



В.М. ЗОТОВ
 Заместитель
 генерального
 директора ООО «ВПК
 Консалтинг» (Москва).
 Область научных
 интересов: управление
 интеллектуальной
 собственностью,
 инновационный
 менеджмент
 в области высоких
 технологий.

E-mail:
 vmzotov@gmail.com

Деятельность отечественных предприятий, работающих в области высоких технологий, требует непрерывного совершенствования. Появляются новые методы и инструменты выработки, принятия и реализации решений в области управления интеллектуальной собственностью, способные обогатить существующие представления о менеджменте в знаниевой экономике. В статье анализируется метод технологического контроля бизнеса, основанный на централизации распоряжения правами на объекты интеллектуальной собственности в высокотехнологичных холдингах. Приведена схема управления объектами интеллектуальной собственности, описаны потенциальные выгоды от правообладания ими в трех возможных вариантах: принадлежат только холдингу, принадлежат холдингу совместно с дочерними и зависимыми обществами, принадлежат холдингу и Российской Федерации. Дана матрица финансовых результатов от применения метода технологического контроля бизнеса в разрезе холдинга, его дочерних и зависимых обществ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

управление интеллектуальной собственностью, высокотехнологичный холдинг, дочернее общество, зависимое общество, технологический контроль бизнеса, объект интеллектуальной собственности.

О ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМ КОНТРОЛЕ БИЗНЕСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ХОЛДИНГОВ

В настоящее время высокотехнологичные отрасли промышленности России (авиастроение, судостроение, двигателестроение, станкостроение и др.) составляют в основном крупные образования, имеющие холдинговую структуру. Исторически они зачастую формировались из частных и государственных компаний, где применялись самые разные методы управления. Это до сих пор создает серьезные трудности в консолидации и эффективной управляемости таких холдингов.

Компания – участник холдинга является зависимой, если не менее 20 процентов ее уставного капитала принадлежит управляющей компании. Такую форму участия в холдинге следует считать временной или переходной. Чтобы не нарушать сущности холдингового объединения, со временем управляющая компания либо устанавливает

полный контроль над зависимой компанией, либо отказывается от участия в ней.

Руководство холдинга стремится сформировать единое управленческое пространство. Для этого проводится унификация документов, формализуются отношения между компаниями-участниками, вырабатываются единые принципы ведения бухгалтерского учета и отчетности, оплаты труда и другие стандарты, которые затем утверждаются внутренними решениями всех дочерних компаний. Это основной законный путь обеспечения целостности холдинга, поскольку он не является юридическим лицом и не подлежит государственной регистрации. Как правило, с данной целью головная компания оставляет за собой ряд функций [Мазур Н., Дикунь Д., 2016]. За головной компанией закрепляются общие финансовые услуги и контроль за исполнением

плановых заданий, нередко – услуги научно-методического обеспечения работы холдинга, в том числе услуги по регистрации, сопровождению и использованию результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и объектов интеллектуальной собственности (ОИС). Последние услуги сегодня недостаточно развиты. Их введение и активизация призваны обеспечить дополнительный механизм контроля за деятельностью дочерних компаний холдинга.

Технологический контроль бизнеса – метод обеспечения технических (технологических) возможностей ведения деятельности дочерних и зависимых обществ по производству наукоемкой продукции посредством централизованного управления правами на РИД (включая ОИС). Применение этого метода позволяет нивелировать имеющиеся трудности управления [Зотова Л.Э., Краева М.Ю., 2016]. Технологический контроль бизнеса по производству наукоемкой продукции применяется в практике управления интеллектуальной собственностью (ИС), но пока недостаточно описан в научной литературе.

Нематериальная составляющая результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), выраженная в материализованной форме, являющаяся объектом или совокупностью объектов исключительных прав, выступает важнейшим ресурсом и должна широко использоваться для обеспечения инновационно-технологического развития дочерних и зависимых организаций (ДЗО) холдинга и управления производством наукоемкой продукции [Григорьев В.В., 2013; Федотова М.А., Лосева О.В., Дресвянников В.А. и др., 2014]. Другими словами, система управления ИС становится эффективным инструментом достижения целей холдинга. Ее надлежащее функционирование способно обеспечить:

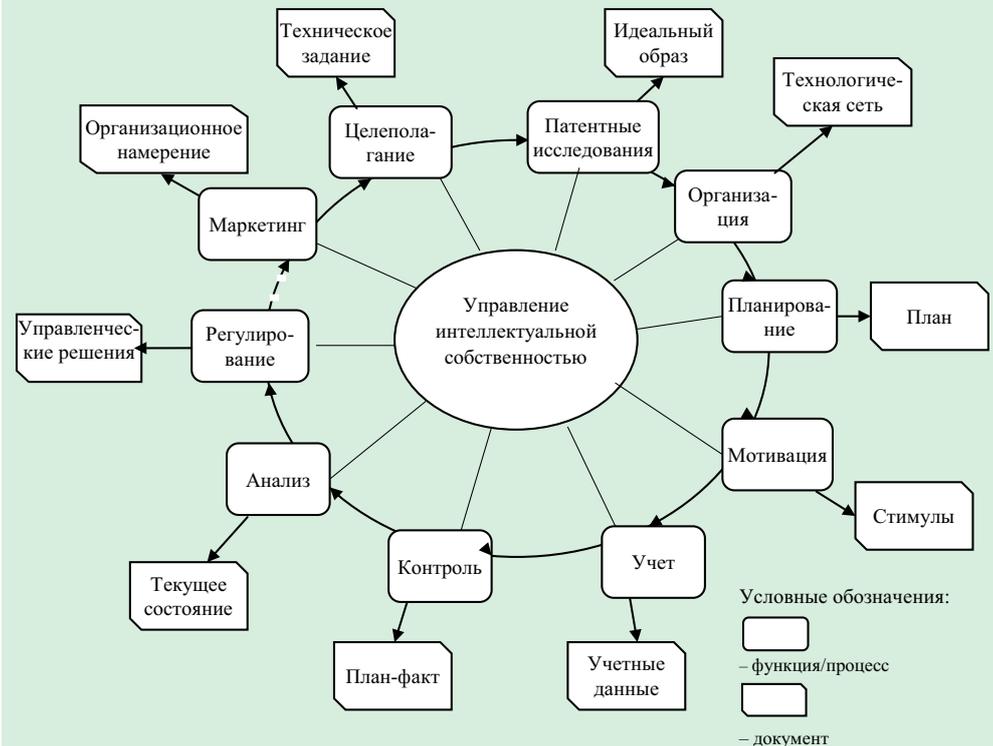
- повышение инвестиционной привлекательности бизнеса холдинга;
- реализацию его инновационной стратегии развития;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет использования монопольных прав на РИД;

- снижение издержек на НИОКР за счет исключения их дублирования в различных ДЗО [Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Данько Т.П. и др., 2012].

Общая схема управления ИС в холдинге приведена на рис. 1. Содержание включенных в нее функций общеизвестно и хорошо отражено в учебной литературе [Адизес И., 2007]. Тем не менее стоит прокомментировать их специфику применительно к исследуемой предметной области.

Содержание функции маркетинга в деле управления интеллектуальной собственностью специфично по сравнению с другими направлениями маркетинговой деятельности, а ее вы-

Рис. 1. Общая схема управления интеллектуальной собственностью в холдинге



полнение требует высокого профессионального мастерства. Ее результат – организационное намерение – является основанием для выполнения функции целеполагания.

Функция целеполагания заключается в формировании технического задания на разработку новой продукции/услуги, для которой уже существует платежеспособный спрос. Ее выполнение, как правило, сводится к пошаговому структурированию и детализации организационного намерения до уровня технического задания. Функцию совместно выполняют отдел координации НИОКР службы управления ИС и научное

(конструкторское, проектное) подразделение, которое впоследствии станет непосредственным исполнителем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по созданию новой продукции/услуги.

Патентные исследования можно интерпретировать как продолжение функции маркетинга с той лишь разницей, что предметная область поисков существенно сузилась (за счет технического задания), а детализация поисковых процедур значительно возросла (за счет использования конкретной патентной информации). Результатом выполнения этой функции является идеальный образ новой продукции/услуги, которую необходимо спроектировать. Данный образ должен быть технологически осуществимым, пригодным для эксплуатации, адаптивным к меняющимся условиям и обучаемым, поэтому разработчики должны проектировать реальное изделие/услугу, способное функционировать в реальной среде.

Организационная функция управления ИС холдинга заключается в адаптации типовой технологической сети для создания новой продукции/услуги к конкретным условиям разработки. Если для разработки новой продукции/услуги потребуются выполнение каких-то оригинальных (дополнительных) проектных работ, не предусмотренных типовой технологической сетью, то последнюю придется расширить, включив в нее дополнительные операции. В результате должна быть создана прикладная технологическая сеть [Зотов В.М., 2016], описывающая порядок и организацию НИОКР по созданию новой продукции/услуги. В дальнейшем она выступает основой для выполнения функции планирования. В данном случае речь идет о планировании выполнения операций технологической сети в разрезе ресурсов, сроков и исполнителей. Это означает, что в результате выполнения функции планирования каждому оператору технологической сети будет определен объем ресурсов, необходимый и достаточный для успешного выполнения операции, за каждым оператором будет закреплена конкретный исполнитель (специалист или коллектив), сроки появления компонентов устанавливаются для соответствующих элементов технологической сети. Значения всех отмеченных показателей привязываются к соответствующим элементам технологической сети и образуют в совокупности сетевой план разработки новой продукции/услуги холдинга. Такая информационно насыщенная технологическая сеть является базой для формирования финансового, ресурсного и календарного планов, которые утверждают финансовая и плановая службы холдинга.

Мотивационная функция системы управле-

ния ИС заключается в разработке условий материального и морального поощрения трудового коллектива и отдельных исполнителей в процессе осуществления инновационной деятельности в зависимости от количества и качества их труда. В условиях усложнения производственных и управленческих технологий холдинги постоянно ощущают острую нехватку квалифицированных кадров и с целью привлечь и удержать их разрабатывают целые программы мотивации: бонусные схемы, опционы для руководителей, системы поощрений и наказаний и др. Все мотивационные мероприятия должны быть согласованы с финансовой и плановой службами холдинга.

Учет – самая понятная, наиболее алгоритмизированная и очень популярная функция управления. В контексте настоящей статьи она ассоциируется исключительно с управленческим учетом. Сущность последнего заключается в сборе, обработке и сохранении учетных данных, отражающих текущее состояние управляемого инновационного проекта и его ретроспективу. Учет ведется в разрезе тех же показателей, в которых планировался инновационный процесс. Учитывая специфику его формализованного представления, следует разработать формы соответствующих учетных регистров для сбора исходных данных.

Функция контроля в системе управления ИС сводится прежде всего к фиксации моментов, когда появляются компоненты выхода операций технологической сети. По содержанию компонент, образовавшихся на срезе технологической сети в контрольной точке, можно судить о текущем состоянии инновационного процесса в холдинге. Разумеется, результаты первичной обработки учетных данных следует координировать с контрольными датами. Сопоставляя их с соответствующими значениями плановых показателей в документах, можно однозначно констатировать достигнутое (текущее) состояние контролируемого инновационного проекта.

Реализация функции анализа предполагает широко использование информационных и коммуникационных технологий. С их помощью обрабатываются данные, формируется и распространяется результатная информация, осуществляются многомерные и многофакторные аналитические вычисления, на основании которых вырабатываются надежные управленческие решения. Таким образом, анализ – это не просто одна из функций управления ИС, а целая философия восприятия информации о развитии событий в сфере инновационной деятельности холдинга и правильного доведения этой динамики до лиц, принимающих решения.

Функция регулирования обозначает логическое замыкание управленческого контура. Она всегда направлена на непосредственную реализацию принятых управленческих решений. Сотрудник службы управления ИС может принимать непосредственное участие в реализации принятого управленческого решения, обеспечить его реализацию посредством надлежащего мотивирования других участников управленческого процесса либо инициировать подготовку соответствующего распорядительного документа (приказа, предписания, распоряжения), исполнение которого приведет систему к желаемому результату.

Кроме того, в рамках функционирования системы управления РИД (ОИС) осуществляются мероприятия по следующим основным направлениям:

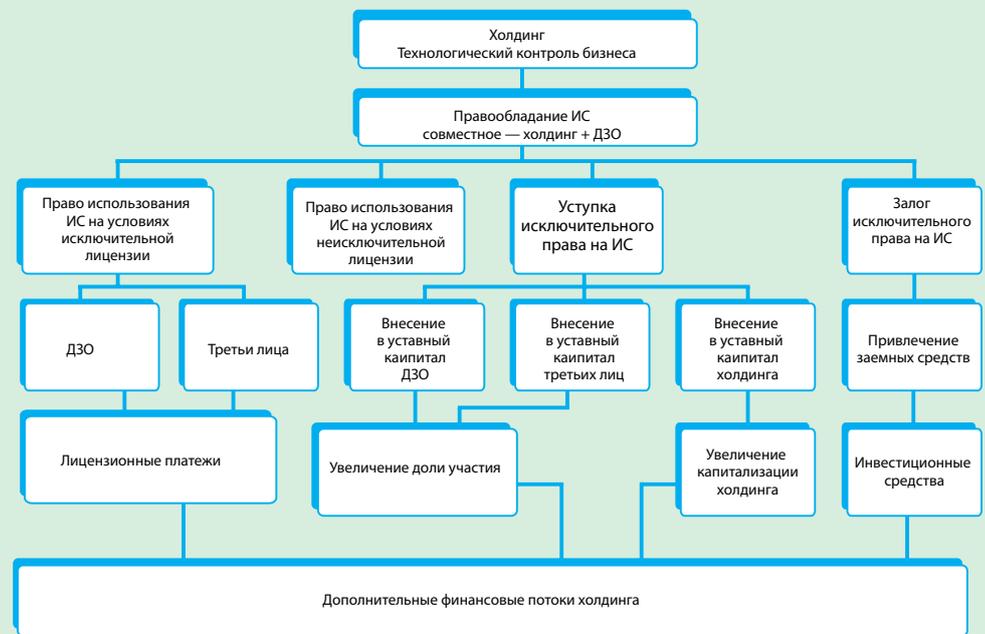
- выявление и обособление охраноспособных РИД (ОИС), их идентификация и учет;
- решение вопросов о правах на результаты НИОКР при оформлении договоров с исполнителями контрактов;
- обеспечение правовой охраны результатов НИОКР;
- формирование информационной инфраструктуры для обеспечения правовой защиты и распоряжения правами на результаты НИОКР;
- контроль за использованием РИД (ОИС), исключительные права на которые принадлежат холдингу;
- обеспечение эффективного использования результатов НИОКР для нужд холдинга;
- коммерческая передача РИД (ОИС) другим хозяйствующим субъектам;
- обеспечение предупреждения нарушений и защиты прав на РИД (ОИС) холдинга.

Одним из основных мероприятий управления ИС посредством механизма технологического контроля бизнеса по производству наукоемкой продукции является распоряжение правами на РИД (ОИС), закрепленными за холдингом. Если холдинг владеет РИД (ОИС) совместно с ДЗО, по обоюдному согласию он может передать право использования или уступить исключительное право третьим лицам на основании соответствующего договора.

Если правообладателем является только холдинг, ДЗО может использовать охраняемые РИД (ОИС) на основании лицензионного договора.

Передача права использования или уступка исключительных прав третьим лицам осуществляется на основании соответствующего договора без согласования с ДЗО. На основании договора уступки возможен и вклад в уставный капитал организации (ДЗО или третьих лиц). На рис. 2 показано осуществление технологического контро-

Рис. 2. Схема реализации технологического контроля (правообладатель – холдинг и ДЗО)



ля бизнеса, когда мероприятия по распоряжению правами на РИД (ОИС) реализуются в условиях совместного (холдинг и ДЗО) правообладания.

Если право на ИС принадлежит только холдингу, он может уступить исключительное право на ИС в пользу ДЗО и третьих лиц. Когда правообладателями ИС являются холдинг и Российская Федерация, неисключительная лицензия на право использования ИС может быть предоставлена не только третьим лицам, но и ДЗО холдинга.

В результате анализа финансовых преимуществ и затрат, возникающих у холдинга, которому принадлежат различные права на ОИС, сформирована матрица определения финансовых результатов при применении различных форм технологического контроля бизнеса (см. таблицу).

Сегодня механизм технологического контроля бизнеса апробирован в ряде высокотехнологичных холдингов (Объединенная авиастроительная корпорация, «Вертолеты России», Объединенная судостроительная корпорация). Наибольший финансовый результат его применения получил концерн «Алмаз Антей», где благодаря концентрации ИС холдинг располагает нематериальными активами на миллиарды рублей.

Матрица финансовых результатов применения технологического контроля

Показатель	Правообладатель		
	ДЗО	Холдинг	Совместно
<i>РИД использует ДЗО</i>			
Основа	Безвозмездно	Выплата лицензионных платежей холдингу	Безвозмездно, по согласованию с холдингом
Государственные и патентные пошлины за регистрацию ОИС	Оплачивает ДЗО	Оплачивает холдинг	Оплачивается совместно или стороной, определенной договором между холдингом и ДЗО
Авторские вознаграждения выплачиваются работодателем авторам служебного ОИС	Да	Да	Да*
<i>РИД использует холдинг</i>			
Основа	Выплата холдингом лицензионных платежей ДЗО	Безвозмездно	Безвозмездно, по согласованию с ДЗО
Государственные и патентные пошлины за регистрацию ОИС	Оплачивает ДЗО	Оплачивает холдинг	Оплачивается совместно или стороной, определенной договором между холдингом и ДЗО
Авторские вознаграждения выплачиваются работодателем авторам служебного ОИС	Да	Да	Да*
Капитализация	Нет	Да	Да
Амортизация	Нет	Да	Да
<i>РИД использует и ДЗО, и холдинг</i>			
Основа	Безвозмездно (ДЗО); выплата лицензионных платежей ДЗО (холдинг)	Выплата лицензионных платежей холдингу (ДЗО); безвозмездно (холдинг)	Безвозмездно
Государственные и патентные пошлины за регистрацию ОИС	Оплачивает ДЗО	Оплачивает холдинг	Оплачивается совместно или стороной, определенной договором между холдингом и ДЗО
Авторские вознаграждения выплачиваются работодателем авторам служебного ОИС	Да*	Да	Да*
Капитализация	Нет	Да	Да
Амортизация	Нет	Да	Да

* И /или на условиях, предусмотренных договором между холдингом и ДЗО.

Список литературы:

В отечественных высокотехнологичных холдингах в целом управление ИС пока недооценено как стратегическая задача. В целом использование механизма технологического контроля бизнеса является действенным рычагом выстраивания инновационной деятельности. К сожалению,

на практике эффективное внедрение механизма технологического контроля требует больших усилий, прежде всего, высшего руководства холдингов. Полагаем, что повсеместное применение данного механизма должно стать одним из приоритетов в работе менеджмента холдингов.

1. Абдикеев Н.М., Брускин С.Н., Данько Т.П. и др. (2012) Системы управления эффективностью бизнеса. М.: Инфра-М. 282 с.
2. Адизес И. (2007) Управление жизненным циклом корпорации/Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер. 384 с.
3. Григорьев В.В. (2013) Основные факторы стоимости инновационных компаний России. // Актуальные вопросы инновационной экономики. №5. С. 103–120.
4. Зотов В.М. (2016) К вопросу моделирования процесса управления интеллектуальной собственностью // Управленческие науки №1. С. 109–117.
5. Зотова Л.Э., Краева М.Ю. (2016) Социально-психологическая диагностика окружающей среды: Учеб. пос. для студ. вузов. М.: Издательский дом Академии естествознания. 162 с.
6. Мазур Н., Дикунь Д. (2016) Управление правами на РИД в организациях ОПК: проблемы и пути их решения// Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. №7. С. 35–43.
7. Федотова М.А., Лосева О.В., Дресвянников В.А. и др. (2014) Интеллектуальный капитал организации: управление и оценка. М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. 252 с.