

ПАТЕНТНАЯ АНАЛИТИКА КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

Васильева Ю.С.,

кандидат экономических наук, доцент, заведующая аспирантурой, докторантурой, доцент кафедры управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности ФГБОУ ВО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности», г. Москва, yulya_v_s@mail.ru

В статье рассмотрены новые инструменты разработки и реализации стратегии, в числе которых патентная аналитика. Автором показано, что с помощью методов патентной аналитики можно определять цели, проводить анализ рынка и выстраивать стратегию, проводить корреляцию стратегического плана и текущего управления, оценивать эффективность использования инновационных разработок на уровне отдельной компании. Приведены методы патентной аналитики и поисковые патентные базы данных.

Ключевые слова: стратегическое планирование, патентная аналитика, патентный ландшафт, интеллектуальная собственность, конкурентоспособность.

PATENT ANALYSIS AS A MODERN TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT FOR AN INNOVATIVE COMPANY

Vasileva Y.S.,

Ph. D. of economic, associate Professor, Head of the graduate school and the doctoral, associate Professor of Management and commercialization of intellectual property department, Russian state Academy of intellectual property, Moscow

The article deals with the transitional nature of strategic management, new tools for the development and implementation of the strategy, including patent analytics. The author shows that using the methods of patent analysis it is possible to determine the goals, to analyze the market and build a strategy, to correlate the strategic plan and the current management, to assess the effectiveness of the use of developments at the level of an individual company. The methods of patent analysis and search patent databases are given.

Keywords: strategic planning, patent analytics, patent landscape, intellectual property, competitiveness.

Стратегия по своей сути – это способ решения стоящих перед компанией задач в зависимости от бизнес-среды, в которой она работает. В теории стратегического менеджмента был разработан широкий инструментарий, позволяющий компании выбрать стратегию на основе анализа внешней среды. При этом совокупный доход компаний, формулирующих стратегию в соответствии со средой, в которой они работают, оказывается на 4–8% выше [1].

А. Чандлер, И. Ансофф, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Мицберг приступили к изучению методов прогнозирования в середине XX в. В то время внешнее окружение фирмы развивалось постепенно и эволюционно. В основе анализа будущих трендов лежали экспертные оценки и простая экстраполяция ограниченного количества

статистических данных. Большинство методов стратегического анализа подразумевали возможность последовательной и продолжительной адаптации фирмы к изменениям окружения: в сроки от 7 до 10 лет.

Современные условия практически исключают возможность затяжной адаптации к стратегически важным изменениям окружения. Федеральным законом от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (который ввёл единые правила разработки государственных программ и стратегий развития) установлен долгий период прогнозирования и планирования – более 6 лет, а среднесрочный – от 3 до 6 лет. На уровне предприятия такие периоды, соответственно, ещё меньше.

В конце XX в. стремительное технологическое развитие многих стран, изменения в социально-экономических процессах и высокая неопределённость в экономических, политических, демографических и других сферах, с которыми столкнулись менеджеры, привели к необходимости иного отношения к выбору стратегии: многие методы прогнозирования и анализа, без которых стратегия немислима, стали устаревать.

Экспертные оценки субъективны. Определение результирующих оценок с учётом разных мнений, опасность личной заинтересованности в том или ином решении, которая может стать существенным препятствием для получения объективного решения.

Футурологические прогнозы для прогнозирования событий будущего оказываются слишком креативными. Зачастую футурологи строят прогнозы под влиянием собственных эмоциональных реакций и «идеологических» пристрастий, преувеличивают значение деталей [2].

В ответ на изменение внешней среды произошли революционные изменения в подходах к тому, как надо управлять. В литературе по стратегическому менеджменту стали быстро появляться новые концепции, инструменты и методы. Акценты сместились с процесса формирования стратегии на её реализацию. Наибольшую популярность получили система управления знаниями, сбалансированная система показателей, модель организационного развития Э. Фламгольца, методы ТРИЗ (теория решения изобретательских задач), теория игр, технологии эффективных решений, метамоделирование, концепция «обучающей организации» и другие. Особенностью стало представление результатов реализации стратегии не в плановых документах, а в виде «дорожных карт» – сценариев поэтапного развития событий будущего.

В этом многообразии моделей стратегического управления успех решений менеджера определяется умением разобраться, для каких компаний и в каких ситуациях их лучше применять. На уровне микроэкономики все компании условно можно разделить на те, кто формирует отрасль (и «правила игры» в ней), и на те, кто приспосабливается к изменениям (адаптеры).

Для адаптирующихся компаний ключевым фактором успеха становится скорость реакции. Для руководителей данных компаний предвидение будущего отрасли не должно являться прерогативой. Их главная задача – выявить и задействовать соответствующие ресурсы в масштабах организации.

Для больших компаний – лидеров отрасли исключительное значение приобретает наличие уникальных конкурентных преимуществ, которые гарантировали бы конкурентоспособность при любом развитии событий. Таким конкурентным преимуществом являются инновации – инструмент самообучения и развития организации. Инновации благоприятствуют небольшим компаниям добиваться успеха, становясь первопроходцами на новом рынке или совершая технологический прорыв на существующем. Инновации, технологии и интеллектуальная собственность – основные инструменты конкурентной борьбы не только коммерческих компаний, но и в равной степени вузов и НИИ.

Для таких инновационных компаний методы анализа и планирования, наоборот, выходят на первый план. Они позволяют формировать отрасль в своих интересах, при этом управляя деятельностью других заинтересованных сторон. Цель современной стратегии инновационной компании – создание целостной бизнес-модели, по которой можно извлекать прибыль из инновации как элемента добавленной стоимости.

Управление, основанное исключительно на покупательской ценности, для современных компаний недостаточно и требует учёта стремительных технологических изменений внешней среды.

Жизненный цикл рынка инновационной и высокотехнологичной продукции составляет 5–7 лет. Борьба за высокую добавленную стоимость ещё не созданного рыночного продукта разворачивается не между промышленными компаниями, а между центрами превосходства (университетами, исследовательскими центрами и стартапами) [3]. Часто будущий рынок оказывается разделён правами на создаваемые результаты интеллектуальной деятельности на этапе фундаментальных исследований. Поэтому при планировании менеджеры должны делать срез перспективных технологий, в том числе для того, чтобы в будущем не нарушать прав третьих лиц, так как это чревато значительными издержками. В этих целях проводят Due Diligence – проверку на законность и инвестиционную привлекательность.

Создание инновационных продуктов и услуг не имеет смысла без их коммерциализации, то есть без применения в реальном секторе экономики. Поэтому в стратегическом анализе менеджеры должны быть ориентированы на рынок, на потребителя. Выбирая направление для нового бизнеса, очень важно оценивать его перспективы и ориентироваться именно на эти направления, отказавшись от бесперспективных и устаревших. При использовании такой стратегии компании подают заявки на получение только тех патентов, которые нужны для решения бизнес-задачи, и не тратят средства на патенты, не являющиеся обязательными для их деятельности.

Приведём некоторые типовые ситуации, показывающие важность эффективного управления стратегическим развитием компании, занимающейся инновациями.

При создании инноваций. Стартап разработал лекарство от гепатита, сохранил технологию в режиме ноу-хау, нашёл крупного инвестора для вывода товара на рынок. В свою очередь, потенциальный инвестор заказал процедуру Due Dilligance, результаты которой показали, что у данной технологии есть собственник в лице иностранной компании. Сделка не состоялась. Риска можно было бы избежать, если бы стартап до начала разработки технологии провёл патентный поиск.

При внедрении инноваций на рынок. Компания, производящая алюминиевые крепления для навесных фасадов, благодаря патентному анализу выяснила, что аналогичный патент на полезную модель был получен в Германии. Поэтому при реализации стратегии внешнеэкономической деятельности на германский рынок компания выходить не стала, чтобы избежать риска нарушения чужих прав. Похожая ситуация с товарными знаками. Многие компании тратят большие деньги на разработку товарного знака, но не проводят исследование на аналоги. При выходе на международный рынок в некоторых странах можно встретить аналогичные товарные знаки и получить отказ в регистрации.

При определении перспектив коммерциализации инновации. Большие компании сталкиваются с трудностями количественного определения результатов коммерческого использования данных объектов интеллектуальной собственности, находящихся на той или иной стадии разработки, промышленного освоения или использования. Инновационные проекты банков часто неуспешны из-за неправильного выбора технологических приоритетов спроса, конъюнктуры, технологии.

Пока отечественный инновационный бизнес ориентирован на «малые победы» и на улучшения в деятельности компании, а не на значительный рост: при высоких

затратах на её осуществление отдача от инновационной деятельности низкая [4]. Такая политика предприятий, при которой во главу угла ставится преодоление отставания, а не опережение конкурентов, приносит в жертву завтрашний бизнес. Закон конкуренции рано или поздно вынудит российский бизнес к интенсивному созданию инноваций.

Менеджерам в России для успешного управления бизнесом необходимо совершенствовать профессиональные компетенции в части стратегического менеджмента и управления инновациями, приводить их к уровню, сравнимому с международным. В России практически отсутствует полноценное восприятие профессии «стратег», хотя в ведущих мировых университетах широко реализуется подход к стратегии как к самостоятельной профессии, которой можно научиться [5].

Для решения данной задачи в 2007 г. в России была создана Национальная гильдия инновационных менеджеров – объединение профессиональных экспертов в области стратегического и инновационного управления, решающих широкий спектр научных и организационных задач государственных и коммерческих заказчиков, в том числе в условиях неопределённости и неустойчивости внешней среды. В 2016 г. для содействия российским предприятиям по внедрению технологических решений мирового уровня, для достижения конкурентоспособности отечественной продукции распоряжением Правительства Российской Федерации создано Агентство по технологическому развитию.

Российская практика стратегического инновационного менеджмента пока уступает зарубежной. Отечественные компании редко проводят маркетинговый и патентный анализ перспектив создания и долгосрочного коммерческого использования объектов интеллектуальной собственности. В предпринимательской среде распространено мнение, что инновационная деятельность – не ежедневная работа, а одноразовые мероприятия. Наблюдается фрагментарность, непоследовательность и несбалансированность приоритетов внедрения инноваций.

Зарубежные крупные высокотехнологичные компании уделяют внимание долгосрочному научно-техническому прогнозированию. Технологии в современном мире очень быстро сменяют друг друга, и нефтегазовые, медицинские, транспортные и другие крупные компании просто не успевают корректировать свои технологические приоритеты. Для решения данной задачи в крупных коммерческих организациях и национальных патентных ведомствах востребована практика создания патентно-лицензионных служб, которые проводят патентные и маркетинговые исследования новейших достижений технологий и прогнозирование современных тенденций их развития.

Быстрый рост процессов глобализации, смена технологических укладов и цифровая трансформация мировой экономики обусловили новый этап и в развитии системы стратегического менеджмента. Усилия снова смещаются с реализации стратегии на этап планирования. Дальнейшее развитие практики стратегического анализа идёт по пути активного освоения продвинутой (advanced) аналитики, в том числе предикативного анализа, построения симуляторов и вариативных моделей. Аналитика позволяет раскрывать суть вещей, выдвигать новые гипотезы и находить скрытые закономерности в огромных массивах данных, собирать, эффективно управлять и использовать информацию при разработке бизнес-стратегий и новых решений.

Одним из современных инструментов стратегического менеджмента при развитии инновационного бизнеса является патентная аналитика. В России она только зарождается. Ведущая роль в создании практических методов и инструментов патентного анализа принадлежит Роспатенту.

Патентная аналитика – это анализ информации, которая находится в патентном документе (например, номер, дата выдачи, автор), а также анализ метаданных, сопровождающих патент (цитирование, география, правовой статус).

Как инструмент стратегического менеджмента, патентная аналитика призвана повысить информированность руководства государственных корпораций и коммерческих предприятий о правильной организации процессов научно-технологического и инновационного развития с использованием современных методологий, инструментов и лучшей практики сбора, обработки и анализа патентной информации.

Патентная аналитика – это метод целеполагания, позволяющий своевременно корректировать технологические приоритеты и понимать, какую инновационную продукцию и в какой срок выводить на рынок. Раньше для решения этих задач менеджеры привлекали технологов, которые могли дать совет по перспективным направлениям инновационного развития компании, поскольку лучше знают области патентования, а также маркетологов, которые проводили сравнительный анализ конкурентов.

Сами по себе маркетинговые исследования недостаточны для точных прогнозов. Патентная аналитика дополняет маркетинг. Результаты работы патентных аналитиков позволяют организациям значительно повысить экономическую эффективность научно-технической и инновационной деятельности за счёт качественного определения перспективных направлений исследований, оптимизации затрат на содержание патентного портфеля и ускорения коммерциализации продуктов и услуг. Патентный аналитик лучше разбирается в сравнении форм патентования аналогов, он может перевести рыночные тенденции с языка техники на язык бизнеса, качественно сделать выводы на основе патентной информации.

Патентная аналитика может проводиться различными методами.

Патентный ландшафт – анализ патентной информации об объектах промышленной собственности и приравненных к ним средств индивидуализации, заявленных в качестве объектов промышленной собственности и (или) официально признанных таковыми патентным ведомством. На патентном ландшафте визуально представляются результаты статистического и интеллектуального анализа патентной документации, выявляется патентная активность на территории, а также показываются связь защищённых патентами прав обладателей патентов, их распределение по направлениям развития технологии. Различают отраслевой и экспресс-ландшафт.

Патентная технологическая разведка – масштабное исследование современных технологий и продуктов ведущих мировых компаний в исследуемой области в привязке к их патентам.

R&D-антураж – система поддержки оценки инновационных проектов, экспертизы заявок на выполнение работ для включения в программу НИОКР и последующего мониторинга разработок и исследований. Система призвана повысить качество оценки технической новизны, перспективности исследований и разработок технологичных компаний.

Методы патентной аналитики позволяют [6]:

- выявить основных конкурентов и партнёров на внешних рынках;
- определить, какие компании начинают проявлять активность в данной области и в каких странах (выявить потенциальных конкурентов);
- выяснить, какие другие технологии развивают компании-конкуренты;
- определить, какие компании лидируют в странах предполагаемого экспорта;
- выявить основные направления развития своей технологии.

Комбинация методов патентной аналитики в стратегическом менеджменте выступает механизмом подстройки стратегического плана к текущему управлению, обеспечивая баланс между оперативной и стратегической работой фирмы. Конкретизация НИОКР – это оперативный уровень. Аналитика работает на перспективу и участвует в стратегическом планировании. На стратегическом уровне проводится отраслевой

патентный ландшафт и патентная технологическая разведка. На оперативном уровне ведётся анализ портфеля патентов и анализ НИОКР (R&D-антураж).

В последнее время усиливается тенденция к унификации стандартов и принципов прогнозирования на основе рекомендаций ведущих международных организаций, таких как Организация экономического сотрудничества и развития, Международный валютный фонд, Всемирный банк. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) развивает патентную аналитику с 2012 г. Она разработала собственную методологию, разместив её в открытом доступе. Сейчас на сайте ВОИС более 120 патентных ландшафтов, которые выкладывают сами компании [7].

Доступно немало инструментов, с помощью которых можно анализировать патентную информацию. Это профессиональные базы данных [8]: Orbit (от компании Questel), Derwent Innovation (от компании Clarivate Analytics), LexisNexis Patent Strategies (от одноимённой компании), Relecura (от компании INDUS TechInnovations), PatSearch (от Федерального института промышленной собственности РФ). Есть бесплатные базы данных: PatentScore (от ВОИС), Espacenet (от Евразийской патентной организации – ЕПВ), patScore (создана совместно Минобрнауки России, ФИПС и ЕПВ).

К сожалению, компетенций и знаний менеджеров не всегда бывает достаточно, чтобы качественно и в полном объёме проводить патентную аналитику. Высокая ставка при использовании этого инструмента стратегического управления делается на экспертов. Они должны владеть компетенциями, аналогичными применяющимся для управления проектами: умением анализировать правовую информацию, правильно выбирать методологию, инструменты построения патентных ландшафтов, использовать их при оценке текущей конкурентной ситуации и прогнозировании технологических трендов. На компанию – заказчика патентной аналитики обычно работает не один эксперт, а команды проектных экспертов, инжиниринговых и деловых аналитиков, специалистов по патентному анализу, так как анализируется большой массив мировой патентной информации. Патентные ведомства многих стран предлагают услуги по бизнес-использованию патентной информации. К разработке документов могут привлекаться представители образовательных, общественных и научных организаций. Может быть обеспечено аналитическое сопровождение всего цикла инновации – от начала разработки технологии до вывода продукта на рынок.

В стратегическом менеджменте патентная аналитика – это также инструмент поддержки принятия решений руководством. Она позволяет руководителю принимать решение о выборе стратегической альтернативы на основе комплексной оценки конкурентоспособности инновационных разработок, основанной на исследовании технологических трендов, перспектив стратегического развития и путей коммерциализации.

Руководителю и менеджеру инновационной компании результаты патентной аналитики позволяют [9]:

- проводить актуализацию планов НИОКР (исключение тупиковых исследований и дублирования, сокращение расходов и экономия, выбор направлений инвестирования);
- получить сведения о развитии конкурентов (их жизненный цикл, мониторинг приоритетных продуктов в области работы, динамика подачи патентных заявок, ответственные за управление интеллектуальной собственностью) и на их основе формировать свои заявки на патенты, оценивать альтернативы разработки технологии (кооперация с авторами или заключение стратегического альянса);
- проводить оценку технологии для рынка (преимущества, уникальность, перспективность, «зрелость», конкурентоспособность и стоимость);
- разрабатывать альтернативы корпоративной стратегии на основе развития технологий (смещение конкурентов или поиск своей рыночной ниши,

коммерциализация или использование в хозяйственной деятельности, работа на национальном рынке или выход на глобальные рынки);

- находить возможности межотраслевой диверсификации компании и выявить новые малоизученные тематики НИОКР (например, занимаясь нейроинтерфейсами в области медицины, можно обнаружить, что в мире они всё чаще применяются в транспорте и энергетике).

Стратегия устаревает после обнародования. Патентная аналитика устаревает после передачи заказчику. Поэтому требуется её обновление – обычно ежегодное. Практический опыт показывает, что все крупные компании, заказывавшие аналитические отчёты, оформляют новые заявки на услуги патентной аналитики. Продукты и сервисы патентной аналитики можно применять в интересах государства и крупных коммерческих компаний, отраслевых ассоциаций.

Для малых и средних предприятий (МСП) комплексная патентная аналитика не всегда доступна. Но и для них разработаны методики, помогающие сократить финансовые и временные риски в сфере инновационной деятельности.

Patent Addendum – перспективный вид аналитических отчётов для встраивания патентной аналитики в комплексные консалтинговые услуги по интеллектуальной собственности. Он интересен скоростью подготовки аналитики (5 дней), использованием широкой линейки передового инструментария и невысокой стоимостью. Отчёт Fast-track является разновидностью анализа по патентному ландшафту. Выполняется проектным офисом ФИПС в России бесплатно и за короткие сроки. Объектами выбираются наиболее интересные технологические направления. В ближайшее время планируются публикации таких отчётов в открытом доступе [10].

Патентная аналитика – это современный инструмент разработки стратегии конкурентной борьбы и продвижения инновационного бизнеса. Эффективный патентный анализ помогает защитить компанию от ошибок при выборе инновации и технологии, предсказать воздействие патента на развитие компании, оценить возможные результаты деятельности конкурента, получить конкурентное преимущество в области технологий.

Литература

1. Ривз М., Кнут Х., Джанмеджая С. Стратегии тоже нужна стратегия. – М.: Эксмо, 2016. – С. 14.
2. Агеев А.И. Футурология и бизнес: зачем компании футуролог // Бизнес-ревью. – 2011. – № 4 (88) [Электронный ресурс]. URL: <http://edu.inesnet.ru/2011/05/futurologiya-i-biznes-zachem-kompanii-futurolog/>
3. Кураков Ф.А. Феномен закрепления прав на промышленно применимые результаты интеллектуальной деятельности на стадии фундаментальных исследований // Экономика науки. – 2017. – № 2. – Т. 3. – С. 116.
4. Смирнова В.Р., Васильева Ю.С. Построение инновационной экономики России через развитие института интеллектуальной собственности // Инновации. – 2018. – № 3 (233). – С. 12.
5. Алимуратов М.К., Власюк Л.И. Стратегирование – новая область профессиональных знаний // Управленческое консультирование. – 2017. – № 11. – С. 154.
6. Григорян М.Р. Патентный анализ: стратегическое обоснование, применение, преимущества и ограничения // Концепт. – 2015. – Т. 30. – С. 341–345.
7. ВОИС – официальный сайт для поиска по международным и национальным патентным фондам [Электронный ресурс]. URL: <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf> (дата обращения: 24.03.2019).