



Л. П. МОКРОВА
Канд. экон. наук, доцент
кафедры «Экономика
и антикризисное
управление» ФГОБУ ВПО
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»,
бизнес-консультант.
Имеет многолетний
стаж практической
работы в области
антикризисного управления
и реструктуризации
организаций, управления
нематериальными
активами, полученный
на промышленных
предприятиях и в кредитно-
финансовых институтах
в рамках консультационной
деятельности. Принимала
участие в реализации
антикризисных проектов
во внесудебных процедурах,
интеграции в сделки M&A,
ребрендинга. Проводит
частные консультации
зарубежных инвесторов
по направлениям инвестиций
в российскую экономику
с учетом экономической
ситуации в настоящее время.

E-mail: Mokrova_l@mail.ru

В статье приведена уточненная классификация нематериальных активов, формализованных и неформализованных с точки зрения законодательства. Представлена методика определения совместимости корпоративных культур организаций при слияниях, присоединениях; составлен перечень экономических последствий проявления корпоративной культуры. Приведены методика ребрендинга и причины его проведения. Определены алгоритмы антикризисного управления деловой репутацией, разработаны методики сокращения убытков от неправомерных действий в отношении правообладателей товарного знака, способы решения проблем, связанных с нарушением прав, во внесудебных процедурах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

антикризисное управление, бренд, деловая репутация, корпоративная культура, нематериальные активы, ребрендинг, технологии управления, товарный знак.

Методики и технологии управления

нематериальными активами

Значение нематериальных активов

На протяжении последних ста лет значение нематериальных активов (НМА) в общей системе производственного менеджмента многократно менялось. Ученые и практики, работавшие в этой сфере, демонстрировали разные взгляды, подходы и в своих изысканиях развивали различные теоретические направления. На современном этапе выделение НМА в качестве ключевого объекта управ-

ления позволяет повысить качество менеджмента и тем самым увеличить стоимость компании, ее конкурентоспособность.

В конце 1980 года появились информационные технологии – и мир бизнеса изменился. Экономическое развитие постиндустриального общества подчиняется иным законам, нежели те, которые действуют в традиционном обществе. Многие десятилетия глобальные корпорации создавались исключительно за счет огромных инвестиций в основные средства. Современный уровень развития рынка таков, что компании

не могут получить существенных преимуществ только за счет материальных и финансовых ресурсов. Решение данной проблемы во многом зависит от эффективности использования уникальных по своей природе ресурсов нематериального, неосязаемого характера. Именно НМА способны стать средством устойчивого развития, обеспечить высокую конкурентоспособность организации. За счет роста НМА увеличивается имущество организаций: это обусловлено высокой скоростью технологических изменений, развитием информационных технологий, инвестиционной и инновационной деятельностью, конкурентной борьбой. Успех компании во многом зависит от эффективной разработки и использования инноваций.

В деловых кругах сформировалась тенденция выплачивать премию при приобретении компании, причем эта премия превышает балансовую стоимость чистых активов указанного предприятия. И для таких действий есть основания: коммерческое значение торговых марок, привлекательных для клиентов, необходимость специальных навыков и компетенций у топ-менеджеров, наличие специалистов, способных развить или провести изменения бренда.

Понимание структуры материальных и нематериальных активов позволит защититься от недружественных поглощений, повысит инвестиционную привлекательность организации, эффективность трансформаций, которые организации проводят более активно из-за последствий мирового финансового кризиса. Как уже было сказано, увеличение доли НМА приводит к повышению стоимости компаний, а это одна из основных стратегических целей.

При трансформации социально-экономических систем особое значение приобретают вопросы управления активами, которые не отражаются в документации, в том числе бухгалтерской и финансовой, но являются источником конкурентных преимуществ организации. Например, в процессе посткризисного развития экономики выяснилось, что большинство российских организаций, обладающих существенными НМА, не отражают их фактическую стоимость в своей отчетности. В результате снижается значимость инвестиционной привлекательности компании, исчезает целый ряд конкурентных преимуществ, возможность обосновать стратегии развития. Отсутствие учета НМА снижает реальную стоимость акций, негативно сказывается при определении долей участия собственников, нанося ущерб их имущественным интересам.

Классификация нематериальных активов

В России основная проблема управления НМА связана с их классификацией, учетом и методами идентификации. Это обусловлено тем, что собственники не уделяют достаточного внимания управлению НМА. Отсутствие должной практики учета НМА существенно снижает устойчивость организаций, в результате чего они становятся уязвимыми. Если за показатель эффективности функционирования организации принимать ее стоимость, то можно утверждать, что российские организации в значительной мере недооценены, так как не учтена стоимость их НМА. Это приобретает особое значение с учетом того, что увели-

Таблица 1
Распределение активов в зависимости от отрасли, %

Отрасль	Материальные активы	Нематериальные активы	
		Бренды	Прочие
Коммунальное хозяйство	—	—	—
Тяжелая промышленность	70	5	25
Фармацевтическая промышленность	40	10	50
Розничная торговля	70	15	15
Нефтяная отрасль	20	15	65
Информационные технологии	30	20	50
Автомобилестроение	50	30	20
Финансовые услуги	20	30	50
Пищевая промышленность	40	55	5
Производство предметов роскоши	25	70	5

чивается количество иностранных игроков, работающих на российском рынке, чаще происходит смена состава собственников, меняется контроль за предприятием и процессом управления.

Доля и состав НМА варьируются в зависимости от отрасли, в которой работает предприятие (табл. 1). С точки зрения возможностей учета и природы НМА содержание их состава рассматривается по-разному. Наличие отличающихся между собой классификаций НМА тормозит развитие практики их оценки.

Несмотря на то что в теории признается наличие НМА, не учтенных в балансе организации, прямое влияние этого факта на эффективность деятельности организации, выражаемое в количественных данных, обосновано недостаточно. Особое значение оно имеет в процессе реструктуризации, которая рассматривается как переломный момент развития организации. Пока не выявлена ключевая совокупность нематериальных активов, часто представляющая существенный интерес для инвестора, известны лишь отдельные значимые активы. Уточненная классификация НМА приведена в табл. 2.

Классификация нематериальных активов

Род	Полная идентификация	Неполная идентификация	Отсут- ствие идентифи- кации	Ключевые НМА в стабильно функционирую- щей организации (виоленте)	Высокорисковые НМА в реструкту- ризации, в сделках слияний/поглоще- ний, выделениях, разделениях	НМА, пред- ставляющие доминирующий интерес для ин- вестора, нового собственника	Ключевые НМА в про- мышленных предпри- ятиях	Ключевые НМА в кредитно- финансовых институтах
Формализованные классы								
Объекты авторского права:								
произведения науки, литера- туры и искусства	–	+	–	–	–	–	–	–
программы для ЭВМ	–	+	–	–	–	–	–	–
базы данных	–	+	–	+	–	+	+	+
исполнения	–	+	–	–	–	–	–	–
фонограммы	+	–	–	–	–	–	–	–
сообщения в эфире, по кабелю радио-, телепередач (вещание организаций эфир- ного, кабельного вещания)	+	–	–	–	–		–	–
Объекты промышленной собственности, в том числе патентных прав:								
изобретения	+	–	–	+	–	+	+	–
полезные модели	+	–	–	–	–	–	–	–
промышленные образцы	+	–	–	–	–	–	–	–
селекционные достижения	+	–	–	–	–	–	–	–
топологии интегральных микросхем	+	–	–	–	–	–	–	–
секреты производства (ноу-хау)	+	–	–	+	+	+	+	–
Средства индивидуализации:	–	–	–	+	–	–	–	–
фирменные наименования	–	–	–	–	–	–	–	+
товарные знаки и знаки обслуживания (зарегистри- рованные и незарегистриро- ванные)	+	–	–	+	–	–	–	–
наименования мест проис- хождения товаров	+	–	–	–	–	–	–	–
коммерческие обозначения	–	+	–	–	–	–	–	–
деловая репутация	–	+	–	+	+	–	+	+
Неформализованные классы								
Имидж	–	–	–	+	+	–	–	+
Фирменный стиль	–	+	–	+	+	–	–	+
Человеческий капитал	–	–	–	–	+	–	+	+
Навыки и технологии, не отделимые от человеческого капитала	–	–	+	–	+	–	+	+
Корпоративная культура	–	–	–	–	+	–	–	+
Разрешительные документы	+	–	–	+	+	+	+	+
Персональный гудвил	–	–	+	–	+	–	+	+
Неформализованные до- кументами, формально не охраняемые уникальные методы, методики, техно- логии, договоры, условия, процессы, рецепты	–	+	–	–	+	+	+	+
Клиентские отношения, в том числе неоформленные клиентские портфели, поля	–	+	–	–	+	+	+	+
Благоприятные договоры с контрагентами	+	–	–	–	+	–	–	+
Социальные связи, сети	–	–	–	+	+	–	–	+
Административные ресурсы	–	–	–	–	+	–	+	+
Бренды, торговые марки		+		+	+	+	+	+
Картельные соглашения, соглашения об отказе от конкуренции	+	–	–	+	–	–	–	+

Предложенная классификация позволила определить характеристики НМА как объектов управления. В качестве отдельных видов можно рассматривать НМА, характерные для промышленных предприятий и кредитно-финансовых институтов, для тех и других НМА наиболее актуальны. Также допустимо отдельно анализировать высокорисковые НМА, стоимость которых может снизиться, для которых существует вероятность ущерба и утраты в процессе реструктуризации. Еще одной разновидностью являются НМА, которые создаются при арбитражном управлении в рамках различных процедур.

Развитие практики управления НМА

Практика учета, оценки и управления НМА с целью оказать влияние на создание стоимости организации не развивается или развивается слишком медленно, а следовательно, снижается конкурентоспособность российских организаций, они становятся привлекательными для рейдеров, ущемляются интересы акционеров. Отсутствие развития практики оперирования НМА является следствием ряда причин, к которым относятся:

- противоречия в нормативных актах;
- недостаточная квалификация и отсутствие мотивации персонала, обязанного предоставлять объективные сведения о стоимости компании;
- намеренное занижение стоимости для использования серых схем при продаже бизнеса;
- низкое качество корпоративного управления и безответственность менеджеров по отношению к собственникам;
- непонимание природы активов и факторов, влияющих на их стоимость;
- субъективность оценки, сложность математических алгоритмов и связанные с этими факторами непонимание и неприятие результатов реструктуризации;
- неготовность налоговых и прочих структур принимать торговую марку как актив;
- зависимость стоимости НМА от качества управления.

Для преодоления сложившихся тенденций предлагаются следующие меры:

- стимулирование практики учета НМА организаций налоговыми льготами и штрафами за его отсутствие;
- упрощение порядка регистрации объектов интеллектуальной собственности;
- осуществление регистрации в заявительном порядке для отдельных групп объектов интеллектуальной собственности, в том числе объектов авторского права;

• включение программы по управлению НМА в образовательные процессы.

Для вовлечения НМА в деловой оборот можно рекомендовать:

- собственникам (акционерам) – усилить контроль за управлением НМА;
- юридическим компаниям – выявлять неучтенные НМА в составе имущественного комплекса при оказании консалтинговых услуг организациям и предоставлять собственникам (акционерам) и топ-менеджерам соответствующую информацию;
- рейтинговым агентствам – учитывать показатели, связанные с НМА, при использовании методик определения рейтинга субъектов рыночной экономики;
- аудиторским компаниям – идентифицировать и отражать НМА в отчетности при проведении проверок отдельных организаций;
- менеджменту организаций – применять методики учета НМА в приложениях к балансу в соответствии с практикой западных компаний.

Еще одна проблема – необходимость совершенствования методики управления и выделения из всей совокупности НМА неформализованных НМА, которые часто являются главной целью сделок по слиянию/поглощению, влияют на эффективность реструктуризации, оказываются причиной неудач при проведении институциональных преобразований в организациях. Такими активами являются корпоративная культура организации, торговая марка, деловая репутация, человеческий капитал, неформализованные, часто уникальные, методики, навыки, технологии.

Определение совместимости корпоративных культур

Под корпоративной культурой понимается свод правил, ценностей, особенностей внутрикорпоративных коммуникаций. У этого понятия есть внешний и внутренний аспекты. Внешний (видимый) аспект представляет собой видимую атрибутику (дресс-код, символы, рекламные слоганы) и провозглашенные цели (девизы). Внутренний аспект – это иерархическая шкала, ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников внутри организации, а также правила, обозначенные в документации для внутреннего пользования. Элементы корпоративной культуры оказывают большое влияние на экономические показатели и эффективность деятельности организации (табл. 3).

Методика оценки совместимости корпоративных культур при слияниях, поглощениях, смене

Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности организации

Таблица 3

Элемент качества корпоративной культуры	Последствие, влияющее на экономические показатели	Фактор экономии
Проведение корпоративных праздников и мероприятий, сплачивающих коллектив	Положительная психологическая атмосфера, низкая текучесть кадров	Экономия на услугах кадровых агентств, содержании рекрутинговой службы, снижении числа работников отдела кадров, занимающегося приемом, увольнением сотрудников
Приветствие и поощрение за достижения	Мотивация к повышению эффективности труда	Экономия ресурсов в результате внедрения новых методов, инновационных проектов
Организация соревнования	Мотивация к самостоятельному повышению квалификации	Экономия на оплате программ дополнительного образования
Участие высшего руководства в корпоративных мероприятиях, позиционирование как члена команды, понимающего процессы производства, заботливо относящегося и стремящегося удовлетворить потребности сотрудников, тактично и бережно относящегося к личной жизни каждого	Отсутствие фактов недобросовестного отношения к работе, фальсификации информации, передачи коммерческих данных, прямого злоупотребления доверием и использования должностных обязанностей для удовлетворения личных потребностей	Экономия на содержании большого штата в подразделениях контроля, предотвращении прямого ущерба от нелояльных действий, ущерба репутации компании
Проведение культурных, спортивных и оздоровительных мероприятий	Удовлетворение потребности в отдыхе, улучшение состояния здоровья, налаживание взаимопонимания	Экономия от оплаты больничных листов и дополнительных отпусков

Если показатели совпадения корпоративных культур ниже 40% (см. рисунок), полное слияние не рекомендуется, необходимо находить более эластичные формы сотрудничества. Если указанные показатели приближаются к 100%, можно предположить, что синергетический эффект будет намного ниже ожидаемого. Последствия несовместимости корпоративных культур могут проявиться в негативных явлениях, среди которых:

- отток клиентов;
- снижение продаж;
- снижение позиции в рейтингах;
- отток квалифицированного персонала.

состава собственников и изменении контроля над управлением организацией представляет собой последовательность действий.

Методика оценки совместимости корпоративных культур

- Выявление параметров сравнения корпоративных культур:
 - о стратегические цели, изменения;
 - о показатели эффективности;
 - о отношение к клиентам;
 - о позиционирование во внешней среде;
 - о распределение годовой прибыли;
 - о характер поведения в состоянии кризиса и роста компании;
 - о методы вознаграждения и взыскания;
 - о отношение к сотрудникам;
 - о состояние и характер внутренних коммуникаций;
 - о дресс-код;
 - о критерии карьерного роста;
 - о эластичность рабочего дня;
 - о объем делегируемых полномочий;
- группировка вариантов проявления корпоративной культуры, чаще всего повторяющихся, по каждому параметру;
- определение варианта проявления параметра сравнения на основе мнения эксперта или опроса целевой группы;
- выявление ключевых и сопутствующих параметров;
- анализ фактических данных и их сопоставление с нормативными значениями.

Антикризисное управление деловой репутацией

Деловая репутация является одним из самых важных активов организации, независимо от того, находится ли она в кризисе или стабильно функционирует. Ею нужно управлять не время от времени, а программно и системно. Степень уязвимости репутации зависит от ее капитализации, соответствия респектабельного вида фактическому положению дел, способности оправдывать ожидания общества, сокращая разрыв между желаемым и действительным. Реструктуризация, вызванная или сопровождающаяся кризисными явлениями, влияет на репутацию так же, как и на другие активы. Во время кризиса проявляется воздействие на репутацию и других факторов: характера репутации компании, сложившейся до кризиса, масштаб кризиса и его фаза, частота упоминания и специфика освещения кризиса в СМИ.

- Первый этап – выработка антикризисной стратегии на основе разработанного нами репутационного мониторинга, который апробирован для финансовой организации и представляет собой алгоритм:
- анализ степени присутствия организации в средствах массовой информации;
 - оценка имиджа организации в СМИ;
 - оценка степени информированности разных целевых аудиторий (органы власти, корпоративный бизнес и ретейл);

• выявление специфики и особенностей восприятия имиджа организации разными целевыми аудиториями;

• оценка места, роли и значимости организации в экономической и политической жизни страны (региона);

• оценка взаимоотношений организации с представителями органов власти и бизнеса;

• оценка отзывов клиентов;

• образ топ-менеджеров организации в СМИ;

• анализ факторов риска для имиджа и репутации организации.

Второй этап – анализ и оценка угроз деловой репутации, выделение совокупности угроз для организации, подрывающих ее репутацию:

• факты, связанные с действиями государственных органов: обыски в офисах, изъятие документов, обвинения в легализации преступных доходов, незаконной деятельности;

• возбуждение уголовных дел, задержание или исчезновение ключевых фигур: основателей, руководителей, клиентов и акционеров;

• негативные публикации в СМИ и Интернете;

• многочисленные отрицательные отзывы клиентов;

• глобальные кризисы, влияющие на настроение и поведение клиентов;

• разглашение коммерческой тайны, особенно в области клиентских отношений, утечка секретов производства;

• увольнение ключевых фигур;

• конфликты с бывшими сотрудниками;

• стихийные бедствия, технические кризисы.

Третий этап – выработка стратегии антикризисного управления деловой репутацией. Стратегия вырабатывается на основании данных, полученных в результате реализации первого и второго этапов и направлена на уменьшение негативных последствий. Предложенная схема действий является одним из возможных вариантов.

Схема действий при реализации стратегии антикризисного управления

• Выявить круг лиц, заинтересованных в кризисе, или сделать вывод об объективности или субъективности его причин.

• Создать образ социально ответственной организации (благотворительность, спонсорство).

• Обосновать, почему случившееся не было для вас неожиданностью, подчеркнуть, как четко работает организация, и привести примеры того, как выход из кризиса привел к обновлению системы.

• Предложить иную интерпретацию новости, расставить новые акценты.

Основные принципы управления репутацией во время кризиса

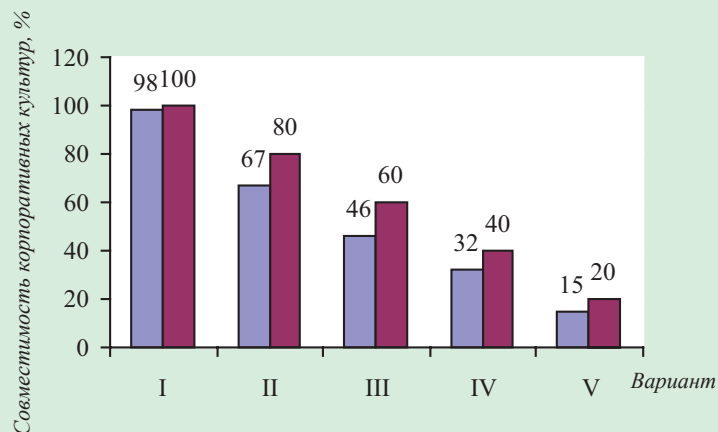
■ **Скорость реакции и работа на опережение.**

Первые сутки кризиса – решающее время, при отсутствии реакции информационное поле будет заполнено слухами, часто созданными конкурентами.

■ **Информационная открытость.** Нельзя ограничиваться пресс-релизами, нужно отвечать на вопросы любой аудитории в достаточном объеме.

■ **Честность.** Попытки скрыть факты погубили немало известных компаний, например Arthur Andersen. Когда Deutsche Bank пострадал от действий международного афериста Шнайдера, то прежде всего он огласил собственные ком-

Методика определения совместимости корпоративных культур



I – Благоприятное значение. Необходимо избежать дублирования функций лидеров. Возможно усиление внутренней конкуренции в бизнес-процессах. II – Самое благоприятное значение доли. Возможно положительное влияние на синергию за счет взаимодополнения корпоративных культур. III – Слияние возможно. Необходима гармонизация корпоративных культур. IV – Слияние затруднено. Необходимо вносить коренные изменения в корпоративную культуру или отказаться от слияния, отдав предпочтение иным формам сотрудничества. V – Слияние не рекомендуется. Иные формы сотрудничества затруднены. Столбцы разных цветов обозначают отличающиеся корпоративные культуры

ментарии и представил свой план действий. Он не только признал свою ошибку, но и профинансировал завершение проектов Шнайдера, а значит, продемонстрировал свою искренность.

■ **Инициатива.** Главным источником новостей должна стать сама компания, так как можно дать свою трактовку, оглашая даже негативную информацию.

■ **Координация.** Следует согласовать содержание информации, выходящей за пределы компании. Любые разночтения или разногласия усугубляют кризис.

■ **Работа с субъектами, действующими на разных уровнях одновременно.** Нужно инфор-

мировать не только СМИ, но и потребителей, сотрудников и партнеров, государственные органы, акционеров. Для каждой группы должны быть свои аргументы.

Методика проведения ребрендинга

Особого внимания заслуживает проблема, связанная с необходимостью повышения эффективности управления процессом ребрендинга в рамках реструктуризации организации на основе нематериальных активов. В большинстве неудачно проведенных программ ребрендинга недостаточно четко сформулирована цель, которая зависит от причины изменений во внешней или внутренней среде организации.

Путем изучения результатов ребрендинга выявлены причины, которые являются основанием для принятия решения о его проведении:

- существенные изменения в конкурентной среде;
- появление нового контингента потенциальных потребителей;
- изменение в существующих целевых группах потребителей;
- устаревание бренда в долгосрочной перспективе;
- несоответствие реального содержания бренда и представления о нем у потенциальных потребителей;
- изменение роли конкретного бренда в портфеле брендов компании.

Методика проведения ребрендинга в значительной степени зависит от конкретной ситуации, в которой находится заказчик, и от тех задач, которые предполагается решить с помощью обновленного бренда. Последние тенденции указывают, что зачастую организации, не выполнившие свои обязательства перед клиентами, прибегают к ребрендингу как средству введения общественности в заблуждение, используют его для того, чтобы предстать перед потребителем в новом, привлекательном образе, существенно улучшить свой имидж и репутацию.

Последовательность действий при проведении ребрендинга

- Определение цели ребрендинга.
- Постановка задач, определение исполнителей и сроков, сведенных в календарный план.
- Назначение руководителя проекта.
- Утверждение новых признаков, средств идентификации организации.
- Регистрация нового или измененного товарного знака.

• Разработка каналов донесения до целевой аудитории информации об изменениях (СМИ, средства наружной рекламы, Интернет и др.).

- Утверждение бюджета ребрендинга.
- Реализация проекта.
- Расчет эффективности проведенного ребрендинга.

Таким образом, методики управления НМА позволяют повысить эффективность управления и отдельными активами, и предприятием в целом, а следовательно, повлиять на все показатели его эффективности, в том числе на величину стоимости.

Защита торговой марки

Еще одна проблема связана с необходимостью совершенствования технологий защиты НМА, в том числе средств индивидуализации торговой марки, от их неправомерного использования третьими лицами. Результатом решения проблемы являются несколько вариантов развития дальнейших деловых отношений:

• добровольное прекращение нарушения прав на товарный знак (вероятнее всего, нарушитель переквалифицируется – станет конкурентом владельца товарного знака);

• установление полноценных коммерческих лицензионных отношений с нарушителем прав на товарный знак. Обязательное условие – приведение товаров, производимых лицензиатом, то есть бывшим нарушителем, в соответствие со стандартами качества лицензиара (владельца товарного знака) и регистрация лицензионного договора в Российском агентстве по патентам и товарным знакам;

• получение владельцем от нарушителя денежной компенсации, превосходящей затраты на отстаивание прав, либо передача владельцу товарного знака произведенных и еще не распроданных товаров, выпущенных без соблюдения права на данный товарный знак;

• прекращение рекламы контрафактных изделий, в том числе в Интернете, выполненное нарушителем по требованию владельца товарного знака.

Решение проблем управления нематериальными активами в процессе управления стабильными социально-экономическими системами и при проведении реструктуризации может помочь организации добиться целей, к которым относятся:

- защита от конкурентов с помощью получения исключительных прав на новую продукцию;

- получение исключительных прав на результаты исследований и разработок и создание мотивации для всех потребителей приобрести разрешение у правообладателя, чтобы продолжать использовать их;

- улучшение имиджа и инвестиционной привлекательности предприятия за счет капитализации нематериальных ресурсов;

- оптимизация финансово-хозяйственной деятельности организации за счет использования возможностей ряда учетных операций с НМА.

Правильные и своевременные действия с НМА могут существенно изменить экономический облик организации, внести значительные изменения в структуру активов, практику определения налогооблагаемой базы, взаимоотношения с партнерами, значительно улучшить состояние экономики в целом. Реализуя цикл управления НМА при реструктуризации, организация может повысить эффективность своей деятельности за счет наиболее полного и рационального использования информации, репутации и тех знаний, правами на использование которых она обладает. Нужно отметить, что НМА вполне полноценны в отношении хозяйственного оборота организации: их используют в сделках купли-продажи, на них обращают имущественные иски, их вносят в качестве вклада юридических и физических лиц в акционерный капитал при приобретении акций компании, включают их стоимость в состав основных фондов и амортизируют, включая в состав затрат.

На первом этапе появление нематериального актива может быть обусловлено как деятельностью инновационных подразделений самого предприятия, так и получением актива из внешних источников. Второй этап фактически отражает капитализацию данного объекта. На третьем этапе проводится исследование возможностей передачи прав пользования, продажи лицензий, патентов, опубликования результатов исследований, включения в список конфиденциальной информации предприятия, а также реализации выбранной возможности. Правильные и своевременные действия с НМА могут существенно изменить экономический облик организации, внести значительные изменения в структуру активов, практику определения налогооблагаемой базы, взаимоотношения с партнерами. На основании исследования теоретико-правовой базы и практики управления НМА можно сформулировать простую, но эффективную базовую модель управления объектами интеллектуальной собственности и деловой репутацией предприятия.

Базовая модель управления НМА

- Выработка стратегии: на основе баланса предприятия планируются вложения в нематериальные активы, необходимые для разработки, к примеру, новой технологии, поддержания текущего бизнеса или улучшения его конкурентоспособности;

- оценка стратегии НМА и возможностей основных конкурентов в конкретной области;

- классификация всех объектов интеллектуальной собственности предприятия, анализ использования и правовой охраны данных объектов;

- определение ценности всех объектов нематериальной собственности, расчет затрат на их поддержание и приобретение нового объекта, а также разработка плана действий по увеличению ценности нематериальных активов в соответствии с общей стратегией предприятия, возможно сохранение объекта, его лицензирование или отказ от него;

- принятие решения о будущих капиталовложениях после того, как определено, какие знания потребуются в дальнейшем, будут ли они накоплены внутри организации или приобретены из внешних источников;

- сбор всего портфеля НМА;

- повторение всего процесса систематически.

Представленная модель очень проста, но эффективна. Она позволяет проанализировать, какое место занимает предприятие и его конкуренты на рынке и в гонке инноваций. Кроме того, рассмотренная модель дает возможность принимать обоснованные и конструктивные решения о направлении исследований и защите нематериальной собственности предприятия.

Современные экономические условия характеризуют НМА как один из важнейших факторов производства и повышения эффективности деятельности предприятия. Специальная литература раскрывает отдельные моменты управления данным видом ресурсов, например их учет и оценку. В целом же роль НМА в процессе вывода предприятия из кризисной ситуации недооценена. Для повышения эффективности управления организацией важно знать, как благодаря рациональному и грамотному использованию объектов промышленной собственности, ноу-хау, объектов авторского права можно сократить затраты на производство и получить дополнительный доход; как повысить уровень деловой репутации после его сильного падения в связи с экономическими трудностями и заполучить кредитора или важного партнера.