



ВАЛЕРИЯ ЛЕОНТЬЕВА

старший оценщик швейцарской оценочной компании *Swiss Appraisal* в России и СНГ, аспирант Финансового университета при Правительстве РФ

## МЕХАНИЗМ НАРАЩИВАНИЯ СТОИМОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

К ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ БИЗНЕСА, В ЧАСТНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО, СЕГОДНЯ ОБРАЩЕНО ВНИМАНИЕ ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ И МЕНЕДЖЕРОВ РАЗЛИЧНЫХ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ — РАЗРЕШЕНИЕ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ ПОЗВОЛИТ УПРАВЛЯТЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ БИЗНЕСА.

### БАЗОВЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ

Высокотехнологичная компания — это компания, основным капиталом которой является интеллектуальный, состоящий из интеллектуальной собственности и высококвалифицированного персонала.

В российских и зарубежных компаниях широко распространена концепция управления стоимостью (*Value-Based Management*). Главная цель компании, применяющей на практике данную концепцию, — наращивание (максимизация) стоимости. Управление стоимостью строится как процесс принятия гибких управленческих решений с позиции воздействия на ключевые факторы, способствующие росту стоимости. Однако классические постулаты данной концепции не всегда могут быть эффективно внедрены, потому что, во-первых, построены в ос-

новном на базе американской практики, а, во-вторых, действие существующих моделей роста ориентировано на традиционные компании, не учитывая специфики высокотехнологичного бизнеса.

### ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР РОСТА СТОИМОСТИ

Говоря об управлении стоимостью, следует иметь в виду, что речь идет о комплексном и многоцелевом управлении сложной системой факторов, в итоге определяющих динамику стоимости компании.

При всем многообразии факторов, в значительной мере влияющих на величину стоимости компании, особое значение стоит придавать прежде всего внутренним.

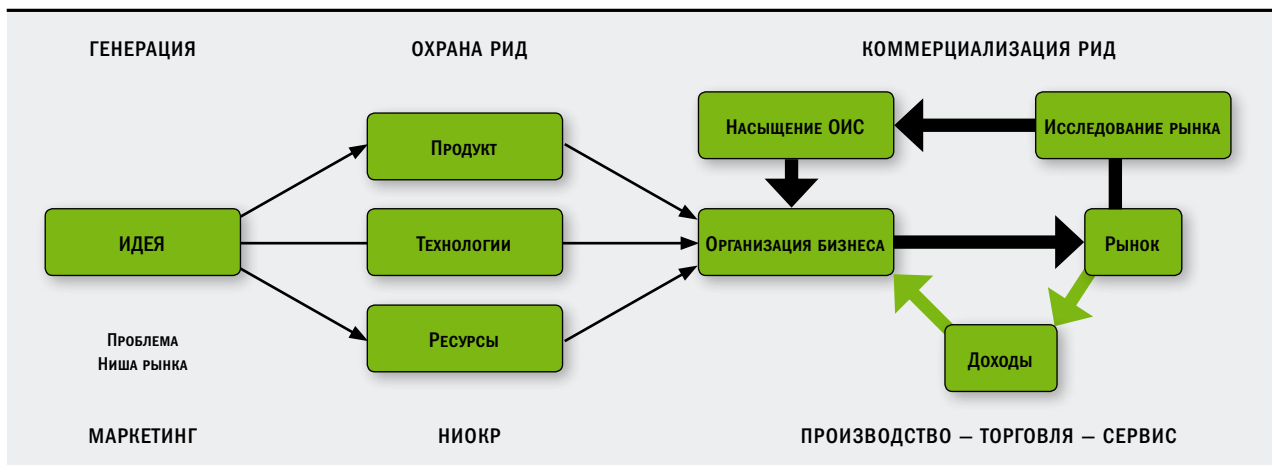
Помимо непосредственного выявления факторов роста важна также их группировка по степени влияния. Конечно же, для каждой компании конкретной отрасли эти факторы будут различаться по сос-

таву и структуре. Однако стоит отметить, что нематериальные активы представлены в той или иной мере, в любом виде бизнеса и, пожалуй, в любой отрасли. Нематериальная составляющая может различаться только масштабностью.

Очевидно, что такая нематериальная составляющая будет шире представлена в высокотехнологичном бизнесе, нежели, например, в области строительства, поскольку доля основных средств в таком сегменте деятельности составляет наибольший процент.

Авторы различных публикаций, освещающих стоимостный аспект, все чаще сходятся во мнении, что компании обладают тремя видами капитала: материальным, финансовым и интеллектуальным.

Компании, занятые в сфере материального производства, имеют значительные материальные, а также финансовые активы. Отличие сферы высокотехнологичного бизнеса заключается в основном именно тем, что наибольший удельный вес приходится на нематериальные активы.



Наличие перспективной и конкурентоспособной идеи бизнеса, эффективной технологии производства продукции или услуги, гибкой и мобильной системы управления, постоянно накапливаемых преимуществ на рынке определяет ценность интеллектуального капитала. Таким образом, огромную роль интеллектуальный капитал играет именно как фактор создания стоимости компании. Следовательно, модель управления стоит выстраивать непосредственно вокруг этого.

Это не означает, что компании материальной сферы производства не могут использовать такой механизм. Имея в активе патенты и лицензии, даже компании данной сферы могут задействовать нематериальные активы для развития и создания стоимости. Другое дело, что на этот механизм должны опираться в первую очередь высокотехнологичные компании, положив его в основу управленческой политики.

Развитие в этом ключе подразумевает построение эффективной системы управления интеллектуальной собственностью на предприятии, что включает в себя создание механизма наращивания стоимости и дальнейшего управления ею. Но специфику деятельности необходимо учитывать, так как этот механизм неодинаково работает для всех, даже в области высокотехнологичного бизнеса. Однако принцип построения такого механизма един.

Процесс управления интеллектуальной собственностью — это комбинированный процесс регулирования эффективности совокупного множества операций и процедур, связанных с качественной и масштабной реализацией идеи, лежащей в основе данного объекта собственности.

Имея нематериальный актив, компания должна задуматься в первую очередь над тем, каким образом его задействовать в производстве, чтобы этот актив

генерировал доход и создавал дополнительную прибыль компании. И здесь особое внимание стоит уделить охране и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации, т. е. заниматься вопросами поддержания охранных документов в силе, а также развивать свою деятельность, вовлекая объекты интеллектуальной собственности в гражданский оборот.

### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В СТОИМОСТНОМ УПРАВЛЕНИИ И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА НАРАЩИВАНИЯ СТОИМОСТИ

Целевое управление стоимостью на высокотехнологичном предприятии нередко выстраивается по стадиям жизненного цикла создаваемых и реализуемых объектов интеллектуальной собственности, составляющих содержание какой-то новой товарной продукции и, соответственно, новой внедряемой технологии.

На рис. 1 изображена примерная схема такого управления — от понимания проблемы, которая возникла в процессе функционирования предприятия на рынке и до ее разрешения.

Лучшие идеи по разрешению этой проблемы обычно ориентированы на уже

существующие технологии производства и используемые ресурсы. С их внедрением достигается некоторое улучшение, которое позволяет выпускать более качественную и обновленную продукцию. Такую работу по улучшению обычно выполняют инновационные менеджеры, изобретатели и технологи предприятия со специалистами по управлению качеством, знающими всю цепочку ожидаемых изменений в результате реализации новой идеи.

Стратегическая корректировка целей и задач предприятия за счет новых идей по минимизации затрат и максимизации доходов осуществляется, как правило, по всему жизненному циклу продукции предприятия. Такие идеи и реализующие их проекты обычно относятся к категории материалоемких и фондоемких. Они готовятся и воплощаются в жизнь в течение не менее 2–3, а порой около 10 лет. Но это оправданно, поскольку в итоге предприятие, освоив новую продукцию, вновь становится лидером на рынке.

При управлении стоимостью высокотехнологичного бизнеса важно соблюдать условия ритмичности производственной деятельности, экономической устойчивости и стабильной работы предприятия в своем прежнем и новых сегментах рынка.

Такой подход следует отнести к категории фондоуправляемого бизнеса — когда минимизируются затраты, максими-

**Наличие перспективной и конкурентоспособной идеи бизнеса, эффективной технологии производства продукции или услуги, гибкой и мобильной системы управления, постоянно накапливаемых преимуществ на рынке определяет ценность интеллектуального капитала.**

зируется качество продукции или услуг и вместе с ними товарооборот, а, соответственно, прибыли и доходы. Каждое предприятие должно реализовывать этот комплекс мер в собственном производстве, но по своей уникальной схеме. Причем реализация этого подхода должна быть системной: ежедневной, еженедельной и ежемесячной. Интеллектуальный потенциал каждого российского предприятия в лице его руководителей и ведущих специалистов должен быть озабочен этой проблемой.

и ранее созданные, подлежат инвентаризации. Данный процесс необходим для выявления объектов интеллектуальной собственности с целью их дальнейшего использования. При этом необходимо помнить, что грамотно выстроенная система охраны объектов интеллектуальной собственности также немаловажна. За счет собственных ноу-хау и законно полученных патентов, свидетельств, лицензий компания может планировать инвестиции на долгие годы вперед и формировать свою ры-

шая их новыми свойствами и обновляя их потребительские качества. Это влияет, с одной стороны, на стоимость товара (как эксклюзивного на рынке), а с другой — на создание так называемой монополии для компании — правообладателя данных объектов интеллектуальной собственности. Таким образом, происходит расширение «границ» (увеличение доли рынка), неизбежно принося дополнительную прибыль. Как результат, экономический рост фирмы ускоряет повышение стоимости самой компании. Вследствие этого компания приобретает статус инвестиционно-привлекательного предприятия, тем самым привлекая новых инвесторов и увеличивая приток дополнительных капиталовложений. А дополнительные ресурсы, как известно, создают дополнительные возможности для финансирования новых НИОКР, что дает авторам-разработчикам свободу творчества и увеличивает дополнительные вознаграждения в виде премий (как поощрение за творческий вклад), приводя к стимулированию творческого потенциала, как бы замкнув цикл. В итоге у компании появляются возможности коммерциализации новых разработок и новые сверхприбыли.

По сути, цикличность данного процесса обеспечивает действенный механизм в вопросах наращивания стоимости компании, а также ее развития в целом. Удобство данной модели в том, что цикличность процесса постоянна и может длиться сколь угодно долго, пока это происходит в интересах собственников.

Кажущаяся простота данного цикла не исключает наличия четко отработанной и сбалансированной системы мер на каждом отдельном этапе со стороны руководства. Со временем в данный механизм могут добавляться новые элементы, которые будут необходимы для дальнейшего роста и развития, однако ключевые звенья всегда будут работать на благо компании. ■

## Процесс управления интеллектуальной собственностью — это комбинированный процесс регулирования эффективности совокупного множества операций и процедур, связанных с качественной и масштабной реализацией идеи, лежащей в основе данного объекта собственности.

Стимулирование творческой деятельности на современном высокотехнологичном предприятии занимает одну из важнейших позиций, являясь фактором роста стоимости компании. Механизм наращивания стоимости приведен на рис. 2.

Активизировать творческий потенциал можно путем создания комфортных условий для творческой деятельности. Стимулирование происходит в основном за счет соблюдения прав авторов, главным образом надлежащей охраны и выплаты авторских вознаграждений. Будучи уверенными в завтрашнем дне, авторы глубоко погружаются в творческий процесс, что способствует созданию новых объектов интеллектуальной собственности.

Все результаты интеллектуальной деятельности, т. е. не только новые, но

ночную монополию по определенным группам товаров с гарантией окупаемости этих инвестиций.

Таким образом, по итогам проведения инвентаризации на предприятии формируется соответствующий реестр объектов интеллектуальной собственности (как отдельных инвентарных объектов), которые в дальнейшем ставятся на баланс в качестве нематериальных активов данного предприятия. Тем самым происходит закономерное увеличение активов компании. Параллельно идет процесс планомерного наращивания выручки компании, достигаемого в результате активной творческой деятельности, например изобретательской: новые разработки в виде изделий и технологий внедряются в производство товаров, насы-

Рисунок 2. МЕХАНИЗМ НАРАЩИВАНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ

