# Оглавление

Введение

1. Антикризисное управление – стратегия и тактика

1.1 Основные стратегии антикризисного управления

1.2 Представление об интеллектуальной собственности в процессах антикризисного управления

2. Использование интеллектуального капитала как инструмента антикризисного управления

2.1 Влияние выбора способа коммерциализации интеллектуальной собственности на эффективность антикризисного управления

2.2 Государственное содействие коммерциализации технологий

Заключение

Список литературы

# Введение

На настоящий момент в России вызванные структурной перестройкой экономики несостоятельность по своим обязательствам перед федеральным и региональным бюджетами и поставщиками (кредиторами) и огромные неплатежи покупателей продукции привели к ухудшению финансового положения практически половины предприятий и организаций России. Не последнюю роль сыграл и последний экономический кризис. Неплатежеспособность и последующее банкротство предприятий все чаще становится предметом рассмотрения арбитражных судов. Перед менеджерами предприятий встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих предприятий.

На решение этих задач нацелена система мер, именуемая за рубежом "кризис-менеджмент" (crisis-management), а в отечественной литературе – "антикризисное управление".

Целью данной работы является рассмотрение антикризисного управления посредством интеллектуальной собственности, а точнее, ее коммерциализации.

В соответствии с этим, задачами работы являются:

* выделить основные стратегии антикризисного управления;
* дать представление об интеллектуальной собственности непосредственно в процессах антикризисного управления;
* рассмотреть, насколько влияет выбор способа коммерциализации интеллектуальной собственности на эффективность антикризисного управления в целом;
* рассмотреть государственное содействие коммерциализации технологий.

# 1. Антикризисное управление – стратегия и тактика

##

## 1.1 Основные стратегии антикризисного управления

С формальной точки зрения антикризисное управление является деятельностью, цель которой – выведение предприятия-банкрота из финансового кризиса и продажа его как имущественного комплекса новым владельцам с покрытием из выручки от этой продажи долгов предприятия. Но в современных условиях такой подход уже не актуален – как в международной, так и в российской практике, антикризисное управление представляется в более широком понимании. Главным в определении становится не какой-то формальный случай (банкротство), а то, что фактически наблюдается на предприятии финансовый кризис, который может быть связан:

* "с нарастающими убытками по текущим операциям;
* с резко уменьшившейся ликвидностью предприятия;
* с "обвалом" размера собственного капитала;
* с появлением у фирмы просроченной кредиторской задолженности;
* меньшей или большей степенью появившейся неплатежеспособности".

Существует ряд методик, с помощью которых можно определить, насколько далеко предприятие находится от фактической несостоятельности, и насколько неплатежеспособность предприятии не соответствует приемлемому уровню. Одной из основных здесь является методика Федеральной Службы РФ по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (утвержденная в 1994 г.). Согласно данной методике, предприятие может быть признанно неплатежеспособным, если выполняется хотя бы одно из следующих условий:

1. Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) предприятия составляет меньше двух или равен двум.

КТЛ = Оборотные средства/Краткосрочная задолженность

1. Коэффициент обеспеченности собственными (оборотными) средствами (КОСС) меньше или равен 0,1:

КОСС = (Источники собственных средств – Основные фонды предприятия)/Краткосрочная задолженность

Здесь стоит отметить, что критическими факторами для оценки состоятельности предприятия являются не столько величины типа коэффициента текущей ликвидности, соразмеряющие текущие активы и заемные текущие пассивы, сколько соотношение общей задолженности со всей балансовой или рыночной стоимостью активов предприятия и дебиторской задолженностью.

Также с учетом мирового практического опыта антикризисного управления был сформулирован так называемый критерий Альтмана. Этот критерий "представляет собой дискриминантную функцию от четырех финансовых коэффициентов, рассчитываемых по балансу и отчету о прибылях и убытках предприятия". Но, строго говоря, критерий Альтмана может использоваться только в том случае, если используемые в нем показатели рассчитаны на основе Международных бухгалтерских стандартов в версии Generally Accepted Accounting Principles (GAAP, "общепринятые принципы бухгалтерского учета"). Поэтому для практического использования критерия Альтмана в России необходимо предварительно "перевести" систему учета анализируемого российского предприятия в систему Международных бухгалтерских стандартов в версии GAAP, что в принципе затрудняет его применение.

Показателями, которые могут помочь в определении возможных негативных ситуаций (фактические причины), являются следующие:

1. Падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.
2. Ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование.
3. Свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциала, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.
4. Ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное "переключение" покупателей на товар-заменитель, ценовые войны.
5. Неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен.
6. Случайные явления: расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.
7. Ухудшение технических ресурсов фирмы: износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери.
8. Ухудшение параметров технологических ресурсов: отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР.
9. Ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.
10. Отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация.
11. Финансовая политика характеризуется систематическим привлечением заемных средств, происходит падение курса собственных акций фирмы.

Соответственно можно сказать что, антикризисное управление – это комплекс мер по выводу предприятия из такого фактического финансового состояния. Но здесь важно понимать, что цели антикризисного управления в разных ситуациях должны отвечать как интересам кредиторов предприятия, так и имущественным и другим материальным интересам иных лиц. Также антикризисное управление является более сложной деятельностью, чем просто финансовое оздоровление предприятия, потому что такое оздоровление может проходить по известной всем схеме за счет сокращения невыгодных операций, закрытия нерентабельных производств и т.д и только. А "задача антикризисного управления – найти и освоить (изыскав для этого средства) те новые продукты и процессы, которые способны заменить прежние, сделав деятельность предприятия-банкрота рентабельной, а само предприятие – финансово привлекательным и динамичным". И это объясняется значением антикризисного предприятия не только с точки зрения выполнения финансовых обязательств перед кредиторами, но и с точки зрения социальной значимости. Если предприятие перестает функционировать, это влечет за собой ряд отрицательных последствий для работников этого предприятия, и как следствие, для местных властей. Особенно остро эта проблема стоит с градообразующими предприятиями – в данном случае государство просто не может допустить прекращения деятельности. При таких обстоятельствах рассматривать антикризисное управление только в формальном ключе просто не допустимо.

Исходя из этого, можно выделить две основные функции антикризисного управления:

1. Финансовая функция – заключается в максимизации рыночной стоимости предприятия банкрота. В дальнейшем продажа предприятия по новой выросшей стоимости позволит покрыть все долги предприятия.
2. Социальная функция – состоит в сохранении предприятия как действующего для поддержания занятости в регионе (прежде всего), развития инфраструктуры, привлечения инвестиций.

Обобщая все вышесказанное можно привести следующие определение антикризисного управления, данное профессором А.Г. Грязновой в книге "Антикризисный менеджмент":

"Антикризисное управление - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы".

Следовательно, цели антикризисного управления на предприятии всегда требуют поиска тех выходов из финансового кризиса, которые позволили бы обеспечить доходы с предприятия не только в ближайшей, но и в более отдаленной перспективе (но, конечно же, при этом приоритетной задачей остается обеспечение текущей платежеспособности предприятия). Еще более решающее значение в построении правильной стратегии антикризисного управления имеет то, какую отдачу планируют получить по мере осуществления антикризисных мер. Этот критерий и будет определяющим при выделении двух основных стратегий антикризисного управления:

1. Антикризисное управление на основе сокращения текущих издержек и продажи избыточных активов.
2. Антикризисное управление на основе инвестиций.

Главным преимуществом первой стратегии, как видно из названия, является получение быстрых доходов от продажи излишнего имущества, а также существенное сокращение издержек – прежде всего постоянных текущих расходов.

Но применение данной стратегии возможно только при условии, что не возникает особых проблем с основным (и регулярным) источником финансового благосостояния и существования предприятия как такового – с продажами его продукции, когда фирма вполне удовлетворена этим объемом.

Помимо основных преимуществ, у данной стратегии имеется и множество минусов. Во-первых, при продаже того, что нам не нужно (избыточное имущество) на сегодняшний день, мы можем продать то, что нам понадобиться завтра. А из этого вытекает ряд отрицательных последствий для компании в будущем – потеря доли рынка, некоторых конкурентных преимуществ, и вытекающая из этого неспособность увеличивать доход от текущей деятельности. Притом, что эти излишние активы малоликвидные (т.к. специальные), и их в принципе очень сложно продать быстро и за реальную стоимость, доход от таких операций носит разовый характер и не дает перспектив в будущем относительно максимизации прибыли.

Вторая стратегия сводится, в первую очередь, к улучшению способности предприятия получать *регулярные* доходы от продаж той или иной продукции.

Это может потребовать от предприятия развития по нескольким направлениям, в том числе и усовершенствования маркетинговой системы по прежней продукции. Но основой данной стратегии выступает освоение новой, более выгодной, отвечающей потребностям рынка продукцией.

Несомненно, антикризисное управление, нацеленное на увеличение продаж, является основой платежеспособности фирмы не только в текущих операциях, но и в будущих, что способствует выходу предприятия из кризиса не только быстро, но и "качественно" - с налаженным регулярным притоком средств от основной деятельности (а не постепенной распродажи всего ценного имущества).

Наконец, максимизация продаж чаще всего является как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане просто более финансово эффективным способом преодоления убытков, чем экономия на издержках и продажа активов при сокращении выпуска и объема реализации.

Также здесь следует отметить следующее – так как антикризисное управление, нацеленное на увеличение продаж, предполагает ориентированность на осуществление инвестиций (доступных предприятию) в освоение новой продукции или расширения продаж прежней, за счет ее усовершенствования (если она неконкурентоспособна), то эти инвестиции, прежде всего, будут направлены на создание собственными силами или приобретение материальных и нематериальных активов, нужных для освоения указанных новых видов продукции, технологических процессов и техники (более подробно будет рассматриваться далее в работе).

Таким образом, антикризисную стратегию управления можно определить как *долгосрочное качественное определение направления развития предприятия*. Также стоит отметить, что стратегия антикризисного управления формируется на протяжении всего жизненного цикла предприятия и дает ответа на вопрос, каким способом, с помощью каких действий предприятие сумеет достичь стабильного функционирования, сохранив и упрочив свое финансовое положение в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

## 1.2 Представление об интеллектуальной собственности в процессах антикризисного управления

Несомненно, антикризисное управление существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий менеджмента. Можно выделить следующие характерные черты, которые присущи только антикризисному управлению:

1. главной его целью является "обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране";
2. наиболее важна ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды;
3. в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия;
4. антикризисное управление нацелено на то, чтобы даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (например, на грани банкротства), можно было ввести в действие такие механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Учитывая эти характерные черты и то, к какому конечному результату должно придти антикризисное управление, можно сделать вывод, что первая стратегия на основе сокращения текущих издержек и продажи избыточных активов является неэффективной. Мало того, она может привести организацию к еще более "кризисным" последствиям. И здесь важен следующий момент: несмотря на то, что это могут быть возможности для быстрого снижения расходов и опять же быстрого привлечения доходов (единоразовых), компания не должна допустить ни при каких обстоятельствах того, чтобы стратегия сокращения затрат негативно сказывалась на ее долгосрочных планов.

Поэтому в данном случае наиболее подходящей, в силу отмеченных ранее причин, будет являться стратегия управления на основе инвестиций. Также в условиях антикризисного управления особенно важную роль при выводе предприятия из сложной ситуации сыграют такие факторы как сплоченность коллектива, приверженность общей цели, доверие, имидж компании, ее репутация и отношения с клиентами, организационная культура и т.п.

В целом же процесс выведения предприятия из кризиса можно представить следующим образом:

* определение целей развития предприятия и критериев их достижения;
* выявление и анализ активов предприятия - конкурентных преимуществ предприятия (*в том числе и значимых элементов интеллектуальной собственности*);
* анализ финансового состояния;
* выявление причин кризиса (в этой связи следует обратить особое внимание на наличие спроса на продукцию, связи с клиентами, инновационную деятельность, квалификацию персонала и т.п.);
* формирование стратегии вывода предприятия из кризиса (с опорой на выделенные компоненты интеллектуальной собственности);
* разработка мероприятий оздоровления предприятия с учетом результатов оценки элементов интеллектуальной собственности и возможностей ее коммерциализации;
* разработка программы реализации плана оздоровления (сроки, ответственные, объемы и источники финансирования, ожидаемые результаты и эффективность программы);
* реализация программы;
* контроль процесса реализации;
* оценка полученных результатов.

Также как правило, практика показывает, что преодолевать кризис гораздо легче в том случае, если на предприятии велась подготовительная антикризисная деятельность. То есть на протяжении всего жизненного цикла предприятия, на каждом его цикле с момента создания велись разработки сценариев развития предприятия при наступлении кризисных моментов и учитывались не только внутренние риски, но и внешние – экономические, политические и форс-мажорные риски.

Одним из самых "решающих" этапов антикризисного управления, от которого зависит успех дальнейших действий, является тщательная ревизия активов компании. Первый момент, который здесь важен, это чтобы этот этап в принципе был – очень многие руководители совершают распространенную ошибку и сразу приступают к решительным действиям без выяснения того, с чем, собственно, они имеют дело. Второй момент – чтобы он проводился как можно раньше, в идеале, когда только появляется понимание того, что предприятие фактически находится в кризисном положении, и как следствие этого принимается решение о провидение антикризисного управления (либо владельцами компании, либо судом - в случае официальной процедуры банкротства). Активы у компании могут быть очень разными, причем зачастую недооцененными. То же самое можно сказать и о рисках. Поэтому на каком бы этапе развития не находилась бы компания (формирования, динамичного развития или кризиса), умение определять свои активы и риски и управлять ими является неотъемлемым элементом успеха в деятельности компании. Наиболее эффективным в данном случае является SWOT-анализ, который учитывает как внутреннюю среду организации, так и внешнюю.

Таким образом, наличие какой-либо интеллектуальной собственности с самого начала влияет на процесс антикризисного управления, так как является одним из самых значимых активов предприятия в современных условиях.

С точки зрения актива компании об интеллектуальной собственности можно сказать следующее.

Наиболее известное в мировой юридической практике определение интеллектуальной собственности было дано почти сорок лет назад, когда произошло объединение разных прав на результаты творчества в одно общее понятие. Конвенция, учреждающая Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС), заключенная в Стокгольме в 1967 г., гласит что "интеллектуальная собственность включает права, касающиеся:

* литературных, художественных и научных произведений;
* выступлений исполнителей, фонограмм и программ эфирного вещания;
* изобретений во всех областях человеческой деятельности;
* научных открытий;
* промышленных образцов;
* товарных знаков, знаков обслуживания и торговых названий и обозначений;
* пресечения недобросовестной конкуренции

и всех других прав, являющихся результатом интеллектуальной деятельности в промышленной, научной, литературной или художественных областях".

Ранее это определение, достаточно емкое по форме и содержанию, было более удачным и точным, чем то, что дано было в ст. 137 Гражданского кодекса Российской Федерации, где интеллектуальная собственность была отнесена к категории только исключительных прав. Кодекс автоматически исключал из определения понятие ноу-хау, так как оно не относится к исключительным правам, поскольку ими могут владеть разные физические и юридические лица независимо друг от друга и при этом не нарушать права друг друга. Эта недоработка документа привела к тому, что в положение по бухгалтерскому учету "Учет нематериальных активов" (ПБУ 14/2000), не включили ноу-хау в состав интеллектуальной собственности, и это объект права не стал активом нашего бизнеса.

Только недавно (с 1 января 2008 г.) ситуация была исправлена, когда в силу вступил новый федеральный закон № 230 "Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации" Гражданского Кодекса Российской Федерации. Определение интеллектуальной собственности было значительно расширенно и, в том числе, включило в себя секреты производства (ноу-хау), что приблизило нас к международной практике.

Существует ряд классификаций и систематизаций объектов интеллектуальной собственности. Можно сказать, что интеллектуальная собственность – это комплексное, емкое понятие, включающее в себя много составляющих. В данном случае, наиболее логична и поэтому целесообразна, на наш взгляд, следующая систематизация:

1. Промышленная собственность
2. Собственность, объектом которой является авторское право.

Из представленных двух категорий лишь первая непосредственно связанна с инновационным процессом, что делает достаточным более подробное рассмотрение только промышленной собственности.

Объектами промышленной интеллектуальной собственности являются:

* изобретение
* промышленный образец
* полезная модель
* товарный знак
* знак обслуживания
* фирменное наименование
* ноу-хау

Среди них также можно выделить те объекты, которые относятся к средствам индивидуализации, и больше связанны с маркетинговой составляющей. Это товарный знак, знак обслуживания и фирменное наименование.

Об оставшихся объектах можно сказать, что они "в наибольшей степени" относятся к объектам промышленной собственности, поэтому некоторые авторы выделяют две группы, а не одну. К этой группе относят изобретение, промышленный образец и полезную модель и ноу-хау.

"Изобретение – новое и обладающее существенными отличиями техническое решение задачи, дающее положительный эффект. Объектами изобретения являются: устройство; способ; вещество; штамм микроорганизма; культуры клеток растений и животных; применение устройства, способа, вещества, штамма как ранее известных по новому назначению". В наибольшей степени изобретение является результатом деятельности на этапе прикладных исследований, что определяет его более высокий уровень технологического прогресса.

Полезная модель, т.е. изобретение в области механики, описывается как устройство. Главные отличия от изобретения состоят в следующем: во-первых, требуемый уровень технологического прогресса ("уровень изобретения") ниже, чем соответствующий уровень в случае изобретения, на которое можно получить патент; во-вторых, максимальный срок охраны обычно короче, чем предусмотренный по закону об изобретениях. Выступает как результат деятельности проектно-конструкторских разработок.

"Промышленный образец – художественное или художественно-конструкторское решение, которое определяет внешний вид продукции или услуги". Относится к сфере дизайна. Характеризуется новизной, оригинальностью, промышленным применением. Декоративная сторона может быть выражена в форме, структуре, цвете изделия. Изделие должно быть обязательно воспроизведено промышленными средствами. Если таковой элемент отсутствует, изделие попадает под категорию произведений, охраняемых авторским правом, а не законодательством о промышленной собственности. Вследствие этого, является результатом проектно-конструкторских разработок с преобладанием маркетинговой составляющей.

"Ноу-хау – полностью или частично конфиденциальные знания технического, организационно-административного, финансового, экономического, управленческого характера, которые не являются общеизвестными и практически применимы в производственной и хозяйственной деятельности". К ноу-хау относятся знания и опыт, не имеющие правовой охраны, в том числе:

* отчеты о НИОКР;
* научно-техническая, опытно-конструкторская и технологическая документация;
* составы или рецепты материалов, веществ, сплавов, штампов;
* маркетинговые исследования;
* социально-экономические концепции;
* прочее.

Для того, чтобы этот актив представлял определенную ценность для предприятия, необходимо решать следующие задачи при создании и использовании интеллектуальной собственности:

* формирование интеллектуальной собственности, разработка и реализация механизмов ее использования в качестве имущества и интеллектуального капитала предприятия;
* обеспечение документального оформления и правовой охраны интеллектуальной собственности;
* обеспечение имущественных интересов (коммерциализация) правообладателей интеллектуальной собственности.

И уже исходя из того, какую именно ценность этот актив представляет и какие дополнительные конкурентные преимущества (возможности) он дает компании, и будет строиться антикризисное управления.

# 2. Использование интеллектуального капитала как инструмента антикризисного управления

##

## 2.1 Влияние выбора способа коммерциализации интеллектуальной собственности на эффективность антикризисного управления

После проведения определенной аналитической работы, например, SWOT-анализа, в ходе которой выявляются достоинства и слабые стороны бизнеса, следующим этапом является ранжирование по степени значимости, при котором предпочтение отдается наиболее важным с учетом стратегии антикризисного управления компанией. При этом учитываются следующие особенности использования SWOT-анализа: "все материалы анализируются в динамике, чтобы своевременно отследить появление возможных новых препятствий для упрочнения бизнеса в целях их преодоления или нивелирования"; очень важно вовремя обнаружить вновь открывшиеся возможности, чтобы эффективно задействовать их раньше конкурентов. И это должна уметь делать любая компания в силу того, что ни одна из них не может вечно полагаться на имеющиеся товары и рынки. Опыт показывает, что основная часть нынешних продаж и прибылей приходится на товары, которых еще пять лет назад не производили. Особенно важно находить новые направления хозяйственной деятельности при наличии кризиса.

Во многом, основной проблемой российских компаний является как раз незнание своих собственных ресурсов и преимуществ, которые эти ресурсы дают. Эта проблема вытекает из отсутствия какой-либо аналитической деятельности по общему состоянию предприятия, которая должна проводиться с определенной частотой и на постоянной основе. Но даже если и происходит контроль и мониторинг активов, то идеи, как эти активы усовершенствовать со временем (или на их основе создать новые) и использовать в будущем, отсутствуют.

Далее на основе проведенной аналитической работы появляется возможность разработки комплексной программы по выводу компании из состояния кризиса. Такая антикризисная программа призвана решить следующие задачи:

* обоснование экономической целесообразности применяемых методов оздоровления компании (стратегий, концепций, проектов);
* расчеты ожидаемых результатов финансовой деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
* определение сроков расчетов с кредиторами;
* определение источников финансирования реализации выбранной стратегии выживания компании и способов концентрации необходимых финансовых ресурсов;
* подбор таких работников (команды), которые способны практически реализовать данную программу.

При этом, общая задача управления – создание такой компании, в которой есть, по крайней мере, несколько растущих производств, компенсирующих те, что, возможно, идут по нисходящей. И для того, чтобы эти производства были, необходимым элементом деятельности становятся инновации, и, как следствие, интеллектуальная собственность.

В современных условиях особенно актуальными становятся проблемы коммерциализации интеллектуальной собственности как результата интеллектуальной деятельности. Именно от успешности решения этих проблем зависит реальная возможность достижения положительных результатов в инвестиционной и инновационной деятельности предприятий и организаций. Коммерциализацию интеллектуальной собственности можно представить как процесс вовлечения объектов интеллектуальной собственности в экономический оборот, использование интеллектуальной собственности в хозяйственной деятельности предприятий *с целью получения прибыли*. Например, она может заключается в поиске потенциальных инвесторов, лицензиатов, продаже прав собственности, лицензий, открытии нового предприятия, размещение заказов на предприятии, т.е. любые способы извлечения из ОИС максимального дохода. В эффективном управлении интеллектуальной собственностью предприятия кроется секрет продолжительной доходности бизнеса. Наоборот, некомпетентное управление ведет к снижению доходности и даже к потере прав на созданные или приобретенные результаты творческой деятельности. Оценка потенциала коммерциализации объектов интеллектуальной собственности строится на следующем принципе: интеллектуальная собственность создает целый ряд затрат, которые должны быть противопоставлены ряду возможностей по генерированию дохода для тех, кто эксплуатирует эту интеллектуальную собственность.Формы коммерциализации объекта интеллектуальной собственности могут быть представлены схематично следующим образом:

1. разработка внедряется в производство, откуда выводится на рынок;
2. разработка заканчивается передачей прав на объект интеллектуальной собственности;
3. разработка выливается в создание совместного производства (предприятия).

Каждая из трех форм имеет свои особенности, как в необходимых условиях для воплощения в жизнь, так и в выгодах, которые получает предприятие при успешной реализации. Поэтому выбор того, как предприятие будет использовать свою интеллектуальную собственность, исходит из того, какие цели и задачи стоят на данный момент перед ним.

Поэтому, если рассматривать этот актив в условиях антикризисного управления, то можно сразу же выделить формы коммерциализации, которые являются наиболее подходящими организации на данном этапе (по мнению автора, это первые две формы, так как ситуация создания совместного производства при кризисной ситуации изначально маловероятна), и соотнести их с теми выгодами, которые получает предприятие.

При этом, основные показатели эффективности антикризисного управления фактически совпадают с причинами кризисной ситуации предприятия (перечислялись в пункте 1.1), то есть динамика этих показателей. Ниже приводится таблица, которая обобщает эту информацию.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что наиболее перспективной формой коммерциализации является первая форма, которая подразумевает внедрение нововведения на предприятии (в виде нового продукта или нового технологического процесса), но также и наиболее "проблемной" с точки зрения реализации. И сложность здесь заключается в том, что разработка может находится на самых разных стадиях жизненного цикла. Фактически, могут возникнуть два следующих случая:

1. Предприятие ранее начало перспективный инвестиционный проект, но времени и/или фондов не хватило на доведение до стадии освоения (промышленных, или хотя бы опытно промышленных технологий).
2. Предприятие еще не начинало такой проект, но очевидно имеет конкурентные преимущества для его реализации (технологический задел, права собственности, источники сырья и т.д.).

В этих двух случаях антикризисный управляющий выступает ключевой фигурой, ведь фактически только от него зависит, что будет с предприятием в будущем. Удастся ли ему в кратчайшее время довести ранее начатый проект (первый случай) до стадии получения прибыли или, что и того сложнее, найти финансовый средства для реализации проекта с нуля (второй случай).

А для этого ему необходимо:

* оценить коммерческую (финансовую) эффективность инвестиционных проектов предприятия-банкрота, в том числе тех, которые только еще возможно реализовать;
* продумать различные схемы финансирования этих проектов (в рамках общей антикризисной программы).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы коммерциализации | Экономический механизм | Преимущества, которые получает компания | Недостатки, сложности реализации | Влияние на эффективность |
| Внедрение разработки на производстве | Новый продукт; новая технология | Конкурентные преимущества; возможность привлечения финансовых ресурсов за счет заинтересованных инвесторов; налоговые льготы, другие формы государственной поддержки. | Потребность в дополнительных финансовых затратах, необходимых для успешной коммерциализации. | Увеличение прибыли организации; рост рыночной стоимости предприятия; преодоление неплатежеспособности в будущих периодах; повышение спроса на продукцию; уменьшение издержек предприятия; улучшение технических ресурсов фирмы; потенциал для дальнейшего проведения НИОКР. |
| Передача прав на объект интеллектуальной собственности | Лицензия; запродажа патента | Привлечение дополнительного дохода предприятия-патентообладателя от продажи прав на интеллектуальную собственность; выход на новые рынки; возможно получение остаточной прибыли с устаревшей технологии; превращение конкурентов в партнеров. | Не дает дополнительных конкурентных преимуществ в будущем, дополнительные транзакционные издержки при поиске покупателя. | Увеличение прибыли организации; преодоление неплатежеспособности в текущем и/или будущем периодах; потенциал для дальнейшего проведения НИОКР. |

## 2.2 Государственное содействие коммерциализации технологий

Несомненным является тот факт, что для эффективного протекания процессов коммерциализации технологий требуются целенаправленные и системные действий как со стороны органов государственной власти (законодательной и исполнительной), так и со стороны частного сектора. Второму уже уделялось внимание в данной работе, поэтому далее будет рассматриваться государственный аспект коммерциализации технологий.

Первое, что можно отметить, это благоприятный экономический и правовой климат, без которого невозможно успешное протекание инновационных процессов, а, значит, нужны новые законы и механизмы их реализации. Вторым моментом, который необходим для протекания инновационных процессов во многих сферах экономики является развитая инновационная инфраструктура. Также нужны профессионально подготовленные специалисты в области инновационной деятельности и прежде всего – менеджеры в области технологического трансферта. И это неполный список. "В современной экономике в условиях обострения и глобализации конкуренции именно успехи в освоении механизмов коммерциализации технологий обеспечивают заметное повышение благосостояния населения инновационно активных стран. Яркий тому пример США, где достигнуто, благодаря государственной политике, лидерство в коммерциализации технологий".

Поддержка со стороны государства при антикризисных обстоятельствах на предприятии в принципе является очень важной составляющей. Но не всегда эта поддержка благоприятно сказывается на общей экономической ситуации в стране. Иногда это вмешательство затормаживает развитие целых отраслей экономики, или даже самой экономики в целом. Потому что существует значительная разница, на что направляет свои усилия государство, чему уделяется внимание. Существует ряд примеров, когда даже одни из самых развитых экономических государств в мире, такие как Япония и США совершали ошибки, причем схожие по своей сути.

Ситуация в США заключалась в том, что одна статья в Кодексе законов о банкротстве, которая защищает компанию от кредитов и позволяет ей функционировать в прежнем виде (обанкротившееся предприятие, пока оно пытается реструктурировать свои долги, может работать с тем же руководством, владеть своим имуществом и вести любую деятельность, но обязательно представить кредиторам на рассмотрение план реорганизации, который утверждается судом), смогла нанести ущерб всей отрасли. Освобождая компании от долгов, эта статья дает огромные преимущества перед компаниями, которые выплачивают все свои долги, потому что позволяет предлагать лучшие условия, более низкие цены. Клиенты уходят к таким компаниям, за счет этого доходность целого сектора падает, и проблемы уже начинаются у других компаний. При этом изначально поддержку получают более слабые компании, которые не дают ничего нового экономики страны и при обычных обстоятельствах являются просто неконкурентоспособными.

В Японии поддержка таких слабых компании привела к более серьезным последствиям и затронула не просто одну отрасль, а экономическое развитие страны в целом и в итоге вылилось экономическим кризисом всей страны. И в этом участвовало не только государство, но и крупнейшие банки страны. Им просто не хотелось признавать своих ошибок и терять огромные деньги сразу, поэтому они продолжали финансировать нежизнеспособных заемщиков. Также на них давило государство – экономическая политика была направлена на недопущение банкротства и поддержку малого и среднего бизнеса за счет банковского кредита. Таким образом, Японии долго удавалось поддерживать на плаву потенциальных банкротов, но досталось это огромной ценой. В начале 2000 г. около 30% японских компаний были экономически неэффективными, и это отразилось на многих показателях страны, в том числе, и на росте производительности.

Из этого можно сделать вывод, который основывается на заключениях австрийского экономиста Йозефа Шумпетера, который определил механизм, очищающий экономику от всего отжившего, и назвал его "созидательным разрушением". Не нужно поддерживать то, что не несет ничего нового для экономики и уже отжило свой срок. Сохранение "динозавров" под лозунгами помощи реальному сектору является большой ошибкой. На смену этому должно придти что-то новое, более производительное и прибыльное. И вот это поддерживать не только можно, но и нужно.

 Как уже отмечалось для перевода экономики на инновационный путь развития необходимо создание разветвленной инновационной инфраструктуры. Под инновационной инфраструктурой понимается весь необходимый спектр государственных и частных структур, обеспечивающих развитие и поддержание всех стадий инновационного процесса.

Сюда входят: производственно-технологические структуры (технопарки, инновационно-технологические центры и бизнес-инкубаторы), объекты информационной системы (аналитические, статистические центры, информационные базы и сети), организации по подготовке и переподготовке кадров в области технологического менеджмента, финансовые структуры (фонды бюджетные, внебюджетные, венчурные, страховые), система экспертизы (центры, способные дать экспертные заключения для производителей, инвесторов, страховых служб и т.д.), объекты патентования, лицензирования и консалтинга и, наконец, развитая система сертификации, стандартизации и аккредитации.

Все объекты инновационной инфраструктуры должны согласованно работать, не создавая узких мест и препятствий во всем цикле инновационного процесса: от проведения научных исследований и разработок до создания, освоения производства и выведения на рынок новой наукоемкой продукции.

Процесс создания инновационной инфраструктуры занимает длительное время. В таких странах как США, Германия, Япония на это ушло 10-15 лет. Многие элементы инновационной инфраструктуры уже есть. Они были созданы еще в советское время. И обслуживали они другую (плановую) экономику. Поэтому сейчас требуется их настроить на работу в рыночных условиях. Это также непростая задача.

Немало элементов инфраструктуры в прежнее время у нас отсутствовало и их необходимо создавать: инновационно-технологические центры, технопарки, бизнес-инкубаторы, объекты финансовой и товаропроводящей сетей. На это требуется время, средства. Этот процесс в России активно развивается. У нас уже существует 70 технопарков, 18 инновационно-технологических центров, в научно-технической сфере действуют около 50 тысяч малых технологических фирм, формируется система венчурного инвестирования. Но масштабы этих процессов пока не соответствуют потребностям такой страны как Россия, а, значит, и не могут пока оказать заметного влияния на экономику в целом. Суть государственной инновационной политики заключается в том, чтобы активизировать инновационные процессы во всех сферах экономики по всей территории страны.

Переход на инновационное развитие России требует восприимчивости всего общества к инновациям и наличия достаточного количества кадров, способных управлять инновационным процессом и осуществлять реализацию инноваций. Здесь хотелось бы отметить результаты следующего опроса:

Рис. 1

Не может не радовать, что общественное мнение выступает за поддержку инноваций.

Также такое развитие не возможно без массового появления новой для России категории специалистов – менеджеров по коммерциализации результатов НИОКР. Эти специалисты должны профессионально владеть деловыми принципами коммерциализации технологий, основами маркетинга, владеть теорией и практикой правовой охраны и использования интеллектуальной собственности, уметь управлять инновационными и высокотехнологичными проектами. В конечном итоге, успех проекта определяется уровнем менеджмента, и инвесторов привлекает не красота и уникальность проекта, а квалификация людей, которым они доверяют управление вложенными средствами.

Безусловно, сами ученые и разработчики также должны получить необходимые навыки в области инновационной деятельности. Прежде всего по вопросам охраны, защиты оценки и использования интеллектуальной собственности понимать механизмы формирования и реализации инновационных проектов, уметь оценивать коммерциализуемость научных результатов, владеть основами патентного права.

При определении форм и методов государственного участия в процессе коммерциализации технологий Миннауки России исходило из следующих принципов:

* государственные чиновники не должны вмешиваться в процесс коммерциализации. Основная функция государственных органов заключается не в руководстве ходом реализации инновационного проекта, а в оказании содействия его участникам в достижении успеха;
* государственная финансовая поддержка оказывается для выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, и при этом Миннауки России не претендует на интеллектуальную собственность, создаваемую в процессе реализации инновационного проекта;
* государственные финансовые средства играют роль катализатора для привлечения негосударственных инвестиций в проект;
* инновационные проекты, претендующие на получение государственной финансовой поддержки, проходят конкурсный отбор.

Эти принципы послужили основой разработанной и вступившей в 2000 году в действие технологии коммерциализации результатов НИОКР с участием Министерства. Она включает механизм формирования и рассмотрения инновационных проектов и схему долевого финансирования из различных источников, включая государственный бюджет.

Методика формирования инновационных проектов представляет собой последовательность процедур, позволяющих выявлять и отбирать разработки, имеющие наивысший коммерческий потенциал, а также определять мероприятия по сохранению указанного потенциала вплоть до успешной реализации результатов на рынке.

Убедительная демонстрация коммерческой привлекательности научной идеи или разработки позволит уже на ранних стадиях исследований формировать инновационные проекты, привлекая для их реализации производителей и коммерческие средства. Появляется возможность значительно ускорить инновационный процесс и сократить время от разработки до создания и выведения на рынок нового конкурентоспособного продукта. На современном глобализированном мировом рынке это обстоятельство может иметь решающее значение для достижения коммерческого успеха.

Как правило, инвесторов останавливает от вложения средств в технологические проекты недостаточная предсказуемость успешной реализации научно-технических идей. Поэтому умение прогнозировать степень риска финансирования таких проектов имеет первостепенную значимость для получения коммерческого капитала.

Сильной стороной методики является то, что не требуется оформление инновационного проекта в полном объеме. Достаточно заполнить паспорт проекта, что проще и занимает значительно меньше времени. На этом этапе, где оценивается коммерциализуемость разработки, как правило, не выдерживают испытания до 70-80 процентов подаваемых заявок, и авторы избавляются от большой траты квалифицированного времени и затрат на полномасштабное оформление проекта.

По этой методике прошли оценку более семисот проектов, и она рекомендована Миннауки России для проведения предварительной экономической экспертизы разработок, имеющих своей целью коммерциализацию результатов НИОКР.

На следующем этапе для заявок, прошедших предварительную экономическую экспертизу, происходит оформление инновационного проекта в полном объеме, производится его комплексная научно-техническая и экономическая экспертиза и принимается решение о его финансовой поддержке из государственных источников.

Оформительская часть инновационного проекта должна содержать необходимые сведения для принятия решений всеми участниками проекта: разработчиками, производителями и инвесторами.

Она состоит из четырех частей:

* описание научно-технической части проекта (цель, целесообразность, научно-технические характеристики, области применения результатов);
* план использования результатов разработки, содержащий мероприятие по охране и использованию прав на объекты интеллектуальной собственности;
* бизнес-предложение, включающее организационную, финансовую и производственную схемы коммерциализации, экономические показатели и описание менеджмента;
* отчет о патентных исследованиях.

Для представления инновационных проектов в таком формате требуются квалифицированные менеджеры и большой объем сложной оформительской работы. Для заявителей инновационных проектов подготовлены методические материалы, для оказания консультативной помощи сформирована группа специалистов. Оформленный в таком виде инновационный проект проходит полномасштабную научно-техническую и экономическую экспертизу.

К основным критериям оценки инновационного проекта относятся следующие.

1. Актуальность объекта коммерциализации. У многих руководителей проектов возникают трудности при определении того, что же в конечном итоге будет предлагаться на рынок. Практика показывает, что не более 40 процентов проектов дают удовлетворительное описание объекта для коммерциализации.
2. Ясность в вопросах собственности, что является необходимым условием привлечения в проект производителей и особенно инвесторов.
3. Убедительность демонстрации высокого коммерческого потенциала. Наиболее часто встречающаяся ошибка здесь сводится к необоснованности запрашиваемых сумм и к неверной оценке собственных расходов. В результате только около 15 процентов инновационных проектов проходят элементарную финансовую проверку на возможность возврата кредитных средств за счет доходов от рыночной реализации полученного продукта.
4. Патентная стратегия, определяющая порядок принятия решения о патентовании (когда, где, кем) и разработку соглашения о распределении прав на объект интеллектуальной собственности.
5. Финансовая стратегия. Важность определения четкой финансовой стратегии следует из необходимости привлечения финансирования из разных источников на различных этапах выполнения инновационного проекта. Разнородные по сути этапы инновационного процесса требуют гибкого подхода к определению форм и порядка финансирования.
6. Стратегия продвижения объекта на рынок. Она включает анализ маркетинговой ситуации на рынке аналогичных продуктов, ценовую политику, методы реализации, рекламные мероприятия.

Одним из важнейших требований к инновационному проекту является обеспеченность современным уровнем менеджмента. Эффективная схема управления многостадийным процессом позволяет связать все этапы коммерциализации, поскольку интересы менеджеров напрямую связаны с успешным завершением проекта. Реализация проектно-ориентированного управления может идти через обучение или привлечение профессиональных менеджеров, создание управляющих компаний, в чьи функции может входить реализация выбранных стратегий, организация управления проектом, привлечение инвесторов.

Оформленный и прошедший экспертизу инновационный проект считается сформированным и на конкурсной основе может претендовать на оказание государственной финансовой поддержки. Общая величина государственной поддержки может достигать 50% от общих затрат на проект. При этом право на участие в конкурсе имеют те проекты, по которым их инициатор сам вкладывает не менее 20% средств, необходимых для его реализации.

Поэтапно, порядок формирования и рассмотрения инновационных проектов, выполняемых с государственным участием, выглядит следующим образом:

1. заполнение паспорта проекта;
2. оценка коммерциализуемости результатов НИОКР;
3. оформление инновационного проекта;
4. проведение научно-технической и экономической экспертизы;
5. проведение конкурса проектов;
6. организация долевого финансирования.

Помимо прямой государственной поддержки, существует возможность получения косвенного государственного финансирования (в налоговой форме) и финансирования из бюджетных и внебюджетных фондов.

В первом случае коммерциализация интеллектуальной собственности способствует уменьшению налогооблагаемой базы путем снижения налога на прибыль – налогооблагаемая база уменьшается на величину амортизации нематериальных активов (амортизационные отчисления относятся на себестоимость произведенной продукции); предоставляются льготы по НДС, а также налоговые кредиты. Возможна экономия подоходного налога физических лиц - владельцев интеллектуальной собственности, поскольку вознаграждение владельцу патента не относятся к заработной плате. По этой же причине происходит "экономия отчислений по социальному налогу при оплате предприятием труда через вознаграждение за создание объектов интеллектуальной собственности".

Во втором случае финансирование может осуществляться из следующих фондов:

* РФФИ (Российский фонд фундаментальных исследований);
* РГНФ (Российский гуманитарный научный фонд);
* ФФПИ (Федеральный фонд производственных инноваций);
* ФСРМП в научно-технической сфере (Фонд содействия развитию малых предприятий в научно-технической сфере);
* Фонд при Министерстве образования и науки РФ;
* Фонды при отдельных федеральных министерствах и ведомствах;
* Фонды при коммерческих фирмах и ассоциациях.

Особенно здесь стоит отметить Фонд содействия развитию малых предприятий в научно-технической сфере, так как формы поддержки, оказываемые данным фондом, наиболее "возможны" (то есть могут быть предоставлены) для предприятий в условиях антикризисного управления.

Фонд оказывает поддержку в следующих формах:

1. Предоставление денег на возвратной и безвозвратной основе.
2. Фонд может выступать залогодателем по обязательствам малых фирм.
3. Выступает поручителем по обязательствам малых фирм.
4. Может выступать соучредителем в создании новой малой инновационной фирмы (до 25%).

Заявители инновационных проектов, направленных на коммерциализацию результатов НИОКР также могут воспользоваться следующими видами государственного содействия:

* + консалтинговой поддержкой на этапах оценки коммерциализуемости и оформления инновационного проекта;
	+ безвозмездной финансовой поддержкой на выполнение НИОКР;
	+ беспроцентным кредитом из внебюджетных государственных источников;
	+ государственными гарантиями при получении кредита из других источников;
	+ обучением персонала в области технологического менеджмента;
	+ информационной поддержкой (участие в научно-технических выставках и ярмарках, размещением информации о проекте в информационных сайтах);
	+ финансовой помощью при патентовании за рубежом.

Разработанные в Министерстве науки России механизмы оказания государственного содействия при коммерциализации технологий позволяют снизить риски для частных инвесторов. Это происходит благодаря применению апробированной методики отбора разработок, качественному оформлению проектов, наличию профессиональной команды менеджеров и прямому участию государства в финансировании проекта. Условия взаимодействия государственного и частного секторов при реализации инновационных проектов сформулированы, исходя из соблюдения баланса интересов всех участников проекта. Государство в лице министерства выполняет содействующую функцию и не претендует на результаты собственности, полученной в результате реализации проекта.

# Заключение

В данной работе антикризисное управление рассматривается через коммерциализацию интеллектуальной собственности, и в этом качестве определяется влияние на его эффективность.

На основании всех аспектов, которые рассматриваются автором в работе можно сделать следующие выводы:

* существуют две основные стратегии антикризисного управления – Антикризисное управление на основе сокращения текущих издержек и продажи избыточных активов и Антикризисное управление на основе инвестиций - от выбора которой зависит перспектива предприятия в дальнейшем и успешность его деятельности; при этом было определено, что более предпочтительной является вторая стратегия за счет ее долгосрочности предоставления конкурентных преимуществ в будущем;
* значение интеллектуальной собственности для предприятия огромно, и ее влияние на антикризисное управление проявляется с самых начальных этапов – с выявления и анализа активов предприятия, т.е. конкурентных преимуществ предприятия; с помощью этого актива повышается эффективность антикризисного управления в целом, за счет решения основных причин кризисной ситуации;
* способ коммерциализации интеллектуальной собственности индивидуален для каждого отдельного случая, и в зависимости от его выбора (в случае успешной реализации) эффективность антикризисного управления значительно разнится; при этом, в условиях антикризисного управления наиболее актуальны такие формы коммерциализации как внедрение разработки на производстве и передача прав на объект интеллектуальной собственности;
* государственное содействие коммерциализации технологий фактически осуществляется только по первой форме (внедрению разработки на производство) и может происходить такими способами, как: прямое государственное финансирование, косвенное государственное финансирование и финансирование из бюджетных и внебюджетных фондов; особое внимание при этом уделяется актуальности коммерциализируемой разработки.

# Список литературы

* 1. Гражданский кодекс РФ, 4 часть
	2. Положение о бухгалтерском учете 14/2007
	3. Бирюкова О.Ю., Бочкова Л.А. Приемы антикризисного менеджмента. – М.: Дашков и К, 2008.
	4. Бовин А.А., Чередникова Л.Е. Интеллектуальная собственность: экономический аспект. – М., 2005.
	5. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2001.
	6. Валдайцев С.В. Оценка интеллектуальной собственности. – М.: Изд-во Экономика, 2009.
	7. Валдайцев С.В. Управление инновационным бизнесом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
	8. Гаврилова Н. Интеллектуальная собственность. - "Экономист" №4.: 2002.
	9. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. — М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.
	10. Джеймс Д. Как я спасал компании. - Harvard Business Review, январь-февраль 2009.
	11. Дынина Н.В. Интеллектуальная собственность как фактор развития промышленного производства. Методика ее предварительной оценки. – "Инновации" №1.: 2001.
	12. Забродский А.А. Оценка интеллектуальной собственности: Рабочая тетрадь. – СПб.: 2008.
	13. Зинов В.Г. Интеллектуальные ресурсы. Интеллектуальная собственность. Интеллектуальный капитал. – М.: 2000.
	14. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Изд-во Проспект, 2008.
	15. Леонтьев Б.Б. Интеллектуальная собственность – генетическая основа высокотехнологического бизнеса. – Проблемы теории и практики управления, 2007, № 2.
	16. Мотовилов О.В. Финансово-кредитное обеспечение инновационной деятельности. - СПб.: 2008.
	17. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. – М., 1998.
	18. Царев В.В. Оценка стоимости бизнеса – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2007.
	19. Цывинский О. Разрушение как творчество. – Forbes, январь 2009.
	20. Harvard Business Review, июнь-июль 2009.
	21. http://www.bunich.ru
	22. http://www.techbusiness.ru
	23. http://mon.gov.ru