



УДК 338(100):339.166.5

Н.В. НОВИЧКОВ, д.экон.н., профессор, Почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Российского государственного университета туризма и сервиса (РГУТиС), советник Министра культуры Российской Федерации
Министерство культуры Российской Федерации, г. Москва, Малый Гнезниковский пер., 7/6, стр. 1, 2
Электронный адрес: novichkov@gmail.com

О.В. БАШКИРОВА, к.экон.н., заместитель начальника отдела микроэлектроники и перспективных проектов
ФГУП «Научно-исследовательский и экспериментальный институт автомобильной электроники и электрооборудования», г. Москва, ул. Кирпичная, 41
Электронный адрес: shedu@inbox.ru

А.В. НОВИЧКОВА, к.экон.н., доцент кафедры «Управление и маркетинг»
Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Нижний Новгород, просп. Гагарина, 46
Электронный адрес: ale-novichkova@yandex.ru

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ: ПАТЕНТНЫЙ ПУЛ ПРОТИВ ЕДИНОЛИЧНОГО ВЛАДЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПАТЕНТОВ

В современных экономических реалиях интеллектуальная собственность компании выступает гарантом ее инновационного развития. Вопрос наиболее эффективного управления этим видом собственности при внедрении прорывных, высокорискованных инноваций стоит на повестке дня. Разработка механизмов вывода новых продуктов на рынок, обеспечивающих превосходство над конкурентами, выступает как актуальная научная проблема. В статье проводится анализ стратегий управления интеллектуальной собственностью фирм и оценка влияния выбранных управленческих инструментов на их инновационную активность. В результате объединения усилий участников инновационного процесса (неаффилированных экономических субъектов – резидентов разных государств) посредством образования патентного пула, имеющего целью вывод продукта на глобальный рынок, компания-актор инноваций получает весомые преимущества (повышенное качество продукта, его соответствие требованиям потребителя) и снижает риски неопределенности, характерные для рынка инноваций.

Ключевые слова: инновационная сеть; патентный пул; развитие организационной структуры; структура патентного портфеля; инновационный производственный цикл

DOI: 10.17072/2218-9173-2016-3-52-65

Производственный процесс, по мнению ряда авторитетных исследователей [5; 10; 11; 12], более не доминирует в процессе создания ценности. Наиболее значимым фактором, обеспечивающим инвесторам наибольший доход, являются инновации в случае их рыночного успеха. Это означает, что компании вынуждены обращать пристальное внимание на управление своей интеллектуальной собственностью. Результаты НИОКР занимают значительное место среди объектов интеллектуальной собственности фирмы, выступают основой ее инновационного прогресса на глобальном рынке. Технологические, продуктовые инновации при условии их уникальности формируют новые рыночные ниши, в отдельных случаях – целые рынки, что сказывается на доходах компании – в этом случае компания получает инновационную ренту [4; 6]. Здесь встает вопрос наиболее быстрого вывода инновации на рынок, что в современных условиях зачастую требует участия нескольких экономических субъектов в инновационном процессе.

Инновационно активная фирма эволюционирует в сложной и подвижной среде, выстраивая отношения не только с традиционными субъектами экономических отношений (государственными, финансовыми институтами, рынками, сообществами, продавцами, потребителями и конкурентами), но и активными акторами инноваций [4] – разработчиками, инженерными лабораториями, финансовыми институтами и их новыми инструментами венчурного финансирования. Участие в инновационном процессе целого ряда экономических субъектов приводит к возникновению «сложных отношений» между ними [8], к которым добавляются отношения между конкурентами, инновациями и интеллектуальной собственностью. Возникают вопросы ответственности и прав владения и использования инноваций. Перед фирмой встает задача решить данные вопросы, с учетом достижения цели – максимально быстрого и минимально затратного вывода инновации на рынок.



Рис. 1. Участники инновационного цикла

На рисунке 1 представлены основные участники инновационного процесса при разработке новации (левая часть) и вывода ее на рынок (производства инновации – правая часть).

Значительное время инновационного процесса занимает разработка новации, получение патента. При этом если вопросы юридического характера допустимо адресовать разным конторам, отношения с которыми могут носить разовый характер, то акторов инноваций, ответственных за ее разработку (отображенными на левой половине рис. 1), целесообразно не только сделать постоянными участниками процесса, но и закрепить сотрудничество с ними при помощи специализированных управленческих инструментов. В отдельных случаях возможно применение такого механизма управления интеллектуальной собственностью, как патентный пул¹.

Победить на рынке прорывных инноваций: патентный портфель или патентный пул?

Рассмотрим логические модели инновационных стратегий фирм, работающих на рынке ультразвуковых противонакипных устройств, которые глобальный рынок воспринимает как прорывную инновацию.

Ультразвуковые противонакипные устройства – это система (генератор + преобразователь), которая монтируется на внешнюю поверхность бойлеров и теплообменного оборудования для очистки и предотвращения образования накипи на стенках бойлеров из-за примесей, содержащихся в воде. В СССР этот тип энергосберегающего оборудования ставился в обязательном порядке на все бойлеры всех производств. В переходный период из-за недостаточного финансового обеспечения эта практика фактически прекратилась, но в конце 1990-х гг. на базах исследовательских институтов и производственных лабораторий была реанимирована в объемах меньших на порядки. На сегодняшний день существует около 10 компаний – производителей устройств в мире, один крупный разработчик и поставщик преобразователей в Российской Федерации, два предприятия в Республике Корея – имитаторы, один из которых развивается весьма успешно. Продукт глобальному рынку совершенно не знаком², воспринимается им как прорывная инновация, ресурсо- и энергосберегающая, дружелюбная по отношению к окружающей среде.

Основной фактор, влияющий на эффективность устройства, – материал, используемый для производства преобразователя, наиболее успешные разработки запатентованы. В среднем патентный портфель подобных компаний составляет два-три патента.

Рассмотрим, как две ведущие компании управляют своими патентными портфелями с целью достижения территориального доминирования.

¹ В международной практике под патентным пулом понимается объединение правообладателями принадлежащих им патентов (точнее – прав на несколько результатов интеллектуальной деятельности (РИД)), позволяющее третьим лицам приобретать лицензии одновременно на все патенты, входящие в пул. Возникновение патентных пулов позволило правообладателям выйти на новый уровень получения доходов за счет синергии патентов.

² Для очистки теплообменного оборудования в странах Европы применяется агрессивная химия, в странах Юго-Восточной Азии – механическая очистка бойлеров.

MORKO Co., Ltd (Республика Корея) было создано в 1999 г. как совместное российско-корейское предприятие с русским интеллектуальным продуктом и корейскими производственными мощностями. Через несколько лет, полностью освоив производственный цикл, компания провела ре-эмиграцию и избавилась от полноправного участия российской стороны, российских разработчиков и изобретателей. Будучи первыми на азиатском рынке, имея высокотехнологичный продукт, выступая как монополист, компания начала проводить агрессивную маркетинговую стратегию: оформила патенты на каждую деталь изделия, аббревиатуру устройства (USP), связующие элементы, крепежные детали, получила международные сертификаты. Но к концу нулевых годов инновационный потенциал продукта ослабел, из-за недостатка идей, отсутствия высококвалифицированных инженеров по данной тематике развитие фирмы стало замедляться.

Патентный портфель MORKO Co., Ltd состоит из 18 патентов и сертификатов, некоторые из которых дают право продавать и использовать изделия в Японии³. Также, в отличие от наших устройств, имеется патент на специальное защитное устройство для работы при неблагоприятных погодных условиях⁴.

Таким образом, можно утверждать, что компания декларирует инновации, но разработок, касающихся не только внешних улучшений, но и повышения эффективности устройства, не проводит.

Компания управляет своим патентным портфелем в соответствии с требованиями азиатского рынка – получает сертификаты и разрешения на продажу и работу устройства на отдельных территориях.

Таблица 1

Структура патентного портфеля MORKO CO., Ltd

Позиция	Патенты и лицензии, шт.
Торговая марка, название изделий	3
Дизайн	2
Патентов на полезную модель	7
Технические патенты	4
Лицензия на применение изделия в Японии	1
Лицензия на применение изделия	1

Портфель патентов полностью принадлежит MORKO Co., Ltd. Следует отметить, что компания управляет им весьма успешно – интеллектуальная собственность растет, это, в свою очередь, оказывает влияние на репутацию фирмы, повышает ее инвестиционную привлекательность и, как следствие, рыночную стоимость. Компания является лидером рынка на своей территории.

³ Для продажи на территории Японии необходимо получить японские свидетельства о соответствии.

⁴ Поскольку нередко производства в данном регионе находятся прямо на улице и не имеют стен, в период дождей им необходима дополнительная защита от неблагоприятных погодных условий.

Активность компании в продвижении и потенциальный рынок сбыта привлекли внимание к продукту другой компании, специализирующейся на предоставлении маркетинговых услуг на рынке Юго-Восточной Азии (далее – ЮВА), – сингапурской Artios technology Pte Ltd. Она предложила одному из российских производителей – научно-производственной внедренческой компании «ТермоЭнергия» сотрудничество в продвижении на рынке ЮВА.

Поскольку MORKO Co., Ltd заняла лидирующие позиции, то попытка соперничать с ней вызвала необходимость представить рынку ЮВА качественно новый продукт с улучшенными потребительскими характеристиками. Это потребовало заемных инженерных знаний Санкт-Петербургской инженерной лаборатории, которая занималась и вопросами ультразвуковых устройств.

В результате была организована деловая сеть, в которую входили следующие акторы:

- ООО «ТермоЭнергия» (далее – ТЭ) – российский производитель ультразвуковых противонакипных устройств;
- Artios technology Pte Ltd – сингапурская компания, оказывающая маркетинговые услуги;
- инженерная лаборатория – разработчик новаций.

ТЭ закупает преобразователи у Московского радиотехнического завода (НПО «МРТЗ»), поэтому процедуры патентования изобретения и бухгалтерского сопровождения отданы внешним источникам знаний. Все субъекты, задействованные в инновационном процессе, представлены на рис. 2.

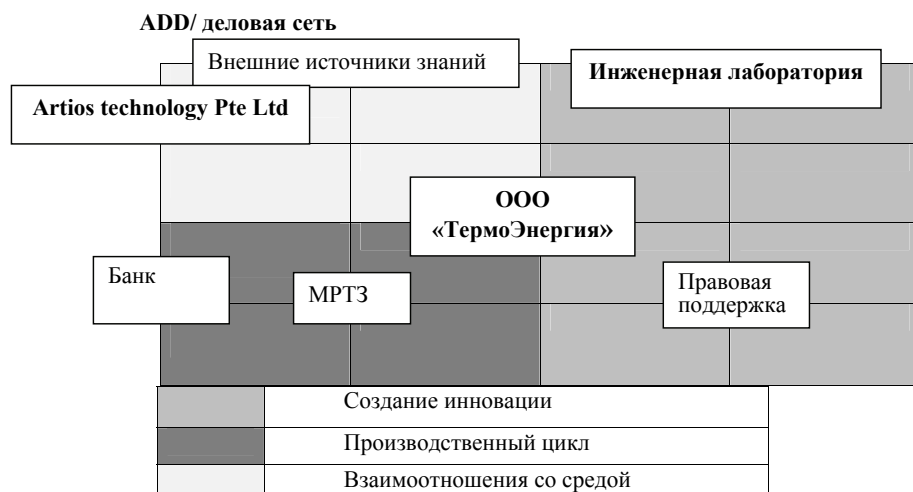


Рис. 2. Акторы инновационного цикла

Поскольку первоначальная аббревиатура устройства (USP – ultrasonic scale protection) было запатентовано MORKO Co., Ltd и ее использование на рынке ЮВА было невозможно, была предложена новая – АДД/ADD (acoustic de-scale devices), которая стала названием проекта. Цель проекта – занять

доминирующие позиции на рынке ЮВА, поэтому усилия компаний были объединены в сетевую форму.

Верхний левый сектор (рис. 2) отображает взаимодействия со средой – рыночные исследования и продажи. За него ответственна Artios technology Pte Ltd, так как прекрасно разбирается в тонкостях азиатского рынка, знакома со многими производителями и, соответственно, техническими характеристиками их производств⁵.

Информация из этой четверти попадает в компанию ТЭ, ее центральная позиция на рисунке демонстрирует ответственность за основные решения управленческого характера.

Так, при необходимости разработки модификаций устройства или значительных изменениях конструкции центр решает, делать ли их своими собственными силами или привлечь специализированную лабораторию. Лаборатория – крайне важное звено цепочки создания ценности, которое несет ответственность за разработку инноваций – взрывозащищенных устройств, предназначенных работать в нефтегазовой и химической промышленности, или цифрового генератора устройства. Остальные внешние источники знаний привлекаются по мере необходимости.

После того как новация разработана, опытный образец поступает в ТЭ, где проходит проверку в тестовой лаборатории. При условии положительных результатов тестов изобретение подвергается процедуре патентования, при прохождении которой ТЭ обращается к юристам, специализирующимся на патентном праве.

В производственный цикл вовлечены три участника – ТЭ, Московский радиотехнический завод (как производитель преобразователя), банк, которому отдана бухгалтерия.

Стратегия развития проекта предусматривает расширение продуктовой линейки за счет новых модификаций устройства, увеличивающих сферы его применения.

Инновация коммерчески успешна при условии многофункциональности. Устройство ADD помимо своего прямого назначения, показало высокую эффективность при экстрагировании (в пищевой промышленности и фармацевтике) и приготовлении смесей (при крашении тканей, например). Другими словами, возможны не только модификации продукта, используемые для очищения от накипи, но и для указанных действий. Это требует активного использования инженерного знания и самой компании ТЭ, и спецлаборатории. Разработки по указанным направлениям оказали существенное влияние на рост и изменение патентного портфеля каждой из компаний. Следует отметить, что для работы на рынке ЮВА требуются дорогостоящие сертификаты и разрешения, их оформление взяла на себя Artios technology Pte Ltd. В результате было решено объединить патенты и сертификаты, относящиеся к ADD, в патентный пул для достижения синегического эффекта, дающего максимально возможные экономические преимущества при выходе на рынок ЮВА.

⁵ Это важно, так как от мощности оборудования зависит необходимое количество преобразователей устройства.

Патентный пул проекта ADD

Международные сертификаты	Назначения/применения	Технологические патенты
Торговый знак	Чистка и предотвращение накипи	Мощность
Сертификаты природоохранные	Экстракция	Безопасность (взрывозащищенное исполнение)
	Смешивание	Цифровые модели
		Дизайн

Патенты, объединенные в пул, условно можно поделить на три основных части: международные сертификаты, назначения – патенты на полезные модели для работы в разных отраслях, технические патенты.

Стратегия развития проекта предпочла этот управленческий механизм для снижения негативного воздействия некоторых особенностей, характерных для рынка инноваций [1; 3; 4; 7]:

1. Долгий процесс патентования инновации. Он занимает время – от шести месяцев. Для получения международных сертификатов требуется еще больше времени, так как компания может получить последние только после приобретения национального сертификата.

2. Цикл жизни патента. Он конечен, монополия на инновацию ограничена. Владелец может продлить жизненный цикл патента, только если изобретение требует дополнительных тестов и выдачи разрешений. По истечении срока действия патента правовой режим осуществления изобретения, полезной модели и промышленного образца изменяется. Новшество становится объектом общественного достояния. Это означает, что каждый имеет право использовать его без разрешения и без какой-либо оплаты.

3. Внедрение инноваций в рутинный процесс. Сегодня инновации, как правило, являются сложными объектами и требуют высокого компетентного знания при производстве каждой детали. Не все компании способны удовлетворить эти требования, иногда они просто осуществляют отдельные процессы производственного цикла. Таким образом, компания нуждается в привлечении заемных ресурсов, мощностей. Когда возможности компании в отношении производства инновации ограничены (нехватка ресурсов, мощностей, технологий), инновационная цепочка состоит из равноправных членов и вопрос распределения зон ответственности и прав становится актуальным.

4. Продвинутая институциональная среда. Для того чтобы выпустить новинку на рынок, требуется сильная институциональная поддержка. Если государство предоставляет условия благоприятствования для инноваторов, необходимо точно понимать эти условия и знать особенности и возможности их использования. На иностранных, международных рынках отечественным компаниям (особенно малым фирмам) нередко приходится прибегать к знанию резидентов.

5. Быстрое появление подражателей. Благодаря возможностям Интернета, предоставляющего мгновенный и часто бесплатный доступ к различным источникам знаний, появление новых модификаций продукта или имитаций, как правило, не заставляет себя ждать. Единственный выход – механизмы защиты своей интеллектуальной собственности.

Каким образом компания может усилить свою инновационную активность в этих условиях [9]? Возможность обращения к заемному знанию не обеспечивает постоянного сотрудничества с критически важными для бизнес-модели субъектами. Перед компанией встает вопрос: как обеспечить вовлеченность всех участников инновационного цикла на более-менее продолжительной основе? Создание патентного пула может не только закрепить сотрудничество при сохранении интеллектуальной собственности каждой из фирм, но и существенно снизить затраты на проект путем распределения расходов и определения зон ответственности, сэкономить деньги и время, как сократить процесс создания новации, так и повысить эффективность ее вывода на рынок⁶.

В рассматриваемом примере необходимость постоянного создания модификаций в соответствии не только с территориальными требованиями, но и особенностями каждого производства требует построения эффективных взаимодействий с партнерами. Основные участники образованной с этой целью деловой сети – члены патентного пула (они выделены полужирным шрифтом на рис. 2 – это ТЭ, лаборатория и Artios technology Pte Ltd). Подобная стратегия должна поддерживать заинтересованность участников в проекте: лаборатория получает доход в случае коммерческого успеха разработок, Artios technology Pte Ltd заинтересован в участии в пуле из-за репутации инновационной компании с «российскими техническими мозгами», что ценится на рынке ЮВА.

Таблица 3

Структура патентного пула

Фирма	Доля	Примечание
ТЭ	60%	Торговый знак Назначения Технологические характеристики
Лаборатория	15%	Прорывные инновации
Artios technology Pte Ltd	25%	Международные сертификаты

Конфликт интересов

В случае возникновения конфликта интересов каждая из компаний остается со своими патентами, при этом теряется синергический эффект объединенного проекта. Продажи ТЭ будут ограничены российским рынком, выход на международную арену займет дополнительное время, лаборатория будет вынуждена искать потребителей разработок, Artios technology Pte Ltd не сможет продавать новейшие модификации продукта. Для эффективной работы необходимы все патенты пула, поэтому согласование долей патента выступает фактором, удерживающим участников от оппортунистического поведения.

⁶ Следует отметить, что патентный пул – только один пример, где члены конкурентной индустрии создают ресурс их коллективного дохода.

Сравнительный анализ конкурентных стратегий на рынке инноваций

Мы видим, что конкуренты – MORKO Co., Ltd и ТЭ для управления своей интеллектуальной собственностью выбрали принципиально разные стратегии. MORKO Co., Ltd – единственный обладатель портфеля, что, конечно, снижает риск оппортунистического поведения партнеров, однако отсутствие сотрудничества с заемным инженерным знанием⁷ лишает компанию весомых преимуществ – высокотехнологичных разработок, что ухудшает ее позиции на рынке инновационной продукции. Кроме того, повышаются расходы вследствие оплаты всех необходимых для деятельности патентов и осуществления ряда бизнес-процессов, которые, в случае с ТЭ, являются зоной ответственности других участников проекта. Учитывая, что век инновации недолог, как и жизнь патента, выгоды сетевого сотрудничества в условиях рынка инноваций (стратегии ТЭ) очевидны. Российская компания нацелена на оптимальное перераспределение потоков знания и финансов между участниками, что дает возможность появления и коммерциализации непрекращающихся разработок. Используя преимущества патентного пула, компания намерена добиться несравнимо больших экономических результатов, производя модификации в соответствии с потребностями/сведениями о потенциальных потребителях.

MORKO Co., Ltd нацелен на интенсификацию роста. Корейская компания пытается стать поставщиком одного из мировых лидеров – Shell и хочет использовать этот статус для доминирования на рынке. Компания производит два типа противонакипного оборудования и предполагает, что этого достаточно для долговременной стратегии роста.

Потенциальный рост MORKO Co., Ltd может быть выражен формулой:

$$\text{Потенциальный рост (MORKO Co., Ltd)} = \left\{ \begin{array}{l} \text{обычные устройства} \\ \text{взрывозащищенные устройства} \end{array} \right\} \quad (1)$$

Производя устройства с улучшенными характеристиками, ТЭ предлагает рынку многофункциональный продукт, который может быть представлен в разных сегментах, нишах, отраслях; либо использован для разных целей на одном и том же производстве:

$$\text{Потенциальный рост (ТЭ)} = \left\{ \begin{array}{l} \text{обычные устройства} \\ \text{взрывозащищенные устройства} \\ \text{экстракция} \\ \text{смешивание} \end{array} \right\} \quad (2)$$

Согласно инновационной стратегии, предложенной Artios technology Pte Ltd⁸, проект ADD собирается достичь показателя в 30% рынка ЮВА в первые три года своего существования и 80% по итогам пяти лет работы. Для

⁷ Разработчики новаций вкладывают значительные усилия в проект, если становятся полноправными участниками в распределении прибыли.

⁸ Artios technology Pte Ltd, Презентация проекта ADD, 2015.

достижения этих показателей было решено сосредоточиться на следующих отраслях и производствах:

1. Китайские электростанции.
2. Производство пальмового масла.
3. Производство соевого экстракта.
4. Окраска текстильных тканей.

Сравним две стратегии инновационного развития и посмотрим, как конкуренты управляют своей интеллектуальной собственностью.

Таблица 4

**Основные параметры инновационной активности российских
и корейских производителей рынка ультразвуковых противонакипных устройств**

№ п/п	Параметр	ТЭ (ADD)	MORKO Co., Ltd (USP)
1	Патентная стратегия	Патентный пул	Патентный портфель
2	Тип инноваций	Технологические кор- ректирующие. Технологические про- рывные. Организационные. Продуктовые	Технологические кор- ректирующие
3	Развитие интеллекту- альной собственности	Диверсифицированный подход. Интенсивное развитие патентного портфеля	Интенсификация / Экстенсивное развитие патентного портфеля
4	Количество патентов на сегодняшний день / поданные заявки на па- тент, шт.	4 ⁹ /4	18/1
5	План ежегодного при- роста портфеля, патен- тов в год, шт.	4–6	1–2
6	Инновационные актив- ности	Построение когнитив- ной системы	Агрессивный маркетинг
7	Характеристики бизнес- модели	Сетевое сотрудниче- ство/ Сильные адаптивные возможности	Бренд. Потребительский ка- питал

Мы видим, что сильная когнитивная система [2] (здесь – инженерное знание ТЭ + инженерное знание лаборатории) обеспечивает будущий рост эффективно. Растет количество ожидаемых патентов на полезные изобретения в отличие от конкурентов, имеющих патенты на уже существующие и эксплуатируемые детали. Это не только значительно расширяет долю рынка ТЭ, но и выводит ее на новые рынки.

⁹ Еще 20 патентов будут скоро получены.

Таблица 5

**Положительные и отрицательные аспекты патентного пула
и патентного портфеля в малом бизнесе**

Аспекты	Патентный пул (деловая сеть)		Патентный портфель (единственный владелец)	
	Положительные	Отрицательные	Положительные	Отрицательные
Патенты				
Количество патентов	Прогрессирующий рост			Медленный рост
Разнообразие патентов	Часто возникающие		По мере надобности	
Возможные изобретения/патенты, кроме проекта	Расширение продуктовой линейки			Под вопросом (мало интеллектуальных ресурсов, слабая НИОКР)
Прорывные инновации	С большой долей вероятности			Сомнительны
Модификации	Регулярно			По запросу
Риски				
НИОКР – не соответствие нуждам компании		Возможно	Нет	
Устаревание продукта	Невозможно, из-за многообразия разработок			Риск есть в случае бедного портфеля
Оппортунистическое поведение основных акторов		Возможно	Низкая вероятность	
Недостаток финансирования	Низкий риск, репутация инновационной компании			Риск есть
Соответствие систем управления		Риск есть в случае разных институциональных полей	Риск отсутствует	
Когнитивная компетенция	Высокого уровня		В лучшем случае среднего уровня	

И все же управление патентным портфелем единственным владельцем имеет свои преимущества. Сравним очевидные позитивные и негативные аспекты рассматриваемых стратегий.

Сильная когнитивная система проекта ADD обеспечивает постоянно увеличивающееся количество патентов в пуле. Единственный владелец патентного портфеля, даже в случае покупки новации, не получает доступа к тем возможным для реализации разработкам, о которых может быть просто не осведомлен. Как правило, малые компании испытывают затруднения при разработке и/или внедрении инноваций, поскольку не имеют свободных ресурсов (прежде всего знаний), способных работать, выходя «за рамки» проекта. Но среди преимуществ этого подхода можно назвать низкие риски несогласованного движения всех видов ресурсов, вовлеченных в проект, и отсутствие критического влияния оппортунистического поведения партнеров.

Репутация инновационной компании (ТЭ), подкрепленная положительной динамикой роста портфеля патентов, поднимает ее рыночную стоимость, что, в свою очередь, влияет на доступность инвестиций. Также компетентность фирмы/проекта является более высокой за счет участия нескольких акторов, лидеров в своих областях, с разной специализацией в пуле.

Итак, разные стратегии имеют разные риски и преимущества. Решение, какой путь избрать, компания принимает сама. В случае малого бизнеса и прорывных инноваций привлечение изобретателей необязательно должно поддерживаться в виде доли в интеллектуальной собственности, но рассмотренный механизм – патентный пул позволяет сконцентрировать усилия акторов для достижения доминирующего положения на рынке инноваций.

Список литературы

1. Азоев Г.Л. Анализ рынка нанопродуктов. М.: Изд-во ГУУ, 2010.
2. Башкирова О.В. Концепция умной организации. Управление инновационным развитием компании // Вестник Института экономики РАН. 2013. № 4.
3. Дынкин А.А. О перспективах глобального инновационного развития // Вестник РАН. 2009. Т. 79, № 3.
4. Лапин Н.И. Теория и практика инноватики. М.: Логос, 2008.
5. Мильнер Б.З., Каткало В.С., Гапоненко А.Л. Управление знаниями в инновационной экономике / под ред. Б.З. Мильнера. М.: Экономика, 2009.
6. Мильнер Б.З., Макаров В.Л., Дынкин А.А. Инновационное развитие / под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2009.
7. Новичков Н.В. От бизнеса к творчеству // Свободная мысль. 2010. № 9.
8. Новичкова А.В. Повышение эффективности управления бизнесом через построение моделей корпоративной памяти // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 6 (19).
9. Новичкова А.В. Формирование модели корпоративной памяти в системе управления знаниями инновационных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: Изд-во ГУУ, 2012.
10. Dessyllas P., Hughes A. R&D and Patenting Activity and the Probability of Making Acquisitions and of Being Acquired [Электронный ресурс]. URL: <http://>

www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/working-papers/wp298.pdf (дата обращения: 18.09.2016).

11. Gering Th. The Role of Intellectual Property (IP) in R&D-based Companies: Setting the Context of the Relative Importance and Management of IP [Электронный ресурс]. URL: http://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_iasp_ge_04/wipo_iasp_ge_04_8.pdf (дата обращения: 18.09.2016).

12. Greenhalgh Ch., Rogers M. Competition, Intellectual Property and Innovation. Princeton: Princeton University Press, 2010.

Статья получена 17.11.2016

References

1. Azoev, G.L. (2010), Analiz rynka nanoproductov [Market analysis of nanoproducts], State University of Management, Moscow, Russia.
2. Bashkurova, O.V. (2013), "The concept of Smart Organization. Management of innovative development company", *Vestnik Instituta jekonomiki RAS*, no. 4.
3. Dynkin, A.A. (2009), "On perspectives of global innovation development", *Vestnik RAS*, vol. 79, no. 3.
4. Lapin, N.I. (2008), Teorija i praktika innovatik [The theory and practice of innovate], Logos, Moscow, Russia.
5. Mil'ner, B.Z., Kat'kalo, V.S. and Gaponenko, A.L. (2009), Upravlenie znanijami v innovacionnoj jekonomike [Knowledge management in New economy], in Mil'ner B.Z. (ed.), Economy, Moscow, Russia.
6. Mil'ner, B.Z., Makarov, V.L. and Dynkin, A.A. (2009), Innovacionnoe razvitie [Innovation development], in Mil'ner B.Z. (ed.), INFRA-M, Moscow, Russia.
7. Novichkov, N.V. (2010), "From business to creativity", *Svobodnaja mysl'*, no. 9.
8. Novichkova, A.V. (2013), "Improving the efficiency of business management through the construction of models of corporate memory", *Scientific open access journal "Naukovedenie"*, no. 6.
9. Novichkova, A.V. (2012), "Formation of the model of corporate memory in the system knowledge management of innovative organizations", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Management of the National Economy, State University of Management, Moscow, Russia.
10. Dessyllas, P. and Hughes, A. (2005), *R&D and Patenting Activity and the Probability of Making Acquisitions and of Being Acquired* [Online], available at: http://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/working-papers/wp298.pdf (Accessed 18 September 2016).
11. Gering, Th. (2004), *The role of Intellectual Property (IP) in R&D-based companies: Setting the context of the relative importance and Management of IP* [Online], available at: http://www.wipo.int/edocs/mdocs/sme/en/wipo_iasp_ge_04/wipo_iasp_ge_04_8.pdf (Accessed 18 September 2016).
12. Greenhalgh, Ch. and Rogers, M. (2010), *Competition, Intellectual Property and Innovation*, Princeton University Press, Princeton, USA.

Received 17 November 2016

BEHAVIOR STRATEGIES IN INTERNATIONAL MARKET OF INNOVATIVE PRODUCTS: PATENT POOL VS SINGLE OWNERSHIP OF PATENT PORTFOLIO

Nikolay V. Novichkov

Ministry of Culture of the Russian Federation,
7/6 Small Gnezdnikovsky lane (the structure of 1, 2), Moscow, 125993, Russia
E-mail: novichkov@gmail.com

Olga V. Bashkirova

Federal State Unitary Enterprise "Scientific Research and Experimental Institute of Road
Electrical, carburetors and devices", 39/41 Kirpichnaya str., Moscow, 105187, Russia
E-mail: shedu@inbox.ru

Alexandra V. Novichkova

Nizhny Novgorod Institute of Management – branch of The Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration, 46 Gagarin ave., Nizhny Novgorod, 603950,
Russia
E-mail: ale-novichkova@yandex.ru

Current economic realities demand the intellectual property of the company to be a guarantor of its innovative development. The problem of the most effective management for this type of property in implementing breakthrough, high-risk innovation is on the agenda. Modern management tools and mechanisms are to be developed to meet this market request. The article analyzes different strategies of intellectual property's management and evaluates the effect of selected management tools on their innovation activity. As a result of joint efforts of the participants of the innovation process (non-affiliated economic entities - residents of different states) through the formation of a patent pool with its aim to introduce a product in a global market, the company-actor of innovation receives tangible benefits (increased quality of the product, its compliance with the requirements of the consumer) and reduces the risks of uncertainty which are specific for the market of innovations.

Key words: innovation network; patent pool; organizational structure development; patent portfolio structure; innovation reproduction cycle