улучшению, чтобы получить лучшие патенты из ваших собственных патентов, чтобы препятствовать конкурентам делать то же самое.

3.3 Блокируйте инновационные проекты, ищите лицензию или вступайте в совместное предприятие с конкурентами в технологических областях, где конкуренция успешна в получении доминирующего патента, после оценки силы патента. Это важно, чтобы не нарушать конкурентоспособные патенты и не терять инвестиции

Глава 4 Управления интеллектуальной собственностью в рамках модели управления интеллектуальным капиталом

4.1 Цели и задачи этапа управления интеллектуальной собственностью

Целью этапа управления интеллектуальной собственностью (УНС) в рамках комплексной модели (КМ) является максимизация стоимости, созданной и извлеченной на предыдущих этапах, с использованием юридически определенного и защищенного интеллектуального капитала (ИК) то есть интеллектуальной собственности (ИС) для двух основных целей: обеспечение безопасности (сильные конкурентные позиции) и получение доходов. Это влечет за собой реализацию интеллектуального потенциала, как конкурентного оружия и делового актива. Чтобы это произошло, управление интеллектуальной собственностью должно проникнуть на все уровни организации, быть частью управления бизнесом и, следовательно, отражаться в целях управления организацией и отдельными бизнес-единицами.

Задачами управления на этапе управления интеллектуальной собственностью являются:

- Знать и оценивать богатство интеллектуальной собственности организации и оценивать ее текущее и потенциальное использование, особенно в отношении основной формы интеллектуальной собственности.
- Создать сильный портфель интеллектуальной собственности, сочетая слабую с сильной интеллектуальную собственность, укрепляя сильную, приобретая дополнительную поддержку одинаковых или различных форм интеллектуальной собственности и отказываясь от низкоэффективных объектов интеллектуальной собственности.
- Принять стратегии в области коммерциализации интеллектуальной собственности, которые позволяют использовать ее в качестве конкурентного оружия (на законных основаниях), чтобы препятствовать усилиям конкуренции в обеспечении сильной конкурентной позиции в краткосрочных и среднесрочных целях.
- Принять стратегии в области интеллектуальной собственности для поддержания и создания новых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.
- Принять стратегии в области интеллектуальной собственности для ее коммерциализации в качестве бизнес-актива для географического расширения и выхода на связанные аналогичные новые рынки посредством лицензирования.
- Вывести управление интеллектуальной собственностью на операционный уровень путем внесения необходимых изменений в структуру организации и распределения ответственности между группами и подразделениями в области интеллектуальной собственности. Это позволило бы каждому бизнес-подразделению разработать подробные инвестиционные планы для использования портфеля объектов интеллектуальной собственности.
- Прививать культуру организации осведомленности о правильном использовании интеллектуальной собственности, внедряя разумные методы

управления, как для сохранения ценности интеллектуальной собственности, так и для защиты от нарушения прав на нее других лиц.

- Предоставить инструменты и системы для включения объектов интеллектуальной собственности на операционном уровне. В частности, инструменты проектирования для оценки объектов интеллектуальной собственности. Интеллектуальную собственность следует рассматривать здесь как набор прав, которые могут быть использованы в различных бизнес-транзакциях.

4.2 Структура процессов управления интеллектуальной собственностью

Перечисленные выше цели управления интеллектуальной собственностью определяют основные процессы, которые должна охватывать комплексная модель управления интеллектуальным капиталом. Рисунок 4.1 представляет собой основу для реализации этапа управления интеллектуальным капиталом как на стратегическом, так и на оперативном уровнях.

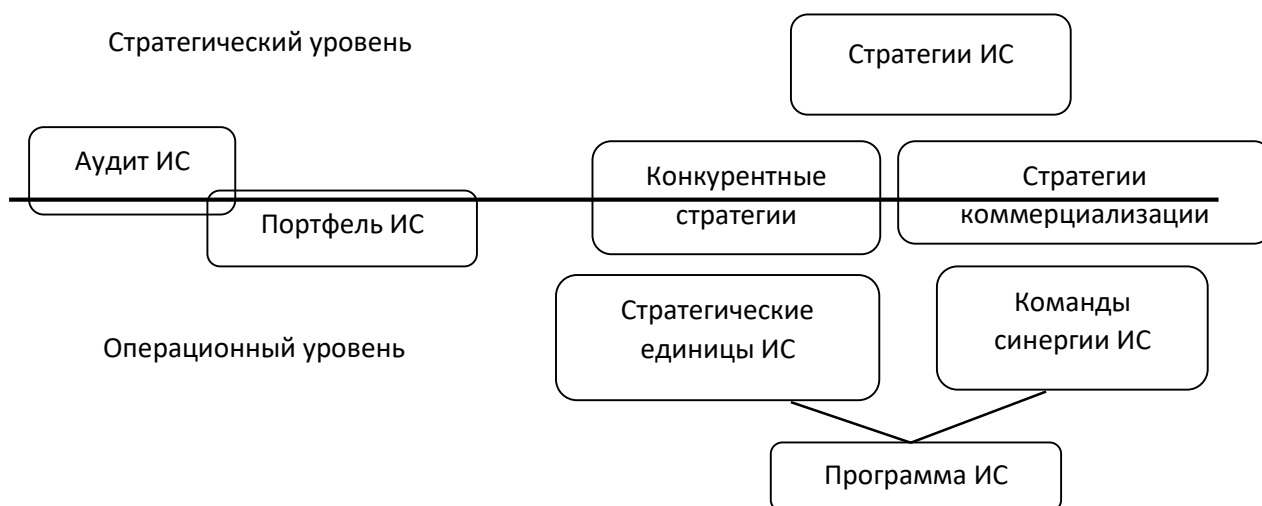


Рисунок 4.1 Рамки реализации этапа

Аудит ИС — это предварительный процесс, направленный на создание портфеля ИС, который обеспечивает платформу для эффективного управления первичной ИС организации как на стратегическом, так и на операционном уровнях. На стратегическом уровне портфель используется высшим руководством для выработки надлежащих стратегий для использования ИС как в целях конкурентного позиционирования, так и в целях коммерциализации. На операционном уровне портфель используется подразделением по стратегии ИС и командами по синергии ИС для реализации стратегий конкуренции и коммерциализации соответственно. Внедрены три основных изменения для практической реализации различных стратегий в области ИС и обеспечения того, чтобы система управления интеллектуальной собственностью стала задачей каждого, и, таким образом, развить компетенцию управления ИС для максимизации ценности. Основными процессами являются:

Стратегический уровень

Процесс 1. Провести аудит ИС и создать портфель первичной формы ИС, чтобы выявить сильные и слабые стороны портфеля ИС, а также выявить возможности и риски. Это действие должно быть направлено на создание портфелей, которые представляют собой снимок организационного богатства ИС, в то же время подчеркивая, какие из ИС имеют стратегическое значение. Аудит должен привести к выявлению патентов в отношении предприятий, для которых они представляют ценность.

Процесс 2. Принять решения о конкурентных стратегиях в области ИС, позволяющих использовать ИС в качестве конкурентного оружия, чтобы не допустить закрепления конкуренции на определенном рынке, защитить конкурентные позиции организации (краткосрочные и среднесрочные) и приобрести новые ИС в областях, где организация может развить лидерские позиции на рынке (в долгосрочной перспективе). Лицензирование используется здесь, чтобы служить конкурентным целям и разрабатывать новую ИС для поддержания конкурентного преимущества бизнеса.

Процесс 3. Определить подходящие стратегии коммерциализации ИС для использования ИС в качестве актива бизнеса, ища возможности коммерциализации в смежных и аналогичных отраслях в разных географических точках.

1. Продвигайтесь вверх по пирамиде, чтобы найти ведущих пользователей, получив рекомендации от экспертов в этой области и определив, что нужно сделать для удовлетворения их потребностей.

2. Получите как можно больше информации о тенденциях, связанных с потребностями, на целевом и аналогичном рынках, перейдя к работе на местах ведущих пользователей.

Генерация концепции и развитие.

1. Создайте предварительные концепции новых продуктов, которые соответствуют решениям, разработанным ведущими пользователями для удовлетворения их потребностей.

2. Проведите семинары в сотрудничестве с ведущими пользователями, чтобы изучить предварительные концепции новых продуктов.

3. Выберите концепцию продукта, которая имеет самые широкие области применения для клиентов на целевом и аналогичных рынках.

4. Создайте дорожную карту для разработки и запуска новых продуктов на основе указанной платформы.

5. Согласовать новые концепции продукта с бизнес-целями и планом развития и роста.

Операционный уровень

Процесс 4. Создайте единицы стратегии ИС на уровне бизнес-единиц или на уровне подразделения производства продуктов для организаций, занимающихся потребительскими товарами, для определения и управления ИС, которые являются основой конкурентного преимущества подразделения. Это подразделение должно определить области, в которых эта ИС будет

использоваться в качестве конкурентного оружия, и отвечает за взаимодействие в этом отношении с юридическим отделом.

Процесс 5. Создание межфункциональных, межотраслевых групп по синергетическому взаимодействию в области ИС, отвечающих за использование каталога-объектов, которые можно использовать в качестве бизнес-активов в рамках всей организации в целом, а затем вне организации, путем внедрения стратегий коммерциализации. Эти группы отвечают за разработку плана коммерциализации совместно с подразделением по стратегии ИС, соответствующими бизнес-подразделениями и функциональными отделами.

Процесс 6. Разработайте и внедрите программу в области ИС, предназначенную для повышения осведомленности в области ИС и превращения ИС в работу каждого сотрудника организации. Это достигается путем создания правильной культуры, которая защищает собственную ИС организации и предотвращает нарушение прав ИС другими.

Процесс 7. Предоставьте инструменты и методы оценки, позволяющие использовать ИС как конкурентное оружие и бизнес-актив.

4.3 Реализации основных процессов управления интеллектуальной собственностью.

Процесс 1: Аудит ИС и создание портфеля ИС. Как упоминалось, это не юридический аудит или простая инвентаризация, а аудит, предназначенный для определения ценности различных ИС для бизнес-целей и потребностей. В зависимости от структуры организации, этап аудита может быть предпринят на уровне подразделения или всей организации.

Действие 1: Аудит. Этап аудита должен быть направлен на создание портфеля первичной формы ИС, движущей силы в конкретной отрасли или сфере деятельности. Другие формы ИС включены только тогда, когда они используются в их поддержку. Торговые секреты, являющиеся общей защитой кодифицированных ноу-хау, должны быть раскрыты независимо от первичной формы ИС. Примеры коммерческой тайны включают в себя: негативную информацию, касающуюся патентов, маркетинговые ноу-хау, связанные с брендами, и креативные методы, связанные с авторскими правами (часть исходного кода для программ). Торговые секреты являются теневой защитой каждой первичной формы ИС и, следовательно, должны охватываться любым аудитом первичной ИС.

Следующие действия являются руководством к проведению аудита и созданию портфеля независимо от формы первичной ИС:

1. Перечислите текущие и ожидающие (для патентов и товарных знаков) первичные каталоги и бизнес-единицы, в которой они в основном используются. Классификация должна использоваться для группировки различных активов ИС посредством ссылки на бизнес-использование для патентов, путем ссылки на категории продуктов и сегменты рынка для товарных знаков, а также на сегменты рынка и типы носителей для авторских прав.

2. По возможности, связывайте доходы от продаж с различными группами ИС и указывайте их конкурентоспособность.

3. Перечислите любые активы ИС, которые не являются ведущими, но которые, как считается, могут представлять ценность для других бизнес-подразделений организации или для стратегических партнеров - поставщиков, дистрибьюторов и клиентов.

4. Укажите любую интеллектуальную собственность, которая может представлять ценность для конкурентов, и укажите, как его можно использовать, не ставя под угрозу конкурентную позицию бизнеса, с которым он связан. Конкурентная разведка необходима здесь, чтобы выявить других игроков в соответствующей области соответствующей ИС и будущих последствий.

5. Перечислите любые каталоги, которые были лицензированы.

6. Укажите любой каталог, который используется в качестве основы для бизнес-транзакций.

7. Оцените жизненный цикл рассматриваемой ИС, а также дату истечения срока действия (не для товарных знаков). Включите плату за обслуживание и даты для патентов и торговых марок.

8. Перечислите любые факторы, которые могут повлиять на силу или объем стратегических активов ИС, особенно вопросы, касающиеся действительности. Здесь также следует рассмотреть сферу ИС конкурса, чтобы определить ее влияние на статус ИС организации.

Действие 2: Создайте IP-портфолио. Соберите информацию (аудит), и представьте факты в портфеле, чтобы представить снимок основной формы ИС организации. В примерах с 4.1 по 4.3 показаны портфели, которые можно создать для каждой из основных форм, на примерах организаций химической, потребительской и развлекательной отраслей.

Основными областями, которые портфель ИС должен раскрывать для целей управления, являются:

- Стратегические активы ИС, которые являются основой конкурентного преимущества для бизнеса, которые должны использоваться в конкурентных целях.

- Ценные активы ИС, коммерциализация которых не будет иметь пагубного конкурентного эффекта, и, следовательно, должны активно коммерциализироваться.

- Активы ИС, которые не имеют значения для бизнеса и поэтому могут быть проданы, пожертвованы или оставлены.

Три типа портфеля описаны следующим образом:

1. Патентный портфель. Патентный портфель должен указывать группы или семейство патентов, которые каждая бизнес-единица приобретает и использует. В таблице 4.1 показан портфель всей организации, так что высшее руководство может оценить сильные и слабые стороны своей технологической базы и, следовательно, принять соответствующие краткосрочные и долгосрочные стратегии. Хотя процесс исключения должен выполняться во всей

организации, планы по укреплению портфеля патентов для целей конкуренции и коммерциализации должны разрабатываться на уровне бизнес-единиц.

Таблица 4.1 Образец патентного портфеля химической компании

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛАСТИКИ И СЕГМЕНТЫ/ ПАТЕНТЫ	АВТОМОБИЛЬНЫЕ	ИНЖЕНЕРНЫЕ ПЛАСТИКИ	ПОЛИУРЕТАНЫ	ПРОВОДА И КАБЕЛИ	ЭПОКСИДНЫЕ ПРОДУКТЫ И ПОСРЕДНИКИ	ИЗГОТОВЛЕННЫЕ ПРОДУКТЫ
Используется в настоящее время Прямое применение	Используйте в качестве конкурентных инструментов					
Не имеет прямого планируемого использования - ценно для других целей	Использование в качестве бизнес-активов для целей коммерциализации					
Не имеет прямого использования или ценности	Отказаться или пожертвовать					
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПЛАСТИКИ И СЕГМЕНТЫ/ ПАТЕНТЫ	АВТОМОБИЛЬНЫЕ	ИНЖЕНЕРНЫЕ ПЛАСТИКИ	ПОЛИУРЕТАНЫ	ПРОВОДА И КАБЕЛИ	ЭПОКСИДНЫЕ ПРОДУКТЫ И ПОСРЕДНИКИ	ИЗГОТОВЛЕННЫЕ ПРОДУКТЫ
Используется в настоящее время Прямое применение	Используйте в качестве конкурентных инструментов					
Не имеет прямого планируемого использования - ценно для других целей	Использование в качестве бизнес-активов для целей коммерциализации					
Не имеет прямого использования или ценности	Отказаться или пожертвовать					

2. Портфель товарных знаков. Портфель товарных знаков должен быть создан, чтобы показать горизонтальное расширение бренда по товарным категориям (расширение бренда) и вертикальное проникновение по иерархии

ценностей (т. е. бренды, используемые в каждой товарной категории). Ряд продуктов Nestlé взят здесь в качестве примера (смотри таблицу 4.2.)

Таблица 4.2 Образец портфеля товарных знаков и продуктов – Nestlé

ПРОДУКТ / БРЕНД	МОЛОКО	КОФЕ	ГОТОВЫЕ ОБЕДЫ	СОУС	ПАСТА	ШОКОЛАДНЫЕ НАПИТКИ	СУХОЕ МОЛОКО	КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ
Carnation	X					X X Instant Breakfast	X Кофе Мате	
Tasters Choice		X						
Nescafé		X (Gold, Classic, Decaf)						
MJB Премия		X						
Stouffers			X X Lean Cuisine					
Contadina				X	X			
Bon Bons								X
Drumstick								X
Kit Kat								X
Crunch								X

Суббренды указываются для показа уровня вовлеченного брендинга (то есть использование фирменного наименования, затем товарного знака продукта,

затем суббренда и т. д.). Сильные товарные знаки должны быть использованы на конкурентной основе путем введения расширений товарных знаков по новым категориям продуктов. Их следует также использовать посредством соглашений о мерчендайзинге в категориях продуктов, которые организация не производит для себя. Однако бренды, созданные для выхода на другие сегменты рынка в рамках иерархии ценностей (т. е. от низкого уровня входа в цены до дорогих брендов высокого качества), более конкурентоспособны по своей природе и, следовательно, полезны для краткосрочных и среднесрочных конкурентных целей. Такие могут быть позже проданы, если они не служат дальнейшей конкурентной цели. Они также могут быть объединены с другими товарными знаками по иерархии ценностей или объединены с корпоративными или другими товарными знаками, чтобы сэкономить на маркетинговых и рекламных расходах и использовать капитал бренда. Конечно, чтобы сделать это, организации необходимо оценить, как такие действия повлияют на стоимость товарных знаков.

3. Авторское портфолио. Пример портфолио с использованием некоторых работ Диснея показан в таблице 4.3.

Таблица 4.3 Образец защищенного авторским правом портфолио работ – Disney

Медиа/Кино	Фильм	Видео DVD	Театральные постановки	Книги/Журналы	Тематический парк	Сиквел
Красавица и Чудовище	X	X	X	X	X	
Король Лев	X	X	X	X	X	
101 далматинец	X	X		X		X
Микки Маус	X	X		X	X	X
Ариэль	X	X		X	X	X

Портфолио показывает различные работы и сегмент СМИ и рынка, в котором они были представлены. Один и тот же защищенный авторским правом контент используется в различных сферах бизнеса. Подобно портфелю товарных знаков, необходимо сделать ссылку на успех работы и поток ее доходов при принятии решения о том, использовать ли его в других СМИ, использовать в качестве основы для большего количества репродукций или коммерциализировать его посредством мерчендайзинга. Все работы, использованные в таблице 4.3, были проданы в предложениях игрушек, игр и одежды. Сильные произведения, такие как «Король Лев», например, могут быть использованы в продолжении.

Процесс 2: Выбор конкурентных стратегий в области ИС. Стратегии конкурентной ИС предназначены для создания и укрепления портфеля ИС, а

также для активизации его конкурентной силы путем определения различных конкурентных применений, к которым он может быть применен.

Следующие действия применяются независимо от формы ИС и должны выполняться на стратегическом уровне.

Действие 1: определите конкурентную цель. Выбор конкурентных стратегий в области ИС зависит от ряда факторов, включая желаемый конкурентный результат и уровень ресурсов, которые необходимо выделить для реализации конкретной стратегии. Каждая из стратегий также имеет различную направленность: в то время как стратегии «вокруг» ориентированы на деятельность конкретных конкурентов, стратегии «Построение крепости» (оборонительная стратегия) фокусируются на конкурентной среде в целом. Стадия роста или жизненный цикл конкретной области бизнеса также должен приниматься во внимание, поскольку он в значительной степени указывает на то, оправдывает ли ожидаемый доход использование необходимых ресурсов. В таблице 4.4 перечислены различные факторы, которые указывают, когда использование определенной конкурентной стратегии в области ИС является наиболее подходящим.

Таблица 4.4. Использование конкурентных стратегий в области ИС

Стратегия	Цель	Фокус	Стадия жизненного цикла компании
«Дизайн окружения»	Блокировать планы конкурентов по расширению. Укрепление позиций в области лицензирования	Конкурентная среда	Стадия роста
«Построение крепости»	Сохранение конкурентоспособных позиций. Ослабить способность конкурентов к укреплению позиций	Рыночная среда	Рождение или стадия роста
«Картография»	Создание новых оснований для конкуренции	Организационная среда для определения возможностей. Рыночная среда для определения будущих тенденций	Зрелость и готовность осваивать новые сферы

Действие 2. Объединение краткосрочных и долгосрочных конкурентных стратегий в области ИС. Одним из наиболее важных соображений при выборе конкурентных стратегий в области ИС является поддержание баланса путем сочетания различных конкурентных стратегий. Однако некоторые бизнес-единицы могут принять одну стратегию в качестве преобладающей в

зависимости от характера конкуренции в своей сфере деятельности и стадии развития. Упомянутые стратегии требуют различного уровня ресурсов и ожидаемой доходности от краткосрочных до долгосрочных выгод, как показано на рисунке 4.2. Переменные, показанные на рис. 4.2, должны использоваться в качестве руководства для объединения стратегий, чтобы поддерживать баланс между краткосрочным и долгосрочным доходом, а также небольшим или обширным выделением ресурсов. Это должно быть сделано в связи с созданием инновационного портфеля на этапе управления инновациями.



Рис. 4.2 Потребность в инвестициях и ожидаемая прибыль для конкурентных стратегий ИС

Действие 3: Стратегии переноса ценностей. Использование стратегий переноса ценностей предполагает следующее:

- Выход за пределы первичной формы (форм) ИС для таких вторичных форм ИС (или первичных форм других бизнес-единиц), которые имеют сильную рыночную стоимость.

Оценка деловых или юридических жизненных циклов рассматриваемых основных активов ИС.

- Введение сильной вторичной формы ИС для поддержки ИС за несколько лет до окончания ожидаемого жизненного цикла или для восстановления старого товарного знака в случае товарных знаков.

- Объединение двух форм ИС в рекламе и маркетинге
- Использование этой стратегии для передачи стоимости патентов товарным знакам и брендам ближе к концу юридического срока действия патента или жизненного цикла бизнеса, перевод стоимости в капитал бренда.

Использование этой стратегии для оживления товарного знака и, следовательно, для сохранения капитала бренда путем передачи прав на акции бренда, то есть его продажу. Авторы и права будут защищены от незаконной регистрации прав.

Процесс 3. Выбор стратегий коммерциализации ИС. Стратегии коммерциализации ИС могут быть пассивными, реактивными или проактивными. В то же время следует придерживаться стратегии упреждающей коммерциализации, которая должна поддерживать сочетание пассивных, реактивных и проактивных стратегий. Это связано с тем, что использование доступных групповых активов не должно определенным образом принимать пассивную стратегию. В Таблице 4.5 представлено руководство по всем объектам.

Таблица 4.5 Использование стратегий коммерциализации ИС

Стратегии коммерциализации/Формы ИС	Пассивные Вообще не выдвигают предложений	Реактивные Выдвигают предложения партнерам	Проактивные Выдвигают предложения любым заинтересованным лицам
Патенты	Высокая конкурентоспособность за счет сохранения эксклюзивности. Цикл внедрения технологий не ясен.	Прочная конкурентная позиция, которая может быть использована для снижения затрат и расширения деятельности в смежных областях. Предложения конкурентам только в рамках совместного предприятия или кросс-лицензии	Прочно утвержденная конкурентная позиция. Необходимость в установлении технологии в качестве рыночного стандарта. Предложения как конкурентам, так и неконкурентоспособным компаниям на оригинальных и аналогичных рынках
Товарные знаки	Раннее развитие товарного знака. Необходимо строго контролировать ассоциации, послы и все действия, связанные с товарным знаком, чтобы создать идентичность товарного знака	Растущий бренд-капитал – с лицензиями для партнеров, чтобы построить собственный бренд-капитал и реализовать стремление к экономии масштаба	Реализация сильного бренд-капитала через несвязанные категории продуктов (мерчандайзинг) и расширение географического охвата (франчайзинг)
Авторские права	Сомнительная ценность, неясный потенциал	Разработка как услуги, так и продукта для программного обеспечения. Адаптация и лицензирование работы для включения в состав продуктов других компаний. Лицензия на создание надежных каналов распространения	Использование одного и того же контента во всех сегментах бизнеса и рынка. Адаптация работы в различных медиа

Аутентичный материал должен быть в наличии с каждой из основных форм ИС. Вообще говоря, пассивные стратегии используются когда-либо, когда конкурентно вредно предлагать ИС для коммерциализации. Когда конкурентные условия более ясны, для создания ценностей необходимо использовать реактивную стратегию, тогда как ценность ИС становится более достоверной. Стратегия должна быть установлена всегда, когда организация стремится установить новую технологию в качестве рыночного стандарта. Таким образом, стратегия коммерциализации должна становиться все более активной.

Процессы 4 и 5 связаны с управлением портфелем, с целью создания конкурентоспособной организации – решают задачи стратегического планирования на уровне бизнес-подразделений.

Процесс 5 связан с использованием той части портфеля ИС, где коммерциализация ИС не ставится под конкурентоспособную позицию любого из бизнес-подразделений. Синергетические команды должны быть сформированы для использования такой ИС, их функции может выполнять лицензионное или коммерческое подразделение. Эти команды могут быть сформированы в качестве стратегического бизнес-направления, ориентированного на технологическую область или сегмент рынка.

Процесс 4: Создание портфеля ИС: разработка стратегии ИС. Этот процесс включает в себя разработку стратегии ИС на уровне бизнес-приложений для контроля над определением и управления активами, которые являются конкурентными преимуществами. Эти подразделения несут основную ответственность за внедрение конкурентных стратегий в области ИС и их применения для своих бизнес-потребностей.

Каждый блок должен:

1. Изучить портфель ИС, чтобы определить группы ИС, которые лежат в основе ее конкурентных преимуществ, исходя из сферы использования, доли рынка и темпов роста бизнес-единиц.
2. Разработать план развития и расширения интеллектуальной собственности, используя соответствующие конкурентные стратегии.
3. Рассмотреть в плане развития использование стратегий, обеспечивающих конкурентные преимущества. Это должно быть многофункциональное направление.
4. Совместить различные планы в области ИС с бизнес-стратегией и целями стратегического подразделения или всей организации. Это можно сделать в центральном отделе развития бизнеса или роста.
5. Определить ситуации, когда судебный процесс будет использоваться в качестве конкурентного оружия для защиты позиции на рынке, установленной интеллектуальной собственностью. Таблица 4.6 содержит руководство о том, когда нужно урегулировать, подать в суд или предложить лицензию.

Таблица 4.6 Руководство по судебному разбирательству

ОСНОВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАРУШЕННОЙ ИС	ПРЕДУПРЕЖДАЮЩЕЕ ПИСЬМО (ПРЕКРАТИТЬ И ВОЗДЕРЖАТЬСЯ)	ПРЕДЛАГАЙТЕ ЛИЦЕНЗИЮ	ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ СУД	УРЕГУЛИРОВАТЬ
Поддерживать конкурентные позиции	X		X	
«Дизайн окружения» другой ИС	X	X		X
Свобода действия	X	X		X
Коммерциализация	X	X		X

6. В случае судебных разбирательств следует также учитывать следующие факторы: положение организации на рынке; влияние, которое правоприменение может оказать на имидж или репутацию организации; любые правовые или иные последствия (например, неблагоприятные последствия для рабочих отношений или ответные меры); эффективность принудительного действия; вероятность успеха и ожидаемое возмещение ущерба; затраты.

Процесс 5: Использование портфеля ИС: группы по синергетике ИС. Этот процесс включает создание межфункциональных и дивизионных (более крупных) групп по синергии ИС для контроля за реализацией стратегий коммерциализации. Команды по синергетическому взаимодействию в области ИС могут быть организованы в постоянные подразделения при условии, что поддерживается активное взаимодействие с различными департаментами и бизнес-единицами по всем направлениям и на всех уровнях организации. Команды должны активно искать возможности для использования РИД в других бизнес-единицах (помимо той, в которой он был создан) и во внешних сетях, включая возможности по всему миру и в Интернете.

Ниже описаны действия, которые могут быть предприняты для поиска возможностей как внутри, так и за пределами организации.

• **Внутренний**

1. Предоставьте профиль групп ИС, очищенных для коммерциализации, например, групп патентов, относящихся к определенной технологии, семейства брендов, относящихся к категории продуктов для франчайзинга, и авторских прав, относящихся к популярной работе. Профиль должен включать подробную информацию о масштабах и степени охвата, степени защиты, прогнозируемом будущем использовании в зависимости от конкурентной разведки и оценке нынешних и будущих рыночных тенденций.

2. Разместите профиль в интрасети организации с доступом к бизнес-единицам, дочерним компаниям и сети партнеров.

3. Осуществляйте надзор за процедурами передачи и лицензирования и разрабатывайте планы использования ИС, в которых заинтересованы более чем одно подразделение, для обеспечения координации для дальнейшего развития рассматриваемой ИС.

• **Внешний.**

1. Разработайте профиль, подготовленный в рамках внутреннего этапа 1, для включения потенциальных лицензиатов.

2. Предоставьте информацию об каталогах для веб-сайтов, сайтах онлайн-обмена каталогами (для патентов и товарных знаков), выставках, агентах по лицензированию и сетях партнеров, включая глобальных агентов.

3. Создайте интерактивный чат в интрасети, чтобы получать идеи по коммерциализации ИС, а также рефералов (участников партнерских программ), потенциальных клиентов и контактов.

4. Развивайте отношения и контакты с соответствующими командами или подразделениями в других организациях, в том числе в соревнованиях.

Процесс 6. Этот процесс включает в себя три основных этапа, направленных на повышение осведомленности об ИС в организации и формирование культуры, которая одновременно защищает ИС организации и препятствует нарушению ИС других организаций.

Эти действия включают в себя:

Первое - подготовка регламентных документов (Руководство) в области ИС. Основное внимание в Руководстве должно быть уделено основной форме ИС с общими рекомендациями в отношении брендинга и защиты коммерческой тайны во всех случаях.

Второе - создание программы обнаружения, в которой каждый отдел и сотрудник участвует в обнаружении нарушения прав ИС организации.

Третье программа «Распродажа» предназначена для различных функциональных подразделений, чтобы предотвратить нарушение прав ИС, особенно при инвестировании в области, которые могут быть охвачены ИС других организаций. Отдел ИС или юридический отдел лучше всего подготовлен для разработки и реализации программы ИС, которая должна включать, как минимум, следующее:

Действие 1: Руководство по грамотности в области ИС. Руководство по грамотности в области ИС должно содержать общую информацию о том, что такое ИС, и ее различные формы. В то же время в Руководстве должны быть указаны конкретные указания для функциональных департаментов, каждый из которых касается своей области практики, с целью обучения их правильному использованию ИС. Это важно для защиты от нарушения прав ИС путем неправильного обращения с ИС в ходе работы или бизнеса в целом. Ниже приведены меры предосторожности, которые должны быть приняты различными функциональными отделами:

Для всех департаментов - руководящие принципы защиты коммерческой тайны:

- Разработанную политику коммерческой тайны разошлите всем сотрудникам, чтобы сообщить, что такое коммерческая тайна и ее значение для бизнеса.

- Ограничьте публичный доступ к чувствительным областям, где хранится или обрабатывается секретная информация.

- Используйте пароли для ограничения доступа к конфиденциальной информации в базах данных.

- Маркируйте документы коммерческой тайны, диски и цифровую информацию как таковые с помощью штампа «конфиденциальная информация» или цифрового уведомления.

- Заключите соглашения о конфиденциальности с любой третьей стороной, которая может столкнуться с коммерческой тайной организации.

- Проверяйте выступления, публикации и презентации сотрудников, чтобы проверить их на случайное раскрытие коммерческой тайны.

- Принимайте любые другие меры безопасности, которые считаются разумными в данных обстоятельствах, исходя из ценности определенной коммерческой тайны для бизнеса.

Отделы исследований и разработок (НИОКР).

- Уведомите о льготном периоде в один год, в течение которого следует подать заявку на патент после любой публикации или раскрытия изобретения.

- Сохраняйте четкие и подтвержденные лабораторные записи, чтобы установить даты появления и практического применения каждого изобретения.

- Поддерживайте «чистые» процедуры защиты авторских прав, отказывая команде разработчиков в доступе к конкурирующим программам для защиты от нарушения авторских прав. Это основано на законе об авторском праве.

Производственные отделы

- *Контролируйте доступ к производимым продуктам для защиты идей и концепций, которые не являются предметом патентной заявки или защиты. Такие идеи и концепции защищены как коммерческие тайны и, следовательно, должны быть соответствующим образом идентифицированы и реализованы на рынке, а также защищены разумными мерами безопасности.

- Идентифицируйте производственные процессы в том же духе и проинформируйте отдел кадров о ключевых сотрудниках, владеющих такими секретными процессами.

Отделы маркетинга.

- Не связывайте продажу запатентованного продукта с непатентованным продуктом, за исключением случаев, когда он является материальным компонентом продукта. Это следует изучить в тех случаях, когда бизнес имеет рыночную власть на соответствующем рынке.

- Не используйте какие-либо товарные знаки в качестве общих слов для описания продукта или услуги в рекламных и маркетинговых кампаниях, чтобы не потерять товарный знак в открытом доступе.

- Не используйте фотографию или изображение знаменитости без его или ее собственного разрешения на одобрение продукта.

- Блокируйте тестовые заявления, сделанные о продуктах конкурентов в сравнительной рекламе, для защиты от ложных заявлений или вредных представлений

Отдел кадров

- Обязать сотрудников подписывать соглашения о конфиденциальности в рамках своих трудовых договоров.

- Проводите вступительные собеседования с устраиваемыми работниками, чтобы избежать непреднамеренного использования коммерческих секретов.

- Предоставляйте поступающим сотрудникам копию, а также другие подробности политики коммерческой тайны.

- Проводите собеседования с уходящими сотрудниками, чтобы убедиться, что они не взяли с собой никаких коммерческих секретов, заранее подготовьте заявления, которые они должны подписать.

- Направляйте письмо новому потенциальному работодателю с уведомлением о том, что увольняющийся сотрудник обладает коммерческой тайной. Это особенно важно, когда ключевые бывшие сотрудники уходят к прямому конкуренту.

Лицензионные подразделения или группы.

- Не связывайте лицензирование любых запатентованных продуктов с покупкой непатентованных.

- Устанавливайте фактические процедуры надзора всякий раз, когда товарный знак лицензируется как часть франшизы или товарного соглашения.

Отделы обслуживания клиентов.

- Сообщайте о ценности бренда всему персоналу, обслуживающему клиентов. Это позволяет создать капитал бренда и, следовательно, укрепить товарный знак.

- Совмещайте все контактные точки с клиентами бренда. К ним относятся, помимо прочего, программы доставки, обслуживания и лояльности клиентов.

- Сообщайте и документируйте жалобы клиентов для выявления случаев нарушения прав на товарный знак или попыток выдать другие товары за товары организации.

- Помещайте жалобы клиентов в список экстренных служб до тех пор, пока проблема не будет решена, чтобы избежать нанесения ущерба репутации бренда. Это особенно важно, когда фирменное наименование используется в качестве преобладающего бренда в связи с продуктами и услугами.

Отделы информационных технологий (ИТ)

- Убедитесь, что приняты процедуры для установки брэндмауэров в целях кибербезопасности.

- Контролируйте интернет или устанавливайте программы для кибернаблюдения, чтобы собирать информацию об использовании товарных знаков организации. Это должно включать определение использования товарного знака

или сходных по степени смешения знаков в качестве доменных имен и инцидентов, связанных с киберсквоттингом.

- Установите программы для цифрового управления, чтобы указать на нарушение авторских прав организации, и собирайте доказательства таких нарушений.

- Контролируйте записи веб-сайта, чтобы выявлять любые попытки глубокой связи или перенаправления интернет-трафика с веб-сайта организации, что может представлять собой антиконкурентную практику.

Действие 2: Программа обнаружения. Программа обнаружения может быть в значительной степени доверена юридическому отделу. Тем не менее, для выявления нарушений прав интеллектуальной собственности организации необходимо сотрудничество всех отделов - фактически всех сотрудников. Решение о принудительном действии и характер такого действия должны приниматься руководством позднее в соответствии с процессом 4. В программе обнаружения должны быть предусмотрены процедуры, охватывающие следующие действия:

- Создать подразделение для реинжиниринга продуктов игроков рынка, для выявления нарушений патентов.

- Проводить мониторинг аналогичных продуктов на рынке для выявления контрафактных или поддельных продуктов, а также попыток выдавать товары за товары, принадлежащие организации.

- Контролировать рекламные и маркетинговые кампании для представления продукции организации или выявить использование антиконкурентной практики в конкурентной борьбе.

- Анализировать работы на рынке на предмет защищаемых элементов, на которые распространяются авторские права организации.

- Контролировать движение ключевых бывших сотрудников.

Действие 3: Программа оформления. Программа «Распродажа» предназначена для создания культуры, которая предотвращает нарушение прав ИС и как можно раньше информирует организацию о деятельности конкурента. Помимо того, что организация не несет высоких издержек судебных разбирательств, она также защищается от потери инвестиционных средств, когда проект должен быть прекращен из-за нарушения прав других лиц. Как показано на Рис. 4.3, программа «Разрешение» включает в себя следующие процедуры (применительно к различным формам ИС):

1. Проведите поиск, чтобы получить предварительное разрешение на продолжение проекта.

2. Оцените силу, объем и важность любой блокирующей ИС, принадлежащей конкуренту или другой третьей стороне.

3. Ищите лицензию на использование блокирующего ресурса для продолжения проекта. Ожидаемые результаты проекта должны быть сопоставлены со стоимостью лицензионной сделки.

4. Если стоимость транзакции слишком высока или лицензия недоступна, подумайте о том, как обойти блокирующий ресурс.

5. Если проектирование вокруг блокирующего ресурса невозможно, завершите проект. Ни при каких обстоятельствах проект не должен продолжаться; в противном случае обнаружение умышленного нарушения, будет решаться в судебном порядке.

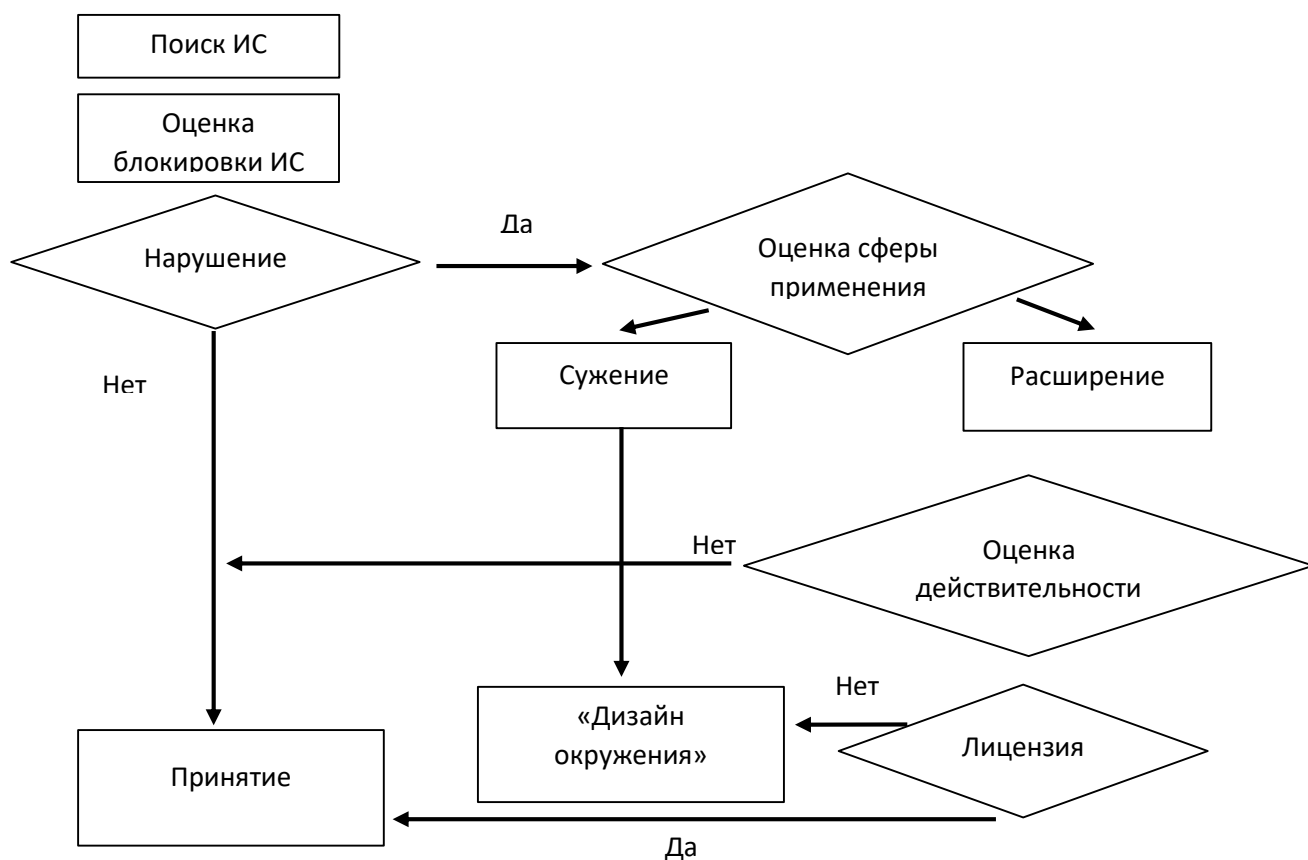


Рисунок. 4.3 Процесс оформления

В таблице 4.7 представлены конкретные руководства по процедурам очистки, применяемым для каждой формы ИС.

Таблица 4.7 процедуры оформления прав интеллектуальной собственности

	ПОИСК/ЗАПРОС	ОЦЕНИТЕ СИЛУ ИС КОНКУРЕНТОВ	ЛИЦЕНЗИЯ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛУЧЕНА
Патенты	Поиск по предыдущему уровню техники, USPTO и другие	Объем претензий, файл оболочки для ограничений	«Дизайн окружения»
Товарные знаки	Поиск USPTO, государственные реестры и права общего права	Заброшенные, неиспользованные, складские, голые лицензии, согласие	Используйте со своей пометкой, чтобы избежать путаницы
Авторское право	Дома для оформления авторских прав	Оценка незащищенных элементов работы	Отвергнуть идею работы и создать новую

Коммерческие тайны	Вступительное интервью. Убедитесь, что усилия по конкурентной разведке являются законными.	Конкурентная разведка	Перепроектирование
--------------------	--	-----------------------	--------------------

Процесс 7: Разработка инструментов оценки интеллектуальной собственности. Чтобы полностью максимизировать ценность и использовать ИС, бизнесу необходимы инструменты для оценки соответствующих активов ИС. Оценка отдельных свойств профессиональными бухгалтерами может иметь важное значение в случаях судебных разбирательств, совместных предприятий, крупных лицензионных сделок, приобретений и пожертвований ИС. Однако стоимость этих оценок не позволяет использовать их в ходе обычного управления ИС. Методы оценки ИС должны разрабатываться для каждого вида ИС, чтобы облегчить управление ИС в работе бизнеса в целом. Ниже приведены предложения относительно того, как такие методы оценки могут быть разработаны.

Оценка и качественные показатели. Чтобы создать метод оценки, необходимо определить ряд факторов для оценки значения первичной формы ИС с использованием качественных показателей (например, сила и объем). Затем каждый объект ИС оценивается в соответствии с этими критериями и получает оценку, например, от 1 до 5. Затем различным факторам присваиваются разные веса в зависимости от их важности при определении значения ИС в окончательной мере; например, показатель охвата может быть взвешен до 50 процентов от конечного результата. Совокупность различных оценок в соответствии с их весами для каждого объекта ИС указывает его ценность для бизнеса и, таким образом, определяет процесс принятия решений.

Ниже приведены примеры факторов, которые должны быть включены:

Степень защиты ИС в соответствии с законодательством.

- Для патентов - проверьте новизну изобретения. Сравните с другими патентами, относящимися к той же области, и классифицируйте его возможности (ограничительные возможности) или улучшения (качество).

- Для товарных знаков - оцените ценности знака и обещания и связанные с ним (суббренды). Оцените количество сегментов рынка и товарных категорий, на которые распространяется товарный знак.

- *Для авторских прав - оцените количество носителей, на которых было произведено одно и то же защищенное авторским правом произведение, сегменты рынка, на которые оно распространяется, и различные версии, в которых оно было или может быть воспроизведено.

Сила ИС

- Количество патентов, охватывающих одну и ту же технологию
- Уровень узнаваемости товарного знака в различных сегментах рынка (т. е. уровень проникновения), а также степень уникальности и отличительности знака

- Количество и качество охраняемых по сравнению с незащищаемыми элементами в защищенных авторским правом произведениях - оцените, являются ли защищаемые элементы основой работы, и степень, в которой они влияют на успех работы

Другие факторы

- Ожидаемый жизненный цикл продуктов, охватываемых ИС
- Потенциал для лицензирования ИС и ожидаемый доход
- Защита в других странах
- Использование технологии в производстве и любая вытекающая из этого экономия средств

Оценка и количественные показатели.

Различные корпорации разработали методы для оценки своей интеллектуальной собственности и, следовательно, предоставляют руководство по управлению ими. Существует ряд методов количественного измерения стоимости определенных активов ИС. Осуществимость каждого метода зависит от системы бухгалтерского учета организации, а также ее отрасли. Ниже приведены методы, которые можно использовать для сбора сопоставимых данных о стоимости различных активов ИС для определенного бизнеса и для организации в целом:

- Собрать данные о продажах запатентованной, защищенной авторским правом или фирменной продукции.
- Собрать данные о потоках роялти из лицензионных соглашений.
- Определить основную ИС, которая лежит в основе конкурентного преимущества каждой бизнес-единицы, и то, как данная ИС влияет на прибыльность каждой бизнес-единицы.
- Сравнить и оценить темпы роста различных бизнес-единиц и подключиться к основным ИС, которыми каждая бизнес-единица владеет и управляет.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 26.07.2019, с изм. от 24.07.2020) [Электронный ресурс] : ГК РФ Статья 1255. Авторские права. – URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/5d2874854e8d6f002a2ab6ca07ef78313363ee73/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 26.07.2019, с изм. от 24.07.2020) [Электронный ресурс] : ГК РФ Статья 1270. Исключительное право на произведение. - URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/dffcf0b87b80ff38f430dc822a0074e76ccd41a0/
3. Бергсон, А. Творческая эволюция [Текст] / А. Бергсон. / Пер. с франц. В. Флеровой; Вступ. ст. И. Блауберг. - М.: Терра-Книжный клуб, 2001.- 384 с.
4. Брукинг, Э. Интеллектуальный капитал [Текст] / Э. Брукинг. / пер. с англ. под ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001.- 286 с.
5. Лессер, Э. Как превратить знания в стоимость: решения от IBM Institute for Business Value [Текст] / Э. Лессер, Л. Прусак / пер. с англ. Т. Гутниковой, Ю. Сундстрем. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 248 с.
6. Лукичева, Л.И. Управление интеллектуальным капиталом [Текст] : учеб. пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2009. - 551 с.
7. Пузыня, Н.Ю. Интеллектуальный капитал: измерение и оценка стоимости [Текст] : учебное пособие / Н. Ю. Пузыня. - Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2016. - 90 с.
8. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления [Текст] : монография / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем / пер.: М. П. Аккая. - Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента, 2010. – 418 с.
9. Азгальдов, Г.Г., Костин, А.В. Управление интеллектуальной собственностью: стандартные мифы или реальные проблемы? [Текст] / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. - 2010. - № 4. С. 30–38.
10. Захаров, А.В., Леонтьев, Б.Б. Концепция государственной стратегии интеллектуальной собственности [Текст] / А.В. Захаров, Б.Б. Леонтьев // Журнал «Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность». – 2012. - № 3. С. 14-21.
11. Леонтьев, Б.Б. Интеллектуальная природа как основа института интеллектуальной собственности [Текст] / Леонтьев Б.Б. // Экономические стратегии. – 2014. - № 10. С. 104-111.
12. Леонтьев, Б.Б. Принципы построения экономики интеллектуальной собственности [Текст] / Б.Б. Леонтьев // Мониторинг правоприменения. – 2014. - № 2 (11). С. 61-65.
13. Мамаджанов, Х.А. Экономико-правовые особенности оценки результатов интеллектуальной деятельности на ранних стадиях инноваций [Текст] / Х.А. Мамаджанов // Правовая информатика. - 2015. - № 1. С. 42-48.

14. Ризаева, Э.Н., Шульгин, Д.Б. Управление интеллектуальной собственностью при создании образовательных онлайн-курсов в университетах [Текст] / Э.Н. Ризаева, Д.Б. Шульгин // Интеллектуальная собственность и инновации [Текст] / материалы X международной научно-практической конференции. / Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»; Редакционная коллегия: Д. Б. Шульгин, Д. А. Метелев, Е. М. Баглаева. – 2018.
15. Шульгин, Д.Б. Модели бизнес-процессов в сфере интеллектуальной собственности [Текст] / Д.Б. Шульгин // Бизнес, менеджмент и право. - 2008. - № 2. С. 24-29.
16. Шульгин, Д.Б., Шульгин, В.Д. Стоимостные инструменты оценки эффективности управления интеллектуальной собственностью [Текст] / Д.Б. Шульгин, Шульгин В.Д // Инновации. - 2017. - №3 (221). С. 73-76.

Медведева Ольга Евгеньевна
Павлова Светлана Викторовна

Интеллектуальная собственность в инновационной деятельности компаний

Учебное пособие

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО

Зав. РИО

Н.Ф. Гусарова

Подписано к печати

Заказ №

Тираж

Отпечатано на ризографе

Редакционно-издательский отдел
Университета ИТМО
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49, литер А