

# Стоимостные инструменты оценки эффективности управления интеллектуальной собственностью



**Д. Б. Шульгин,**

**Д. Э. Н., К. Ф.-М. Н., доцент, директор  
Центра интеллектуальной собственности,  
зав. кафедрой инноватики  
и интеллектуальной собственности  
d.b.shulgin@urfu.ru**



**В. Д. Шульгин,**  
**аспирант**

**vitaly@shulgin.company**

**Уральский федеральный университет им. первого президента России Б. Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Россия**

*Статья посвящена проблеме оценки эффективности управления интеллектуальными правами с использованием стоимостных инструментов. Показано, что при оценке финансовых показателей эффективности управления ИС, как правило, рассматривают только незначительную часть комплекса возможных механизмов монетизации ИС, что в ряде случаев приводит к существенной диспропорции между количественными показателями патентной активности и финансовыми показателями результативности управления нематериальными активами. Обоснован преимущественный характер косвенных механизмов влияния ИС на доходность и стоимость компании, что приводит к широкому распространению косвенных методов оценки ИС, таких как, в частности, метод освобождения от роялти, правило 25%. Результаты проведенных исследований могут быть полезными широкому кругу читателей, включая представителей малых и средних инновационных предприятий, крупных компаний, а также университетов, при решении задач управления нематериальными активами.*

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, нематериальные активы, эффективность управления, стоимость, роялти, монетизация.

## **Введение**

Работа посвящена проблеме управления одним из ключевых компонентов корпоративных знаний — интеллектуальной собственностью (ИС), а точнее — проблеме эффективности управления интеллектуальными правами. В рамках этой работы мы делаем акцент на анализе эффективности управления ИС с точки зрения стоимостных оценок, поскольку именно эти показатели больше других приближены к экономическому содержанию понятия «эффективность».

Проблема оценки стоимости ИС активно обсуждается в работах российских и зарубежных авторов уже в течение нескольких десятилетий. Методологическим основам оценки стоимости ИС посвящены, в частности, работы А. Н. Козырева [1], Н. Н. Карповой и Г. Г. Азгальдова [2] и многих других авторов. Известны работы зарубежных авторов, в которых рассматривают общие принципы и методы оценки ИС [3], анализируют эмпирические данные [4], а также систематизируют факторы, влияющие на результат оценки стоимости ИС [5]. В целом следует отметить,

что в литературе накоплен значительный методологический инструментарий, позволяющий проводить оценку в соответствии с требованиями международных стандартов оценочной деятельности.

Вместе с тем, несмотря на существенный практический опыт и теоретический «багаж», в области оценки ИС остается целый ряд противоречивых вопросов, связанных с практикой применения различных моделей оценки. В этой связи, следует, в частности, отметить дискуссию вокруг широко известного «правила 25%» [6].

Отдельным вопросом остается сопоставление подходов и методов оценки компании в целом и ее нематериальных активов, в частности. Большинство методов оценки объектов ИС так или иначе привязаны к оценке доходов бизнеса, использующего эти объекты. Вместе с тем, подходы и методы оценки стоимости интеллектуальной собственности и стоимости компании, владеющей этой собственностью, имеют свои специфические особенности.

Стоимостные оценки ИС по сути очень близки к задачам оценки эффективности коммерциализации ИС [7]. Причем, несмотря на то, что формально оценка

рыночной стоимости не так часто используется в качестве показателя результативности и эффективности управления ИС в организации, методологически эти две проблемы связаны очень тесно. С одной стороны, задача оценки ИС, как правило, решается на основе оценки экономической эффективности использования ИС в рамках построенного на ее основе бизнеса. С другой стороны, вопросы коммерциализации ИС неизбежно приводят к решению задач оценки стоимости ИС.

Важный аспект проблемы эффективности управления интеллектуальной собственностью связан с проблемой ее «монетизации». Здесь речь идет не столько о подходах к оценке ИС, сколько о принципиальной возможности и механизмах получения реальных доходов от ее использования и ликвидности ИС. В этой связи, ряд исследователей (см. например, [8]) справедливо отмечают существование определенных «мифов», касающихся причинно-следственных связей между созданием объектов ИС, их учетом в качестве нематериальных активов предприятия, с одной стороны, и увеличением доходности и стоимости бизнеса, с другой стороны. Наша практика свидетельствует о том, что заблуждения, основанные на этих мифах, нередко приводят к тому, что «размывается» ценность ИС как инструмента повышения конкурентоспособности. При этом руководители компаний ожидают именно прямых денежных поступлений от мероприятий по управлению ИС и нередко разочаровываются, не дождавшись обещанных консультантами выгод.

### Показатели эффективности управления ИС

Показатели эффективности управления ИС активно используются в управлении компаниями, исследовательскими организациями и университетами и включают, как правило, такие как [9]:

- количество регистрируемых объектов ИС;
- количество лицензионных соглашений;
- доход от использования ИС;
- стоимость нематериальных активов.

Этот список может быть расширен, например, такими показателями как количество выигранных судебных процессов, связанных с нарушением интеллектуальных прав и т. д. При этом приоритеты и, соответственно, «весовые коэффициенты» этих показателей могут быть разными, например, для вуза и промышленного предприятия. В частности, с точки зрения лицензионной политики для вуза — чем больше лицензий, тем лучше, а для предприятия это зависит от модели бизнеса.

Следует также отметить, что показатели эффективности управления ИС можно разделить на две группы — количественные показатели патентной активности и финансовые показатели доходности. Причем именно финансовые показатели являются критериями экономической эффективности управления.

Известно, что практика российских организаций, в частности, университетов свидетельствует о весьма неплохих количественных показателях и очень невысоких финансовых показателях. С чем связано такое существенное отличие? В качестве основной причины обычно считают неэффективность управления ИС, но это не всегда так.

### Механизмы монетизации ИС

Второй причиной невысоких финансовых показателей деятельности организации в сфере ИС является их не вполне адекватная оценка, связанная с тем, что при этом учитываются не все механизмы монетизации ИС [9]. В таблице приведены обобщенные результаты проведенного нами анализа ключевых показателей эффективности управления ИС ряда университетов и исследовательских организаций РФ.

Фактически, единственный тип дохода — доход от продажи лицензий или отчуждения интеллектуальных прав, который, как правило, учитывается при оценке эффективности управления ИС, характерен только для определенного типа организаций таких как, например, университеты. Для многих предприятий допуск на рынок конкурентов через лицензирование собственных технологий является неэффективным, а иногда даже вредным.

Между тем, анализ патентных стратегий как наступательного, так и оборонительного характера свидетельствует о том, что ИС прямых доходов компании, как правило, не приносит (за исключением вышеприведенного примера с университетами и другими организациями, бизнес-модель которых основана на продаже технологий). Однако при этом наличие ИС способствует повышению конкурентоспособности, расширяет возможности по привлечению инвесторов, а также обеспечивает компенсацию рисков, связанных, например, с уходом из фирмы разработчиков с технологией, а также с патентными атаками конкурентов. Сложившуюся на рынке ИС ситуацию можно описать простой фразой — «интеллектуальная собственность должна быть», а отсутствие патентов у технологически ориентированной компании является существенным фактором риска и в определенной степени признаком «нетипичного» поведения.

Учитывая вышеизложенное, механизмы монетизации закрепленных за компанией интеллектуальных прав в методологическом плане полезно разделить на следующие группы:

1. Увеличение продаж через повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности (оценка дополнительных доходов или эмпирические правила). При этом следует различать прямые продажи ИС (лицензионные сделки) и косвенный доход (ИС в стоимости продукции).
2. Компенсация рисков внутренних конфликтов и внешних конфликтов (патентных атак).

Учет типов доходов при оценке эффективности управления ИС

Тип дохода	Учет при оценке эффективности
Доходы от продажи лицензий	Да
Доля ИС в стоимости продукции	Нет
Доля ИС в стоимости услуг (НИОКР, образовательные программы)	Нет
Повышение конкурентоспособности (снижение себестоимости, расширение рынка, ...)	Нет
Залоговый (инвестиционный) инструмент	Нет
Компенсация рисков	Нет

Очевидно, что модели оценки для указанных групп будут существенно отличаться. Для первой группы стоимости оценки ИС основываются на классических моделях выигрыша в прибыли или себестоимости и выделения доли ИС в прибыли от продаж продукции. В рамках второй группы механизмов монетизации, модели оценки стоимости ИС в значительной степени будут основываться на финансовых оценках рисков с учетом возможного ущерба и вероятности возникновения конфликта.

### **Подходы и методы оценки ИС**

Как уже отмечено ранее, проблема оценки стоимости ИС активно обсуждается в работах российских и зарубежных авторов. В РФ введены в действие общие стандарты оценки, и частные стандарты, в том числе и для оценки нематериальных активов [10].

В классической схеме оценки рассматривают три подхода — доходный, затратный и сравнительный. При этом применение затратного подхода для оценки ИС ограничивается существенной диспропорцией затрат на создание результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и сложившимся в практике бизнеса размерами доходов от их использования. Следует однако подчеркнуть, что в ряде случаев, например, на ранних этапах разработок, когда сложно сделать обоснованный прогноз продаж, в качестве основного подхода используют именно затратный.

Применение сравнительного подхода сдерживается отсутствием достаточной для обоснованной оценки открытой информации о сделках в сфере ИС. В качестве источника информации могут быть, в частности, использованы ресурсы компании ktMINE [11], в которых представлены данные о ставках роялти для лицензионных соглашений. Однако при необходимости оценки величины разового платежа необходим прогноз продаж в рамках гибридного доходно-сравнительного подхода.

С точки зрения бизнеса, наибольший интерес представляет оценка выгод, которые ИС принесет правообладателю с учетом возможных механизмов монетизации. Как следствие, на практике в качестве основного подхода к оценке ИС обычно рассматривают доходный подход.

При этом многочисленные методы оценки ИС в рамках доходного подхода полезно разделить на две следующие группы:

Прямые методы, основанные на оценке капитализированного дохода, генерируемого данным объектом ИС (методы преимущества в прибыли, выигрыша в себестоимости и др.). Эти методы очень близки к давно и широко применяемым на практике методам оценки эффективности использования объектов ИС, см. например, [12].

Прямые методы весьма наглядны и понятны, однако здесь в качестве весьма непростой проблемы следует выделить разделение эффекта, обусловленного использованием РИД (например, изобретения) и значимостью в этом эффекте интеллектуальных прав на данный объект ИС. Например, усовершенствование технологического процесса можно засекретить, за-

патентовать или не охранять в качестве объекта ИС, а экономический эффект, например, за счет снижения себестоимости при использовании РИД будет одинаковым. Конечно, наличие патента потенциально позволит отсрочить «диффузию инновации» и продлить срок действия преимущества в себестоимости. Но как оценить экономический эффект от этой отсрочки, учитывая множество факторов влияния?

Косвенные методы основаны на расчете доли в доходах бизнеса в целом или его направления. Это эмпирические методы, к которым можно отнести метод освобождения от роялти, правило 25% и некоторые другие. В рамках этих методов оценку экономического эффекта от использования того или иного объекта ИС не проводят, а, пользуясь практикой бизнеса, определяют «справедливую долю» объекта ИС в прибыли или выручке от продаж продукции.

Следует также подчеркнуть, что выделенные группы методов оценки взаимосвязаны между собой и каждая из них имеет свои преимущества и недостатки. Вместе с тем, на практике чаще всего применяют именно «косвенные» методы. Причина, на наш взгляд, заключается в том, что наличие патентов в мировой практике стало обычаем делового оборота и в большинстве случаев является мерой компенсации тех или иных рисков, а не прямым источником получения дохода. При этом несмотря на то, что аналитически рассчитать экономический эффект от использования объекта ИС весьма сложно, это объект обладает стоимостью, которую рассчитывают на основе эмпирических методов.

### **Взаимосвязь между эффективностью управления ИС, стоимостью ИС и стоимостью компании**

Влияет ли интеллектуальная собственность на стоимость компании? Конечно, да. Вместе с тем, ИС — это только один из комплекса факторов, определяющих стоимость компании. К числу таких факторов следует отнести такие, в частности, как качество менеджмента, рыночная конъюнктура, экономические и политические факторы, а также факторы, связанные с ключевыми фигурами компании.

При «прочих равных условиях» наличие ИС через повышение эффективности производства, ограничение конкуренции, имиджевые и другие факторы косвенно влияет на доходность и, следовательно, стоимость бизнеса. Однако «предсказать» или спрогнозировать насколько увеличится стоимость нематериальных активов и компании в целом в зависимости от тех или иных мероприятий по формированию патентного портфеля весьма сложно.

Как показывают приведенные выше рассуждения, наличие и качество интеллектуальной собственности определяет долю, на которую могут претендовать нематериальные активы в рыночной стоимости компании. Причем наряду с такими факторами как комплексность, качество правовой охраны, при оценке рыночной стоимости ИС необходимо учитывать такой фактор как делимость интеллектуальной собственности от компании, который существенно повышает ликвидность и стоимость портфеля интеллектуальной собственности.

Фактически сложилась цепочка прямых и обратных связей, определяющая взаимозависимость эффективности управления интеллектуальной собственностью, стоимости портфеля интеллектуальных прав и стоимости бизнеса в целом. С одной стороны, интеллектуальная собственность является одним из бизнес-драйверов, которая посредством комплекса прямых и косвенных механизмов оказывает существенное влияние на стоимость бизнеса. С другой стороны, стоимость ИС определяется исходя из стоимости бизнеса в целом на основе эмпирических правил и коэффициентов.

### Выводы

1. Показано, что при оценке финансовых показателей эффективности управления интеллектуальной собственностью, как правило, рассматривают только незначительную часть комплекса механизмов монетизации ИС. Это обстоятельство наряду с невысокой пока эффективностью управления ИС в российских компаниях является одной из причин существенной диспропорции между количественными показателями патентной активности и финансовыми показателями доходности использования ИС.
2. За редким исключением (например, лицензирование университетских технологий) прямой доход от использования ИС выделить весьма сложно. Вместе с тем, прямые доходы — это не единственный, а в некоторых случаях не основной способ извлечения дохода от владения ИС. Наличие интеллектуальной собственности — это «правила игры» на современном технологическом рынке. Если интеллектуальная собственность есть, то она обеспечивает правовые механизмы закрепления и передачи прав, а также компенсирует риск финансовых потерь. Если ее нет, то отсутствие вышеуказанных механизмов закрепления и передачи прав, а также компенсации рисков существенно повышает вероятность недостижения показателей доходности компании. Таким образом, одним из существенных механизмов монетизации ИС является количественный учет компенсации патентных рисков.
3. Преимущественный характер косвенных механизмов влияния ИС на доходность и стоимость компании приводит к широкому распространению «косвенных» методов оценки ИС, таких как, в частности, метод освобождения от роялти, правило 25%. В рыночной практике сложились определенные пропорции между источниками, генерирующие доходы бизнеса, в том числе интеллектуальной собственностью. Обоснованные количественные оценки ИС могут быть сделаны на основе данных о фактических доходах (или прогнозе дохода) с учетом качества РИД и его правовой охраны. При этом использование стоимостных ориентиров — весьма полезный инструмент принятия решений при формировании патентного портфеля, включая подготовку формулы изобретения, выбор стран патентования, разделение исключительных прав между и другие аспекты.

4. Оценка эффективности управления ИС и оценка стоимости ИС связаны следующей цепочкой прямых и обратных связей: С одной стороны, интеллектуальная собственность является одним из бизнес-драйверов, которая посредством комплекса прямых и косвенных механизмов оказывает существенное влияние на стоимость бизнеса. С другой стороны, стоимость ИС определяется исходя из стоимости бизнеса в целом на основе эмпирических правил и коэффициентов.

### Список использованных источников

1. А. Н. Козырев. Оценка интеллектуальной собственности. М.: Экспертное бюро-М, 1997. — 289 с.
2. Г. Г. Азгальдов, Н. Н. Карпова. Оценка стоимости интеллектуальной собственности и нематериальных активов. М.: РИО МАОК, 2006. — 400 с.
3. R. Rely. Intellectual property valuation approaches and methods// LES Nouvelles. V XLVI #3. P. 198-209.
4. R. Goldscheider, J. Jarosz, C. Mulhern. Use of the 25 per cent Rule in Valuing IP//LES Nouvelles. 37. 2002. P. 123-133.
5. R. Sullivan, d. McDuff, J. Skinner. Downgrade to «neutral»: A diminishing role of the Georgia Pacific factors in reasonable royalty analysis//LES Nouvelles. V L # 3. 2015. P.134-137.
6. Simply wrong: the 25% rule examined//LES Nouvelles. V XLVI #4. P. 263-269.
7. А. В. Бабинова, М. Н. Корсаков. К вопросам эффективного управления интеллектуальной собственностью вузов//Фундаментальные исследования. № 12-4. 2015. С. 741-745. <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39615>.
8. А. Н. Козырев. Тезисы к круглому столу в ЦЭМИ РАН «Оценка интеллектуальной собственности: практика, мифология, математические модели». Библиотека LABRATE.RU. 25.11.2014. <http://www.labrate.ru/20141125/tezis.htm>.
9. Д. Б. Шульгин, С. В. Кортов, Н. Г. Терлыга. Опыт формирования системы управления интеллектуальной собственностью в УрФУ//Университетское управление: практика и анализ. № 102 (2). 2016. С. 72-83.
10. Федеральный стандарт оценки «Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности (ФСО № 11)», утв. приказом Минэкономразвития России от 22 июня 2015 г. № 385.
11. Электронный ресурс <http://www.ktMINE.com>.
12. Методика (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений. Утв. Постановлением Государственного комитета Совета Министров СССР по науке и технике, Госпланом СССР, Академией наук СССР и Государственным комитетом Совета Министров СССР по делам изобретений и открытий от 14 февраля 1977 г. № 48/16/13/3.

### Pricing tools for valuing intellectual property management performance

**D. B. Shulgin**, Doctor of Economics, docent, Director of the IP department.

**V. D. Shulgin**, postgraduate student.

(Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia)

The article is devoted to the evaluating of IP rights management performance using IP pricing tools. The disproportion between patenting activity and IP rights management economical effectiveness indexes supposed to be caused in some cases by regarding incomplete set of the IPR monetization mechanisms, including only the direct incomes of IP exploiting, and neglecting indirect mechanisms. Indirect IP monetization mechanisms are regarded as prevalent and this is well agreeing with the wide spread of such well known evaluating methods as royalty relief and 25% rule. The article could be useful for wide audience including representatives of the universities, SME and big companies as well.

**Keywords:** intellectual property, intangible assets, management performance, IP price, royalty, IP monetization.