

## Создание культуры управления интеллектуальной собственностью

*Ю. П. Кошелева*

*Московский государственный лингвистический университет;  
Высшая школа финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ*

Проанализировано текущее состояние научно-технологического развития Российской Федерации; подчеркнута важность наращивания инновационного потенциала нации в стратегии страны. Определены основные проблемы инновационного развития российских компаний. Рассмотрены ключевые вопросы формирования культуры управления интеллектуальной собственностью и предложены варианты их решения, в том числе расширение и использование бизнес-знаний, подготовка многопрофильных специалистов, привитие ценности инновации.

*Ключевые слова:* культура; инновация; инновационная активность; интеллектуальная собственность; управление интеллектуальной собственностью; результаты интеллектуальной собственности; патентование; изобретатель; коммерциализация.

В ситуации мирового кризиса и введения санкций против России выявляются и обостряются латентные проблемы российских компаний, связанные с инновационной активностью, с использованием результатов интеллектуальной собственности. Решение данных проблем откладывалось, не принималось вовсе или было компромиссным. Так, например, исследование инновационной активности наукоемких компаний на территории экономической зоны технико-внедренческого типа «Зеленоград» (ОЭЗ ТВТ) показало, что компании высоко ценят новизну собственных разработок и инноваций, но испытывают трудности в продвижении инноваций на рынок сбыта [1]. Получается, что, обладая высоким интеллектуальным потенциалом, зеленоградские компании используют результаты интеллектуальной собственности лишь частично. Не оценивая репрезентативности выборки, на основе которой была

обобщена полученная информация, считаем необходимым эффективное управление инновационным развитием и создание соответствующих механизмов решения комплексов проблем, в числе которых назовем организационно-правовые, инвестиционно-финансовые, организационно-экономические, технико-технологические и кадровые проблемы. Их решение позволит раскрыть инновационный потенциал компаний в целях обеспечения их конкурентных преимуществ и устойчивого роста. Достижение поставленных целей невозможно без создания соответствующей культуры — культуры управления интеллектуальной собственностью, в основе которой лежат ценности организации, связанные с ее стратегией и приоритетами. Вместе с тем для развития такого потенциала ключевыми среди перечисленных являются кадровые проблемы и отсутствие эффективного организационно-экономического

управления. К данному комплексу проблем относятся, на наш взгляд, следующие наиболее важные вопросы:

- отсутствие необходимой информации о потребностях рынка в инновационной продукции и о современных научно-технических достижениях;
- отсутствие методики комплексной оценки инновационного потенциала компании;
- повышение рисков, обусловленное высокой неопределенностью отдачи от внедрения результатов интеллектуальной деятельности (или коммерческих нематериальных продуктов, таких, например, как изобретение, полезная модель, промышленный образец);
- несовершенство мотивации персонала, которое не позволяет удерживать на производстве лучших специалистов [2].

Решение вопросов экономического роста страны становится главной стратегической целью современной научно-технологической политики РФ [3]. В достижении этой цели интеллектуальная собственность является системообразующим фактором, отражающим весь цикл производства продукта: поиск информации и использование знаний; создание НИР и ОКР; создание и внедрение прототипа, промышленное освоение (научно-техническая деятельность); внедрение инновации, вывод ее на рынок и коммерциализация (инновационная деятельность) [4]. В соответствии со стратегией научно-технологического развития РФ на период до 2030 г. приоритетными становятся «важнейшие направления научно-технологического развития государства, в рамках которых создаются и используются технологии, реализуются решения, наиболее эффективно отвечающие на большие вызовы, и которые обеспечиваются в первоочередном порядке кадровыми,

инфраструктурными, информационными, финансовыми и иными ресурсами» [5, с. 2]. Названы следующие вызовы:

- «...исчерпание возможностей экономического роста России, основанного на экстенсивной эксплуатации сырьевых ресурсов, на фоне формирования цифровой экономики <...>
- демографический переход, обусловленный увеличением продолжительности жизни людей, изменением их образа жизни <...>
- новые внешние угрозы национальной безопасности (в том числе военные угрозы, угрозы утраты национальной и культурной идентичности российских граждан) <...>
- <...> укрепление позиций России в области экономического, научного освоения космического и воздушного пространства, Мирового океана, Арктики и Антарктики» [5].

В стране складывается такая ситуация, что если не отвечать на большие вызовы, то России грозит экономический и политический крах. В таких условиях старые привычные способы деятельности непродуктивны. Необходимо разработать новые способы, учитывая глобальные изменения в организации научного, научно-технического и инновационного направлений, с учетом внутренних факторов, значимых для научно-технологического развития РФ. Прежде всего, это — сжатие инновационного цикла, при котором существенно сокращается время между получением новых знаний и созданием технологий, продуктов и услуг, их выходом на рынок; размывание дисциплинарных и отраслевых границ в исследованиях и разработках; резкое увеличение объема научно-технологической информации, возникновение принципиально новых способов работы с ней, а также рост требований к квалификации исследователей, международная конкуренция

за привлечение талантливых высококвалифицированных работников в науку, инженерию и технологическое предпринимательство. Существует два сценария реализации возможностей научно-технологического развития России.

Первый сценарий связан с импортом технологий и фрагментарным развитием исследований и разработок, интегрированных в мировую науку, но занимающих в ней подчиненные позиции. По такому пути идут, например, российские компании, которые были поглощены зарубежными. Научно-технологическое отставание, неспособность идти в ногу со временем приводят к положению подчинения «хозяину»: компании — лидеру в инновационной деятельности. В данном случае на российский рынок попадают импортные инновационные продукты и разработки, а российские компании вынуждены реализовывать стратегию «гонки за лидером»: по разрешению материнской компании использовать разработки, вышедшие из патентной защиты и, соответственно, не являющиеся прорывными. В целом такой сценарий характеризуется стагнацией относительно расходов на НИОКР и ведет к утрате технологической независимости и конкурентоспособности России.

Второй сценарий предполагает преодоление негативных тенденций, эффективную перестройку корпоративного и государственного сектора исследований, разработок и инноваций. Он позволяет обеспечить независимость и конкурентоспособность страны за счет создания эффективной системы наиболее полного использования и наращивания интеллектуального потенциала нации. Существенным условием разворачивания данного сценария является опережающее увеличение расходов на НИОКР по отношению к ВВП и приближение их уровня

к показателям развитых в научно-технологическом отношении стран. Для России второй сценарий становится целевым, поэтому работа над ключевыми проблемами, наиболее эффективно отвечающими большим вызовам, требует к себе пристального внимания. Без управления интеллектуальной собственностью, включающего среди прочего создание, внедрение и коммерциализацию «прорывных» разработок, устранить научно-технологическое отставание России не получится. На федеральном уровне решение комплекса организационных, правовых и иных мер, направленных на существенное повышение эффективности расходов на исследовательскую деятельность, подразумевает концентрацию ресурсов на получении новых научных результатов, рост отдачи от вложений в соответствующие сферы экономики, а также создание и развитие национальных центров исследований и разработок и партнерство с иностранными центрами. Достижение заявленной цели включает: работу с талантливой молодежью, непосредственно влияющей на развитие интеллектуального потенциала страны; создание условий для проведения исследований и разработок, соответствующих современным принципам организации научной, научно-технической, инновационной деятельности, не уступающих лучшим российским и мировым практикам, создание эффективной системы коммуникаций в данной области; повышение восприимчивости экономики и общества к инновациям в целях развития наукоемкого бизнеса; формирование эффективной современной системы управления инновациями в целях повышения инвестиционной привлекательности сферы исследований и разработок, эффективности капиталовложений в нее, результативности и востребованности, в том числе за счет взаимовыгодного международного взаимодействия [5].

Решение стратегических задач научно-технологического развития требует комплексного подхода. На уровне страны их организационное и правовое обеспечение очевидно. А как быть с выстраиванием приоритетов в реализации поставленных задач на региональном уровне? Проблема в том, что разные по структуре и управлению организации, в которых отражаются порядок построения и принципы деятельности, имеют неравные возможности в развитии интеллектуального и инновационного потенциала. Кроме того, сам подход к достижению стратегической цели научно-технологического развития должен быть системным и реализовываться последовательно. Чтобы начать какое-либо дело, нужно предвидеть его результат и хорошо продумать средства, необходимые для получения этого результата, а также определить основную единицу анализа, присущую всем элементам системы. Ответим на вопрос: что способно объединить различные системы для достижения стратегической цели?

По нашему мнению, главным камнем преткновения в реализации стратегии является создание культуры управления интеллектуальной собственностью. Культура как совокупность духовных, социальных и материальных ценностей связана с их создателем — человеком, который изначально наделен способностью и возможностью создавать новое и воплощать его в жизнь. В этом смысле он осуществляет научную деятельность за счет своего интеллектуального труда и инновационную деятельность за счет физического труда, выводя инновацию на рынок и организуя ее потребление. Усложнение человеческой деятельности привело к дроблению ее на отдельные операции и элементы и к отдалению ее носителя от результата его труда. Интеллектуальная собственность как

результат реализации интеллектуального потенциала стала отдельным объектом специализированной деятельности. Однако интеллектуальным потенциалом обладает каждый человек от рождения. Отсюда следует, что в реализацию стратегии может вовлекаться любой человек.

В системе идей и знаний интеллектуальная собственность (ИС) занимает особое место [4]. Многообразие имеющегося в мировом сообществе научно-технического потенциала, идей и знаний, отражает накопленный мировой инновационный потенциал. Чтобы идеи и знания стали интеллектуальной собственностью, необходимо отобрать те из них, которые подлежат правовой охране, поскольку только защищенные знания устанавливают правообладателя, и он получает исключительное имущественное право пользоваться объектом ИС, передавать право или запрещать третьим лицам извлекать выгоду от его промышленного применения. В отличие от объектов личного неимущественного права, в котором авторство устанавливается с момента создания объекта ИС, объектам патентного права необходимо иметь правоохранительный документ (патент). Защитить знание, охраняемое патентным правом, — значит пройти формальную экспертизу и экспертизу по существу (в случае с патентованием изобретения). Если формальная экспертиза нужна для проверки документов на соответствие требованиям, то экспертиза по существу обеспечивает соответствие объектов патентного права определенным критериям (у каждого объекта патентного права — свои критерии). Чтобы подготовить объекты ИС к патентованию для их дальнейшего использования, необходимо обладать бóльшим объемом знаний, чем требуется для получения патента. Например, стоит задача выявить возможность

создания, применимость, полезность, новизну, способы материализации или управления ИС в соответствии с законом на всех этапах жизненного цикла продукта как объекта ИС. Человек, создающий что-то новое, должен представлять себе и процесс патентования, и процесс применения (использования) этого нового. Роли изобретателя, патентоведа и маркетолога объединяются в одном человеке. Возможно ли это? Да, существуют конкретные технологии [6]. Например, Д. Ю. Соколов, сравнивая место России по количеству патентов с зарубежными странами и доказывая ее стратегическое отставание, предлагает свой инновационный метод подготовки универсальных специалистов — изобретателей-патентоведов [7]. Остается найти решение, как совместить функции такого специалиста с функциями маркетолога. Для этого вернемся к рассмотрению темы взаимосвязи науки и бизнеса [8].

Наука всегда ассоциируется со знаниями. Чтобы данные сделать знаниями, их необходимо выделить из окружающей среды и зафиксировать, затем определить их параметры, состояние и свойства — преобразовать в информацию. Информация — это результат преобразования и анализа данных. Структурированная и обработанная информация, проверенная практикой, становится знанием. Предприниматели готовы платить за знание, так как оно влияет на принятие решений, а значит, представляет собой коммерческий интерес. В бизнесе не считается зазорным продавать знания, но только в виде деятельности субъекта (преподавателя, тренера и др.), который оказывает услуги (обучение, тренинг и др.). Само знание как объект информации представляется объективной, достоверной и совершенно не коммерческой категорией. Если человеку нужны знания для решения конкретной

задачи, он может потратить свое время и поискать информацию самостоятельно (например, в Интернете). В этом случае он расплачивается своими ресурсами, прежде всего временем. Либо он может заплатить носителю знаний, потратив деньги, но сэкономив время. И в том, и в другом случае сами знания ничего не стоят. Почему? Иллюзия бесплатности бизнес-знаний имеет два источника происхождения. Первый сохранился с советских времен как наследие: в государственной системе знания не были товаром, так как платили за работу, а не за знания или их результат. Второй источник существует и сегодня. Знания, рождаемые наукой, действительно бесплатны для самой науки. Опубликованным знанием может воспользоваться любой человек. Из существующих прав собственности для разработчика-первооткрывателя сохраняется лишь право приоритета. При этом непривязанность к конечному результату позволяет проводить самые рискованные, передовые, фундаментальные проекты [8]. К чему привела такая политика? Бизнес и наука развиваются в разных направлениях. В рыночной экономике наука сохраняет свою объективность, но взаимосвязь знаний и бизнеса не столь очевидна, как раньше. Предприниматель или управленец коммерческой организации не в состоянии отслеживать новинки науки. Однако знания превращаются в бизнес-знания, такие, которые можно сделать услугой по их усвоению, правильно «упаковать», чтобы они были понятны бизнесмену.

К таким знаниям относятся патенты, ноу-хау. Они обладают определенной ценностью, являются товаром и имеют свою стоимость на рынке. Однако управление ими доступно немногим. Успешные на мировом рынке компании-корпорации не представляют своей

деятельности без управления ИС, создания и поддержания в силе патентов (в том числе патентной защиты) и использования ноу-хау в режиме коммерческой тайны. Возможно, этим частично обусловлен их коммерческий успех. В нашей стране складывается другая картина, поэтому нельзя напрямую переносить зарубежные модели на российскую почву. Бизнес-знания начинают потребляться за счет отдельных специалистов — носителей этих знаний или за счет посредников — специализированных (патентных) служб — коммерческих и иных организаций, функционирующих в форме консалтинговых оценочных или обучающих центров, бизнес-школ и т. п. При этом бизнес-знания становятся товаром, с присущими ему, как и любому другому товару, характеристиками:

- не существует идеального товара;
- реклама товара в какой-то степени обманная;
- продавец стремится строить свою торговую политику таким образом, чтобы выманить больше денег у покупателя: товар разбивается на опции, вводятся услуги по сопровождению и обслуживанию и т. п.;
- продавец пытается доказать, что его товар самый лучший (навязывание товара может быть беспринципным либо изощренным, но делается всегда) [8].

Как мы убеждаемся, продавец знаний активно использует маркетинговые стратегии — справляется с ролью маркетолога. Вместе с тем покупатель знаний верит в уникальность предоставляемого товара, забывая о том, что он покупает именно товар. В данном случае покупателю требуется сравнить имеющиеся на рынке товары и провести стандартный анализ цены, качества, надежности, сроков, отзывов, послепродажного обслуживания и т. д. Тогда товарность бизнес-знаний принесет бизнесу пользу,

а результатом их использования станет получение конкретной добавочной стоимости, которая в несколько раз должна превысить понесенные компанией-заказчиком затраты. Здесь уместно напомнить, что коммерческие компании отличаются от других организаций именно тем, что результат их деятельности оценивается экономическими показателями. Следовательно, применение знаний, включая интеллектуальную собственность, изначально должно преследовать коммерческую цель. И здесь снова появляются вопросы управления ИС на разных стадиях жизненного цикла товара. Важно не само изобретение, а его нужность другим людям, а значит, и его коммерциализация, — важна не сама инновация, а ее внедрение и получение конкретного финансового результата, будь то прямые продажи или лицензионные платежи.

Использование ИС также способствует решению имиджевых задач, связанных с территорией автора изобретения. Так, например, руководитель компании Некоммерческое Партнерство МЖК «Зеленоград» А. В. Раптовский создал проект «Площадь часов» (патент № 2569175 «Часы»), который по глубине проработки и воплощения замысла является уникальной мировой разработкой и числится в «Книге рекордов Гиннеса».

С иной стороны рассматривая культуру управления ИС, обратим внимание на тот факт, что любые новшества не рождаются в вакууме и что даже у гениев есть свои предшественники [9], так же как и у практических инноваций есть свои теоретические «предки». Необходимо некое информационное поле, на котором взойдут посеянные ранее семена. Что же движет человеком, когда он придумывает новое? Как было отмечено выше, способность творить заложена

в каждом человеке. Именно творчество обеспечивает эволюцию человечества. Казалось бы, открытие — результат стихийный и неуправляемый. Однако он укладывается в понятие случайности. (Добавим, что случайность относится к области математической статистики, которая прекрасно с ней справляется.) Случайность придает системе прочность (антихрупкость), если уметь управлять случайностью. Применительно к ИС случайность проявляется на двух уровнях: на уровне изобретения и на уровне его применения. При этом первый уровень может быть не связанным со вторым. Здесь возможно несколько причин.

Во-первых, отсутствие информационного поля, когда изобретатель буквально работает в стол: о существовании изобретения узнают намного позже или не узнают вовсе.

Во-вторых, существование всевозможных посредников: не только тех, кто профессионально продает знания, но и тех, кто мешает их реализации, — скептиков, чиновников, формалистов и др.

В-третьих, трудности внедрения инновации: непонимание со стороны покупателя значения и порядка использования инновации. Необходимо появление людей нового типа, таких как Стив Джобс, который, опередив время, объяснит, покажет и докажет целесообразность внедрения новшества.

С технологиями и инструментами происходит то же самое. Некоторые из них существуют испокон веков и имеют исключительно одно назначение. Затем оказывается, что их можно применять и в другом качестве (пример — история колеса).

Итак, обобщив сказанное, выделим *три препятствия на пути использования ИС*:

— проблема в самом изобретателе (он не осознает, для кого будет предназначено изобретение);

— проблема в процессе оформления изобретения (нет четкого распределения ролей и функций сопровождения изобретения среди вовлеченных в этот процесс людей);

— проблема применения изобретения (потенциальные клиенты не информированы об особенностях его применения и пользе, в том числе финансовой).

Все три проблемы, на наш взгляд, объединяет культура как «раствор», в котором формируется личность, как среда, в которой усваиваются нормы и правила и формируются ценности. Культура обуславливает действия человека. Например, если не ценится интеллектуальная собственность, то человек, желающий получить от нее отдачу, будет искать такую культуру, в которой данная норма присутствует. В этом случае утечка мозгов за рубеж станет неизбежностью, поскольку интеллектуальный потенциал есть, но он не оценен.

Культура управления ИС включает личную заинтересованность в получении преимуществ от ее использования. Люди должны уметь оценивать ИС и управлять ею. Например, бухгалтер, обладающий необходимыми знаниями идентификации и правильного учета нематериальных активов и умеющий оценивать затраты от их использования, применяет свои знания для оптимизации налогообложения. Собственнику бизнеса, который поставил стратегической целью рост собственного капитала компании, знания в области ИС обеспечивают капитализацию расходов на создание и поддержание нематериальных активов. В зависимости от стратегических целей бизнеса, таких как повышение ценности бизнеса, его продажа, обеспечение безопасности и защита ИС от неправомерных посягательств и др., требуются различные знания, умение их применять на практике и управлять

своей ИС. Вместе с тем изобретатель должен учитывать, какие запросы предъявляются к его изобретению, кто именно готов коммерциализировать изобретение и какая компенсация его ожидает.

Для создания культуры управления ИС необходимо прививать ценности интеллектуальной собственности и инновации, реализующей возможность материализации ИС, как можно раньше. Изобретательность, создание нового отражает суть человека и является естественным процессом его развития и совершенствования. Внимательность, способность замечать новое, стараться дать ему объяснение (или оставить в своем багаже как необъяснимое до появления возможности его разгадать) — качества, которые должны стать элементами культуры детей дошкольного возраста. В школьном возрасте увеличивается арсенал действий, поэтому начиная со школьной скамьи необходима популяризация идей изобретательства и апеллирование к доказательствам их применимости в практической деятельности. Стремление к улучшению условий местности, где живет подросток, за счет предложения новых технических решений насущных проблем способствует укреплению гражданской позиции молодого человека, создает интеллектуальное напряжение, направленное на созидание нового. Высшее образование расширяет горизонт его возможностей. С целью подготовить студента к грамотному управлению своей ИС вуз предлагает ему освоить в кратчайшие сроки набор компетенций, соответствующих квалификации универсального специалиста. Функцию обучения могут исполнить и другие организации, обладающие большей мобильностью в обеспечении потребности компаний в таких специалистах. На рабочем месте патентная служба тесно

контактирует с изобретателем, каждый обладает знаниями по управлению ИС компании в соответствии с ее стратегическими целями. Для достижения синергического эффекта создаются центры интеллектуальной собственности, обеспечивающие реализацию политики научно-технологического развития России. В центрах в короткие сроки приобретаются универсальные специализированные и междисциплинарные знания и навыки. Такие центры могут создаваться на территории ОЭЗ ТВТ «Зеленоград» или в инновационно-территориальном кластере ЗелАО «Технополис». В совокупности все это образует единое информационное поле и обеспечивает реализацию системного подхода к управлению ИС, формирует культуру и создает условия для ее усвоения и воспроизведения. Таким образом, культура управления интеллектуальной собственностью затрагивает каждого жителя России и работает на повышение интеллектуального и экономического потенциала страны.

### Литература

1. *Седова О. В., Ларчиков А. В., Смирнова Ж. Ю.* Повышение инновационной активности наукоемких компаний // *Экономические и социально-гуманитарные исследования*. 2016. № 1 (9). С. 31—34.
2. *Корпоративное управление инновационным развитием: монография / Ю. П. Анискин [и др.]; под ред. Ю. П. Анискина.* М.: *Омега-Л*, 2007. 411 с. (Деловая активность).
3. *Куракова Н. Г., Зинов В. Г.* Оценка перспектив завоевания глобального технологического лидерства РФ в проекции мирового патентного ландшафта // *Инновации*. 2016. № 6 (212). С. 48—57.
4. *Мухомад В. И.* Коммерциализация интеллектуальной собственности: монография. М.: *Магистр: ИНФРА-М*, 2016. 512 с.: ил.
5. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента РФ от 01 декабря 2016 г. № 642 // Президент России [Электронный ресурс] / Администрация

Президента России, 2017 г. URL: <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/uZiATIOJiq5tZsJgqcZLY9YyL8PWTXQb.pdf> (дата обращения: 10.03.2017).

6. **Соколов Д. Ю.** Патентование изобретений в России: основные проблемы и их решение // Наноиндустрия. 2015. № 3 (57). С. 92—96; № 4 (58). С. 80—93.

7. **Соколов Д. Ю.** Создание, оформление и защита изобретений: практическое пособие для инженеров, ученых и патентоведов. М.: Патент, 2013. 205 с.: ил.

8. **Мишин С. А.** Проектный бизнес: адаптированная модель для России. М.: АСТ, 2006. 428 с.

9. **Талей Н. Н.** Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / [Пер. с англ. Н. Караева]. М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2016. 768 с.

**Кошелева Юлия Павловна** — кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогической психологии Московского государственного лингвистического университета, магистрант кафедры корпоративных финансов, инвестиционного проектирования и оценки им. М. А. Лимитовского Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ.  
**E-mail: kosheleva@gmail.com**