**Материалы для изучения по Теме 2**

**Краткое понятие капитала, его формы, виды, область применения**

Капитал — сложная экономическая категория, разными школами она рассматривается по-разному. В бухгалтерском учете понятие капитала включает в себя все активы, которыми располагает предприятие. В современной экономической теории под этим термином понимают материальные, финансовые и интеллектуальные ресурсы, позволяющие производить больше благ. В марксизме его сущность рассматривается через способность давать прибавочную стоимость.

Если рассматривать капитал, понятие и виды с точки зрения классической теории, можно выделить несколько критериев. В зависимости от вида ресурсов он может быть производственным, финансовым и денежным (последние два типа синонимами не являются).

**Виды капитала**

В зависимости от оборачиваемости делится на основной и оборотный.

Понятие капитал включает в себя два вида — основной и оборотный.

Первый, если рассматривать кратко, включает те средства труда, с помощью которых создается продукт. На товар их стоимость переносится по частям в течение длительного времени. Раньше в него входили только материальные активы — транспорт, оборудование и т. д. Современная теория включает в его состав интеллектуальный капитал. Это программное обеспечение, электронные базы данных, патенты.

Оборотный капитал касается того, что требуется в течение одного цикла. Это сырье, полуфабрикаты, электроэнергия, а также рабочая сила. Их стоимость переносится на продукт сразу.

Постоянный и переменный капитал

В марксистской теории в понятие переменного капитала входят средства, необходимые для покупки рабочей силы, а постоянный отражает затраты на приобретение станков, инструментов, сырья. Экономисты противопоставляли эти понятия и их влияние на стоимость товара. На практике, в том числе и в бухучете, сегодня они не востребованы.

**Физический**

Физический капитал также называют реальным и производственным. Это ресурсы, вложенные в дело, но не в виде денег, а в форме средств производства. К ним относятся:

* промышленное оборудование;
* производственные здания и сооружения;
* земельные участки для размещения производства;
* запасы сырья и материалов.

Эта разновидность включает в себя основные и оборотные средства. Функция физического капитала — соединение всех ресурсов и управление ими для создания прибавочной стоимости за счет производства продукции.

**Денежный**

Это те деньги, которые предприниматель расходует на покупку оборудования и сырья.

Денежный капитал

Сами по себе они не приносят дохода, и в этом заключается их отличие от финансового вида, рассмотренного ниже.

**Финансовый**

Эта разновидность представляет собой деньги, инвестированные в различные финансовые инструменты — акции, облигации, другие ценные бумаги. В это понятие входят и средства, размещенные на банковских депозитах. Такой вид приносит пассивный доход в виде дивидендов и процентов.

**Человеческий капитал**

Определение понятия «капитал» менялось во второй половине ХХ века. Тогда появился термин «человеческий капитал», который был введен Теодором Шульцем и Гэри Беккером. В широком смысле к нему относятся знания, постоянное обучение, качество и уровень жизни. Некоторые экономисты это понятие описывают как здоровье человека, интеллект, качественный труд.

**Паевой капитал**

Понятие паевого капитала, сущности и структуры больше связано с юриспруденцией. По закону организации, предприятия и физические лица могут добровольно вносить средства в виде пая в общий бизнес, зарегистрированный как общество, чтобы обеспечить его деятельность.

**Формы**

Это понятие рассматривается с точки зрения классической политэкономии. Выделяют три функциональные формы, в которых капитал совершает кругооборот.

Производительный

Производительная форма непосредственно участвует в создании прибавочной стоимости. Это самый важный элемент кругооборота.

Товарный

Представляет собой третью стадию кругооборота. Физическая форма — масса товаров, произведенная на предприятиях.

Непрерывный

Эту форму называют также денежной. Она совершает непрерывный кругооборот, обеспечивая стабильный процесс производства и продажи.

**Капитал как движение**

Рассматривая понятие капитала, его виды и формы, нужно упомянуть и миграцию средств. Она может быть внутренней или внешней. Если экономика соседней страны развивается более быстрыми темпами, инвестиции мигрируют туда.

Иногда перемещение происходит внутри одной страны — когда инвестор забирает деньги из одной отрасли и делает вложения в другую. Внутренняя миграция часто способствует выравниванию нормы прибыли в масштабах страны.

**Область применения**

К понятию капитала не всегда относятся активы предприятия, позволяющие получать прибыль. Иногда это формы государственной поддержки, то есть другой тип экономических отношений. Помимо традиционной трактовки, с точки зрения формы использования средств выделяют и другие понятия. В качестве примера можно привести капитал бренда. В кратком виде его описывают как стоимость торговой марки (величину принадлежащих ей активов) и ее силу. Его составляющие — розничная цена торговой марки, доля рынка, которая ей принадлежит, уровень доверия покупателей. Это все нематериальные характеристики, но они применяются для создания прибавочной стоимости.

Материнский

Является формой господдержки для семей с детьми, в России действует с января 2007 года.

Материнский капитал

Эти средства можно потратить на образование ребенка или на улучшение жилищных условий — строительство, реконструкция или капитальный ремонт собственного жилья.

Капитал ребенка

Аналог материнского капитала, существует во многих странах мира, регламентируется соответствующими НПА и также расходуется на нужды ребенка.

Уставной капитал

Когда учредители создают новую компанию, они формируют уставный фонд. Размеры обязательно указывают в учредительных документах. Уставный фонд — это то минимальное количество средств, на которое могут рассчитывать кредиторы фирмы.

Нельзя путать уставный капитал с капитализацией акционерного общества. Последний термин, применимый также к отдельной ценной бумаге или рынку в целом, означает стоимость объекта, которую рассчитывают на основе биржевой цены. Для акционерного общества это оценочная стоимость всех акций, но не величина уставного фонда.

Собственный капитал

Это понятие бухгалтерского учета — средства, принадлежащие предприятию: капитал, оплаченный его инвесторами, деньги, полученные от игры на фондовой бирже, переданные учредителями строения, земельные участки и помещения.

Изменение капитала

Кроме уставного фонда, выделяют еще резервный, его назначение — покрывать убытки. Ежегодно предприятие составляет отчет об изменениях капитала (порядок устанавливается правительством). В нем отражаются:

* формирование источников финансирования;
* продажа и покупка собственных акций, в том числе на фондовом рынке;
* движение уставного, добавочного и резервного капитала.

Составляет 5% от уставного фонда.

Российский капитал

Для российских условий характерны такие явления, как монополия и олигополия. Последняя отличается тем, что формально конкуренция в отрасли есть, на рынке работают несколько компаний. Но на самом деле предприятий слишком мало, чтобы они могли составлять полноценную конкуренцию. Ситуация также характеризуется регулярным оттоком инвестиций из страны.

**Основной капитал**

Это средства производства, которые используются в течение длительного времени. К ним относятся не только оборудование и машины, но и помещения, в том числе в нежилом фонде.

Основной капитал

Для крестьянина это еще и земля, для животноводческих хозяйств — животные-производители.

Теории капитала

Понятие капитала кратко описал Адам Смит. Следующие поколения экономистов рассматривали его как более сложную категорию.

**Капитал как экономическая категория**

Все трактовки можно свести к нескольким школам:

* Адам Смит рассматривал капитал как сумму накоплений — денег или вещей.
* Давид Рикардо, представитель классической школы политической экономии, первым высказал идею, что это вещественный запас средств производства. С данной позиции простейшие первобытные инструменты — такой же актив, как и современные станки. Идеи Риккардо еще сохраняют актуальность, в том числе при подсчете методики национального богатства.
* Карл Маркс рассматривал капитал социальное явление. С точки зрения марксизма, это самовозрастающая стоимость, ведь при использовании станков и сырья производится продукт, возникает прибавочная цена. Но создателем прироста является не капиталист, а рабочие благодаря своему труду.
* Согласно теории Ирвинга Фишера, капиталом можно назвать фактор, порождающий поток услуг и превращающийся в приток дохода. Чем выше ценятся услуги, тем больше величина дохода. Это касается и пассивных источников: сдачи квартиры в аренду, процентов на депозит в банке.

Понятие капитала как экономической категории остается дискуссионным. В XIX веке английский экономист Нассау Уильям Сениор отмечал, что это понятие получило очень разнообразные трактовки, и трудно выбрать определение, которое было бы принято всеми школами. Дискуссии продолжились и в ХХ веке. Самым крупным стал Кембриджский спор. Он длился с середины 1950 до 1970 годов, и ученые не смогли прийти к консенсусу.

Видные экономисты продолжают изучать капитал — понятие, виды и вызванное им неравенство. Последнему посвящены известные работы французского ученого Тома Пиккетти, который предсказал кризис капитализма и медленные темпы экономического роста еще в 2014 году.

**Амортизация основного капитала**

Амортизацию основного капитала можно рассматривать как элемент затрат, тогда она становится частью издержек производства и обращения. Но амортизация для предприятия является и финансовым источником, позволяющим накопить средства для новых капиталовложений, инвестирования в оборудование и технологии.

Амортизация связана с тем, что основной капитал оборачивается медленно, но его материальная форма постепенно физически изнашивается. Происходит и моральный износ, потому что оборудование и технологии устаревают. Амортизация, которая начисляется на все его виды, как активные, так и недействующие, позволяет сформировать финансовую базу для покупки нового оснащения.

Оборотный капитал

Понятие капитала в классической политэкономии включает в себя и эту разновидность. Оборотный рассматривали в своих работах Адам Смит и Карл Маркс. В современной трактовке он представляет собой вложения в текущую активность предприятия. На практике этот термин часто рассматривают как синоним оборотных средств, но с точки зрения классической теории — это не деньги, а производственные отношения.

Этот вид участвует только в одном цикле производства. Он переносит свою стоимость на продукцию сразу, чем отличается от основного капитала. Оборотная разновидность имеет сложную структуру. Некоторые ее части считаются менее ликвидными (запасы сырья в этом отношении уступают готовой продукции). В бухгалтерском учете они называются оборотными средствами

# Становление института интеллектуальной собственности

Понятие «собственность» — это экономическая категория, представляющая собой систему исторически сложившихся и изменяющихся объективных отношений между людьми в процессе производства, распределения, обмена и присвоения средств производства, а также предметов потребления. Недавно появившееся в обиходе понятие «интеллектуальная собственность» представляет собой результат интеллектуальной деятельности, к которому не применимы традиционные правовые механизмы. В литературных источниках указывается, что термин «интеллектуальная собственность» впервые упоминается во французском законодательстве XVIII в. Уже тогда было понятно, что интеллектуальная собственность не является вещью в материальном ее понимании, так как имеет несколько условный характер восприятия. Отсюда следует неравнозначность понятий интеллектуальной собственности и вещной собственности, несмотря на наличие общего связующего термина «собственность».

В юриспруденции собственность понимается как совокупность прав. Если это материальный объект, то право собственности относится к так называемым вещным правам. Если это не материальные результаты деятельности автора, а результат его интеллектуальной деятельности (РИД), то интеллектуальная собственность проявляется в правах на РИД. При этом не контент (содержание) является собственностью, а права на использование результатов интеллектуальной деятельности автора, что и определяет интеллектуальную собственность. Продукция медиаиндустрии — это область информационных и коммуникационных технологий, которые не содержат материально-вещественной субстанции, что заставляет по-новому рассматривать проблему монополии и конкуренции прав собственности. Информация дорога в производстве, а затраты на ее распространение и воспроизведение минимальны, что особенно ощутимо при продвижении РИД через Интернет. В современной жизни интеллектуальная собственность уверенно приобретает роль нового источника доходов и благосостояния, когда на смену традиционных отраслей промышленности развитых передовых стран (автомобилестроение, станкостроение и горнодобывающая промышленность) приходят высокотехнологичные инновационные технологии, обеспечивающие конкурентоспособность и устойчивость рыночных и финансовых позиций компаний, в результате чего меняется состояние мирового рынка.

Интеллектуальная собственность — права, относящиеся к результату конкретной творческой деятельности человека в производственной, научной, литературной и художественной областях. Термин «права интеллектуальной собственности» означает по существу права, закрепленные в ст. 27 Всеобщей декларации прав человека, принятой ООН в 1948 г. Отмечается, что каждый человек имеет право на защиту его моральных и материальных интересов, являющихся результатом научных, литературных, художественных трудов, автором которых он является.

Обычно к интеллектуальной собственности относят результаты интеллектуальной собственности, т. е. нематериальные объекты (творческие решения), которые зафиксированы на каком-либо носителе (бумажном, магнитном), воплощены в каких-либо материальных объектах (печатных машинах, станках, лекарствах, книгах, кинофильмах и т. д.) или используются в научном эксперименте, технологических процессах. Согласно ст. 1227 ГК РФ интеллектуальные права не зависят от права собственности и иных вещных прав на материальный носитель (вещь), в котором выражены соответствующие РИД или средства индивидуализации. Следует понимать, что переход права собственности на вещь не влечет переход или предоставление интеллектуальных прав на РИД или на средства индивидуализации, выраженные в этой вещи. При этом признается исключительное право гражданина или юридического лица на РИД, которое обязывает третьих лиц воздержаться от использования ее результатов без разрешения обладателя прав. В соответствии с этой статьей интеллектуальная собственность — это исключительное право, т. е. монополия на использование объектов авторского права, смежных прав, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов и других объектов. Интеллектуальная собственность, охраняемая практически во всех странах мира, становится сегодня одним из мощных стимулов развития науки, техники и культуры.

Следует обратить внимание на то, что, когда говорят об интеллектуальной собственности, имеют в виду не сами результаты творческой деятельности человека, а исключительные права на эти результаты. Однако понятие «интеллектуальная собственность» довольно часто применяют к РИД, а не к правам. Это вполне объяснимо, так как в словосочетание «интеллектуальная собственность» входит понятие «собственность», определение которого из учебника по гражданскому праву гласит, что это отношение индивида или коллектива к принадлежащей им вещи как к своей. Известно, что собственность в первом приближении ориентируется на различение «моего и твоего», без этого вообще нет собственности. Отсюда и появляется желание у творческого лица прямого толкования своих результатов интеллектуальной собственности, которые, как он считает, созданы творцом и, следовательно, принадлежат только ему, т. е. являются его собственностью.

Если бы к творческим решениям, т. е. нематериальным результатам интеллектуального труда, можно было бы применить тот же правовой механизм, который применим к вещам, то не было бы никаких проблем толкования понятия «интеллектуальная собственность». Однако это невозможно, поскольку очевидны различия в природе этих прав и механизме обмена материальными и нематериальными объектами.

Это можно проиллюстрировать следующим примером, который приводят американцы. Они говорят: если у каждого есть по яблоку, и мы ими обменялись, то у каждого снова будет по яблоку. Но если у каждого есть идея, то после обмена ими, у каждого будет две идеи.

Если украли вещь, например, компьютер, то в этом случае похищенную вещь по закону вернут, если найдут, согласно праву собственности. А незаконно скопированной программой из похищенного компьютера можно запретить пользоваться похитителю согласно исключительному праву на интеллектуальную собственность, т. е. праву автора программы, тем самым восстановив справедливость. Однако проследить за этим в современном информационном мире будет чрезвычайно трудно. В этом проявляется характерная особенность природы информационных объектов интеллектуальной собственности, которая заключается в способности воспроизводиться в умах других людей, что создает трудности с идентификацией авторов идеи.

Такие примеры наглядно демонстрирует принципиальное отличие материальных объектов как продуктов труда человека от нематериальных, что не позволяет применить понятие «собственность» в буквальном толковании к РИД. Характерная особенность творческой интеллектуальной продукции — ее особая потребительская стоимость, которую невозможно точно рассчитать и спрогнозировать. Изобретение нельзя отожествлять с машиной, в которой оно воплощено, так же как литературное произведение нельзя отожествлять ни с книгой, ни с рукописью. Это некая совокупность идей, являющихся РИД и представляющих собой общественную ценность независимо от формы и объектов их воплощения. При этом изобретение, созданное одним талантливым инженером, по своей значимости, ценности и потребительской стоимости для общества может на несколько порядков превысить стоимость всего предприятия, где работает изобретатель.

Таким образом, в отличие от собственности на движимое и недвижимое имущество, интеллектуальная собственность является категорией невещественной, неосязаемой, что вносит в порядок обращения и защиты такой собственности некоторую специфику. Введение в экономический оборот РИД, представляющих собой нематериальные объекты, требует защиты прав их создателей, что является основной задачей государства. Использование нового экономического ресурса знаний принципиально отличается от использования материальных объектов. Если при продаже материального объекта право собственности на него переходит к покупателю, то в случае продажи идеи продавец остается ее владельцем и может продавать ее снова и снова. При этом не требуется физического обладания идеей, а полезность знаний не уменьшается от многократного их использования, в отличие от использования материальных объектов, которые со временем стареют, изнашиваются и уходят в небытие. Знания неотчуждаемы в процессе продажи или обмена, они неиссякаемы и вечны.

Исторически различные РИД в той или иной форме начали охраняться во многих странах уже свыше 200 лет. Однако начиная с античных времен и до эпохи позднего Средневековья не придавалось большого значения юридическому оформлению экономических отношений, связанных с созданием и использованием результатов технического и художественного творчества. Это было связано с тем, что распространение результатов подобной деятельности происходило крайне медленно, а труд авторов, как правило, оплачивался меценатами (покровителями) или рассматривался как обычная, хотя и высокая по качеству, работа по найму. В то же время моральные права авторов признавались и плагиат осуждался.

Общепринятыми составляющими интеллектуальной собственности признаются два основных объекта, каждый из которых содержит систему правовых норм: авторское право и промышленная собственность (рис. 1.2). Объекты этих групп имеют различный правовой статус, но в то же время обладают общими признаками:

* — являются результатом творческой деятельности;
* — на них распространяется комплекс имущественных и неимущественных прав;
* — имеют длительный период использования;
* — могут служить источником получения дохода.

Очевидно, что интеллектуальная собственность представляет

собой продукт человеческого разума, результат творчества, который должен охраняться законом. Это нематериальная субстанция, ее нельзя осязать. Однако, по аналогии с материальными объектами, права на использование интеллектуальной собственности можно купить или продать, как и любое имущество. Знаменитая строка из стихотворения А. С. Пушкина: «...Не продается вдохновение, но можно рукопись продать.» наглядно и точно характеризует процесс создания интеллектуальной собственности и ее материализации в виде рукописи. При этом объекты интеллектуальной собственности необходимо защищать на правовой основе, как и любое имущество.

Правовые положения по защите и использованию объектов интеллектуальной собственности в большинстве стран регулируются соответствующими законодательными актами с учетом исторических, экономических, национальных условий и традиций. Так, американцы делят собственность на три части: в земле, на земле и интеллектуальная деятельность. Они считают, что 2/3 деятельности любой американской фирмы, даже «прогорающей», связана с ее интеллектуальной собственностью. Интересно, что доля дохода от продажи РИД в бюджете США многократно больше, чем от продажи автомобилей.

Во многих странах предпринимались самостоятельные попытки охраны интеллектуальной собственности в национальных интересах, и только в конце XIX в. появились юридические документы и международные договоры, касающиеся защиты ее объектов. Первые основополагающие международные соглашения по защите объектов интеллектуальной собственности указаны на рис.

Первыми и до настоящего времени действующими международными договорами по охране интеллектуальной собственности стали Парижская конвенция по охране промышленной собственности 1883 г. и Бернская конвенция об охране литературных и художественных произведений 1886 г. Последняя была принята в швейцарском городе Берн и получила более распространенное и короткое название — Бернская конвенция. Конвенции содержали обязательные требования охраны объектов интеллектуальной собственности для обеспечения эффективной защиты от недобросовестной конкуренции. Бернская конвенция установила, что понятие «литературные и художественные произведения» охватывает любую продукцию в области литературы, науки и искусства, вне зависимости от способа и формы ее выражения. При этом процедура охраны объектов интеллектуальной собственности могла быть скорректирована с учетом особенностей национального законодательства.

Первыми участниками, подписавшие Конвенцию 1883 г., были представители только 11 государств, в настоящее время число участников — около 140. Страны, к которым применяется Бернская конвенция, образуют Союз по охране прав авторов на их литературные и художественные произведения. Позже в Женеве в 1952 г. была подписана Всемирная конвенция об авторском праве, скорректированная в Париже в 1971 г. Конвенция закрепила универсальную систему охраны авторского права, что способствовало более широкому распространению произведений интеллектуального труда и укреплению международного взаимопонимания. Это означало, что произведения, выпущенные в свет гражданами любого договаривающегося государства, и произведения, впервые выпущенные в таком государстве, пользуются в любом другом государстве такой же охраной, как и охрана государства, в котором появилось это произведение.

Понятие интеллектуальной собственности впервые введено в оборот только 14 июля 1967 г. в Стокгольме, где была подписана Конвенция, учредившая Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС) под патронажем ЮНЕСКО. Цель конвенции — это поощрение творческой деятельности, содействие охране объектов интеллектуальной собственности на мировом уровне путем сотрудничества государств.

Советский Союз был участником организации ВОИС, вследствие чего официальными языками конвенции стали английский, испанский, русский и французский. Россия сегодня является членом ВОИС, как правопреемник СССР в международных организациях. Главные цели этой организации — это содействие охране интеллектуальной собственности во всех странах мира. ВОИС — одно из важнейших самофинансируемых учреждений, в его состав входят 189 государств, штаб-квартира организации находится в Женеве.

После создания ВОИС, Европейского патентного ведомства (ЕПВ), а также Евразийского патентного ведомства (ЕАПВ) появились возможности защиты разработок на международном уровне и в иностранных государствах. Сегодня российский изобретатель может получить патент не только в России, но и в других странах, например, в США и даже в Исландии. Это нужно для продвижения изобретения и его рекламы, поскольку изобретения, полезные модели и промышленные образцы, запатентованные в России, будут защищаться только на территории страны. Для правовой охраны патента за рубежом российскому заявителю необходимо пройти международные или национальные процедуры оформления заявочных документов.

Как уже отмечалось, к объектам интеллектуальной собственности относятся объекты авторского права и объекты промышленной собственности. Никакие другие объекты, например планы коммерческой, финансовой, предпринимательской и иной деятельности, объектами интеллектуальной собственности не признаются ни в одной стране, даже если они выражены в материальной форме. Также не признаются интеллектуальной собственностью и не подлежат охране нематериальные объекты в виде идей, замыслов и т. п. Все попытки представить их собственностью неправомерны до того момента, пока они не будут реализованы в форме литературного, художественного либо иного произведения, научного доклада, заявки на изобретение.

Для введения в экономический оборот нематериальных объектов создаются особые нормы правовой охраны интеллектуальной собственности в виде авторского и патентного права.

Результаты конкретной творческой деятельности человека в производственной и научной областях представляют собой промышленную собственность, которая является составляющей интеллектуальной собственности.

Термин «промышленная» указывает на сферу применения объектов промышленной собственности. Однако он не совсем точен и его следует трактовать значительно шире, поскольку результаты промышленной собственности используются не только в промышленности, но и в сельском хозяйстве, медицине, торговле, экологии. Промышленная собственность — это один из институтов частной собственности, устанавливающий исключительные права, охраняющие сущность (содержание) созданных технических и художественно-конструкторских решений, а также исключительные права, защищающие средства индивидуализации производителей товаров и услуг (товарные знаки и знаки обслуживания и проч.).

Еще 200 с лишним лет тому назад для объектов промышленной собственности был введен в Германии термин «исключительное право», который по смыслу совпадает с определением частной собственности и который обязывает третьих лиц воздержаться от использования результатов интеллектуальной деятельности без разрешения обладателя прав.

Формой охраны промышленной собственности могут быть патенты на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, а также свидетельства на товарные знаки и знаки обслуживания. Признание исключительных прав на объекты промышленной собственности, т. е. предоставление им охранных документов, требует государственной экспертизы, для чего необходима подача заявочных документов в Роспатент. По результатам экспертизы выносится решение. Если объект признается экспертизой охрано- способным, осуществляется его регистрация в государственном реестре, публикация сведений о его признании и выдача правообладателю государственного охранного документа, например, в виде патента. У правообладателя, в частности у патентообладателя, возникают исключительные права на объект промышленной собственности, удостоверяющие приоритет и авторство изобретения, полезной модели или промышленного образца.

Объектами охраны промышленной собственности являются: объекты патентного права (изобретения, полезные модели, промышленные образцы), средства индивидуализации объекта собственности в виде товарных знаков, знаков обслуживания, фирменных наименований и самостоятельные объекты в виде селекционных достижений, топологий интегральных микросхем (ИМС), секретных изобретений

Объектами авторского права являются произведения науки, литературы и искусства, обладающие двумя необходимыми признаками:

* — являются результатом творческой деятельности;
* — существуют в какой-либо объективной форме: в письменной форме (рукопись, машинопись, нотная запись и т. д.); в устной форме (публичное произнесение, публичное исполнение и т. д.); в зву- ко- или видеозаписи; в виде изображения (рисунок, эскиз, картина, план, чертеж, кино-, теле-, видео- или фотокадр и т. д.); в объемно пространственной форме (скульптура, модель, макет, и т. д.), а также в других формах.

Следует иметь в виду, что авторское право охраняет произведение как единое целое формы и содержания. Обособленное от формы содержание (идея, тема или сюжет произведения) охране авторским правом не подлежит. Не охраняются также концепции, принципы, методы, предполагаемые решения, открытия, факты. Объективная форма произведения может воплощаться на различных объективных материальных носителях, на которые распространяется право собственности или иное вещное право.

В заключение необходимо выделить отличительные черты объектов промышленной собственности и объектов авторского права:

* — все объекты интеллектуальной собственности — это прямое проявление человеческого разума, таланта человека;
* — результат интеллектуальной деятельности может быть предметом контрактов, договоров купли-продажи и лицензионных соглашений;
* — продукты интеллектуальной деятельности являются носителями определенной информации, которая имеет нематериальный характер, но будучи воплощенной в определенную объективную форму (текст, графический знак, картина и пр.) может быть включена в гражданский оборот в качестве интеллектуальной собственности;
* — человеческий капитал, основанный на интеллекте, креативном труде и знаниях, не подвержен износу, амортизации или старению;
* — между объектами интеллектуальной собственности существует системная связь, поскольку последующие результаты творческого труда в известной степени зависят от предыдущих.

Объективное выражение получают результаты научной деятельности в виде теорий, гипотез, открытий. Они воплощаются в рукописи, статьи, научные отчеты, доклады, монографии, что нередко служит переходом к опытно-конструкторским разработкам, оформлению патентов на изобретения, разработке нового программного продукта, новых дизайнерских решений.

**Понятие «экономика знаний»**

Термин «экономика знаний» был предложен в 1962 г. американским экономистом Ф. Махлупом, который обозначил им сектор экономики, ориентированный на производство знаний. Сейчас этот термин используется более широко для определения типа экономики, в которой знания играют решающую роль, а создание и использование знаний становится источником роста, фактором, определяющим конкурентоспособность компаний, регионов и стран. Функции знаний в «экономике знаний» В условиях инновационной постиндустриальной экономики знания принято воспринимать как: ‒ прямой результат деятельности; ‒ продукт прямого конечного потребления; ‒ фактор производства, использующийся при производстве экономических благ; ‒ предмет и средство распределения и/или сделок на рынке; ‒ средство накопления интеллектуальной информации; ‒ средство управленческой деятельности; ‒ способ объединения общества и воспроизводства общественных институтов. В современной экономической литературе чаще всего используется определение, предложенное специалистами Всемирного банка, согласно которому под экономикой знаний следует понимать экономику, которая создает, распространяет и использует знания для ускорения собственного роста и повышения конкурентоспособности.

Выделяют следующие четыре фундаментальных элемента «Экономики знаний»:

1. Институциональная структура. Институциональная структура основывается на создании определенных стимулов экономического характера и институциональной природы, поддерживающих масштабное распространение и эффективное применение локальных и глобальных знаний во всех сферах экономической жизни общества, способствующих развитию предпринимательства, а также поддерживающих экономические и социальные преобразования, порождаемые революцией знаний.

2. Инновационная система. В условиях инновационной системы создаются эффективные организационные формы и деловое окружение, которые поощряют инновации и предпринимательство, охватывают коммерческие структуры, научные и исследовательские центры, университеты и другие учреждения, действующие в интересах развития глобальных знаний и одновременно, трансформируясь в соответствии с местными требованиями, применяют знания для производства инновационных продуктов, услуг и путей реализации деловых операций.

3. Образование и обучение. Указанный элемент призван формировать общество квалифицированных, динамичных и творческих людей с перспективами получения достойного образования и пожизненного обучения для всех представителей общества.

4. Информационная инфраструктура. Процесс создания динамичной инфраструктуры, а также конкурентоспособного, инновационного, информационного экономического пространства предоставляет собой различные эффективные и конкурирующие услуги и инструменты, предназначаемые для широкого спектра сфер жизнедеятельности общества. Данный процесс реализуется не только в формате высоких технологий — таких, как Интернет и мобильная связь, но также радио, телевидение и разнообразные медиа-средства, компьютерные технологии и другие средства для хранения, реализации операций и применения информации, в том числе большой набор коммуникационных услуг.

Мануэль Кастельс (один из крупнейших социологов современности, специализирующийся в области теории информационного общества) выделяет следующие пять отличительных черт новой экономики:

1) производительность все в большей степени зависит от использования достижений науки и техники, а также от качества информации и менеджмента;

2) в развитых капиталистических странах внимание производителей и потребителей смещается от материального производства в сторону информационной деятельности;

3) происходит глубокая трансформация организации производственного процесса (от стандартизированного массового в сторону «кастомизированного» (т. е. гибко перестраивающегося в соответствии с меняющимися требованиями потребителя) производства и от вертикально интегрированной организации в сторону горизонтальных сетевых взаимоотношений и взаимосвязей между подразделениями).

4) экономика становится все более глобальной, вследствие чего капитал, производство, менеджмент, рынки, труд, информация и технологии организованы вне зависимости от национальных границ;

5) технологические изменения, в основе которых — информационные технологии, преобразующие материальную основу современного мира, приобретают все более революционный характер.

Главная и отличительная черта новой экономики — ускоренное развитие и использование нематериальных активов и нематериальной среды хозяйственной деятельности.

Производство, распределение и использование знаний составляют основу «экономики знаний», а ее инфраструктурой становится всемирная информационная «паутина».

Особенности:

В указанном аспекте важно обратить внимание на ниже представленные обстоятельства и особенности:

‒ дискретность знаний как продуктов (любых знания либо созданы, либо не созданы; в природе не существует «знания наполовину» или на «две третьих»);

‒ Знание, так же как и иное общественное (публичное) благо, являясь созданным, доступно всем без исключения;

‒ по своей природе происхождения,

знание — это информационный продукт (информация после процесса потребления, не исчезает, как стандартный материальный продукт).

Предпосылки формирования «экономики знаний»: ‒ позиционирование знаний в качестве важнейшего ресурса наряду с природными ресурсами, трудовыми ресурсами и различными формами существования капитала; ‒ повышение удельного веса сферы услуг и высокий рост информационно емких услуг для бизнес-структур; ‒ высокая значимость человеческого капитала и инвестиций в образование и профессиональную подготовку рабочих кадров; ‒ развитие и широкое применение новых форм информационно — коммуникационных технологий; ‒ трансформация роли инноваций в первоочередной источник экономического роста и конкурентоспособности фирм, регионов и национальных экономик. Методика измерения «экономики знаний»

Всемирным Банком в рамках программы «Знания для развития» (Knowledge for Development — K4D) разработана методика, позволяющая оценить готовность той или иной страны к переходу на модель развития, основанную на знаниях.

Методика включает 109 показателей, объединенные в 4 группы и характеризующие следующие ключевые параметры: институциональный режим, который стимулирует эффективное использование существующего и создание нового знания, а также развитие предпринимательства; уровень образования населения и наличие у него навыков, связанных с использованием, обменом и созданием знаний; информационная и коммуникационная инфраструктура, способствующая эффективному распространению и переработке информации; национальная инновационная система.

Методика предполагает расчет двух сводных индексов — Индекса экономики знаний (The Knowledge Economy Index, KEI) и Индекса знаний (The Knowledge Index, KI). Индекс знаний — комплексный экономический показатель для оценки способности страны создавать, принимать и распространять знания, то есть своего рода индикатор ее общего потенциала к развитию интеллектуальных продуктов. Он характеризует потенциал той или иной страны или региона по отношению к экономике знаний. Индекс знаний представляет собой среднее арифметическое баллов, которые государство имеет по трем переменным в каждом из трех направлений: образование и человеческие ресурсы, масштабы инноваций и информационно-коммуникационные технологии. Индекс экономики знаний — комплексный показатель для оценки эффективности использования страной знаний в целях ее экономического и общественного развития. Он характеризует уровень развития той или иной страны или региона по отношению к экономике знаний. В основе расчета Индекса экономики знаний лежит предложенная Всемирным банком «Методология оценки знаний» (The Knowledge Assessment Methodology — KAM), в которой установлена прямая взаимосвязь между так называемой «интеллектуальностью» экономики и долгосрочным, стабильным экономическим ростом, а также конкурентоспособностью страны. Индекс экономики знаний, в отличие от Индекса знаний, оценивает не потенциал страны, а то, насколько среда в той или иной стране способствует тому, чтобы знания эффективно использовались в экономическом развитии. Для этого в дополнение к трем вышеперечисленным группам факторов добавляется четвертая категория — институциональный режим. Таким образом, индекс экономики знаний представляет собой среднее арифметическое из четырех субиндексов: институциональный режим, образование, информационная и коммуникационная инфраструктура, инновационная система. В каждый субиндекс входит три показателя, имеющих одинаковый вес.

Рассмотрим каждый из субиндексов в отдельности. Институциональный режим страны. Определяется при помощи трех показателей: ‒ тарифные и нетарифные барьеры; Оценивает существующие тарифные и нетарифные барьеры, ограничивающие свободную торговлю: запреты на импорт, квоты, таможенные пошлины, требования по лицензированию и т. д. ‒ качество регулятивных мер; Оценивает распространение враждебных по отношению к рынку действий органов власти: контроль цен, чрезмерный банковский надзор, неадекватное регулирование внешней торговли и развития бизнеса и т. д. Для оценки показателя используются Governance Indicators — оценки экономических мер органов власти различных стран — членов Группы Всемирного банка. ‒ власть закона. В рамках этого показателя оценивается уровень преступности, эффективность и предсказуемость судебной власти, возможность принудительного осуществления контрактов и т. д. Для его оценки также используются Governance Indicators Всемирного банка. Уровень образованности населения. Данный субиндекс образуют три показателя: ‒ уровень образования взрослого населения (рассчитывается как процент людей, умеющих читать и писать, среди населения старше 15 лет); ‒ валовой охват средним образованием (рассчитывается как отношение численности людей, фактически получающих среднее образование, вне зависимости от возраста, к количеству людей, имеющих возраст, типичный для получения среднего образования в данной стране); ‒ валовой охват высшим образованием (рассчитывается как отношение численности людей, фактически получающих высшее образование, вне зависимости от возраста, к численности людей, имеющих возраст, типичный для получения высшего образования в данной стране).

Информационная и коммуникационная инфраструктура. Индекс развития ИКТ (ICT Development Index) разработан Международным телекоммуникационным союзом (International Telecommunication Union, ITU) в 2007 г. В него включены следующие показатели: ‒ количество телефонов на 1000 жителей; Показатель рассчитывается как сумма количества телефонных линий, соединяющих аппарат пользователя с сетью телефонной связи, на 1000 жителей и количества мобильных телефонов на 1000 жителей. ‒ количество компьютеров на 1000 жителей; Показатель рассчитывается как сумма настольных компьютеров и ноутбуков, приходящихся на 1000 жителей. ‒ количество пользователей Интернета на 1000 жителей; Показатель рассчитывается по данным национальных статистических агентств, которые используют разные способы проведения исследования. Инновационная система. Развитие инновационной системы определяют следующие показатели: ‒ сумма роялти (вид лицензионного вознаграждения) и лицензионных платежей на 1 млн жителей; Для обеспечения сопоставимости информации по разным странам показатель рассчитывается в долларах США. ‒ количество научных и технических статей в журналах, посвященных физике, биологии, химии, математике, клинической медицине, инженерии, технологии и астрономии, на 1 млн жителей. ‒ количество патентов, выданных United States Patent and Trademark Office (USPTO), в том числе патенты на изобретения, патенты на промышленные образцы, патенты на новые виды растений, переизданные патенты, защитные публикации и др., на 1 млн жителей. После определения субиндексов вычисляется показатель Nw, соответствующий числу стран, чьи показатели хуже, чем у данной страны, и это число сопоставляется с общим числом стран в рассматриваемой группе Nc по следующей формуле: Нормализованный показатель=10(Nw/Nc) (1) Нормализованный показатель принимает значения от 0 до 10. Чем выше балл, тем более высоко оценивается страна по данному критерию. Таким образом, нормализованный показатель описывает положение той или иной страны по сравнению с показателями других стран, чем ближе к 10, тем выше уровень развития экономики знаний. Индексы экономики знаний рассчитываются для каждой страны, для групп стран и для всего мира в целом . В каждой стране создаются свои условия для формирования экономики знаний. Целью формирования и развития экономики знаний в России является повышение качества жизни граждан, обеспечение конкурентоспособности России, развитие экономической, социально-политической, культурной и духовной сфер жизни общества, совершенствование системы государственного управления на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий.

**Карта рынка**

Карта рынка – это важный инструмент для понимания конкурентной среды и определения стратегической позиции вашей компании в бизнес-сфере. В этой статье мы рассмотрим, что такое карта рынка, как ее создать, и какие данные можно извлечь из этого инструмента для принятия бизнес-решений.

Что такое карта рынка

Карта рынка – это визуальное представление бизнес-рынка и его участников, которое помогает компаниям понять свою позицию относительно конкурентов и определить потенциальные стратегические действия. Она включает в себя следующие элементы:

* Уровень детализации (Таймфрейм)

Уровень детализации карты рынка зависит от временного интервала, на котором она строится. Они могут быть краткосрочными (например, на несколько месяцев) или долгосрочными (на несколько лет). Подберите таймфрейм для вашего анализа.

* Компании и конкуренты

Здесь отображаются все компании, работающие в данной отрасли. Это включает в себя как крупные корпорации, так и маленькие стартапы. Конкуренты выделяются особо, так как они будут ключевыми фигурами в анализе.

* Графики и доли

Каждая фирма имеет свой график, отражающий ее долю бизнеса. Это позволяет видеть, какую часть занимает каждый игрок. Графики могут быть разных форм и цветов для легкости восприятия.

* Секторы и отрасли

Рынок может быть разделен на секторы или отрасли, в зависимости от специфики бизнеса. Это помогает выявить тенденции и изменения внутри разных сегментов.

* Акции и объемы торгов

Для публичных компаний также отражаются цены акций и объемы торгов. Это может быть полезно для инвесторов и финансового анализа.

* Роль и связь с потребителем

Она может также показать, какие роли играют компании – производители, поставщики, розничные продавцы и т. д. Это помогает понять, какие производители имеют непосредственную связь с потребителями.

* Товары и услуги

Она может включать информацию о продуктах и услугах фирм. Это помогает выявить конкурентные преимущества и слабые стороны.

Создание карты рынка

Создание карты рынка – это многолетний процесс, который включает в себя сбор данных, анализ и визуализацию. Вот шаги, которые вам потребуются:

* Сбор данных

Соберите данные о компаниях в вашей отрасли, их доходах, долях, ценах акций и других ключевых показателях. Вы можете использовать открытые источники, финансовые отчеты предприятий и сторонние исследования.

* Определите секторы и отрасли

Разделите рынок на секторы или отрасли в зависимости от характеристик вашей отрасли. Например, автомобильную индустрию можно разделить на производителей легковых автомобилей, грузовиков и электромобилей.

* Визуализируйте данные

Используйте графики, диаграммы и цветовую кодировку, чтобы визуализировать данные. Это поможет легче воспринимать информацию.

* Анализируйте результаты

Проанализируйте данные. Выявите ключевых игроков, тренды, возможности и угрозы.

* Примените полученные знания

Используйте информацию для разработки маркетинговой стратегии, определения конкурентных преимуществ и поиска новых возможностей торговли.

Карта рынка – это мощный инструмент для анализа конкурентной среды и разработки стратегии компании. Создание карты требует сбора и визуализации данных, анализа и применения полученных знаний. Этот инструмент поможет вашей компании выйти на новый уровень в вашей отрасли и оставаться конкурентоспособной.

Создание и использование карты рынка – важная часть успешного бизнеса, позволяющая лучше понимать своего потребителя и принимать обоснованные стратегические решения.

**Карта пользователя**

Customer Journey Map (CJM) – **маркетинговый инструмент, визуализирующий опыт взаимодействия потребителя с компанией**. При создании карты путешествия учитывают потребности, эмоции, цели, мотивы и мысли, возникающие у клиента с момента первого соприкосновения с брендом. Точки контакта отображаются в графическом виде.

**Пример классического линейного сценария:**

1. Пользователь узнал об интернет-магазине.
2. Зашел на сайт, ознакомился с ассортиментом.
3. Купил понравившийся товар.
4. Использовал купленный продукт/услугу.
5. Вернулся в интернет-магазин для повторных покупок.

CJM – часть практического процесса на пути к улучшению потребительского опыта, must-have для предпринимателей, стремящихся удовлетворять потребности аудитории. **Инструмент подходит для любого типа бизнеса, независимо от каналов продаж и отраслевой ниши.** Он помогает фиксировать реальный опыт клиентов и разрабатывать абсолютно новые, идеальные сценарии покупки, к которым следует стремиться в процессе деятельности.

**Практическое применение CJM уместно на разных этапах развития:**

* в качестве метода исследования перед стартом проекта;
* для анализа эффективности и улучшения товара/услуги после выхода на рынок;
* для оптимизации предложения, основных бизнес-процессов и работы интернет-магазина в целом на любом этапе.

## Польза и ключевые задачи создания Customer Journey Map

Графическое отображение пути клиента дает возможность понять и объективно проанализировать опыт взаимодействия потребителя с компанией, сервисом или продуктом через различные каналы в конкретный промежуток времени.

CJM – руководство по созданию и построению эффективного предложения, оптимизации бизнес-процессов. **В карте фиксируются ожидания и страхи покупателя, что отличает ее от обычной**[воронки продаж](https://www.insales.ru/blogs/university/chto-takoe-voronka-prodazh)**.**

<https://www.insales.ru/blogs/university/karta-puteshestviya-klienta>

## Дорожная карта в Agile

Если вы просмотрите дорожные карты продукта, их определение или инструменты для их создания, вы, вероятно, наткнетесь на упоминания о дорожных картах в Agile. Что касается [гибких практик](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/project-management-methodologies/), то гибкая дорожная карта является важным инструментом для понимания контекста, в котором разворачивается повседневная работа, поскольку это руководство, на котором должны быть сосредоточены все усилия – отсюда важность распространения гибкой дорожной карты среди всей группы людей, вовлеченных в разработку продукта.

Однако мы должны уточнить, что любая дорожная карта продукта — это не то место, где изложены задачи по выполнению отдельных проектов. Дорожная карта продукта — это справочный документ, в котором согласуются видение и стратегия; следовательно, задачи, необходимые для завершения этапа эволюции в дорожной карте, должны быть предварительно определены со сроками завершения и установленными зависимостями (т. Е. Какие задачи необходимо выполнить, чтобы начать выполнение следующих).

### Кому принадлежит Дорожная карта продукта в SCRUM

SCRUM-фреймворки — это распространенное применение инструментов составления дорожных карт управления продуктом, и часто возникает вопрос, кому принадлежат эти дорожные карты продукта. *Менеджер по продукту* является владельцем любой дорожной карты продукта и несет единоличную ответственность за вовлечение заинтересованных сторон и обеспечение их подотчетности для своевременного выполнения задач.

Иногда *владельцы продуктов* дублируют свои ролевые функции, превращаясь в менеджеров по продуктам, вот почему люди склонны путать, кто является фактическим владельцем дорожной карты продукта.

На всякий случай мы хотели бы внести это уточнение.

*Владелец продукта*— это человек, который формирует видение продукта, то есть управляет деловой стороной проекта.

*Менеджер проекта* — это человек, который принимает технические решения при разработке продукта.

Если роли владельца продукта и менеджера по продукту выполняет не один и тот же человек, мы настоятельно рекомендуем привлекать владельца продукта на каждом этапе разработки продукта.

### Кто отвечает за управление дорожной картой продукта

Менеджер по продукту — это лицо, отвечающее за весь жизненный цикл продукта. Среди обязанностей менеджера по продукту мы можем найти:

* Работайте в качестве стратегического лидера в технических аспектах разработки продукта.
* Собирайте идеи, релевантные данные и стратегическую информацию для любого сеанса планирования.
* Координируйте совещания по планированию дорожной карты.
* Четко излагайте стратегическое видение продукта, чтобы все участники команды были согласны с ним.
* Организуйте и модерируйте обсуждение результатов (собрание, на котором команда согласовывает идеи функций для разработки продукта).

## Кто использует дорожные карты продукта

На корпоративном уровне руководители, клиенты, команды и другие соответствующие заинтересованные стороны являются аудиторией любой дорожной карты продукта. В зависимости от того, кто будет видеть документ, вам нужно адаптировать” видение" этого документа к их интересам. Давайте приведем несколько примеров.

*Производственная команда* вашей организации сосредоточится на технических аспектах внедрения продукта и сроках, которые необходимо соблюдать. Ценность этого документа связана с сообщением как можно более подробной информации, относящейся к функциям продукта, стадии их разработки или любым предстоящим изменениям, которые могут изменить будущие задачи в первоначальном плане.

В отличие от этого, *исполнительная команда* сосредоточится на стратегической части дорожной карты продукта, на том, как видение этого продукта согласовано на всех этапах, а именно на ожидаемых объемах рынка, сроках выполнения и т.д. И это всего лишь параллельное сравнение двух *внутренних дорожных карт* – позже в этом руководстве мы расскажем о различных типах дорожных карт продукта.

## Почему вы должны создавать дорожную карту продукта

Как мы упоминали ранее, продуктовые дорожные карты - это инструменты для [согласования стратегического видения](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/vision-statement-presentation/). Они вносят ясность в результаты проекта и помогают заинтересованным сторонам оставаться на связи с различными областями и результатами их работы.

В зависимости от уровня иерархии влияние дорожных карт продукта на повседневную работу может различаться. Для руководства этот инструмент предоставляет обновленную информацию о незавершенных и завершенных работах, как моментальный снимок того, что происходит и что должно произойти. Это сокращает ненужный технический жаргон, чтобы руководство могло сосредоточиться на том, что повышает производительность команды.

Со стороны владельца продукта или менеджера по продукту, в сочетании с дорожной картой продукта, этот инструмент помогает объединить команды, улучшить внутреннюю коммуникацию и сосредоточить внимание на эффективном выполнении задач.

Для команды изучение того, как определить дорожную карту продукта, является первым шагом к выявлению зависимостей в вашем продукте и определению того, какие задачи должны быть приоритетными. Команды должны документировать отставание в каждом спринте, что, в свою очередь, помогает определить, где произошел пересмотр первоначальной стратегии, почему это было инициировано и что стало результатом такого решения.

## Типы дорожных карт продукта

### Внутренние дорожные карты продукта

Внутренние дорожные карты направляют усилия любой организации, и они могут быть адаптированы в зависимости от команды, анализирующей работу по разработке продукта. Мы можем найти *внутренние дорожные карты для продаж, внутренние дорожные карты для руководителей* и *внутренние дорожные карты для разработчиков*.

**Внутренние дорожные карты для руководителей** рассказывают о том, как повысить удовлетворенность клиентов, выйти на новые рынки и стимулировать рост с помощью нового продукта. Концепция ориентирована на условия роста компании, и она должна отражать показатели, которые являются хорошим критерием.

**Внутренние дорожные карты продаж** имеют несколько гибридное назначение, поскольку их также можно использовать в качестве внешних дорожных карт. Это означает, что торговые представители нередко делятся с клиентами информацией о дорожной карте продукта, чтобы повысить шансы на заключение сделки. В таких случаях внутренние дорожные карты должны урезать ожидаемые даты запуска в [презентации продаж](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/sales-presentation/), чтобы избежать любых потенциальных компромиссов, которые не могут быть выполнены вовремя.

Пример внутренней дорожной карты продукта для целей продаж, созданный с использованием нашей [концепции красочной стрелки дорожной карты для PowerPoint](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/colorful-roadmap-arrow-concept-for-powerpoint/)

### Дорожные карты внешних продуктов

Внешние дорожные карты — это документы, которыми делятся клиенты и потенциальные клиенты. Их актуальность заключается в демонстрации преимуществ продукта в их жизни, поэтому так важно, чтобы эти документы были визуально привлекательными и простыми для понимания.

Любой внутренний процесс вычленяется из внешней дорожной карты и должен предлагать реалистичные ожидания. Не перечисляйте функции, которые, как вы уже знаете, ваша команда не сможет реализовать на этапе выпуска.

### Epic Roadmap

Дорожные карты Epic в основном используются в программном обеспечении Jira, и их цель - помочь методологиям Agile и DevOps организовать свою работу. Мы должны понимать три основные концепции, чтобы понять цель дорожной карты Epic.

* *Epics* - это совокупные рабочие нагрузки, которые можно разбить на более мелкие и простые задачи.
* *Истории* - это подзадачи, из которых строится одна эпопея. Если разбить эпопею на части, получится несколько историй.

*Инициативы* можно определить как набор эпосов, объединенных одним видением.

Объяснение различных уровней дорожной карты epics

### Дорожная карта функций

Это одна из наиболее часто используемых дорожных карт, которая обычно используется внешне. Они помогают сообщить, когда будут выпущены новые функции и в какой области они сосредоточены (например, потребитель, масштабируемость, производительность и т.д.).

Создание дорожной карты функций вносит ясность в то, когда должны быть выпущены новые версии, а также адаптирует маркетинговую стратегию с учетом этих этапов. Образец создан с использованием нашей [дорожной карты шаблона слайдов для будущей работы для PowerPoint](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/future-work-slide-template-roadmap-powerpoint/)

### Дорожная карта портфолио

Всякий раз, когда нам нужно отобразить несколько продуктов в одном представлении, дорожные карты портфолио упрощают выполнение этой задачи. Это инструменты, используемые в основном руководством, поскольку они позволяют нам охватить все аспекты параллельно запущенных проектов и то, как распределяются кадровые и технологические усилия для каждого раздела.

Использование дорожной карты продуктового портфеля - лучший способ проанализировать состояние параллельных проектов. Дизайн дорожной карты создан с использованием нашего [шаблона временной шкалы продуктового портфеля](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/product-portfolio-timeline-template/)

### Дорожная карта выпуска

Отделы маркетинга и продаж являются основными пользователями этого типа дорожной карты продукта, поскольку это инструмент для информирования обо всех действиях, связанных с выпуском продукта. Это краткое описание в формате временной шкалы задач, связанных с зависимостями, которые необходимо выполнить перед выпуском, кто отвечает за каждую задачу и как они соотносятся между подразделениями.

План выпуска может помочь многопрофильным командам разобраться в том, что в настоящее время ожидается к запуску. Этот пример иллюстрирует ежегодный календарь выпуска компании, производящей аксессуары для ПК, которая создает как аппаратные, так и программные решения для потребителей. Дорожная карта выпуска создана с использованием нашей [презентации шаблона гибких дорожных карт](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/agile-roadmaps-template-presentation/).

Одним из наглядных примеров является координация учебных занятий с участием торговых представителей и службы поддержки клиентов по поводу новой функции, которая будет внедрена в продукт. Оба отдела должны быть осведомлены о всех тонкостях этой новой функциональности, чтобы должным образом удовлетворять требования клиентов. Тем не менее, учебный курс должен быть завершен до предполагаемой даты выпуска.

### Стратегическая дорожная карта

[Стратегическая дорожная карта](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/strategic-roadmap-powerpoint-template/) - это документ высокого уровня, используемый руководством для определения областей, в которых должен измениться фокус организации, и причин, по которым требуются эти изменения в отношении видения организации. Это шаг, предшествующий стратегическому плану, поскольку он подразумевает последовательность, в которой должны происходить изменения; напротив, стратегический план фокусируется на том, как выполнить каждый этап и в какие сроки они должны быть завершены.

Дорожные карты стратегии не обязательно должны быть документами “серьезного формата”. Они могут включать визуальные элементы для усиления метафоры. В данном случае авиакомпания использует этот [шаблон PowerPoint "Дорожная карта в небесной метафоре"](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/roadmap-sky-metaphor-powerpoint-template/) для определения новой стратегии в социальных сетях на сезон отпусков.

### Дорожная карта темы

Термин *темы* в управлении продуктами относится к целям высокого уровня, которые должны быть выполнены в определенные сроки. В терминах Agile темы состоят из инициатив, эпосов и историй, поскольку они охватывают важные области, представляющие интерес для компании.

Чтобы еще больше прояснить этот момент, давайте проиллюстрируем типичный пример дорожной карты, основанный на теме:

Технологический гигант хочет [повысить лояльность клиентов](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/loyaltysurf.io/blog/how-to-build-customer-loyalty), улучшив существующие функции в соответствии с отзывами клиентов (*Тема*). Они определяют три столпа, в которых их усилия могут привести к действию: умные часы, мобильные телефоны и планшеты (*Инициативы*). Компания продолжает внедрять обновление своей будущей модели умных часов для улучшения GPS-отслеживания при плавании на открытом воздухе (*Epic*). Для достижения этой цели ранее им приходилось увеличивать временной интервал водонепроницаемости, глубину водонепроницаемости, вводить прогнозы погоды и синхронизировать предупреждения о заплывах с информацией, полученной береговой охраной (*Stories*).

Тема отзывов клиентов проиллюстрирована в дорожной карте темы с использованием нашего [шаблона слайдов Workstream для PowerPoint](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/workstream-slide-template-powerpoint/)

### Технологическая дорожная карта

Технологические дорожные карты — это документы низкого уровня, направленные на организацию и расстановку приоритетов задач для производственной команды. Это внутренний документ, и менеджеры по продуктам могут мгновенно решать задачи, требующие большего количества человеческого капитала и денежных ресурсов. Ее можно использовать в сочетании с *Дорожной картой потенциала* для межведомственного сотрудничества.

Гибкие методологии обычно применяются при разработке технологий. Вот пример технологической дорожной карты на основе agile с использованием нашего [шаблона дорожной карты PowerPoint для выпуска гибкого продукта](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/agile-product-release-powerpoint-roadmap-template/)

Этот инструмент управления продуктом идеально подходит для определения приоритетов задач, поскольку мы получаем три временных измерения, между которыми каждая организация постоянно перемещается: сейчас (текущие задачи), далее (предстоящие, неотложные задачи) и позже (запланированные задачи, среднесрочные или долгосрочные).

Дорожная карта "Сейчас", следующая - "Позже" помогает определить приоритетные области в наших проектах. В этом примере при редизайне приложения для здоровья приоритеты распределяются с использованием этой структуры. Дорожная карта создана с использованием [шаблона слайдов "Сейчас, следующий - позже" для PowerPoint](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/now-next-later-slide-template-for-powerpoint/)

Задачи должны быть строго связаны с видением продукта и служить поддающейся количественной оценке бизнес-цели. Некоторые программные решения, такие как Jira, предлагают встроенные функции для создания такого рода дорожной карты. Если вы предпочитаете рассчитывать на визуально привлекательное решение, вы можете просмотреть [Следующие слайды](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/tag/now-next-later/) для PowerPoint.

### Дорожная карта возможностей

Отделы продаж используют дорожную карту возможностей как инструмент для согласования будущих инициатив с проблемами, с которыми в настоящее время сталкиваются их потенциальные клиенты. Она служит накоплением идей, которые помогают создавать дорожные карты функций, давая достаточно времени для тестирования и экспериментов с результатами, прежде чем определять их как функции, которые будут добавлены в продукт.

Работа с дорожной картой возможностей помогает этой ИТ-компании расширять свою деятельность на новых рынках и увеличивать доходы. Важно отслеживать состояние выполнения задач и дату завершения. Дизайн создан с использованием нашего [простого шаблона плана действий PowerPoint](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/simple-action-plan-powerpoint-template/)

Отзывы клиентов, [маркетинговые исследования](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/market-research-for-business-leaders/), бизнес-цели, выводы команд I & D и т.д. Предоставляют информацию для построения дорожной карты возможностей.

### Дорожная карта производственных мощностей

Она имеет множество аспектов, аналогичных дорожной карте выпуска. Тем не менее, она помогает отделам взаимодействовать, подтверждая, когда будут доступны необходимые ресурсы для каждого этапа и сколько времени они затрачивают на выполнение каждой задачи. Для руководства крайне важно понимать, правильно ли распределяются производственные ресурсы для каждой задачи и следует ли вносить коррективы в бюджет.

## Как составить дорожную карту продукта

В этом разделе мы объясним, как создать дорожную карту продукта. Давайте начнем с анализа того, какой контент включить в дорожную карту продукта, а затем представим 4-шаговый процесс создания вашей дорожной карты продукта.

### Какой контент включить в дорожную карту продукта

Первый шаг, который вы должны предпринять при составлении дорожной карты продукта, - это определить ее тип, поскольку требования к контенту отличаются друг от друга. В технологической дорожной карте будет указано количество задач, связанных с технологиями, которые должна выполнить команда разработчиков, и к каким срокам, а также указано, к какой области они относятся (инфраструктура, UX / UI, мобильное приложение, веб и т.д.).

Очень важно сократить объем информации, чтобы перечислить только ключевые моменты, которые делают документ понятным с первого взгляда. Переизбыток информации приводит к образованию плотных документов, которые выглядят устрашающе при чтении или требуют огромного количества времени для обновления. Оба результата связаны с ошибками в разработке дорожной карты продукта.

### 4-шаговый процесс создания дорожной карты продукта

#### Шаг 1 – Адаптация продуктовой стратегии

Признание стратегической цели и инициатив по разработке продукта является отправной точкой любой дорожной карты продукта. Заинтересованные стороны должны понимать "почему”, стоящее за продуктом, и согласовывать решения в поддержку этого стратегического курса. Это также можно усилить, если ваша продуктовая стратегия ориентирована на ваших потенциальных / реальных клиентов, их потребности и вашу рыночную стратегию. Все эти элементы должны быть отражены в вашей продуктовой карте.

Бизнес-профессионалы могут сделать процесс планирования продуктовой стратегии более понятным, внедрив шаблоны PPT стратегии. Вот пример использования нашего [шаблона PowerPoint для планирования показателей успеха стратегии и целей](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/strategy-success-measures-planning-goals-powerpoint-template/)

#### Шаг 2 – Организация идей

Как упоминалось ранее, поток идей, почерпнутых из отзывов клиентов, играет ключевую роль в успехе продукта. Внутренние команды должны подходить к идеям с междисциплинарной точки зрения и сортировать их в соответствии с тем, как они должны обслуживать продукт с точки зрения масштабируемости, производительности, роста бренда и т.д.

Как нам затем расставлять приоритеты идей? Это, несомненно, проблема, особенно если два разных отдела (т. Е. разработка и продажи) имеют противоположные взгляды на функции или конфликтуют с точки зрения технологии. Проведите мозговой штурм, оценив эти идеи на основе [ключевых показателей эффективности](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/tag/kpi/), которые поддерживают вашу продуктовую стратегию. Вы можете представить этот процесс с помощью [столбчатых диаграмм](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/tag/bar-chart/) или процентных значений и отобрать их в соответствии с этим критерием:

* Планируется
* Ожидающий рассмотрения
* Удалено
* Уже реализовано
* Завершено
* Будущие итерации

#### Шаг 3 – Перечисление функций и требований

Организации могут использовать дорожную карту функционального продукта, чтобы согласовать свои усилия и приступить к разработке новых функций по уровню приоритета. Идеальной классификацией было бы:

* Ключевая особенность
* Дизайн
* UX
* Безопасность
* Магазин
* Мобильный
* Для рабочего стола
* Сообщество
* База данных

Затем мы можем сопоставить функции с дорожной картой технологий и дорожной картой возможностей. Этот трехуровневый процесс помогает командам точно определить, какие функции имеют решающее значение для производительности продукта, а какие являются просто проектными решениями, которые не приведут к потере клиентов или раскрытию конфиденциальных данных.

После сортировки функций по категориям и приоритету команды разработчиков продуктов должны обновить свою технологическую дорожную карту, чтобы уложиться в сроки внедрения новых функций.

Внедрение макета карточки для сортировки функций и требований помогает команде быстро находить незавершенные задачи или переназначать приоритеты. Пример дизайна, созданный с использованием нашего [шаблона PowerPoint "Карты дорожной карты продукта"](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/product-roadmap-cards-powerpoint-template/)

#### Шаг 4 – Работа с релизами

Нам не обязательно связывать термин “релиз” с полностью готовым продуктом. Подобно тому, что происходит при разработке программного обеспечения, когда бета-версии выпускаются для пользователей для тестирования новых функциональных возможностей, в вашем продукте может быть аналогичный процесс, который также стимулирует поток разработки.

Эти даты выпуска должны быть реалистичными, с планами резервного копирования, которые не ставят под угрозу выпуск другой функции (чтобы не вызвать цепную реакцию, препятствующую установлению окончательной даты выпуска). Обязательно сопоставьте эти даты выпуска с дорожной картой производственных мощностей, чтобы иметь общее представление о том, когда ваши ресурсы смогут уложиться в предполагаемые сроки.

Устранение последствий технической задолженности является одной из важнейших обязанностей менеджера по продуктам. Такое накопление работы естественно при разработке продукта. Тем не менее, это не является прямым следствием использования коротких путей – иногда необходимо соблюдать сроки, и разработчики продуктов должны обеспечивать функциональность с помощью краткосрочных решений.

Наша рекомендация заключается в том, чтобы учитывать фактор надежности при выполнении этапов, что подразумевает предоставление дополнительного запаса времени, который может помочь устранить техническую задолженность с минимальными усилиями. В то же время вы можете указать полосу технической задолженности в своих дорожных картах продукта, определив отдельные технические задолженности по областям или связав их с внутренним кодом, который ссылается на дорожную карту функций.

Эта дорожная карта технической задолженности должна быть помещена в технологическую дорожную карту, которая имеет отношение к разработчикам продукта. В идеале, команды должны анализировать техническую задолженность после спринтов, чтобы избежать задержки выполнения задач, когда проект достигнет финальной стадии. Такая практика помогает командам осознать важность эффективности рабочих процессов.

### Как расставить приоритеты в дорожной карте продукта

Определить, какие задачи должны иметь приоритет или стать частью критического пути, непросто, если мы не соответствуем видению продукта. По этой причине мы приглашаем вас следовать этим рекомендациям, чтобы ускорить процесс и знать, когда одна задача должна быть приоритетнее других.

#### Идеи пользователей

Работа с отзывами пользователей - это способ, с помощью которого менеджеры по продуктам могут определить, что именно необходимо улучшить для повышения производительности пользовательского интерфейса. Например, если приложение выходит из строя, когда пользователь пытается получить доступ к определенной функции, такая ситуация не отображается в среде тестирования. Решение этой проблемы является первоочередной задачей для команды разработчиков.

Пользователи также могут предлагать функции, которые они хотели бы видеть в будущих обновлениях. Тем не менее, мы можем многое узнать о поведении потребителей, внедрив такие инструменты, как [тепловые карты](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/how-to-prepare-heat-map-presentations/) веб-сайта.

#### **Соблюдение критического пути**

Существует набор взаимозависимых функций, обеспечивающих функциональность нашего продукта. Это известно как **критический путь**, и мы можем говорить в терминах общего критического пути или функционально-зависимого критического пути (имеются в виду элементы, необходимые для обеспечения работы функции). Если улучшение или устранение неполадок в некоторых из этих функций является незавершенной задачей, обязательно отдайте приоритет этому виду работы, а не добавлению новых функций.

#### Ценность в сравнении со сложностью

Мы не должны предполагать, что все важные задачи имеют одинаковый уровень сложности. С другой стороны, не все сложные задачи приносят пользу продукту, но в некоторых случаях требуются сложные задачи для обеспечения функциональности нашего продукта.

Чтобы сохранить непредвзятый подход к этой дилемме, мы можем создать [матрицу 2 × 2](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/free-powerpoint-templates/free-simple-2x2-matrix-powerpoint-template/), в которой мы сможем упорядочить незавершенные задачи в соответствии с этим критерием:

* Задачи, которые приносят пользу и имеют низкую сложность.
* Задачи, которые приносят пользу и отличаются высокой сложностью.
* Задачи, которые не приносят пользы и имеют низкую сложность.
* Задачи, которые не приносят пользы и имеют высокую сложность.

Начните с задач, которые приносят пользу и имеют низкую сложность, за которыми следуют те, которые соответствуют критериям "бесполезности" / "низкой сложности". Почему? Потому что это хороший способ снизить техническую задолженность. Если задача, приносящая ценность и имеющая высокую сложность, также является частью критического пути, то указанная задача должна быть первоочередной. Что касается задач, которые не приносят пользы и отличаются высокой сложностью, организуйте их в соответствии с ближайшим ориентиром на ценность, который они могут принести; в противном случае откажитесь от них совсем или выберите более эффективные альтернативы.

#### Модель оценки

Этот подход работает аналогично второму шагу построения дорожной карты. Ваша команда должна внедрить модель оценки, с помощью которой заинтересованные стороны присваивают оценку каждой задаче по категориям в сопоставлении с ожидаемой ценностью для их бизнеса. Необходимо учитывать такие переменные, как сложность, затраты на внедрение, риски и эксплуатационные расходы; затем вы можете ранжировать задачи по этой модели оценки.

Главное преимущество использования подобной системы заключается в том, что вы предоставляете право голоса членам своей команды, а не слепо назначаете задачи, не учитывая их понимание.

#### Собираем идеи из дорожной карты возможностей

После того, как все жизненно важные задачи были расставлены по приоритетам, стоит проверить, что может дать наша дорожная карта возможностей с точки зрения инноваций. Помните, что этот инструмент разработан, в частности, после исследований I & D и рынка.

Качественными идеями можно пренебречь, поскольку другие задачи имеют более высокий приоритет в очереди задач. Дайте своей команде 10 дополнительных минут на обсуждение потенциальных идей, которые можно извлечь из дорожной карты возможностей, затем классифицируйте одобренные идеи, используя другой из методов, описанных в этом руководстве.

### Как определить показатели успеха в дорожной карте продукта

Мы можем назвать бесчисленное множество ключевых показателей эффективности или [одобрений для управления продуктами](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/okr-objectives-and-key-results-framework/), но реальность такова, что вам нужно задать себе эти вопросы, чтобы определить, какие показатели успеха требуются вашему проекту.

#### Какие показатели совместимы с моим продуктом

Продукты электронной коммерции имеют свой собственный набор показателей, таких как показы, CTR, показатель отказов и т.д. Эти показатели никоим образом не применимы к обрабатывающей промышленности, где OEE, пропускная способность, загрузка производственных мощностей и многие другие являются величинами, которые мы должны отслеживать для эффективного процесса разработки продукта.

#### Кто является заинтересованными сторонами в показателях, которые я отслеживаю

В зависимости от аудитории дорожной карты продукта вам необходимо адаптировать представленные показатели, чтобы показать улучшение по сравнению с последней итерацией или сигнализировать о потенциальных производственных проблемах. Для уровня руководства производственные затраты, время, затраченное на производство продукта, рыночная стоимость и т.д. Могут быть показателями, определяющими решения или влияющими на даты выпуска. С другой стороны, команда разработчиков сосредоточится на показателях, относящихся к технической области, поскольку это метод, с помощью которого они оценивают производительность команды.

### Как добавить несколько продуктов в один файл дорожной карты продукта

Перечисление нескольких продуктов в одной дорожной карте продукта обычно выполняется руководством. Это дает нам мгновенный обзор параллельного производства, особенно подчеркивая эффективность команд. Однако это само по себе является сложной задачей из-за этих потенциальных опасностей:

* Если вы работаете с несколькими продуктами, количество деталей для демонстрации каждого продукта ограничено. Вы не можете сжать информацию и ожидать того же уровня понимания, что и при работе с дорожными картами отдельных продуктов.
* Обновление - сложная задача для менеджеров по продуктам, и это может привести к задержкам или дублированию контента.
* Если вы представляете несколько продуктов, у руководства могут быть разные взгляды на вашу систему расстановки приоритетов, что приведет к задержкам в реализации отдельных проектов для ускорения разработки других флагманских продуктов компании.

Чтобы создать качественную дорожную карту продукта, состоящую из нескольких элементов, пожалуйста, выполните следующие действия.

#### Шаг 1 – Определите цели для дорожной карты

Поставьте себя на место аудитории. Какие материалы вызовут у них интерес? Чему они намерены научиться из плана развития? Затем постарайтесь согласовать цели каждого продукта с общей целью представления: результатами инноваций, повышением производительности, техническими проблемами и т.д.

Помните о видении организации и старайтесь, чтобы каждый продукт подчеркивал то, как он в нее вписывается. Вы также можете нанять [консалтинговую](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/www.tcgen.com/product-management-consulting/) фирму по управлению продуктами, которая поможет вам спланировать и создать дорожную карту для нескольких продуктов.

#### Шаг 2 – Выберите продукты для включения в дорожную карту

Размещение каждого продукта в документе дорожной карты - это не случайная сортировка. Они должны быть перечислены в соответствии с уровнем их приоритета в соответствии с целями компании. Если два продукта имеют одинаковый уровень приоритета, поставьте первым тот, у которого больше скорость завершения или более короткие сроки разработки, затем перечислите второй вариант.

#### Шаг 3 – Разработка дорожной карты продукта

Разработайте свой способ представления документа, используя [шаблон дорожной карты продукта](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/tag/product-roadmap/). Как инструмент, она упрощает параметры, связанные с дизайном, и дает вам основу, с помощью которой каждый продукт имеет одинаковое количество целей и ключевых инициатив для демонстрации.

Жизненно важно дать четкое представление о целях каждого продукта, которые являются показателями успеха, используемыми для определения эволюции с течением времени, и ценности, которую они приносят организации.

Мы рекомендуем ограничить цветовую палитру не более чем 3 контрастными цветами, так как в противном случае это отвлечет интерес от содержания к дизайнерским решениям. В качестве дополнения укажите ресурсы, задействованные для каждого проекта и которые строго необходимы для дальнейшего развития каждого проекта. Хорошей практикой является предотвращение перераспределения ресурсов, когда вы ожидаете этого меньше всего.

#### Шаг 4 – Создайте перекрестные ссылки между общей дорожной картой продукта и дорожной картой каждого продукта

В некоторых случаях руководство может потерять фокус на жизненно важных аспектах продукта, поэтому запрашивает более “подробное” представление. Если вы проявите достаточную осторожность, назначив каждому продукту систему кодов, вы сможете профессионально представить документацию, связанную с каждым продуктом. Это может означать индивидуальную дорожную карту продукта для данного проекта, отчеты, анализы и т.д.

### Предложения по разработке дорожных карт продукта

Первый элемент дизайна, который вы должны принять во внимание, заключается в том, что дорожные карты продукта могут быть представлены в двух форматах: временная шкала или плавающая линия (аналогично диаграмме Ганта), которые используются для задач с привязкой ко времени, и карточки (их реализация напоминает колоду, выровненную на доске – они не зависят от времени).

Временная шкала в сравнении с Макет карточки при разработке дорожной карты продукта. Его реализация зависит от того, какое использование вы предполагаете придать создаваемому типу дорожной карты продукта.

Работайте с цветом как с другом, чтобы легко определять теги, категории, статусы или приоритеты. Не зацикливайтесь на создании красивых цветовых схем – иногда для быстрой визуализации информации в дорожной карте нужны четко контрастирующие цвета.

Для диаграмм временной шкалы использование заливки полос помогает мгновенно визуализировать процент завершения эпопеи или истории. В зависимости от используемого вами программного обеспечения обновление этих полос может стать настоящим кошмаром для сложных проектов, поэтому мы рекомендуем использовать этот метод проектирования для маломасштабных проектов, которые будут постоянно обновляться. С психологической точки зрения это тактика геймификации, которая помогает сотрудникам чувствовать вдохновение для продолжения выполнения задач по мере заполнения планки.

Важно понимать зависимости от дорожных карт продукта, и, подобно [блок-схемам](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/how-to-make-a-flowchart/), линии и стрелки являются наглядными пособиями, которые помогают нам понять взаимосвязь между задачами. Вы можете использовать цветовую схему, чтобы различать критические и распространенные зависимости. На практике это помогает расставить приоритеты в предстоящих задачах. Не забудьте выделить критический путь уникальным цветом или весом строк, особенно если документ является общим для всех подразделений.

## Как представить дорожную карту продукта

После определения ваших целей, выбора инструментов и разработки презентации дорожной карты продукта пришло время представить ее аудитории. Вот несколько советов из нашего опыта о том, как сделать успешную презентацию дорожной карты продукта. Мы также приглашаем вас посмотреть это видео, в котором кратко описывается процесс создания презентации дорожной карты.

### Учитывайте контекст

Вы должны помнить о том, где вы представляете свою дорожную карту, и о заинтересованных сторонах, участвующих во встрече. Ваш подход должен быть предельно ясным в отношении ваших ожиданий от встречи, точности, с которой вы демонстрируете информацию, и того, как получить инструкции от вашей команды в конце встречи.

Сотрудник, рассматривающий доказательства -доказательства различных аспектов дорожной карты продукта

Технические группы ожидают результатов, основанных на доказательствах того, что вы считаете прогрессом или задержкой, и почему они должны работать над новой функцией, а не отдавать приоритет другой. В свою очередь, команда маркетинга не хочет знать технических причин, по которым функция не может быть реализована, если она нужна им как ключевой стратегический элемент в их пропаганде продаж. Они поймут причины, связанные с деньгами / мощностями, но потеряются в длинном техническом жаргоне.

### Подумайте о взятых вами обязательствах

Это связано с тем, чтобы ваша дорожная карта продукта была максимально реалистичной. Документ распространяется на разных уровнях вашей организации, и они используют информацию в соответствии с потребностями своей рабочей зоны. Например, вы не можете перечислить функцию, которую, как вы знаете, невозможно реализовать в ожидаемый срок или, что еще хуже, невозможно создать. Почему? Поскольку разные отделы могут обращаться к потенциальным покупателям или инвесторам, продвигающим такие функции, чтобы позже выяснить, что это была уловка.

Ведите учет взаимодействий, которые вы осуществили со всеми заинтересованными сторонами. Затем проверьте изменения, внесенные в процесс, и посмотрите, насколько они соответствуют вашим предыдущим обязательствам. Если вы столкнулись с нарушением ранее взятых обязательств, соберите информацию, основанную на фактах, чтобы как можно более четко изложить суть дела, предложив в качестве компенсации действенные альтернативы. В связи с этим обновление документов по дорожной карте продукта жизненно важно для предотвращения неожиданностей в последнюю минуту во время презентаций дорожной карты продукта.

### Учитывайте интересы различных заинтересованных сторон

Презентации плана развития продукта - это не событие, которое происходит только в одном случае; это текущие встречи, на которых вы должны обсудить продвижение вашего проекта. Но что, если упомянутый прогресс может вызвать споры в некоторых частях?

Планирование собеседований с заинтересованными сторонами на начальных этапах создания дорожной карты продукта помогает понять эти интересы и укрепить доверие. Это может дать представление о том, какие изменения в проекте могут удовлетворить группу заинтересованных сторон и как подготовить свои аргументы для защиты проекта, когда позиции не совпадают.

### Придерживайтесь плана презентации

Презентации дорожной карты продукта могут превратиться в кошмарные мероприятия, если вы не изложите цели встречи на первом слайде. Вам необходимо учесть время, необходимое для представления этапов, выполненных до собрания, ваши замечания относительно хода процесса, что можно улучшить, и ваши ожидания относительно предстоящего собрания, а также выделить дополнительное время для сессии вопросов и ответов.

Ведущий обсуждает повестку дня для дорожной карты продукта

В зависимости от аудитории вашей презентации вы можете изменить назначение слайда повестки дня для презентаций с участием разных команд. Во время сессии вопросов и ответов практикуйтесь в активном слушании и записывайте (если разрешено) комментарии заинтересованных сторон. Эта информация может быть использована в качестве справочного материала для новых практических курсов.

### Обеспечить распространяемый

Хорошей практикой является предоставление заинтересованным сторонам возможности проанализировать содержание дорожной карты продукта за несколько минут до начала собрания, чтобы они сосредоточились на том, что вы должны упомянуть, а не анализировали графики во время вашего выступления. Вы можете работать с этими форматами для распространения документа:

* Физический (печатный формат)
* Облачные технологии (Notion, Google Slides)
* Доступ к внутренней платформе

## Обновление дорожной карты продукта

Обновление дорожной карты продукта так же важно, как определение приоритетов и построение дорожной карты. Это одна из основных обязанностей менеджеров по продуктам.

Коэффициент обновления дорожной карты продукта зависит от того, как часто проводятся собрания. Хорошей практикой является раз в месяц, но для сложных крупномасштабных проектов могут потребоваться изменения раз в два месяца или ежеквартально.

### Что следует включить в обновление дорожной карты продукта

В обновлении дорожной карты продукта необходимо учесть 4 критических момента:

* **Отзывы клиентов / команды:** Извлекайте информацию из внутренних и внешних ресурсов вашего проекта, чтобы получить точное представление о том, на каком этапе находится проект. Эта информация должна дополнить дорожную карту технологий и функций с учетом изменений, которые необходимо внести.
* **Техническая задолженность:** Не ждите до последней минуты, чтобы решить проблему технической задолженности. Во время пересмотра дорожной карты продукта дайте каждому отделу достаточно времени, чтобы сообщить о своей технической задолженности, затем разработайте план того, как вы можете сократить ее во время следующего спринта.
* **Прогресс**: пришло время увидеть полную картину, поэтому сравните свои показатели прогресса с показателями успеха, которые вы изначально установили. Обсудите со своей командой основные моменты и способы устранения любой проблемы, влияющей на оптимальную производительность или скорость прогресса.
* **Список невыполненных работ по внесению изменений**: Поскольку вы обновляете дорожную карту, было бы разумно сохранить список невыполненных работ по всем важным решениям, которые привели к обновлению дорожной карты, и причинам, стоящим за ними. Хотя эта практика немного утомительна, она может сэкономить безумное количество часов, когда противоположные мнения останавливают работу. И да, возврат к 2 или 3 обновлениям, чтобы проверить, почему вы приняли то или иное решение, - это сценарий, который происходит слишком часто.

## Причины, по которым ваша дорожная карта продукта может дать сбой

### № 1 – Ограничение автономии на уровне команды

Когда сроки выполнения дорожной карты продукта слишком ограничены, команды чувствуют, что теряют свою автономию и привычный рабочий процесс ради удовлетворения потребностей других отделов. Это наносит ущерб культуре компании, инновационному потенциалу и вызывает недовольство между коллегами, поскольку некоторые команды могут чувствовать, что у других больше времени для выполнения требуемых задач.

Лучший подход к предотвращению этой проблемы - непредвзято подходить к обновлению дорожной карты продукта с учетом предложений разных команд и получать полезную обратную связь после завершения каждого спринта. Гибкие методологии фокусируются на постоянном совершенствовании, а не на фиксированном мышлении, которое ваша команда должна считать основной ценностью.

### # 2 – Потеря перспективы ваших клиентов

Как часто мы откладываем сроки из-за того, что считаем текущую стадию проекта “несовершенной” или что еще одна итерация может решить дополнительные, незапрашиваемые проблемы? Разработчики продуктов часто становятся жертвами чрезмерного сосредоточения внимания на отдельных функциях вместо того, чтобы видеть полную картину. Возможно, вашего клиента не волнует, что время загрузки вашего приложения сократилось на 2,4 секунды, но его наверняка будет беспокоить, если он не сможет пройти этап оформления заказа.

Во-первых, основывайте свою рабочую методологию на выполнении эпических заданий, а не на выборе случайных историй, потому что “они кажутся важными”. Следите за иерархией процессов, затем выбирайте между задачами того же уровня по приоритету. Измерьте свой прогресс, сопоставив производительность этой новой итерации с отзывами, полученными вашими клиентами. Исправьте важные элементы, которые не обеспечивают качественного взаимодействия с пользователем, затем переходите к дополнительным элементам.

### # 3 – Работа с неисправным технологическим стеком / командой

Если ваш рабочий процесс управления продуктом по-прежнему зависит от pen & paper, пришло время разобраться, не устарели ли процессы вашей организации. Архаичные методологии работы отнимают жизненно важное время для цикла разработки продукта и требуют более высокого бюджета. Вместо этого вложите средства в автоматизацию задач и в то, как улучшить существующие процессы.

Приобретение новых инструментов для разработки дорожной карты продукта — это всего лишь один шаг по служебной лестнице. Ваш персонал должен освоить множество функций в этих инструментах для выполнения своих повседневных задач. Им нужно работать над методами коммуникации, которые повышают ценность, а не посещать собрания для выполнения задачи. Используя подход “постоянного совершенствования”, выделите время для посещения вашей командой программ непрерывного образования, которые могут быть организованы внутри компании, чтобы содержание соответствовало потребностям вашей организации.

### # 4 – Беспорядочная или трудная для понимания информация

Предположим, что дорожная карта продукта идет в направлении “слишком подробной”; информация может показаться вводящей в заблуждение, поскольку стратегия загромождена ненужными фрагментами информации для имеющейся у них целевой аудитории. Например, предоставление команде продаж технологической дорожной карты, наполненной техническим жаргоном, когда им нужна четкая внешняя дорожная карта продукта, чтобы показать ее потенциальным клиентам.

Сосредоточьтесь на двух ключевых элементах: стратегии и целевой аудитории для представления дорожной карты.

**Модель swimlane**

- это графический метод, с помощью которого мы можем продемонстрировать параллельные процессы и получить мгновенный обзор скорости их развития. Этот шаблон PPT дорожной карты продукта помогает сообщить о состоянии проекта в различных измерениях (например, маркетинг, UX, инфраструктура и т.д.), а также создать презентацию дорожной карты продукта из нескольких продуктов благодаря своему простому для понимания формату временной шкалы.

#### Дорожная карта продукта Шаблон диаграммы Ганта

Существует несколько методов подхода к разработке дорожной карты продукта, и использование формата диаграммы Ганта является классическим. Этот [шаблон диаграммы Ганта](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/tag/gantt-chart/) предлагает первый слайд с макетом, организованным по временной шкале. Этот [шаблон временной шкалы](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/category/powerpoint/timelines-planning/) можно интерпретировать как время, необходимое для разработки продукта, и он контрастирует с расписанием на 4 квартала. Докладчики могут добавлять контрольные точки, редактируя точки, включенные в временную шкалу, и перечисляя информацию в областях текстовых заполнителей.

На втором слайде представлен подход к нескольким проектам с индивидуальными временными рамками. Чтобы сохранить лаконичный дизайн, области текстовых заполнителей содержат не рамки, а полностью редактируемые однострочные подписи. Цветовая схема в оттенках серого позволяет адаптировать ее к любому файлу корпоративной презентации.

Не все презентации дорожной карты продукта должны соответствовать формату временной шкалы. Использование макета карточки для функциональных дорожных карт продукта обычно помогает визуализировать больше информации или легко распределять задачи по категориям.

Каждая карточка в этом [шаблоне PowerPoint](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.47e59683-65a4fb96-4c9b3b2e-74722d776562/https/slidemodel.com/templates/) содержит область-заполнитель заголовка, подзаголовок, краткое описание и два дополнительных текстовых раздела в формате кнопок, в которые ведущие могут включить соответствующую информацию, такую как внутренние коды родительской инициативы или epic и категории. Цвета, используемые в названиях карточек, могут служить визуальным ориентиром для обозначения категории или инициативы.

Работа со стрелочными диаграммами - эффективное решение для указания пути, по которому проходит проект от зарождения до выпуска. С помощью шаблона для PowerPoint вы можете представить различные этапы разработки вашего продукта с помощью профессионально разработанных форм PowerPoint.

Дорожные карты продукта жизненно важны для команд разработчиков продуктов, чтобы отслеживать прогресс и согласовывать видение организации с краткосрочными и долгосрочными целями по каждому проекту. Их использование является первым шагом в разработке продуктовой стратегии, поскольку они помогают прозрачно передавать информацию, очерчивая видение, направление и приоритеты на определенный период.

Этот инструмент управления продуктом не ограничивается использованием новых продуктов; как мы видели, это важный инструмент для планирования обновлений или ревизий продукта. Их ценность в гибких практиках широко известна, поэтому мы должны признать их потенциал в повседневной работе и стремиться к совершенству в междисциплинарном командном сотрудничестве.