

Рудая Ирина Львовна

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
«Ярославский государственный
университет имени
П. Г. Демидова», г. Ярославль,
Российская Федерация

e-mail: meinmail@mail.ru

Проблемы стратегического управления интеллектуальной собственностью российских инновационных организаций

Аннотация

Целью работы является обоснование необходимости перехода к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью в контексте современного состояния, целей и задач инновационного развития российской экономики, сформулированных в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации на 2017–2019 гг., а также в контексте Основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 г. Основными критериями успешной интеграции российской инновационной экономики в мировую должны стать участие российских организаций в процессах глобального аутсорсинга в качестве носителей передовых технологий, а также доля России в общемировой системе приращения и использования нового знания – «копилке» новых изобретений и иных создаваемых интеллектуальным трудом объектов промышленной собственности. Процесс разработки стратегий управления интеллектуальной собственностью инновационной организации для обеспечения технологического лидерства в выбранных направлениях развития науки и технологий заслуживает специального исследования. Рассмотрено экономическое содержание интеллектуальной собственности как нематериального капитала, а также ее роль как фактора создания уникальных конкурентных преимуществ и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности инновационной организации на основе технологического лидерства. Выполнен анализ спектра инновационных стратегий при помощи матрицы «уровень новизны инноваций – спрос на результаты интеллектуальной деятельности». С использованием данных российской и международной статистики в сфере инновационной деятельности проведена выборочная сравнительная оценка инновационных ресурсов России и стран-лидеров современного рынка интеллектуальной собственности. Определены этапы перехода к стратегическому управлению интеллектуальной собственностью инновационных организаций, основанные на рекомендациях Всемирной организации интеллектуальной собственности и опыте российского бизнеса.

Ключевые слова:

стратегическое управление, инновации, интеллектуальная собственность, промышленная собственность, нематериальный капитал, глобальный аутсорсинг.

Цитирование: Рудая И.Л. Проблемы стратегического управления интеллектуальной собственностью российских инновационных организаций // Управление. 2019. № 1. С. 50–59.

Rudaya Irina

Doctor of Economics Sciences,
Yaroslavl State University named
after P.G. Demidov, Yaroslavl,
Russia

e-mail: meinmail@mail.ru

Issues of strategic management of Russian innovative organizations' intellectual property

Abstract

The purpose of this work is to substantiate the necessity of transition to the strategic management of intellectual property in the context of the modern status, goals and tasks of the innovative development of the Russian economy, which have been set out in the Scientific and Technological Development Strategy of the Russian Federation for 2017–2019 as well as in the context of the Main Lines of Activities of the Government of the Russian Federation for the period up to 2024. The main criteria of a successful integration of the Russian innovative economy into the global economy should be involvement of the Russian organizations as technologies owners in the global outsourcing processes as well as the Russian share in the global system of growth and application of the new knowledge – “a saving box” of new inventions and other objects of the industrial property, created as a result of intellectual work. The development process of intellectual property management strategies for assurance of technological leadership in the selected lines of the scientific and technological development is worth of separate research. The paper considers the economic content of the intellectual property as an immaterial capital as well as its role as a factor of creation of unique advantages and assurance of the long-term competitiveness of an innovative organization on the basis of technological leadership. The analysis of a spectrum of innovative strategies has been carried out by use of a matrix “The Novelty of Innovations – the Demand for Intellectual Deliverables”. A sample comparative estimate of innovation resources of Russia and the countries, leading the IP market has been conducted, relying on the Russian and global statistical data. The stages of the transition to the strategic management of the intellectual property of innovative organizations on the basis of the World Intellectual Property Organization's guidelines and the Russian business practice have been determined.

Keywords:

strategic management, innovations, intellectual property, industrial property, immaterial capital, global outsourcing.

For citation: Rudaya I.L. Issues of strategic management of Russian innovative organizations' intellectual property (2019) *Upravlenie*, 7 (1), pp. 50–59. doi: 10.26425/2309-3633-2019-1-50-59

© Рудая И.Л., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Стратегическое управление интеллектуальной собственностью (далее – ИС) – одна из актуальных проблем экономики знаний. Многие организации до настоящего времени недооценивают роль ИС, а также и иных нематериальных активов для создания устойчивых конкурентных преимуществ. Между тем, дальнейшая интеграция российских организаций в систему глобального разделения труда предполагает создание и использование объектов ИС как основного фактора формирования потребительской ценности. Реализация целевого сценария достижения лидерства по избранным направлениям научно-технологического развития в рамках как традиционных, так и новых рынков технологий, продуктов и услуг, и построение целостной национальной инновационной системы неосуществимо без лидерства в сфере создания нового знания, вовлеченного в хозяйственный оборот [1].

Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации (далее – РФ) предусмотрено расширение перечня и обеспечение предоставления полного комплекса услуг в сфере ИС в цифровой форме, в результате чего должны быть упрощены процедуры депонирования, государственного учета, регистрации и перехода прав, зарубежного патентования и иных услуг в сфере охраны и защиты ИС, обеспечивающие развитие и рост рынка ИС, и обеспечена их доступность [2].

Комплекс мер по ускорению технологического развития страны определен в Основных направлениях деятельности Правительства РФ на период до 2024 г. как ключевом документе стратегического планирования [3]. Здесь сформулированы как общие

цели, задачи, так и конкретные меры, обеспечивающие их достижение (табл. 1).

Очевидно, что решение указанных задач невозможно без активизации деятельности как государства, так и бизнеса в направлении повышения результативности и эффективности использования ИС как стратегического ресурса, поскольку недооценка роли ИС в развитии технологий в ближайшее время приведет к снижению инвестиций в инновации, потере бюджетных вложений и утрате перспективных направлений экспорта для бизнеса и государства в целом. Кроме того, ни один экономический и политический инструмент не способен так защитить экономику от санкций, как технологическое лидерство в конкретной сфере, обеспеченное стратегическими активами, в том числе и правами ИС.

Вступление России во Всемирную торговую организацию, реформирование судебной системы, гражданского законодательства привели к необходимости переосмысления правового регулирования отношений, связанных с предоставлением правовой охраны РИД и средствам индивидуализации, осуществлением и защитой интеллектуальных прав на них [8].

Вопросы нормативно-правового регулирования в сфере ИС, эффективности государственной политики в области выявления, закрепления и инвентаризации прав на РИД, обладающих высоким потенциалом индустриального использования, а также методические подходы к совершенствованию идентификации и инвентаризации охраноспособных РИД, получили освещение в работе [9].

Таблица 1

Взаимосвязь задач ускорения технологического развития и мер по повышению эффективности института ИС в РФ

Задачи ускорения технологического развития	Меры повышения эффективности института интеллектуальной собственности (выборочно)
Создание новых высокотехнологичных предприятий (стартапов)	Увеличение патентной активности и оборота прав на результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД)
Повышение уровня коммерциализации научно-исследовательских разработок и технологий, разработанных в университетах и научных организациях	Определение и нормативно-правовое закрепление функциональных критериев и требований к формированию и реализации программ научно-исследовательских и опытно-конструкторских и технологических работ (далее – НИ-ОКТР) для государственных нужд, включая проведение патентных исследований при формировании технических требований к разрабатываемой продукции и технических заданий на выполнение НИОКТР
Повышение патентной активности российских заявителей	Совершенствование механизмов вовлечения в оборот прав на РИД, созданные за счет или с привлечением средств федерального бюджета
Расширение финансовой поддержки инновационной деятельности через развитие рынка венчурного финансирования	Формирование комфортной для правообладателей системы государственных услуг в области интеллектуальной собственности
Расширение масштабов участия российских организаций в реализации международного трансфера технологий	Создание системы трансфера РИД
	Использование отечественных товарных знаков и наименований мест происхождения товаров в интересах развития рынков сбыта и экспорта

Источник: [3]

Однако в большинстве российских инновационных организаций отсутствует практика разработки стратегии управления ИС как организационным знанием – стратегическим активом, который может и должен обеспечивать возврат инвестиций, выход на внешний рынок и получение дохода от экспорта высокотехнологичной продукции, услуг и прав на использование объектов ИС. Основные компоненты стратегии управления ИС в структуре стратегического управления инновационной организацией показаны на рисунке 1.

Стратегия управления ИС охватывает одновременно финансовую, технологическую, маркетинговую сферы деятельности, а также призвана обеспечить эффективную реализацию и защиту прав ИС. Отсутствие долгосрочных стратегических установок в данной области препятствует достижению сколько-нибудь заметных результатов в технологическом обновлении промышленности в целом.

Россия сегодня занимает лидирующие позиции или имеет разработки мирового уровня только по трети из 34 важнейших технологических направлений. При этом существующие перспективные технологические заделы в отечественной экономике широко не используются, до коммерческого использования доведены лишь 16% технологий, из них только половина – технологии, соответствующие мировому уровню. В экономике сформировался значительный разрыв между созданием технологий в сфере НИОТКР и их использованием в массовом производстве [4].

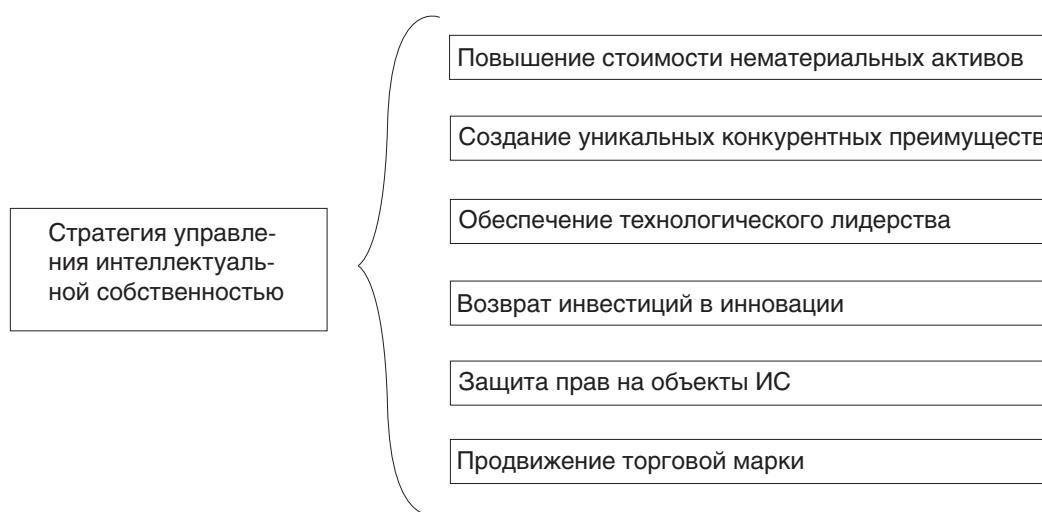
По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности (далее – WIPO), в 2017 г. в мире насчитывалось более 63 млн действующих прав на объекты ИС, 13,72 млн из них – патенты

на изобретения. При этом почти 85 % из 3,17 млн патентных заявок, поданных в национальные патентные ведомства в 2017 г., приходится на Китай, США, Японию, Республику Корею и Европейское патентное ведомство (ЕРО). Роспатентом в 2017 г. зарегистрировано 36 883 патентных заявки, что меньше на 11,3 %, чем в 2016 г. [15]. Вклад России в мировую «копилку» патентов в 2017 г. составляет, таким образом, всего 1,16 % (табл. 2).

С целью получения международного патента через систему Patent Cooperation Treaty в 2017 г. Россией подана 1 061 заявка, т. е. 0,44 % от общего количества (243 464 заявки). Для примера: Китай – 48 900, США – 56 680, Германия – 18 948, Республика Корея – 15 752, Япония – 48 205 заявок.

Как следует из представленных данных, несмотря на предпринимаемые меры по стимулированию инновационной активности организаций, а также упрощение процедур регистрации прав, вклад России в приращение общемирового объема объектов промышленной собственности весьма невелик.

В то же время эффективная интеграция в процессы глобального разделения труда означает концентрацию собственных ресурсов и наращивание организационных компетенций в научно-технологической сфере (S&T), участие в глобальном аутсорсинге исследований и разработок (R&D-аутсорсинге) в качестве «носителя» перспективных технологий. Российские организации должны последовательно переходить от политики использования чужих технологий к созданию и продвижению собственных перспективных разработок, приобретению необходимых компетенций в стратегическом управлении ИС с целью обеспечения возврата инвестиций.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Основные компоненты стратегии управления интеллектуальной собственностью

Таблица 2

Вклад Российской Федерации в общемировой объем зарегистрированных прав на объекты интеллектуальной собственности в 2017 г.

Тип объекта ИС	Зарегистрировано заявок на объекты ИС, 2017 г., млн ед.	Вклад РФ, 2017 г.		В процентах к общему кол-ву заявок, 2017 г.
		Кол-во заявок, ед.	Изменение к аналогичным данным 2016 г., %	
Патенты	3,17	36 883	-11,3	1,16
Полезные модели	1,76	10 643	-4,2	0,60
Товарные знаки	12,39	291 732	+16,1	2,35
Промышленные образцы	1,24	7 390	+12,6	0,59

Источник: [15, 16]

В оценке результатов Глобального инновационного индекса – 2018 среди сильных сторон России эксперты выделяют показатель «Платежи за ИС, в % от общего объема торговли» (Intellectual property payments, % total trade), по которому РФ занимает 18 место в рейтинге, находясь среди лидеров рынка инноваций (Япония – 9, США – 16, Республика Корея – 17, Таиланд – 19, Китай – 26, Германия – 53) [13]. Сравнивая этот результат с приведенными выше данными о распределении прав на объекты ИС в мире, можно сделать вывод о том, что объемы платежей за использование объектов ИС в России сопоставимы с наиболее интеллектуально емкими экономиками других стран. Россия, таким образом, открыта для инноваций и является крупным потребителем на мировом рынке ИС, но не производителем.

О роли и значении ИС в экономике знаний ведется много дискуссий, затрагивающих как правовые, так и экономические аспекты. Экономическая составляющая ИС предполагает возможности извлечения дохода из вложений в новые знания: изобретения и иные результаты интеллектуального труда. Свойственная знанию как общественному благу неконкурентность потребления (non-rivalness), а также и неисключаемость (non-excludability – невозможность исключить кого-либо из потребления блага) требует введения частичных законодательных ограничений и/или приоритетов его использования. Право ИС играет роль этого ограничения.

Расширяющаяся практика защиты правообладателями своих интересов в России, как и в большинстве других стран, связана с совершенствованием национального законодательства в области ИС, что представляет собой правовой аспект развития данной сферы. В то же время большую часть потребительской ценности продуктов и услуг, включая доступность и удобство их приобретения и использования, составляет нематериальный капитал: это

реализованная инновация, от идеи до воплощения в экономических благах.

В исследованиях на тему стратегического управления ИС детально рассмотрены вопросы защиты прав ИС, роли ИС как нематериального капитала, необходимости формирования национальной системы защиты ИС в интересах как государства и общества в целом, так и правообладателя [7].

Промышленная собственность позволяет правообладателю в течение определенного времени извлекать преимущество из практической реализации собственных идей и разработок, ограничивая доступ к ним конкурентов. С другой стороны, воплощенное в РИД новое знание могло бы получить значительное приращение при свободном распространении или обмене. Создатель РИД самостоятельно выбирает форму охраны и тот порядок действий (стратегию и тактику), который должен обеспечить наибольшие выгоды от использования объекта ИС как актива. Управление ИС далеко не ограничивается регистрацией прав, стратегия и политика организации в сфере ИС должна обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество при соблюдении законодательных норм.

Кроме того, независимо от возможности и необходимости немедленного внедрения, права ИС могут и должны стать самостоятельными товарами на рынке научно-технической и инновационной продукции. Новшества, предназначенные для продажи, формализованные в объектах ИС, в результате трансфера (лицензирования) и широкого распространения обеспечивают и возврат инвестиций, и конкурентные преимущества организации, поскольку она находится в начале цепочки формирования потребительской ценности. Продукты и услуги, созданные с использованием объектов ИС – это те экономические блага, что составляют основу современного рынка ИС.

По определению авторов [5], рынок ИС – совокупность продавцов и покупателей охраняемых РИД, содержащих новые знания, овеществленные в объектах ИС, на которые распространяется действие прав ИС.

Учитывая, что в основе цепочки формирования ценности инновационного продукта лежит овеществленное в объектах ИС новое знание, перспективы инновационного бизнеса целиком зависят от тех прав на использование объектов ИС или иных РИД (ноу-хау), которыми располагает организация. Стратегическое управление ИС осуществляется в рамках корпоративной бизнес-стратегии. Отправной точкой процесса стратегического управления ИС является аудит накопленного организационного знания: охраноспособных РИД, а также продуктов и технологий, находящихся в стадии разработки или опытной эксплуатации в режиме коммерческой тайны.

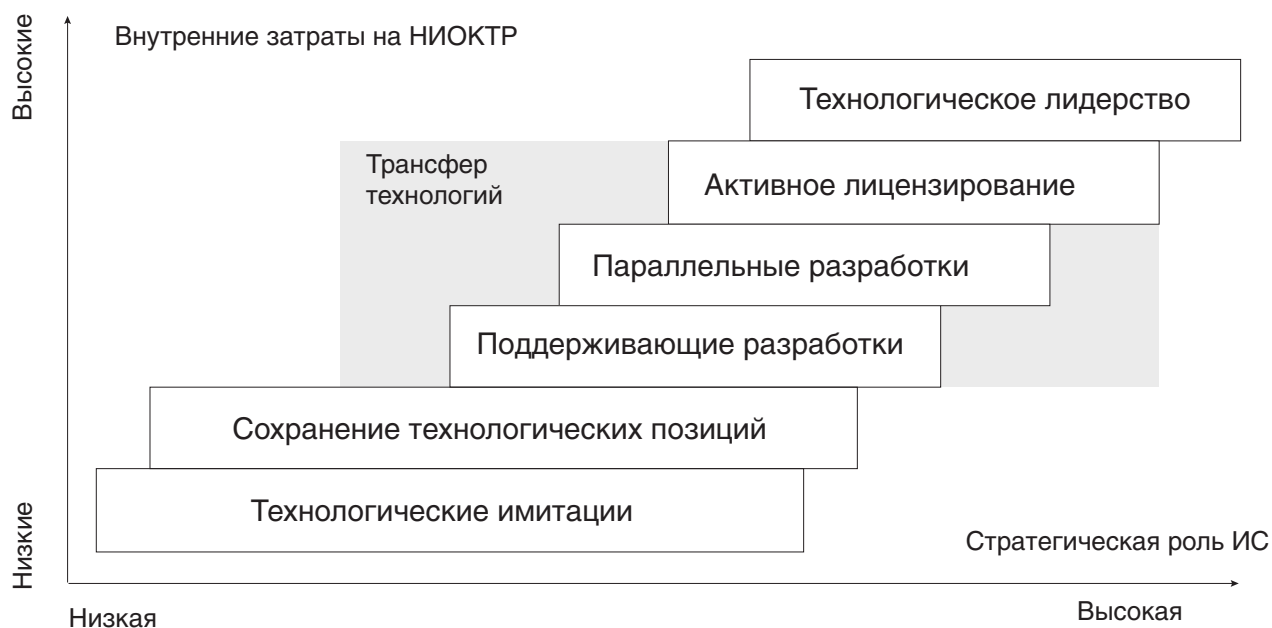
Основные этапы процедуры формирования стратегии управления ИС, предусматривающей выход организации на рынок ИС, выделены в [6]. Отмечено, что выход компании на рынок ИС требует глубоких знаний специфики и тенденций развития мирового рынка ИС.

Рассмотрим распространенные стратегии в сфере НИОКТР в соотношении уровня затрат и стратегической роли ИС (рис. 2). Необходимо отметить, что высокие затраты на НИОКТР, обеспечивающие технологическое лидерство и реализацию масштабных наукоемких проектов, связаны также и с наиболее

высокими рисками, так как в отсутствие механизмов коммерциализации и трансфера технологий не гарантируют возврат инвестиций. Снижение рисков достигается при осуществлении совместных разработок, а также в результате активного лицензирования, в том числе приобретения исключительных прав и незавершенных разработок или технологий на стадии подготовки патентных заявок. Таким образом, вовлечение организации в процесс трансфера технологий в том или ином виде является наиболее очевидным способом обеспечения возврата инвестиций в инновации.

Представленные стратегии не охватывают все возможности организации по использованию своего потенциала НИОКТР, однако представляется проблематичным, например, достижение технологического лидерства при существенном (значительно выше средних по отрасли) увеличении затрат на исследования в определенной сфере без защиты прав на создаваемое таким образом новое знание.

Для определения общих направлений и целей управления ИС организации выполним предварительный анализ спектра возможных стратегий при помощи матрицы «уровень новизны инноваций – спрос на РИД» (рис. 3). Преимущества такого анализа состоят в наглядности позиционирования стратегий, представления перспектив и возможных результатов достижения той или иной стратегической цели при наличии или отсутствии предпосылок в виде наличия спроса, конкуренции и иных рыночных факторов.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Стратегическая роль интеллектуальной собственности в спектре стратегий научно-исследовательских и опытно-конструкторских и технологических работ

СПРОС НА РИД	Высокий	<p>2</p> <p>Создание нового рынка Завоевание технологического лидерства Активное патентование, защита технологии Создание и продвижение торговой марки Активный вывод на рынок новых продуктов</p>	<p>3</p> <p>Расширение рынка Поддержание технологического лидерства Активная поддержка патентов Продажа лицензий Покупка лицензий, оптимизация портфеля ИС Аутсорсинг R&D Активное продвижение и защита бренда Активное патентование в смежных областях</p>
	Низкий	<p>1</p> <p>Фундаментальные исследования Высокая публикационная активность НИОКТР в режиме коммерческой тайны Патентные исследования</p>	<p>4</p> <p>Сохранение рынка Расширение и поддержка кооперационных связей Приобретение лицензий Патентование полезных моделей и образцов промышленного дизайна Франчайзинг Производственный аутсорсинг</p>
		Радикальные	Поддерживающие
ИННОВАЦИИ			

Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Матрица «Уровней новизны инноваций – спрос на результаты интеллектуальной деятельности»

Поле 1 матрицы характеризуется низким уровнем рыночного спроса на РИД, что может быть вызвано различными причинами. Традиционно это поле занимают фундаментальные исследования, направленные на создание нового знания, а также ряд прикладных исследований и опытно-конструкторских работ, информация о которых в силу стратегической важности не подлежит частичному раскрытию.

Для перехода в поле 2 и повышения спроса на результаты исследований, создания рыночно привлекательных объектов ИС необходимо закрепление прав на ИС, что в свою очередь требует проведения патентных исследований. Причинами, затрудняющими переход в поле 2, могут быть как «технологическое запаздывание» РИД, так и запрет на частичное раскрытие сведений или обмен информацией. Субъективной причиной может быть непонимание рыночной ценности РИД в новых областях и сферах деятельности, не связанных, к примеру, с военными разработками.

Поле 2 характеризуется высоким спросом на РИД, что заставляет проводить активную политику патентования. Патенты создают организации временное преимущество и обеспечивают технологическое лидерство при равном доступе конкурентов к необходимым ресурсам и системе научного знания.

Ряд исследований инновационной сферы показывает, что компания-производитель может отдавать предпочтение агрессивному маркетингу

и ускоренному выводу на рынок новой продукции при сохранении секретности разработок и ноу-хау, поскольку в отдельных отраслях в силу простоты копирования продукта и имитации патентная защита не является достаточно эффективной. С другой стороны, если патенты и иные механизмы защиты прав не дают достаточных гарантий, то это не означает, что компании не используют их [14].

Стратегия управления ИС в данном случае направлена на создание портфеля различных объектов ИС при комплексном их использовании: патентов на полезные модели и объекты промышленного дизайна, что затрудняет имитацию, активное продвижение связанной патентами торговой марки или нескольких торговых марок, фирменных наименований и т. п., обеспечивающих долговременную защиту и гарантирующих качество в глазах потребителя.

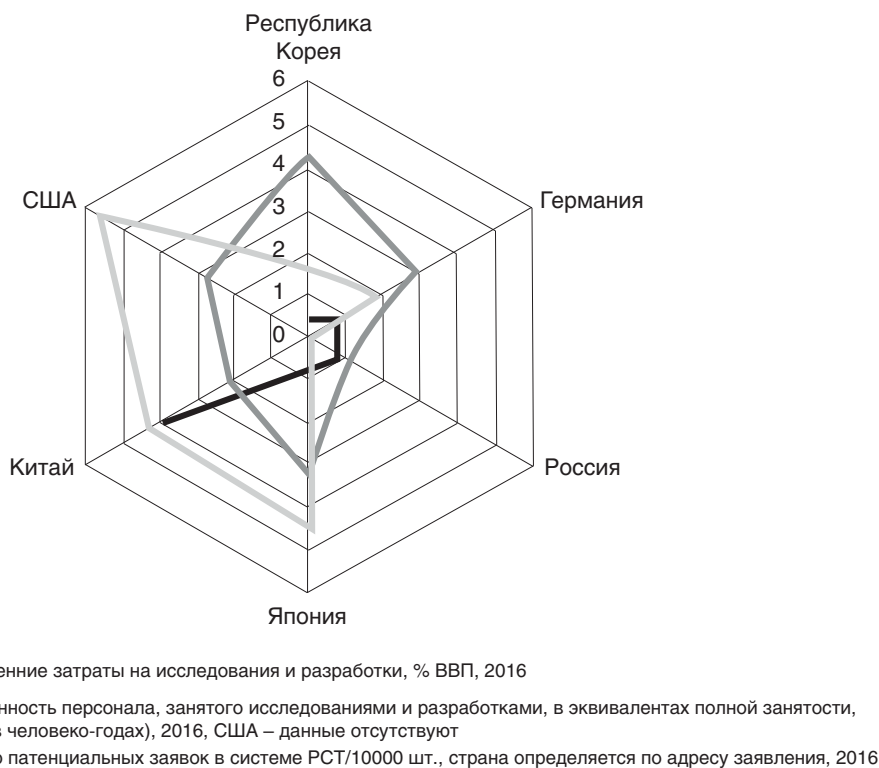
Поле 3 соответствует высокому спросу на инновации при высокой конкуренции, когда для поддержания технологического лидерства организация-владелец ИС должна постоянно совершенствовать собственные технологии и продукты, поддерживая их новыми связанными патентами. Такие стратегии требуют больших инвестиций в НИОКТР, и активная патентная политика является единственным способом обеспечения возврата вложенных средств. Не все организации способны самостоятельно поддерживать патенты, данное поле охватывает также

и стратегические альянсы, поглощения и слияния компаний, осуществляющих передовые разработки, в целях дальнейшего расширения рынка, оптимизации портфеля различных объектов ИС и удержания технологического лидерства. Лицензирование создает возможности как для расширения рынка (в том числе зарубежного), так и для наращивания капитализации ИС, а также часто является единственным видом деятельности организаций-владельцев прав ИС при сокращении собственных исследований. Лицензирование открывает и широкие возможности R&D-аутсорсинга, объемы которого в мире неуклонно растут в течение последних 10 лет. Можно предположить, что перемещение мирового центра патентной активности в азиатский регион является следствием R&D-аутсорсинга: истечение сроков основных патентов в high-tech сфере привело к массовому патентованию аутсорсерами поддерживающих разработок.

Поле 4 характеризует период широкой диффузии инноваций и снижения спроса, когда ценовая конкуренция и наличие имитаций не позволяет организации-владельцу ИС расширять присутствие на рынке за счет собственных средств. Поддерживающие инновации при сокращающемся спросе могут долгое время приносить стабильный доход за счет ранее не охваченных секторов рынка. При

этом продвижение бизнес-моделей и торговой марки (франчайзинг) могут иметь большую эффективность, чем продвижение технологий. Организация-владелец ИС, находящаяся в начале сильно фрагментированной цепочки ценности, будет получать стабильный доход от реализации прав ИС до момента полной утраты прав (истечения сроков) или утраты заинтересованности покупателей и разрушения цепочки ценности. Поле 4 характеризуется также стандартизацией требований к производственным процессам, дальнейшей фрагментацией и глобализацией цепочки создания ценности (глобальный производственный аутсорсинг).

Приходя к необходимости определения стратегической роли ИС в развитии бизнеса и приступая к формированию портфеля объектов ИС, организации сталкиваются с отсутствием перспектив выхода из поля 1. Управление ИС ограничивается регистрацией прав и коммерциализацией торговой марки в том сегменте рынка, где имидж организации имеет значение для клиентов и обеспечивает стабильный доход. Оригинальное производство может быть защищено и патентами на промышленный образец. Многие перспективные технологии не выходят из стадии НИОКР именно по той причине, что разработчик не предпринимает необходимых мер правовой охраны и коммерциализации РИД.



Источники: [12, 16]
Рис. 4. Сравнительная характеристика инновационных ресурсов и международной патентной активности России и стран-лидеров рынка интеллектуальной собственности

Анализ избранных показателей инновационной деятельности стран-лидеров рынка ИС и России отражает существенное отставание России как по объемам инвестиций в данную сферу, так и по количеству патентных заявок.

Так, при стабильно низких внутренних затратах на исследования и разработки (в % от валового внутреннего продукта, далее – ВВП), Россия имеет сопоставимое со странами-лидерами рынка ИС количество занятых в данной сфере, но значительно отстает по количеству международных патентных заявок в системе РСТ (рис. 4). Данное соотношение свидетельствует как о низкой «инновационности» российской экономики, так и об отсутствии возможности влиять на развитие инновационного рынка в целом.

Среди существенных факторов, препятствующих российским организациям участвовать в формировании глобальных цепочек стоимости в качестве носителей технологий, могут быть выделены:

- стабильно низкий уровень затрат на научные исследования и разработки на национальном уровне в целом (текущее снижение внутренних затрат на исследования и разработки до 1,1 % ВВП, расходы бюджета на гражданскую науку – 0,41 % ВВП);
- низкий уровень внутреннего спроса на РИД: многие руководители отмечают бессмысленность регистрации российских изобретений и «удержания» патентов в отсутствие конкретных целевых заказчиков;
- недостаточный уровень импорта, неразвитость кооперационных связей, усугубляемая санкционными ограничениями;
- отсутствие ориентации на экспорт технологий, низкая патентная защита российских разработок;
- технологическое отставание в большинстве современных направлений НИОКР.

Необходимо отметить также, что наличие у зарубежных конкурентов зарегистрированных прав на объекты промышленной собственности составляет устойчивый барьер входа в ряде отраслей, где могли бы использоваться перспективные отечественные разработки.

Общие принципы регламентации процессов управления ИС в организациях, а также конкретные мероприятия по формированию системы управления правами на РИД предложены Министерства экономического развития РФ [11]. Наиболее важным шагом на пути к стратегическому управлению ИС представляется создание необходимой структуры управления правами на РИД, а также формализации и утверждения политики организации в этой сфере, позволяющей вписать стратегию управления ИС в общую инновационную и бизнес-стратегию организации, во взаимосвязи с научно-производ-

ственной, маркетинговой и финансовой деятельностью в целом.

Примером успешного стратегического управления ИС организации может служить деятельность ГК «Росатом» (далее – Росатом), последовательно реализующей стратегию глобального технологического лидерства. Международная патентная защита прав ИС и коммерциализация РИД могут рассматриваться в качестве основополагающих элементов данной стратегии. Нематериальные активы Росатома по итогам 2017 г. составили 103,5 млрд руб., доля инновационной продукции в выручке – 13,5 %, а количество иностранных патентов достигло 922, из них 443 получено в 2017 г. [10]. Госкорпорацией разработана и реализуется модель отраслевого центра компетенций по управлению ИС. Следует предположить, что сотрудничество с Российской академией наук может способствовать использованию опыта Росатома в части коммерциализации разработок и эффективного управления ИС научно-исследовательскими и научно-производственными организациями.

Обобщение опыта Росатома, а также рекомендаций WIPO в отношении построения системы управления ИС в организации, позволяет определить следующую последовательность действий по переходу к стратегическому управлению ИС в организации:

- 1) определение роли ИС в общей бизнес-стратегии организации;
- 2) создание системы управления ИС и РИД (структуры, политики, положений);
- 3) аудит инновационной деятельности и РИД организации, выявление охраноспособных РИД, возможностей использования, угроз утраты;
- 4) стратегическое позиционирование на рынке ИС (выбор формы защиты прав ИС на внутреннем или внешнем рынке, оценка необходимости и возможность кооперации или аутсорсинга);
- 5) постановка целей, определение показателей результативности управления ИС в контексте общих стратегических целей организации;
- 6) определение механизмов коммерциализации РИД во взаимосвязи с маркетинговой, производственной, финансовой деятельностью, проведение патентных исследований и регистрация прав;
- 7) обеспечение результативности управления ИС и защиты прав РИД в долгосрочной перспективе.

Существенной частью общих мер по переходу к стратегическому управлению ИС является приобретение соответствующих организационных компетенций и повышение квалификации персонала.

Таким образом, проблемы стратегического управления ИС носят комплексный характер и связаны преимущественно с недостаточным участием

российских организаций в глобальном разделении труда как носителей передового знания и перспективных технологий, а также низким внутренним спросом на РИД, исследования и разработки, низким уровнем как экспорта, так и импорта высокотехнологичной продукции. Технологическое отставание не может быть преодолено путем имитации или заимствования технологий. В контексте задач ускорения технологического развития Правительством РФ предпринимаются меры по повышению роли института ИС, что создает необходимые предпосылки для защиты прав ИС, повышения

конкурентоспособности российских производителей. Бизнес-стратегии инновационных организаций должны учитывать необходимость вовлечения в хозяйственный оборот имеющихся и вновь создаваемых объектов ИС как единственной возможности обеспечения возврата инвестиций и интеграции в общемировую систему приращения нового знания — основного ресурса современной экономики. Необходимо внедрение современных моделей управления ИС в научно-производственных организациях.

Библиографический список

1. О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации. Указ Президента от 01.12.2016 г. № 642. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (дата обращения: 05.02.2019).
2. Распоряжение Правительства РФ от 24.06.2017 г. № 1325-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 05.02.2019).
3. Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года (утв. Правительством РФ 29.09.2018) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 05.02.2019).
4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения: 05.02.2019).
5. Горбачев, Н. Н. Рынок интеллектуальной собственности в экономике знаний / Н. Н. Горбачев, Н. С. Мальченко, А. П. Якимакхо // Открытое образование. 2010. № 2. С. 69–78.
6. Дудкина, М. Н. Формирование стратегии управления интеллектуальной собственностью предприятия // Экономинфо. 2008. № 9. С. 24–27.
7. Карпова, Н. Н. Стратегия управления интеллектуальной собственностью в современных условиях // Инициативы XXI века. 2013. № 4. С. 33–38.
8. Право интеллектуальной собственности: актуальные проблемы: монография / под общ. ред. Е. А. Моргуновой. М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. 192 с.
9. Федулкин, Д. П. Нормативно-правовое регулирование в сфере интеллектуальной собственности и его взаимосвязь с планами научно-технологического развития страны Д. П. Федулкин, В. Г. Зинов // Инновации. 2018. № 8 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2018/>

References

1. O strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii. Ukaz Prezidenta ot 01.12.2016 № 642 [On the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation. Decree of the President dated 1 December 2016 dated 1 December 2016 No 642]. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41449> (accessed 05.02.2019).
2. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 24.06.2017 № 1325-r «Ob utverzhdenii plana meropriyatii po realizatsii Strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii» [Order of the Government of the Russian Federation dated 24 June 2017 No 1325-p «On approval of the action plan for the implementation of the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation»]. *Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus"* [Legal reference system "ConsultantPlus"]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 05.02.2019).
3. Osnovnye napravleniya deyatel'nosti Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda (utv. Pravitel'stvom RF 29.09.2018) [The main activities of the Government of the Russian Federation for the period up to 2024 (app. the Government of the Russian Federation 29.09.2018)]. *Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus"* [Legal reference system "ConsultantPlus"]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 05.02.2019).
4. Prognoz dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda [Forecast of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030]. *Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus"* [Legal reference system "ConsultantPlus"]. Available at: <http://www.consultant.ru/document/cons> (accessed 05.02.2019).
5. Gorbachev N. N., Mal'chenko N. S., Yakimakho A. P. Ry-nok intellektual'noi sobstvennosti v ekonomike znaniy Otkrytoe obrazovanie [The Market of intellectual property in the knowledge economy]. *Otkrytoye obrazovaniye* [Open education], 2010, no. 2, pp. 69–78. (In Russian).
6. Dudkina M. N. Formirovanie strategii upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu predpriyatiya [Formation of the company's intellectual property management strategy]. *Ekonominfo*, 2008, no. 9, pp. 24–27. (in Russian).
7. Karpova N. N. Strategiya upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu v sovremennykh usloviyakh [Strategy of intellectual property management in modern conditions].

- innovacii-n8-2018/normativno-pravovoe-regulirovanie-v-sfere-intellektualnoj-sobstvennosti-i-ego-vzaimosvyaz-s-planami-nauchno-tehnologicheskogo-razvitiya-strany (дата обращения: 05.02.2019).
10. Итоги деятельности государственной корпорации по атомной энергии «РОСАТОМ» за 2017 год. Публичный годовой отчет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosatom.ru/upload/iblock/e5d/e5d0fefbd69c8d8a779ef817be2a63d0.pdf> (дата обращения: 05.02.2019).
 11. Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях / Минэкономразвития России, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff/03102017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff> (дата обращения: 05.02.2019).
 12. Россия и страны мира – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b18_39/Main.htm (дата обращения: 05.02.2019).
 13. Global Innovation Index: о месте России в мире инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sib-science.info/ru/heis/global-innovation-index-mesto-rossii-v-mire-22082018> (дата обращения: 05.02.2019).
 14. The economics of intellectual property. Suggestions for Further Research in Developing Countries and Countries with Economies in Transition. – WIPO, 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.wipo.int/export/sites/www/ip-development/en/economics/pdf/wo_1012_e.pdf (дата обращения: 05.02.2019).
 15. WIPO IP Facts and Figures 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2018.pdf (дата обращения: 05.02.2019).
 16. WIPO Statistics Database, September 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2017.pdf (дата обращения: 05.02.2019).
8. Pravo intellektual'noi sobstvennosti: aktual'nye problemy: monografiya [Intellectual property law: actual problems]. Ed. by E. A. Morgunova. Moscow: Norma, INFRA-M, 2017, 192 p. (In Russian).
 9. Fedulkin D. P., Zinov V. G. Normativno-pravovoe regulirovanie v sfere intellektual'noi sobstvennosti i ego vzaimosvyaz' s planami nauchno-tehnologicheskogo razvitiya strany [Legal regulation in the field of intellectual property and its relationship with the plans of scientific and technological development of the country]. *Innovatsii* [Innovations], 2018, no. 8. (In Russian). Available at: <http://www.maginnov.ru/ru/zhurnal/arhiv/2018/innovacii-n8-2018/normativno-pravovoe-regulirovanie-v-sfere-intellektualnoj-sobstvennosti-i-ego-vzaimosvyaz-s-planami-nauchno-tehnologicheskogo-razvitiya-strany> (accessed 05.02.2019).
 10. Itogi deyatel'nosti gosudarstvennoi korporatsii po atomnoi energii «ROSATOM» za 2017 god. Publichnyi godovoi otchet [Results of activities of the state atomic energy Corporation “ROSATOM” for 2017. Public annual report]. Available at: <https://rosatom.ru/upload/iblock/e5d/e5d0fefbd69c8d8a779ef817be2a63d0.pdf> (accessed 05.02.2019).
 11. Rekomendatsii po upravleniyu pravami na rezul'taty intellektual'noi deyatel'nosti v organizatsiyakh. Minekonomrazvitiya Rossii, 2017 [Recommendations on the management of intellectual property rights in organizations. Ministry of Economic Development of Russia, 2017]. Available at: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff/03102017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fab88d26-8459-4373-8816-0d805b0f11ff> (accessed 05.02.2019).
 12. Rossiya i strany mira – 2018 [Russia and the world – 2018]. Available at: http://www.gks.ru/bgd/regl/b18_39/Main.htm (accessed 05.02.2019).
 13. Global Innovation Index: о месте России в мире инноваций [Global Innovation Index: Russia's place in the world of innovation]. Available at: <http://www.sib-science.info/ru/heis/global-innovation-index-mesto-rossii-v-mire-22082018> (accessed 05.02.2019).
 14. The economics of intellectual property. Suggestions for Further Research in Developing Countries and Countries with Economies in Transition. WIPO, 2009. Available at: http://www.wipo.int/export/sites/www/ip-development/en/economics/pdf/wo_1012_e.pdf (accessed 05.02.2019).
 15. WIPO IP Facts and Figures 2018. Available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2018.pdf (accessed 05.02.2019).
 16. WIPO Statistics Database, September 2017. Available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_943_2017.pdf (accessed 05.02.2019).