

Полавская Н.В.

Проблемы коммерциализации интеллектуальной собственности и способы их преодоления в компании

Полавская Наталья Вадимовна — аспирант, кафедра экономики инновационного развития, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: polavskayanv@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [4266-1483](https://elibrary.ru/4266-1483)

Аннотация

Одной из основных проблем компаний, обладающих интеллектуальной собственностью, является то, что часть их ИС не используется и, соответственно, не приносит экономические выгоды. В то же время в компаниях существует потребность в получении новых идей и технологий. Компании в значительной степени нуждаются во внешних источниках знаний, помимо внутрифирменных. Постоянный рост значения обмена интеллектуальной собственностью между компаниями приводит к необходимости построения оптимальных бизнес-моделей в компаниях с использованием таких механизмов управления интеллектуальной собственностью, которые позволяют получать наибольшие экономические выгоды. Целью статьи является выделение основных проблем, препятствующих коммерциализации интеллектуальной собственности, и предложение таких инструментов управления интеллектуальной собственностью, которые дают возможность преодолеть эти проблемы и добиться повышения ценности компании путем коммерциализации интеллектуальной собственности.

Ключевые слова

Коммерциализация интеллектуальной собственности, модель «открытых инноваций», модель «закрытых инноваций», аудит интеллектуальной собственности, портфель интеллектуальной собственности, карты данных, синдром «изобретено не здесь», лицензирование, перекрестное лицензирование, бизнес-модель организации.

По данным крупного независимого исследования InnoS&T компаний, обладающих патентами, из 20 европейских стран, а также США, Израиля и Японии¹, в среднем 17% патентов компаний остаются неиспользованными, в то время как около 53% запатентованных изобретений внедряются в производство, 25% патентов используются в качестве «блокирующих». Проблема наличия неиспользуемой интеллектуальной собственности (далее — «ИС») освещается и в других источниках. Так, на форуме «Интеллектуальная собственность и экономика регионов России» в 2013 году представители республики Татарстан отметили, что половина изобретений и разработок не используется в производстве и не приносит прибыль². По наблюдениям

¹ Innovative S&T indicators combining patent data and surveys: Empirical models and policy analyses (InnoS&T) // Archive of European Projects [Электронный ресурс]. URL: https://www.up2europe.eu/european/projects/innovative-s-t-indicators-combining-patent-data-and-surveys-empirical-models-and-policy-analyses_3444.html (дата обращения: 20.09.2018).

² Сулейманов Д., Гордеев Я. Интеллектуальная инвентаризация // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/567351/intellektualnaya-inventarizaciya> (дата обращения: 15.09.2018).

Г. Чесбро, автора теории открытых инноваций, некоторые крупные компании (например, Procter & Gamble, Siemens) в 2002 году использовали всего 10% своей ИС³.

Организация, не используя и не предоставляя в пользование другим компаниям ИС, лишает и себя, и потенциальных пользователей возможных экономических выгод. Для компании неиспользуемая ИС становится статьей бесполезных расходов, демотивирует специалистов, занимающихся разработками и исследованиями, загромождает каналы распространения идей внутри организации. Другие компании лишаются возможности приобрести необходимую интеллектуальную собственность, которая могла бы генерировать доход в рамках их бизнес-моделей. В результате потенциально ценные результаты интеллектуальной деятельности «пылятся на полках» у одних компании, в то время как другие компании вынуждены тратить время и ресурсы на разработку аналогичных решений. Б. Лев отмечает, что «смысл управления знаниями состоит в получении максимальных выгод от собственного изобретения и возможно более полное использование открытий других (с соблюдением закона)»⁴. С этой точки зрения эффективный обмен ИС между компаниями ускоряет технологическое и экономическое развитие отраслей.

Еще в 1984 году специалист в области инноваций К. Пэвитт сделал вывод о том, что обмен технологиями и идеями между компаниями и отраслями является неотъемлемой частью технологического процесса. Среди исследованных им 26 секторов производства Великобритании не было выявлено ни одного сектора, фирмы которого использовали бы только внутрифирменный источник знаний. В целом по всем секторам источники знаний распределились следующим образом: 59% — внутрифирменные, 34% — от других фирм, 7% — от научных учреждений⁵. Это говорит о потребности во внешних результатах интеллектуальной деятельности, которая порождает спрос на рынке ИС, в то время как наличие неиспользуемой ИС демонстрирует потенциальное предложение.

Специалисты в области инновационной экономики и ИС предполагают, что в современных условиях эффективной моделью для компании и экономики в целом может быть модель «открытых инноваций». Она противопоставляется модели «закрытых инноваций». Компании с «закрытыми» моделями на всех стадиях процесса

³ Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. С. 30.

⁴ Лев Б. Нематериальные активы, управление, измерение, отчетность. М.: Квинто-консалтинг, 2003. С. 43.

⁵ Pavitt K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory // Research Policy. 1984. Vol. 13. Issue 6. P. 343–373.

управления ИС ограничивают взаимодействие с внешними субъектами рынка. Для таких компаний на стадии зарождения идеи и исследований в большей степени характерен подход «технологического толчка» (англ. technology push), т.е. источником знаний служат фундаментальные исследования, как правило, проводимые внутри компании. Основная функция ИС в «закрытых» моделях — защита процесса производства продукции от конкурентов. В таких моделях технологический обмен между компаниями сведен к минимуму. В условиях жесткой конкурентной борьбы некоторые методы, используемые в «закрытых» моделях, являются целесообразными. Например, удержание ИС внутри компании посредством стратегии «блокирующих патентов», которые не используются реально в производстве, но препятствуют развитию технологий конкурентов. Существуют другие виды тактических патентов, кроме «блокирующих», например дезинформирующие, маскирующие, провокационные и прочие⁶. Таким образом, компании с моделью «закрытых инноваций» создают ценность за счет своих уникальных технологий, используя или сохраняя их только внутри.

С другой стороны, если компания выстраивает стратегию управления ИС всецело согласно «закрытой модели» инноваций, это может тормозить технологическое развитие компании. Внутрифирменные исследования могут быть более затратным способом технологического развития, чем приобретение готовых решений. Кроме того, постоянное «удержание» собственных патентов может вести к упущенной выгоде, если компания в процессе управления ИС не рассматривает вариант своевременной реализации этой ИС на рынке.

В моделях «открытых инноваций» на стадии поиска идеи и исследований чаще используется стратегия «рыночный вызов» (англ. market pull), которая предполагает, что компания взаимодействует с внешней средой и рынком не только когда продает свой продукт, но и на стадии его проектирования. «Открытые» модели предполагают, что создание новых технологий и продуктов является результатом непрерывного взаимодействия рынка, научного сообщества вне организации, внутренних разработчиков и менеджмента организации. Частным примером «открытой» модели является модель межорганизационных сетей. Компании взаимодействуют с другими компаниями (поставщиками, конкурентами, покупателями и др.) посредством сети

⁶ Соколов Д. Патентные стратегии предприятий // Наноиндустрия. 2014. № 8. С. 66–77.

официальных и неофициальных контрактов. Межфирменные сети предполагают несколько форм взаимодействия: обмен информацией; неформальные соглашения и договоры; контрактные отношения и отношения, основанные на различных формах совместной собственности.

Г. Чесбро считает, что «закрытость» компаний приводит к дублированию инновационных разработок, как следствие, растрачиванию ресурсов и потере значительной доли прибыли⁷. Модель «открытых инноваций» предполагает максимально эффективное распределение ИС между компаниями. В случаях, когда результаты интеллектуальной деятельности не востребованы внутри компании, она их коммерциализирует.

Под коммерциализацией ИС можно понимать комплексный процесс предоставления компанией-правообладателем имущественных прав на результаты интеллектуальной деятельности третьим лицам. По мнению Мухопода В.И., коммерциализация обязательно носит «доходный характер»⁸. Коммерциализация может проходить в форме полного отчуждения прав, например продажа ИС, вложение ИС в спин-офф компанию, оказание инжиниринговых услуг с использованием имеющейся у компании ИС, а также в форме предоставления прав на ИС во временное пользование, например лицензирование или франчайзинг.

Стратегия коммерциализации стимулирует не отказываться от идей, заведомо не нужных компании, а доводить их до уровня интеллектуального товара, т.е. продукта интеллектуальной деятельности, который удовлетворяет определенную потребность, существующую на рынке, а не внутри фирмы, и обладает стоимостью. Модель «открытых инноваций» предполагает, что существуют работающие механизмы рынка ИС, такие как биржи ИС и инновационные посредники⁹. Для инновационной экономики рыночного типа модель «открытых инноваций» представляет наиболее оптимальное использование интеллектуальных ресурсов.

На микроуровне компании сталкиваются с рядом проблем, препятствующих построению «открытой модели» инноваций. Основными причинами того, что компания

⁷ Чесбро Г. Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий. М.: Поколение, 2007.

⁸ Мухопод В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. М.: Магистр; Инфра-М, 2012. С. 52.

⁹ Воронов В.С. Финансовое посредничество на рынке интеллектуальной собственности: институты и инструменты. Спб.: Издательство политехнического университета, 2011. С. 104.

не занимается коммерциализацией ни в качестве коммерциализатора, ни в качестве покупателя могут быть:

- Некорректная оценка имеющейся у компании ИС;
- Отсутствие информации о рынке и механизмах коммерциализации ИС;
- Комплекс внутренних барьеров по использованию приобретенной ИС («изобретено не здесь»);
- Стратегия по получению дохода за счет внутреннего использования своей ИС, намеренного исключения доступа к ней конкурентов («блокирование»).

Руководство большинства компаний полагает, что если они сами не могут найти способы выгодного применения многих разработанных ими технологий, то этого по определению не смогут сделать и другие¹⁰. В качестве классического примера Г. Чесбро приводит опыт научно-исследовательского центра компании Xerox PARC, в котором прекратили финансирование тридцати пяти технологических проектов, потому что решили, что их дополнительная ценность либо очень низкая, либо нулевая. Занимающиеся ими специалисты забрали их из Xerox и основали самостоятельные компании. Компания Xerox даже выдала лицензию на технологию «отпочковавшейся» от нее структуре, что говорит о том, что большинство этих отделений были сделаны осознанно. У двадцати четырех проектов после отделения значительных успехов не было. Но остальным одиннадцати проектам, каждый из которых реализовался без какого-либо участия Xerox, удалось добиться того, что их общая рыночная стоимость в итоге в два раза превысила стоимость самой Xerox¹¹.

Для преодоления проблем незнания об имеющейся ИС или некорректной оценки специалисты рекомендуют проведение технологического аудита в целом или аудита ИС в частности. Аудит проводится либо внешней организацией, либо собственным персоналом. Как правило, внутренний аудит уступает по качеству внешнему, зато его стоимость ниже. Основными задачами аудита ИС являются: выявление всей ИС фирмы, проверка степени ее защиты, определение возможностей

¹⁰ Оганесян Т., Медовников Д. Собака пока на сене // Эксперт. 2011. № 8(742). URL: <http://expert.ru/expert/2011/08/sobaka-poka-na-sene/> (дата обращения: 01.10.2018).

¹¹ Chesbrough Henry W. Open Innovation. The new imperative for Creating and Profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

доведения результатов интеллектуальной деятельности до формы ИС, поиск слабых мест в процедурах фирмы по отношению к ее ИС¹².

По итогам аудита организация должна иметь достаточное представление о портфеле своей ИС. В нем присутствуют как минимум три категории объектов: ключевые, второстепенные и бесполезные. Первая категория включает интеллектуальную собственность, использование которой дает компании конкурентное преимущество, вторая — объекты, которые доходнее коммерциализировать, а третья — объекты, утратившие ценность, например из-за морального устаревания.

В качестве инструмента упорядочивания информации о портфеле ИС используют карты данных (англ. «mapping»)¹³. Карта содержит визуальное представление об объектах ИС, степени их новизны, областях, к которым они относятся, и связях между ними. Наиболее реалистичный анализ предусматривает составление карты для всей цепочки ценности компании¹⁴. Недостатком карт является отсутствие подробной информации о каждом объекте ИС, поэтому на них опираться при возникновении судебных споров не стоит. Карты являются инструментом управления ИС в организации и показывают общую картину.

Проблема, мешающая организациям и коммерциализировать, и приобретать права на ИС, — незнание рынка. Эту проблему можно решить проведением анализа рынка, мониторинга информации об ИС в специализированных источниках, содержащих базы данных зарегистрированных объектов ИС. Для наглядного представления данных о рынке можно также составить карту ИС ключевых компаний, информация по которым доступна. Проблема незнания рынка является комплексной и не может быть решена только на уровне компании. Особенностью рынка ИС являются ограниченность доступа и неполнота информации. Сделки, связанные с продажей ИС, как правило, происходят конфиденциально¹⁵. Степень полноты информации зависит от того, насколько развит рынок ИС в экономике отрасли и страны в целом.

Спрос на ИС определяется восприимчивостью внутренней среды организации. В литературе комплекс проблем по внедрению приобретенной ИС во внутреннюю среду организации называют «изобретено не здесь» («not invented here», или НИИ-синдром). Этот синдром проявляется в нежелании руководства и сотрудников

¹² Полтораки А., Лернер П. Основы интеллектуальной собственности. М.: Вильямс, 2004. С. 67–68.

¹³ Полтораки А., Лернер П. Указ. соч. С. 78.

¹⁴ Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. С. 139.

¹⁵ Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М.: Акционер, 2002. С. 31.

компании признавать ценность интеллектуального продукта, созданного внешним разработчиком, в страхе не понять принцип работы изобретения и прочих видах сопротивления использованию результатов интеллектуальной деятельности, полученных вне организации.

Эверетт М. Роджерс сосредоточивает внимание на основных параметрах инновации, которые влияют на принятие решения о её использовании¹⁶:

- Относительные преимущества, по сравнению с уже существующими продуктами, услугами и решениями;
- Совместимость с существующими в компании ценностями, имеющимся опытом и потребностями потенциальных пользователей;
- Сложность освоения инновации;
- Возможность пробного использования инновации;
- Возможность демонстрировать применение инновации, чтобы субъекты, принимающие решение, могли наблюдать за функционированием инновации.

Для преодоления синдрома «изобретено не здесь» у покупателя коммерциализатору нужно по возможности воздействовать на перечисленные параметры интеллектуального товара. При этом важно защитить собственника от «утечки» информации, достаточной для имитации товара, и застраховать (возможно, в рамках условий предварительного опционного договора) от ситуации, когда покупатель решит, что имитация может принести большую экономию, чем приобретение прав у собственника¹⁷.

Первые три причины отказа от коммерциализации ИС в значительной степени зависят от самой компании и в большинстве случаев, как описано выше, могут быть преодолены внутри компании. Последняя причина — формирование «блокирующей» стратегии — является осознанным выбором компании и зависит как от внутренних, так и от внешних макроэкономических и институциональных факторов. Компания выбирает наиболее оптимальный, по мнению ее руководства, способ использования ИС в рамках отрасли и среды ее функционирования.

¹⁶ Rogers M.E. Diffusion of innovations. 5th edition. New York: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 2003.

¹⁷ Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Спб.: Изд. «ВШМ», 2008. С. 94.

Зачастую компания целенаправленно не коммерциализирует интеллектуальную собственность, получая основные доходы от ее внутрифирменного использования. Компания максимально защищает интеллектуальную собственность от конкурентов, регистрируя «каскады» патентов. Среди них могут быть патенты, не используемые реально в производстве, но блокирующие возможные действия конкурентов. Согласно исследованию InnoS&T, в среднем 25% патентов компаний относят к «блокирующим». Как правило, «блокирование» используется в условиях жесткой конкурентной борьбы на существующем рынке, при создании нового рынка или выпуске нового продукта. Оно позволяет компании выиграть время, пока конкуренты разработают альтернативный продукт или технологию. В наиболее выигрышном варианте развития событий «блокирование» позволит постепенно исключить конкурентов с рынка и опередить их в усовершенствовании имеющегося продукта или разработке новых продуктов. Применяют такую стратегию чаще всего крупные корпорации в борьбе друг с другом и небольшими компаниями. Например, компания АБВУ в своей презентации о значении патентования указывает среди прочих функций патентов их способность тормозить развитие конкурентов в техническом плане и защищать от атак со стороны стратегических конкурентов¹⁸.

Компании, занимающиеся коммерциализацией ИС, в зависимости от стратегии можно разделить на три типа:

- Преимущественно занимающиеся реализацией ИС (“inside-out”);
- Преимущественно приобретающие ИС (“outside-in”);
- Открытые к обмену ИС (“ambidextrous”¹⁹).

Стратегию компаний, которые занимаются одним видом деятельности — коммерциализацией ИС, называют «чистая игра». Такие компании распространены в сфере создания программного обеспечения. Как правило, они реализуют программные продукты путем лицензирования.

Возможны также варианты продажи старт-ап компаний, основными активами которых являются объекты ИС, более крупным игрокам рынка. Много примеров такого способа коммерциализации можно найти в индустрии информационных технологий и

¹⁸ Опыт АБВУ: Как правильно организовать процесс патентования в компании // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/4ac1e100401bf06494c7f7c50305aef3/presentation_abbyu.ppt?MOD=AJPERES&CACHEID=4ac1e100401bf06494c7f7c50305aef3 (дата обращения: 01.10.2018).

¹⁹ Knowledge Networks and Markets // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/knowledge-networks-and-markets_5k44wzw9q5zv-en (дата обращения: 01.10.2018).

интернета. Так, основанная в 2008 году стартап-компания Qik, российский разработчик сервиса мгновенной трансляции видео с мобильных телефонов в интернет, приобретена компанией Skype в 2011 году более чем за 100 миллионов долларов²⁰. Или, например, компания Яндекс купила российский технологический стартап WebVisor, который разработал специальную технологию анализа действий интернет-пользователей. По предположению аналитиков интернет-рынка, цена продажи стартапа могла составить порядка 300–500 тысяч долларов США²¹. Существует достаточно много так называемых «бирж стартапов», интернет-площадок, способствующих заключению подобных сделок.

Экстремальным примером компаний, занимающихся исключительно операциями с объектами ИС, являются агрессивные патентные агрегаторы, или «патентные тролли». Это компании, скупающие патенты или регистрирующие незапатентованные технологии и накапливающие таким образом большие портфели ИС (до 35 тыс. патентов, как у Intellectual Ventures)²². Часто «патентные тролли» скупают интеллектуальную собственность обанкротившихся компаний на аукционах. Так, в 2009 году компаниями Apple, Microsoft, BlackBerry, Ericsson и Sony была создана организация Rockstar Consortium Inc для выкупа патентов обанкротившейся Nortel Networks Corporation. «Патентные тролли» получают доход, либо продавая права на свою интеллектуальную собственность, либо заключая лицензионные договоры по завышенным ценам, либо возбуждая дела о нарушении их патентов крупными корпорациями. «Патентные тролли» наиболее распространены в США, так как судебная система относительно ИС имела до недавнего времени благоприятные возможности для их действий. В 2013 году в США выпустили акт, ограничивающий действия «патентных троллей». В целом угроза «патентных троллей» наиболее актуальна в странах и отраслях экономики, где ИС является важным активом для фирм.

Помимо «чистых игроков» и «патентных троллей», стратегию реализации ИС используют другие компании в качестве дополнительного источника доходов. Долгое время стратегию реализации ИС применяли либо как способ выхода на иностранный рынок (лицензирование или франчайзинг), либо в ограниченном количестве

²⁰ Как заработать на гениальной идее. Самые успешные стартапы 2010–2011 гг. // Ekonomik.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://ekomik.ru/magazine/others/10031-kak-zarabotatmz-na-genialmznoj-idee-samye-uspeshnye-startapy-2010-2011-gg.html> (дата обращения: 01.10.2018).

²¹ Яндекс приобрел стартап WebVisor // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.maonline.ru/mna/15355-yandeks-priobrel-startap-webvisor.html#ixzz3QUuINECy> (дата обращения: 01.10.2018).

²² Reuther F. Patent Aggregating Companies. Their strategies, activities and options for producing companies. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012. P. 110.

специализированных отраслей, например в химической промышленности. По данным Организации экономического сотрудничества и развития (OECD), в начале 1990-х годов такое положение дел изменилось и различные фирмы стали использовать коммерциализацию ИС как альтернативный способ получения доходов. В качестве фирм-первопроходцев в литературе выделяют IBM и Texas Instruments. Некоторые из таких фирм, в частности IBM, начали заниматься коммерциализацией после того, как столкнулись с финансовыми трудностями. Выручка от реализации ИС IBM в 1990 году составила 30 миллионов долларов, а в 2000 году — более 1,7 миллиарда долларов (около 2% от общей выручки компании)²³.

Получение дополнительного дохода, согласно данным опроса OECD, является основным мотивом коммерциализации ИС для большинства компаний²⁴. Действительно, анализ развития разных способов коммерциализации ИС показывает, что с каждым годом доходы от этой деятельности растут. Так, по данным OECD, с 2000 по 2010 год платежи по роялти от лицензирования между странами ежегодно увеличивались примерно на 8,5%, превышая рост мирового ВВП. А, например, в США доход компаний от роялти вырос с 115,8 миллиардов долларов в 2002 году до 171 миллиарда долларов в 2008, примерно на 48% за 7 лет²⁵. Согласно тому же исследованию, отраслями, показывающими самый большой доход от лицензирования объектов ИС, в США являются компьютерная индустрия, химическое производство, телекоммуникации, транспорт и печатная индустрия.

Сделки по продаже ИС также приносят существенный доход. Авторы исследования «Knowledge Networks and Markets» делают вывод, что последние годы беспрецедентные суммы уходят на аукционах за патенты и компании, обладающие патентами²⁶. Так, за 12 миллиардов долларов Google приобрел компанию Motorola из-за ее портфеля патентов. На базе информации из разных источников специалисты рынка ИС проанализировали 35 сделок по продаже прав ИС в 2012 году и определили среднюю стоимость патента — около 373 тысяч долларов США²⁷.

²³ *Lichtenthaler U.* External commercialization of knowledge: Review and research agenda // *International Journal of Management Reviews*. 2005. Vol. 7. Issue 4. P. 237.

²⁴ *Pluvia Zuniga, Guellec M., Guellec D.* Who Licenses out Patents and Why? Lessons from a Business Survey // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/who-licenses-out-patents-and-why_224447241101 (дата обращения: 05.09.2018).

²⁵ Knowledge Networks and Markets // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/knowledge-networks-and-markets_5k44wzw9q5zv-en (дата обращения: 01.10.2018).

²⁶ Там же.

²⁷ Там же.

Компании, которые предпочитают приобретать права на интеллектуальную собственность, а не разрабатывать ее самостоятельно, руководствуются следующими мотивами:

- В некоторых случаях приобрести права на чужую интеллектуальную собственность менее затратно, чем разрабатывать ее самостоятельно;
- Иногда в компании не хватает специалистов нужного профиля для создания того нематериального актива, в котором нуждается компания в данный момент для успешного функционирования;
- С развитием аутсорсинга стало распространено мнение, что компания, специализирующаяся в определенной области, разработает нужный интеллектуальный товар быстрее и качественнее, чем это сделала бы компания-пользователь.

Все концеденты (франчайзи) являются ярким примером компаний, предпочитающих приобретать права пользования чужой интеллектуальной собственностью — товарные знаки, фирменные наименования, технологии.

По данным OECD, статистика по странам с развитой экономикой в целом показывает тенденцию роста затрат компаний на приобретение внешних разработок и технологий. Так, в 1993 году компании в Германии тратили на интеллектуальные товары 14% в отношении к затратам на внутренние разработки, а в 2010 году — уже 23%. В Великобритании в 2001 году — 16%, а в 2010 — 24%, в Японии в 2001 — 13%, в 2010 — 16%. Во Франции, например, рост с 26% в 1993 с последующим снижением до 23% в 1997 и увеличением до 27% в 2010²⁸. Это можно объяснить страновыми факторами и тем, что уже в 1993 году средний процент затрат на интеллектуальные товары у французских фирм был очень высокий.

Компании с гибким подходом к выстраиванию стратегии выживания и преуспевания на рынке вступают в отношения коммерциализации и как продавцы, и как покупатели. Такие компании можно назвать открытыми к обмену. Теоретически чем больше будет таких компаний, тем эффективнее будет работать экономика, потому что всё больше и больше ИС найдет применение и будет генерировать положительный эффект. Однако исследования и наблюдения специалистов говорят о том, что компании

²⁸ Knowledge Networks and Markets // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/knowledge-networks-and-markets_5k44wzw9q5zv-en (дата обращения: 01.10.2018).

недостаточно часто прибегают к такой стратегии. А если и используют ее, то, как правило, в виде перекрестного лицензирования.

Перекрестное лицензирование — распространенный инструмент обмена правами на интеллектуальную собственность. Оно часто применяется в компьютерной отрасли. Например, в 2011 году Intel и NVIDIA (производитель видеокарт) заключили перекрестное лицензионное соглашение, согласно которому NVIDIA смогла пользоваться рядом патентов Intel по разработке микропроцессоров и чипсетов, а Intel смогла интегрировать технологии NVIDIA в свои процессоры²⁹. Непосредственным результатом подобного соглашения компаний, работающих в разных сегментах компьютерной индустрии, является создание новых комплексных продуктов. Соглашения о перекрестном лицензировании направлены также на ослабление конкурентов. Особенно очевидна эта цель при заключении соглашений о перекрестном лицензировании между компаниями, конкурирующими в одном сегменте. Так, например, в 80-е годы двадцатого века Intel заключала подобные соглашения с AMD. Таким образом, для Intel, которой не всегда хватало производственных мощностей, AMD становилась альтернативным поставщиком, чем обе компании снижали продажи конкурентов³⁰.

Исследователи выдвигают гипотезу о том, что выбор стратегии коммерциализации на практике может определяться параметрами компании. Исследования, посвященные выявлению связи между стратегией коммерциализации и параметрами компаний, немногочисленны. Большая часть эмпирических исследований посвящена выявлению зависимостей между качественными характеристиками компаний и созданием результатов интеллектуальной деятельности. Подобные исследования хоть и косвенно, но касаются темы коммерциализации, так как активность компании в сфере коммерциализации непосредственно зависит от качества и количества результатов интеллектуальной деятельности и структуры ИС. Специалисты выдвигают предположения о зависимости активности компании в создании результатов интеллектуальной деятельности от ее размера, диверсификации, сферы деятельности.

В целом эмпирические исследования не дают однозначных результатов. Так, Н.Л. Фролова приводит результаты нескольких исследований, проводимых в США до

²⁹ Главные события прошедшей недели, 10–16 января 2011 года // 3D News. Daily Digital Digest [Электронный ресурс]. URL: <https://3dnews.ru/605142/print> (дата обращения: 05.10.2018).

³⁰ *Джексон Т.* Intel Inside. История корпорации, совершившей технологическую революцию XX века. М.: Альпина Паблицер, 2013. С. 33.

1990 года, согласно которым в фирмах большого размера осуществляется больше научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), чем в маленьких компаниях³¹. Н.Л. Фролова указывает на то, что в проводимых исследованиях не учитывались внешние факторы, например отрасли, в которых действуют фирмы. Возможно, в получившейся выборке крупные фирмы функционируют в отраслях с более широкими возможностями развития технологий. При учете других факторов в эмпирических исследованиях выводы относительно влияния размера компаний на активность в разработке результатов интеллектуальной деятельности перестают быть однозначно позитивными³².

Двигаясь дальше от результата интеллектуальной деятельности до его коммерциализации, можно рассмотреть этап оформления ИС. По данным исследования OECD 2009 года, наличие оформленной (юридически защищенной) ИС прямо не зависит от размера компании. В части стран (в Австрии и в Бельгии) склонность малых и средних компаний к защите ИС ниже, чем средний показатель. А в части стран картина противоположная — во Франции, Финляндии, Германии и Норвегии малые и средние компании показывают большую склонность относительно среднего показателя.³³ С одной стороны, в крупных фирмах выше вероятность появления результатов интеллектуальной деятельности, так как много сотрудников и много видов деятельности и с финансовой точки зрения крупным фирмам легче заниматься оформлением прав ИС. С другой стороны, средние и небольшие компании, оформляя интеллектуальную собственность, прежде всего, увеличивают активы, а значит, улучшают свое положение в глазах стэйкхолдеров и уменьшают налогооблагаемую базу для налога на прибыль. Однако, как показывает статистика, решения компаний во многом также зависят от макроэкономических факторов. Если нет однозначной связи между размером компании и количеством и качеством результатов интеллектуальной деятельности и ИС, то не может быть ее и между размером компании и коммерциализацией. Тем не менее исследователям проекта [InnoS&T](#) удалось выявить тенденцию преобладания тех или иных способов использования патентов в компаниях разного размера. Изучив несколько стран (20 европейских стран, США, Израиль и Япония), авторы проекта приводят статистику, показывающую усредненное поведение

³¹ Фролова Н.Л. Инновационный процесс: потенциал рынка и государства. Микроэкономика нововведений. М.: ТЕИС, 2001. С. 124.

³² Там же.

³³ *Lelarge Claire*. Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056213-7-en> (дата обращения: 05.09.2018).

фирм разного размера без учета других факторов. На основе полученных из исследования данных автором составлена Диаграмма 1.

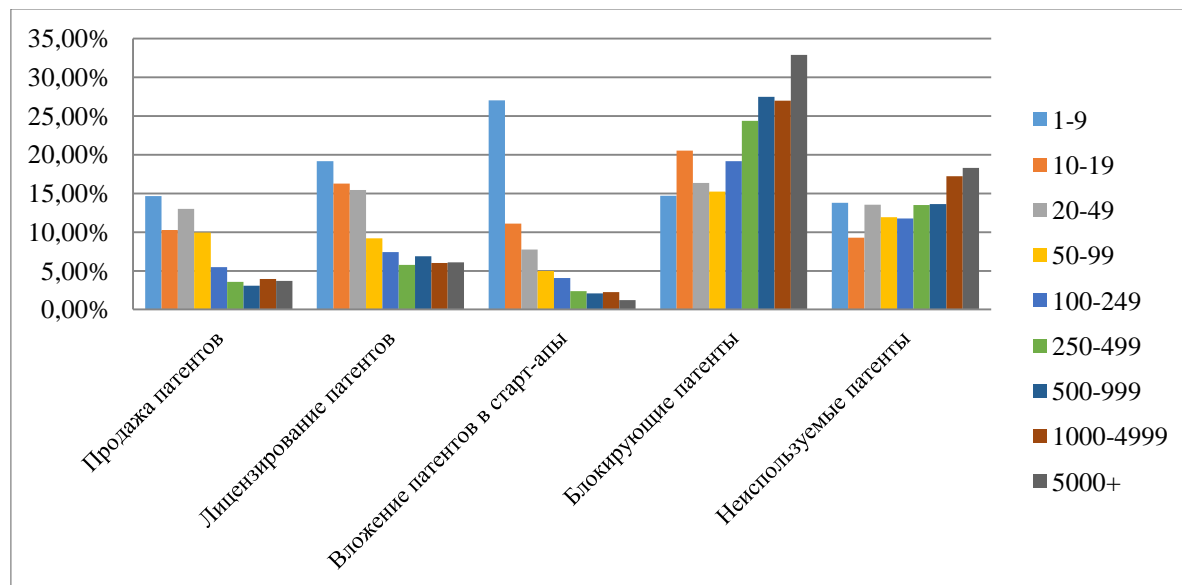


Диаграмма 1. Коммерциализация патентов в % от общего портфеля патентов фирмами разного размера (размер определяется количеством сотрудников)³⁴

Доля неиспользуемых патентов в общем портфеле патентов составляет в средних и небольших компаниях около 12%, а в крупных — 18%. Крупные компании отличаются большей долей блокирующих патентов — до 33%. Средние и небольшие компании коммерциализируют большую долю патентов из всего портфеля, чем крупные компании. Небольшие компании (до 100 сотрудников) в среднем продают и лицензируют около 13,5% своих патентов, в то время как фирмы, в которых более чем 100 сотрудников, только 5%. Таким образом, небольшие компании в среднем эффективнее коммерциализируют свою интеллектуальную собственность. Для крупных фирм стратегически важнее и прибыльнее «заблокировать» часть патентов, чтобы извлечь максимальный доход из использования своей ИС, выпуская продукцию, защищенную от конкурентов.

Приведенная статистика не является для компаний руководством к действию. Размер компании связан со многими другими факторами, например размером и разнообразием активов, масштабом деятельности, масштабом конкурентной борьбы и прочими, которые скорее должны учитываться при выборе стратегии по коммерциализации ИС. Размер может определять также возможную стесненность в финансовых средствах, которая стимулирует поиск дополнительного дохода. Кроме

³⁴ Составлено автором по данным отчета Innovative S&T indicators combining patent data and surveys: Empirical models and policy analyses (InnoS&T) // Archive of European Projects [Электронный ресурс]. URL: https://www.up2europe.eu/european/projects/innovative-s-t-indicators-combining-patent-data-and-surveys-empirical-models-and-policy-analyses_3444.html (дата обращения: 20.09.2018).

того, статистические данные не дают представления о направленности взаимосвязи, которая, скорее всего, имеет двусторонний характер.

Ряд эмпирических исследований посвящен выявлению взаимосвязи между инновационными усилиями компаний и их диверсификацией. Часть авторов утверждает, что диверсифицированная фирма располагает большими возможностями коммерческой эксплуатации нового знания³⁵. В такой фирме часто появляются «побочные» результаты интеллектуальной деятельности, и она может выбирать — применять их в своем разнообразном бизнесе или коммерциализировать. Другие исследователи обнаружили, что такая связь характерна лишь для некоторых отраслей.

Анализ разных исследований показывает, что однозначно выявить взаимосвязи и их направленности между коммерциализацией ИС и внешними и внутренними параметрами не представляется возможным. В результате можно, по словам Фроловой Н.Л., «довольствоваться констатацией наличия вероятностных процессов»³⁶. Можно сделать вывод, что факторы, определяющие стратегию коммерциализации, необходимо рассматривать только в совокупности, а решение о коммерциализации принимает сама компания.

Чтобы компания могла оценить совокупность всех факторов и определить стратегию управления ИС в целом и коммерциализации в частности, Г. Чесбро предлагает использовать такой инструмент, как построение бизнес-модели организации. Под бизнес-моделью автор понимает общую конструкцию, динамическую, адаптирующуюся к внешней среде структуру организации, которая помогает понять, как организация превращает свой технологический и ресурсный потенциал в экономическую ценность³⁷. По словам А. Остервальдера, бизнес-модель — это абстрактное представление логики зарабатывания денег компанией³⁸. Построение бизнес-модели помогает структурировать информацию о деятельности компании, ее положении в отрасли, ресурсах, размере и разнообразии активов и прочих факторах, что позволяет оптимально управлять интеллектуальной собственностью.

На основе работ специалистов, занимающихся бизнес-моделями организаций, можно выделить основные элементы этих моделей. В целом элементы можно разбить на четыре группы, как это показано в Таблице 1.

³⁵ Фролова Н.Л. Указ. соч. С. 129.

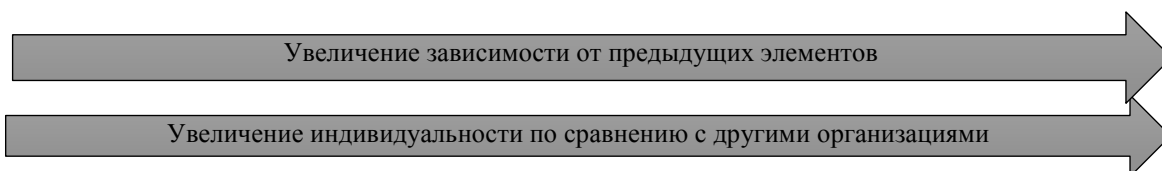
³⁶ Фролова Н.Л. Указ. соч. С. 132.

³⁷ Чесбро Г. Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий. М.: Поколение, 2007.

³⁸ Osterwader A. The business model ontology. A proposition in a design science approach. Lafayette: University of Louisiana, 2004. P. 15.

Таблица 1. Элементы бизнес-модели³⁹

Внешние факторы организации	Внутренние факторы организации	Способы воздействия на факторы	Результаты
<p>Доступ к ресурсам</p> <p>Стандарты отрасли</p> <p>Уровень развития техники и технологий в обществе</p> <p>Законодательство</p> <p>Конкуренты</p>	<p>Разнообразие, качество и количество материальных ресурсов</p> <p>Человеческий капитал</p>	<p>Способы использования/переработки ресурсов, технологии</p> <p>Выбор партнёров и построение отношений с ними</p> <p>Методы конкурентной борьбы</p> <p>Решения о структуре затрат</p> <p>Система дистрибуции</p> <p>Построение и поддержание внутренней структуры организации</p>	<p>Продукт/услуга</p> <p>Ценность, предлагаемая покупателю</p> <p>Позиция компании среди партнёров (включая поставщиков)</p> <p>Позиция компании среди конкурентов</p> <p>Структура и объем выручки</p> <p>Эффективность использования ресурсов</p>



К внешним факторам относятся объективные условия, в которых, на взгляд специалиста, составляющего бизнес-модель, функционирует компания и на которые сложно влиять. Они являются своего рода исходными данными. На внутренние факторы степень влияния больше, но для их изменения может потребоваться значительное количество времени и усилий. Организация производит определенный продукт, закупая для этого определенные ресурсы и задействовав определенное количество сотрудников. Чтобы изменить факторы — количество и квалификацию сотрудников и качество и количество ресурсов — нужно нанять или уволить людей, найти новых поставщиков, заключить новые договоры и т.д., что требует дополнительных затрат. Способы воздействия на факторы отличают организацию от прочих. Они, как правило, индивидуальны, вариативны и осуществляются на основе внутренних решений, принимаемых в организации. В четвертой группе элементов

³⁹ Составлено автором на основе работ: Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008; Osterwader A. The business model ontology. A proposition in a design science approach. Lafayette: University of Louisiana, 2004; Alt R., Zimmermann H.-D. Preface: Introduction to Special Section — Business Models // Electronic Markets. 2001. № 11. P. 3–9; Petrovic O., Kittl C., Teksten R. Developing Business Models for eBusiness // CiteSeerX [Электронный ресурс]. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 01.10.2018); Johnson M. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press, 2010.

бизнес-модели находятся результаты, которые организация получает, воздействуя на факторы.

Объекты ИС появляются, как правило, в рамках третьей и четвертой групп. Способы использования и переработки ресурсов, технологии, разработанные и используемые в организации, могут быть объектами патентной защиты или защиты секретов производства. Ценность, предлагаемая покупателю, защищается средствами индивидуализации. Некоторые компании производят продукт, который является непосредственно объектом патентования, например программное обеспечение, произведения искусства, дизайнерские образцы и т.д.

Принимая решение о способе использования того или иного объекта ИС, компания должна оценить совместимость данного объекта с ее бизнес-моделью, а также возможности по изменению бизнес-модели. Например, когда в 1886 году американский фармацевт изобрел напиток «Кока-кола», а его бухгалтер каллиграфически написал на этикетке название, которое до сих пор является логотипом напитка, они стали продавать его как лекарственное средство. В качестве канала дистрибуции использовали аптеку. В рамках такой бизнес-модели ИС на рецепт не принесла прибыли — продажи были минимальны и в итоге убыточны. В 1888 году рецепт напитка (как секрет производства) купил бизнесмен, который основал компанию «The Coca-Cola Company». В 1902 году с оборотом в 120 тысяч долларов «Кока-кола» стала самым известным напитком в США, что говорит о том, что данная бизнес-модель оказалась совместимой с данным объектом ИС. Здесь была выбрана другая отрасль (не фармацевтика, а безалкогольные напитки), использовались другие каналы дистрибуции, покупателю предлагалась другая ценность.

При анализе совместимости бизнес-модели организации и объекта ИС важно учитывать, на каком этапе жизненного цикла находится объект ИС. В приведенном выше примере про Кока-колу объект можно отнести к этапу появления и началу этапа использования его как нематериального актива⁴⁰. На этапе появления происходит поиск эффективного применения объекта, компания должна оценить совместимость объекта со своей бизнес-моделью и существующими бизнес-моделями конкурентов. Возможна ситуация, когда объект ИС настолько инновационный, что для него нет подходящей бизнес-модели и ее нужно специально формировать. Компании следует

⁴⁰ Полавская Н.В. Интеллектуальная собственность как объект экономических отношений // Креативная экономика. 2014. № 8. С. 22.

оценить свои возможности и выбрать наиболее оптимальный вариант — адаптировать бизнес-модель под внутреннее использование (капитализацию) объекта или под коммерциализацию. По наблюдениям австралийских исследователей Elizabeth Webster и Paul H. Jensen, компании, у которых меньше комплементарных по отношению к ИС активов, скорее коммерциализируют изобретения, чем прочие⁴¹.

На этапе, когда компания капитализирует объект ИС и он является ее нематериальным активом, элементом бизнес-модели, анализировать совместимость всех элементов также следует на регулярной основе. Внешние факторы организации изменяются в зависимости от внешней среды и как элементы бизнес-модели влияют на всю бизнес-модель. Например, руководство компании IBM начиная с 2000-х годов, учитывая изменения внешних факторов, решило, что рынок информационных технологий является не самым перспективным направлением. В результате переоценки своей бизнес-модели компания приобрела в 2002 году консалтинговое подразделение компании PricewaterhouseCoopers, а в 2005 году продала свои технологии, связанные с разработкой персональных компьютеров компании Lenovo. В настоящее время консалтинговый бизнес приносит более половины дохода компании IBM.

Наиболее успешным вариантом для компании, решившей капитализировать свою интеллектуальную собственность, будет достижение доминирования ее конечного продукта на рынке. В зарубежной литературе такую ситуацию иногда называют «установление стандартов в отрасли». Это означает, что продукт компании становится настолько распространенным, что его вынуждены приобретать даже те покупатели, которые предпочли бы другие продукты. Доминирующий продукт создает вокруг себя свою систему связей: большинство пользователей считает, что этот продукт предоставляет максимальную потребительскую ценность, другие производители изготавливают комплементарные товары, подходящие именно к этому продукту, конкуренты стремятся производить аналогичные продукты «по образу и подобию». Ярким примером является компания IBM, которая с 1981 года устанавливала стандарты в компьютерной отрасли. Добившись доминирования путем капитализации, компания первое время старается защитить свою интеллектуальную собственность, однако ей нельзя упустить момент, когда ее бизнес-модель уже не сможет поддерживать доминирование, но позиции на рынке будут еще настолько сильны, что позволят

⁴¹ Webster E., Jensen H.P. Do patents matter for Commercialization? // The Journal of Law and Economics. 2011. Vol. 5. Issue 2. P. 431–453.

максимально доходно коммерциализировать свою интеллектуальную собственность. Так произошло в примере с IBM и Lenovo.

В случае если компании не удалось самостоятельно добиться доминирующего положения своих продуктов, ей стоит коммерциализировать интеллектуальную собственность, используемую для производства этих продуктов. В некоторых случаях компаниям не хватает производственных мощностей, или в отрасли большое количество конкурентов, тогда путем лицензирования части своей ИС компания получает альтернативных поставщиков, производящих такой же продукт. Такой вариант описан выше в примере про Intel и AMD. Стратегия привлечения альтернативных поставщиков также является инструментом установления стандарта отрасли, что в конечном итоге и сделала компания Intel.

Выбирая стратегию коммерциализации, компании также необходимо помнить о рисках, которые она понесет, решив реализовать свою интеллектуальную собственность. Так, по результатам исследования, проведенного в 2011 году Гассманном и охватившего 107 компаний, около половины компаний называют в качестве серьезных рисков утечку знаний и высокие координационные издержки⁴². Компания действительно рискует нанести ущерб своему основному бизнесу за счет «раскрытия» доходных технологий. Именно из-за этого риска крупные компании, как было отмечено выше, предпочитают оставлять за собой «блокирующие» патенты, а не коммерциализировать их. Высокие координационные издержки связаны с поиском надежного партнера, с установлением баланса между основной деятельностью компании и деятельностью в сфере коммерциализации ИС. В совокупности такие издержки могут превысить доход от сделки. Вопрос рисков компаний при обращении с ИС достаточно обширен и является предметом отдельных исследований. Большинство способов оценки рисков, как показывает анализ источников⁴³, базируется на математическом аппарате теории вероятностей и оценке рисков, а также предполагает использование статистической информации по аналогичным операциям с ИС. Компаниям в сфере коммерциализации надо мыслить не ситуационно, а стратегически, детально оценивать бизнес-модель компании и место, которое в ней занимает ИС.

⁴² Knowledge Networks and Markets // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/knowledge-networks-and-markets_5k44wzw9q5zv-en (дата обращения: 01.10.2018).

⁴³ Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности: функциональный подход и математические методы. М.: Центральный экономико-математический институт РАН. 2016; Смирнова В.Р. Управление рисками при коммерциализации интеллектуальной собственности // Экономика и управление. 2009. № 8. С. 205–209; Куликова Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Паблишинг. 2008.

Заключение

Неиспользование имеющейся у компаний ИС является одной из актуальных проблем в экономиках разных стран. Преодоление этой проблемы означало бы для компаний получение дополнительного дохода и доступа к внешним технологиям и разработкам, а для экономики — стимулирование распространения передовых технологий. Если ИС компании не участвует в процессе создания конечного продукта, у компании как правообладателя есть возможность реализовать права на эту ИС на рынке. Анализ работ специалистов в области управления ИС и реальных примеров из бизнеса разных компаний показывает, что в современных условиях компании, применяющие более открытые стратегии, зачастую выигрывают по сравнению с компаниями, которые придерживаются «закрытых» стратегий. Для построения эффективной стратегии коммерциализации ИС, приносящей компании дополнительную ценность, а также ускоряющей технологический обмен между компаниями, предлагается использовать ряд механизмов. Необходимо провести технологический аудит и составить описание портфеля ИС с анализом имеющейся у компании ИС. Одним из инструментов может быть составление карты данных по интеллектуальной собственности. Необходимо также провести комплексный анализ рынка ИС, мониторинг действующих в отрасли механизмов обмена интеллектуальной собственностью. Возможно построение карты ИС крупных компаний отрасли. Важным аспектом стратегии коммерциализации является преодоление внутри компании синдрома «изобретено не здесь». Руководству компании необходимо учитывать параметры, компоненты бизнес-модели, способствующие или, наоборот, препятствующие коммерциализации интеллектуальной собственности, стратегическое положение компании в отрасли. Совокупный анализ всех факторов ложится в основу построения такой стратегии, которая будет приносить дополнительные экономические выгоды за счет коммерциализации ИС, не препятствуя эффективному использованию ИС внутри компании.

Список литературы:

1. *Близнец И.А.* Интеллектуальная собственность в современном мире. М.: Проспект, 2017.
2. *Воронов В.С.* Финансовое посредничество на рынке интеллектуальной собственности: институты и инструменты. Спб.: Издательство политехнического университета, 2011.

3. Главные события прошедшей недели, 10–16 января 2011 года // 3D News. Daily Digital Digest [Электронный ресурс]. URL: <https://3dnews.ru/605142/print> (дата обращения: 05.10.2018).
4. Глазунова К.Д. Секьюритизация как эффективный способ коммерциализации интеллектуальной собственности // Журнал суда по интеллектуальным правам. 2018. № 19. С. 71–74.
5. Джексон Т. Intel Inside. История корпорации, совершившей технологическую революцию XX века. М.: Альпина Паблишер, 2013.
6. Как заработать на гениальной идее. Самые успешные стартапы 2010–2011 гг. // Ekonomik.ru [Электронный ресурс]. URL: <http://ekomik.ru/magazine/others/10031-kak-zarabotatmz-na-geialmznoj-idee-samyе-uspeshnye-startapy-2010-2011-gg.html> (дата обращения: 01.10.2018).
7. Козырев А.Н. Оценка интеллектуальной собственности: функциональный подход и математические методы. М.: Центральный экономико-математический институт РАН. 2016.
8. Куликова Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Паблшинг. 2008.
9. Лев Б. Нематериальные активы, управление, измерение, отчетность. М.: Квинто-консалтинг, 2003.
10. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. М.: Акционер, 2002.
11. Мухомад В.И. Интеллектуальная собственность в цифровой экономике России // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. 2017. № 5. С. 2–8.
12. Мухомад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности. М.: Магистр; Инфра-М, 2012.
13. Оганесян Т., Медовников Д. Собака пока на сене // Эксперт. 2011. № 8(742). URL: <http://expert.ru/expert/2011/08/sobaka-poka-na-sene/> (дата обращения: 01.10.2018).
14. Опыт АВВУУ: Как правильно организовать процесс патентования в компании // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/4ac1e100401bf06494c7f7c50305aef3/presentation_abbyu.ppt?MOD=AJPERES&CACHEID=4ac1e100401bf06494c7f7c50305aef3 (дата обращения: 01.10.2018).
15. Полавская Н.В. Интеллектуальная собственность как объект экономических отношений // Креативная экономика. 2014. № 8. С. 22–32.

16. *Полтораки А., Лернер П.* Основы интеллектуальной собственности. М.: Вильямс, 2004.
17. *Руус Й., Пайк С., Фернстрём Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления. Спб.: Изд. «ВШМ», 2008.
18. *Смирнова В.Р.* Управление рисками при коммерциализации интеллектуальной собственности // Экономика и управление. 2009. № 8. С. 205–209.
19. *Соколов Д.* Патентные стратегии предприятий // Наноиндустрия. 2014. № 8. С. 66–77.
20. *Сулейманов Д., Гордеев Я.* Интеллектуальная инвентаризация // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/567351/intellektualnaya-inventarizaciya> (дата обращения: 15.09.2018).
21. *Фролова Н.Л.* Инновационный процесс: потенциал рынка и государства. Микроэкономика нововведений. М.: ТЕИС, 2001.
22. *Чесбро Г.* Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008.
23. *Чесбро Г.* Открытые инновации. Новый путь создания и использования технологий. М.: Поколение, 2007.
24. Яндекс приобрел стартап WebVisor // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.maonline.ru/mna/15355-yandeks-priobrel-startap-webvisor.html#ixzz3QUuINECy> (дата обращения: 01.10.2018).
25. *Alt R., Zimmermann H.-D.* Preface: Introduction to Special Section — Business Models // Electronic Markets. 2001. № 11. P. 3–9.
26. *Chesbrough Henry W.* Open Innovation. The new imperative for Creating and Profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
27. Innovative S&T indicators combining patent data and surveys: Empirical models and policy analyses (InnoS&T) // Archive of European Projects [Электронный ресурс]. URL: https://www.up2europe.eu/european/projects/innovative-s-t-indicators-combining-patent-data-and-surveys-empirical-models-and-policy-analyses_3444.html (дата обращения: 20.09.2018).
28. *Johnson M.* Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press, 2010.
29. Knowledge Networks and Markets // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/knowledge-networks-and-markets_5k44wzw9q5zv-en (дата обращения: 01.10.2018).

30. *Lelarge Claire*. Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264056213-7-en> (дата обращения: 05.09.2018).
31. *Lichtenthaler U*. External commercialization of knowledge: Review and research agenda // International Journal of Management Reviews. 2005. Vol. 7. Issue 4. P. 231–255.
32. *Osterwader A*. The business model ontology. A proposition in a design science approach. Lafayette: University of Louisiana, 2004.
33. *Pavitt K*. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory // Research Policy. 1984. Vol. 13. Issue 6. P. 343–373.
34. *Petrovic O., Kittl C., Teksten R*. Developing Business Models for eBusiness // CiteSeerX [Электронный ресурс]. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.24.9466&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 01.10.2018).
35. *Pluvia Zuniga, Guellec M., Guellec D*. Who Licenses out Patents and Why? Lessons from a Business Survey // OECDiLibrary [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/who-licenses-out-patents-and-why_224447241101 (дата обращения: 05.09.2018).
36. *Reuther F*. Patent Aggregating Companies. Their strategies, activities and options for producing companies. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
37. *Rogers M.E*. Diffusion of innovations. 5th edition. New York: A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 2003.
38. *Webster E., Jensen H.P*. Do patents matter for Commercialization? // The Journal of Law and Economics. 2011. Vol. 5. Issue 2. P. 431–453.

Polavskaya N.V.

Intellectual Property Commercialization Problems and Ways to Overcome Them

Natalia V. Polavskaya — postgraduate student, Department of Economics of Innovation Development, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, the Russian Federation.

E-mail: polavskayanv@gmail.com

Abstract

One of main problems of the companies that own intellectual property is that a part of intellectual property is not used and therefore doesn't generate economic benefits. Meantime companies need new knowledge and technologies. Continual growth of importance of intellectual property exchange between companies leads to necessity of developing optimal business models in companies including such intellectual property management tools that allow getting maximum economic benefits. The aim of this article is highlighting the main problems that affect commercialization of intellectual property and suggesting such intellectual property management tools that can help to solve these problems and achieve growth of the company value using commercialization strategy.

Key words

Commercialization of intellectual property, open innovation model, closed innovation model, intellectual property audit, intellectual property portfolio, intellectual property mapping, “not-invented here” syndrome, licensing, cross-licensing, company business model.