

На правах рукописи



Погодина Елена Геннадьевна

**РАЗВИТИЕ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ
В АТОМНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ КЛАСТЕРЕ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2024

Диссертационная работа выполнена на кафедре государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»

**Научный
Руководитель:** доктор экономических наук, доцент
Сопилко Наталья Юрьевна

**Официальные
оппоненты:** **Савина Маргарита Витальевна**
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры безопасности цифрой экономики и управления рисками федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина»

Алексеева Наталья Сергеевна
кандидат экономических наук, доцент Высшей школы производственного менеджмента федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

**Ведущая
организация -** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская государственная академия интеллектуальной собственности»

Защита диссертации состоится «16» января 2025 года в 14-00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.366.11, созданного на базе ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» по адресу: 125047, г. Москва, Миусская пл., д. 6.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» по адресу: 125047, г. Москва, Миусская пл., д. 6. и на сайте ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»:

https://www.rsuh.ru/upload/main/dissov/1_dis_Pogodina_EG_178.pdf.

Автореферат разослан «14» ноября 2024 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук

И.Ю. Ильина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Широкое распространение межорганизационных форм управления бизнесом, высокая научная и инновационная активность подобных формирований, а также то, что в большинстве случаев, государственное финансирование и стимулирование научно-технической деятельности, осуществляется именно через подобные структуры, привело к тому, что в рамках межорганизационных формирований различного типа в настоящее время сосредоточено большое количество интеллектуальных активов.

Типичным отраслевым интегрированным образованием является отечественная атомная энергетика, обладающая значительным инновационным потенциалом и большим количеством объектов интеллектуальной собственности.

Сложная система межорганизационных форм взаимодействия внутри атомной отрасли и значительное накопленное количество объектов интеллектуальной собственности в этой сфере, привели к тому, что традиционные схемы управления результатами интеллектуальной деятельности, часто, либо малоэффективны, либо не отвечают интересам всего круга экономических агентов, участвующих в создании и эксплуатации интеллектуальной собственности.

Таким образом, необходимость разработки новых методов управления интеллектуальными активами в рамках интегрированных отраслевых образований, использующих различные межорганизационные формы взаимодействия, обусловила актуальность выбранной темы исследования.

Степень разработанности проблемы исследования. Генезис развития научной мысли в области формирования интегрированных отраслевых структур освещаются авторами, учеными и специалистами в довольно широком диапазоне монографий, научных статей в периодических изданиях литературы и др. Среди основоположников теории менеджмента в области трансформации и структурной интеграции можно отметить работы таких известных экономистов, как зарубежных, так и отечественных: Т. Андерссон, А. Л. Абаев, В. А. Бабкин, И. И. Богачев, М. П. Войнаренко, Ю. Н. Гусев, К. В. Екимова, Л. М. Капустина, Р. М. Качалов, Т. Ю. Ковалева, В. С. Кудряшов, Л. В. Матраева, И. Г. Меньшенина, Т. В. Миролобова, Н. Б. Нагрудная, А. В. Павлова, М. Портер, С. Розенфилд, Ю. П. Соболева, Н. Ю. Сопилко, В. П. Третьяк, Д. А. Ялов, Л. Е. Янг, Д. Якобс.

Вопросы энергетической политики и развития российского атомного энергетического сектора отражены в своих работах П. Н. Алексеевым, В. Г. Асмоловым, Е. П. Велиховым, А. Ю. Гагаринским, М. В. Ковальчуком, Н. Е. Кухаркиным, Ю. М. Семченковым, В. А. Сидоренко, С. А. Субботиным, В. Ф. Цибульским, А. Л. Шимкевичем, Я. И. Штромбахом и др.

В трудах О. В. Авдейчика, Л. Ю. Александровой, О. В. Барсуковой, Е. В. Буровой, С. В. Воронова, Т. А. Головиной, Е. В. Егорычевой, М. И. Ершовой, А. Б. Ильина, Л. С. Коваль, А. Н. Козырева, А. Д. Кокуриной, Б. Б. Леонтьева, О. В. Лосевой, Л. И. Лукичёвой, Х. А. Мамаджанова,

С. Б. Мармыша, Ю. А. Мырксиной, Л. Н. Перепечко, Ю. А. Романовой, И. Л. Рудой, М. В. Рыбкова, В. Р. Смирновой, И. В. Смирнова, А. А. Толчеевой, М. Ю. Шерешевой, И. Г. Шурыгиной, Ф. Ф. Юрлова рассматриваются межорганизационные формы управления интеллектуальными активами.

Практические вопросы управления территориально-производственной организацией и межорганизационными взаимоотношениями раскрываются в работах В. Л. Бабурина, П. Я. Бакланова, Е. В. Бузулуковой, М. А. Бек, Н. Н. Бек, Ю. Г. Вайлуновой, Н. Н. Куликовой, В. Н. Лаженцева, Ю. Ф. Поповой, Л. И. Проняевой, О. А. Федотенковой, М. Ю. Шерешевой, А. И. Шкириной, В. Е. Шувалова и др.

При этом, не умоляя заслуг и достижений в вышеизложенной области указанных специалистов, следует выделить, что в части отраслевых особенностей управления интеграционным взаимодействием структур в контексте менеджмента интеллектуальных активов атомно-энергетической сферы в контексте развития инноваций и управления ими, недостаточно выражено, требует раскрытия и проведения дополнительных исследований.

Объектом исследования является система управления интеллектуальными активами в атомно-энергетическом кластере.

Предмет исследования – методы управления интеллектуальными активами и механизмы ресурсного обеспечения, используемые в атомно-энергетическом кластере.

Цель работы состоит в разработке научно-обоснованных предложений по развитию межорганизационных форм управления интеллектуальными активами в атомно-энергетическом кластере.

Достижение выделенной цели можно осуществить на основе решения ряда **задач**:

1) провести обобщение теоретических подходов к управления интеллектуальными активами отраслевых интегрированных структур;

2) раскрыть специфику жизненного цикла интеллектуальных активов отраслевых интегрированных структур;

3) разработать общий подход к совершенствованию системы управления интеллектуальными активами в рамках межорганизационных форм интеграции;

4) разработать модель управления интеллектуальными активами межорганизационных форм интеграции;

5) сформулировать предложения по методам выбора форм межорганизационной интеграции при использовании интеллектуальных активов, а также форм их защиты;

6) разработать механизм управления ресурсным обеспечением научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера в России для обеспечения его инновационной деятельности.

Соответствие паспорту научной специальности. Диссертационная работа в рамках содержания, объекта, а также предмета и используемых методов исследования отвечает требованиям паспорта специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 5.2.6. – Менеджмент: п. 19. Управление инновациями.

Инновационные способности фирмы. Управление организационными и технологическими инновациями. Межорганизационные формы управления инновациями; п. 22. Управление интеллектуальной собственностью.

Методологическая и теоретическая основа исследования. В базисную основу проведенного исследования легли фундаментальные научные труды, как российских, так и зарубежных специалистов в области экономики и менеджмента в контексте развития сферы управления промышленными предприятиями в области менеджмента интеллектуальных активов, в частности в атомной отрасли промышленности и энергетики.

В целях решения поставленных в представленной диссертационной работе задач, используются такие научные методы, как метод диалектического познания, системный подход, методы абстракции, логики, структурирования, визуализации, обработки факторологического материала, анализа, синтеза, экономико-статистические методы и т.д.

Информационная база исследования. В основу анализа в рамках исследования были включены и использованы следующие материалы: официальных сайтов и публикаций Правительства РФ, официальные данные сайта Министерства энергетики РФ, а также Министерства природных ресурсов РФ, базы данных Министерства экономического развития РФ, официальные документы, формы отчетности и статистики Государственной корпорации «Росатом» и Национального исследовательского центра «Курчатовский институт», данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии межорганизационных форм управления интеллектуальными активами на основе введения понятия распределённого интеллектуального актива, разработке модели управления и создания системы управления ими, что позволяет существенно повысить эффективность инновационной деятельности в интегрированных отраслевых структурах.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной, полученные лично автором, выносимые на защиту:

1. Обосновано введение в научный оборот понятия распределённого интеллектуального актива, отличительной чертой которого является создание и использование его в рамках межорганизационных форм управления бизнесом, что позволяет создать целостную систему менеджмента интеллектуальных активов, обеспечивающую более высокую эффективность функционирования хозяйствующих субъектов при реализации целей государственной научно-технической и инновационной политики (п. 19, п. 22 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

2. Разработан жизненный цикл распределённого интеллектуального актива, отличительными чертами которого являются полистадийность, мультифинальность и изоадминистрирование, что позволяет сформировать единую систему управления интеллектуальным активом в рамках межорганизационных взаимодействий с учетом интересов и уровня влияния

различных стейкхолдеров (п. 22 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

3. Сформирована система управления распределённых интеллектуальных активов, которая обладает определенными отличительными чертами, а именно, наличием нескольких контуров менеджмента, согласованность которых производится через определенные механизмы координирования, способствуя реализации единого общего стратегического плана, при этом, не блокируя инициативы частных решений в рамках такой системы (п. 22 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

4. Разработана модель управления интеллектуальными активами межорганизационных форм интеграции, отличительной чертой которой является учет интересов различных стейкхолдеров (п. 19 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

5. Предложена архитектура анализа иерархий при выборе формы защиты и формы межорганизационной интеграции при использовании распределённого интеллектуального актива, отличительными чертами которой является открытый характер, учет совокупности различных факторов и категорий стейкхолдеров, транспарентность относительно методики оценки формы использования актива, позволяющая в определенной степени повышать эффективность в контексте целевых критериев, при этом, одновременно снижать стоимость в рамках принятия решений по формировке вариантов этапов жизненного цикла распределённого интеллектуального актива (п. 19 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

6. Разработан механизм ресурсного обеспечения научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического сектора Российской Федерации, отличительной чертой которой является консолидация средств федерального бюджета и внебюджетных источников в рамках единого фонда, позволяющий повышать результативность менеджмента средств в существенном размере, при этом формируя предпосылки будущего развития интеграционных межорганизационных форм по формированию, внедрению и эксплуатации распределённых интеллектуальных активов на основе использования агрегатора (п. 19 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в развитии теории управления интеллектуальными активами отраслевых интегрированных структур. Практическое значение имеет то, что соискателем предлагаются определенные механизмы менеджмента интеллектуальных активов в атомно-энергетической сфере, способствующие обеспечению устойчивости при одновременной модернизации атомной отрасли и отдельных ее сегментов, в частности.

Обоснованность и достоверность основных положений. Диссертационное исследование базируется на том, что соискатель использует результаты фундаментальных и прикладных работ ведущих теоретиков в области менеджмента и экономики, которые изучали вопросы управления интеллектуальными активами, в частности и в атомном сегменте, также формы

и инструменты их регулирования. Выводы в работе сделаны на основе использованного методологического аппарата, включая ряд положений, а также определенных нормативно-законодательных документов сферы формирования инновационного развития отраслей в РФ, их достоверность подтверждается актуальными данными статистики и оценками экспертов, подкреплены аргументированным применением современных научных подходов и теоретико-методических концепций, и также применением общепризнанного инструментария научных исследований.

Апробация результатов. Результаты, полученные в диссертационной работе, были представлены автором на научном семинаре кафедры национальной экономики экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», на международных и всероссийских научно-практических конференциях «Общество, экономика и право – 2017» (г. Москва, 2017 г.); «Молодые экономисты – будущему России» (г. Ставрополь, 2018 г.); «Экономическая наука и хозяйственная практика: современные вызовы и возможности кооперации теоретико-методологических и прикладных исследований» (г. Самара, 2018 г.); «Цифровые финансы – 2020» (г. Москва, 2020 г.); «Новая экономика: институты, инструменты, тренды» (г. Орел, 2024 г.).

Материалы исследования внедрены в практическую деятельность НИЦ «Курчатовский институт».

Материалы исследования использованы в учебном процессе ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет».

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования отражены в 10 опубликованных работах общим объемом 4,75 п.л. (авторские – 4,65 п.л.), в том числе 5 статей – в журналах из перечня ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ (общий объем 2,6 п.л., в том числе авторские – 2,5 п.л.).

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (включает 167 наименований), 10 приложений. Содержание работы изложено на 178 страницах, включает 27 рисунков, 27 таблиц.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Обосновано введение в научный оборот понятия распределённого интеллектуального актива, отличительной чертой которого является создание и использование его в рамках межорганизационных форм управления бизнесом, что позволяет создать целостную систему менеджмента интеллектуальных активов, обеспечивающую более высокую эффективность функционирования хозяйствующих субъектов при реализации целей государственной научно-технической и инновационной политики.

В рамках отраслевых интегрированных формирований различные формы межорганизационного взаимодействия становятся малоэффективными в силу значительности различий в интересах экономических агентов, а также, форм и способов осуществления их вклада в создание и использование результатов

интеллектуальной деятельности. В современных условиях при разработке и реализации стратегий управления интеллектуальной собственностью необходимо опираться на специфику межорганизационных форм взаимодействия. Для обеспечения стратегического лидерства предприятия через эффективное управление правами на результаты интеллектуальной деятельности рекомендуется обеспечивать постоянное наличие информации о рынках, на которых оно функционирует, о собственном уровне научно-технологического и инновационного развития, о перспективных направлениях развития.

Значительная распространенность межорганизационных форм управления способствовала тому, что такие формы разного вида концентрируют в своих границах существенный объем интеллектуальных активов. Последние связаны с различными отраслями науки и техники, имеют разные формы защиты и разную степень вовлеченности в экономический оборот, тем не менее они обладают рядом общих фундаментальных признаков, имеющих принципиальное значение при формировании системы управления ими. В связи с этим, считаем необходимым определить новую экономическую категорию в системе управления интеллектуальными активами как «распределённый интеллектуальный актив».

Распределённый интеллектуальный актив (РИА) – есть экономический ресурс организации, являющейся субъектом межорганизационных форм взаимодействия, который в результате осуществления творческой, научно-исследовательской и (или) изобретательской деятельности был создан либо приобрел свойства редкости, исключительности, способности приносить экономические выгоды и способствовать генерации аналогичных активов. При этом «распределённость» как специфическое свойство интеллектуального актива рассматривается с двух позиций: создания и использования. Первая подразумевает, что распределённый интеллектуальный актив создан в рамках межорганизационных форм управления бизнесом. Она транслируется через следующие признаки:

– участие в финансировании создания актива или организации его создавшей субъектов, взаимодействие которых связано с межорганизационными формами управления бизнесом и/или с участием государства, взаимодействующего с коммерческими и/или некоммерческими организациями, в том числе на основе государственно-частного партнерства или грантов;

– участие в создании актива субъектов, взаимодействие которых связано с межорганизационными формами организации бизнеса и/или с участием государства, при этом формы участия связаны с использованием различных нефинансовых ресурсов (трудовых, материальных, прочих), а также индивидуальной активностью физических лиц, в том числе групповой, в форме временных научных коллективов.

«Распределённость» использования подразумевает, что распределённый интеллектуальный актив будет задействован в рамках межорганизационных форм управления бизнесом. Она транслируется через следующие признаки:

– в силу специфики (свойств) данного актива его использование возможно (институционально ограничено) или экономически обосновано, лишь в рамках межорганизационных форм организации бизнеса;

– использование данного актива в рамках межорганизационных форм организации бизнеса обеспечивает экономические выгоды заинтересованных сторон (стейкхолдеров) гораздо большие по сравнению с использованием данного актива в рамках конкретной организации (правообладателя), в том числе в отношении возможности генерации новых интеллектуальных активов.

Результаты систематизации признаков понятий «результаты интеллектуальной деятельности», «интеллектуальный актив», «интеллектуальная собственность», «распределённый интеллектуальный актив» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Сопоставление признаков понятий в сфере управления интеллектуальными активами

| Признаки | РИД | ИС | ИА | РИА |
|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| Понятие закреплено законодательно | да | Да | Нет | нет |
| Способность приносить финансовые и/или иные выгоды | да | Да | Да | да |
| Является понятием | синонимичным | синонимичным | более общим | специфическим |
| Основные отличительные признаки связаны с | способом защиты | способом защиты | составом объектов | способом создания и использования |
| Цели использования | обычно единичны | обычно единичны | обычно единичны | множественны |
| Интересы стейкхолдеров | просты для идентификации | просты для идентификации | просты для идентификации | затруднительны для идентификации |

Источник: составлено автором

2. Разработан жизненный цикл распределённого интеллектуального актива, отличительными чертами которого являются полистадийность, мультифинальность и изоадминистрирование, что позволяет сформировать единую систему управления интеллектуальным активом в рамках межорганизационных взаимодействий с учетом интересов и уровня влияния различных стейкхолдеров.

Закономерности жизненного цикла применяются при формировании систем управления проектами, продуктами, организациями и активами. Соответствующие управленческие алгоритмы и фреймворки закреплены в рамках различных сборников передовой практики, государственных стандартов и стандартов организаций, которые поддерживаются и обновляются государственными структурами, а также общественными организациями и союзами. На основе глубокой проработанности методологии жизненного цикла

применительно к различным объектам управления, нами выделены специфические черты жизненного цикла распределённых интеллектуальных активов (РИА):

1. Полистадийность. РИА, использующийся в различных организациях в рамках межорганизационных форм управления бизнесом, может одновременно находиться на различных стадиях жизненного цикла. Например, в одной организации рассматриваемое ноу-хау может уже использоваться (середина жизненного цикла), на другом предприятии его применение лишь планируется (фаза инициализации), а на третьем, ведется работа по его модернизации (заключительная фаза жизненного цикла). При этом, поскольку все эти компании связаны определенными обязательствами в рамках межорганизационного взаимодействия, ключевой признак ноу-хау (ценность в силу неизвестности третьим лицам) не утрачивается и обеспечивает способность приносить экономические выгоды стейкхолдерам данного процесса, в том числе государству в виде активизации инновационной и научно-технической деятельности.

2. Мультифинальность. РИА, использующийся в различных организациях в рамках межорганизационных форм управления бизнесом, может иметь различные критерии (вехи) перехода между стадиями жизненного цикла, а также различные критерии окончания использования. При этом следует отметить, что окончание использования распределённого актива в рамках различных проектов (компаний) или ветвей жизненного цикла не всегда означает окончание жизненного цикла проекта в целом, равно как и утилизацию данного актива. Иными словами, в большинстве случаев, мы имеем дело не с ликвидацией актива, а с переводом его в иное качество (хранение), что позволяет использовать некоторые результаты реализации проекта, даже, за пределами существования актива, как такового. Например, создание новых полезных моделей, промышленных образцов или селекционных достижений на основе полученного опыта после того, как охранные документы на соответствующие активы, созданные ранее, уже утратили свою правомерность, то есть после фактической ликвидации актива как такового. С мультифинальностью связано многообразие эффектов и показателей эффективности использования конкретного РИА, которые в значительной мере могут отличаться для разных стейкхолдеров.

3. Изоадминистрирование. РИА одновременно является объектом управления со стороны каждого стейкхолдера из всей совокупности экономических агентов межорганизационной интеграции компаний, при этом, – подвергается различным методам управления, уровням и степени воздействия: от уровня создания общих благоприятных условий осуществления использования (реализации стадии жизненного цикла), до прямого управления. Это свойство проявляется, в том числе, с учетом одновременного нахождения данного актива на различных стадиях жизненного цикла при использовании конкретным субъектом. При этом следует учитывать, что уровень «создания общих благоприятных условий», который традиционно, соотносится с государственными структурами, в данном случае распространяется и на отдельных экономических агентов. В рамках жизненного цикла РИА можно

говорить об изоадминистративных контурах управления жизненным циклом РИА. Укрупненно жизненный цикл РИА представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Укрупненный жизненный цикл РИА

Источник: составлено автором

Предлагаемая на рисунке 1 структура жизненного цикла является развитием понятия РИА и должна стать платформой для формирования методической базы при разработке и дальнейшем развитии принципов управления интеллектуальными активами в системе межорганизационной интеграции.

Для более четкого понимания природы понятия, предлагаем следующие примеры РИА:

- разработанные отраслевым научно-исследовательским институтом или вузом за счет средств федерального бюджета (при этом возможны или потенциально возможны различные формы защиты данных активов);

- созданные организацией в рамках инициативных разработок, в том числе зафиксированные в виде научных статей, представленных в открытой печати или защищенных в режиме ноу-хау данной организации и представляющие ценность для дальнейших отраслевых разработок;

- охраноспособный интеллектуальный актив, исключительное 100 % право на который необходимо распределить в различных долях между стейкхолдерами, однако учет интересов каждого из них представляет некоторую проблему в процессе согласования;

- подлежащий охране результат интеллектуальной деятельности с наличием проблем четкого определения долей права исключительного владения при распределении между физическими и юридическими лицами.

3. Сформирована система управления распределённых интеллектуальных активов, которая обладает определенными отличительными чертами, а именно, наличием нескольких контуров менеджмента, согласованность которых производится через определенные механизмы координирования, способствуя реализации единого общего стратегического плана, при этом, не блокируя инициативы частных решений в рамках такой системы.

Государственная система менеджмента за последние 10 лет создала базис формирования современной эффективной системы управления национальными интеллектуальными активами и основу на пути повышения инвестиционной привлекательности научно-исследовательского сферы. Система управления интеллектуальными активами атомно-энергетической отрасли РФ на федеральном уровне включает в себя три контура (уровня): документы долгосрочного стратегического характера; государственные программы; национальные и/или федеральные проекты, федеральные научно-технические программы (ФНТП), ведомственные и/или отраслевые программы деятельности и развития.

Первым уровнем государственной системы менеджмента интеллектуальными активами, среди прочих, являются: концепция долгосрочного развития РФ, стратегии инновационного и научно-технологического развития РФ, энергетическая стратегия РФ, перечень приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в РФ (включая перечень критических технологий), федеральные законы, в том числе, «О государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» и «О национальном исследовательском центре «Курчатовский институт». К контуру государственного управления интеллектуальными активами 2-го уровня можно отнести Государственные программы РФ. Третьим уровнем государственной системы менеджмента интеллектуальными активами атомно-энергетической отрасли РФ, среди прочих, можно определить: национальный проект «Наука и университеты» (по соответствующим Федеральным проектам), программу фундаментальных научных исследований, ФНТП «Развития синхротронных и нейтронных исследований и исследовательской инфраструктуры», ФЦП «Обеспечение ядерной и радиационной безопасности на 2016-2020 годы и на период до 2030 года», КП «Развитие техники, технологий и научных исследований в области использования атомной энергии...», Программы деятельности НИЦ «Курчатовский институт».

Основным инструментом менеджмента интеллектуальных активов научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера РФ является Программа деятельности НИЦ «Курчатовский институт», утверждаемая непосредственно Правительством РФ сроком до 5 лет, и определяющая научные направления, планируемые результаты, индикативные показатели эффективности, а также объемы ресурсного (финансового) обеспечения. Программа деятельности НИЦ «Курчатовский институт» вносится в Правительство РФ высшим органом управления – Наблюдательным советом, состав которого утверждается Президентом РФ. Членами Наблюдательного

совета являются представители Президента РФ и Председателя Правительства РФ, руководители профильных федеральных органов исполнительной власти, губернаторы субъектов РФ, руководители профильных корпораций и публичных акционерных обществ.

Учитывая высокий государственный уровень рассмотрения и утверждения Программы деятельности НИЦ «Курчатовский институт», она может считаться основополагающим практическим документом по реализации стратегии научных направлений исследований и разработок научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера. Однако, финансовое обеспечение Программы НИЦ КИ в настоящий момент не обеспечивает весь спектр предусмотренных мероприятий и направлений исследований и разработок, что существенно снижает эффективность использования потенциала научно-исследовательского комплекса атомно-энергетической отрасли, в первую очередь – в части вовлечения интеллектуальных активов.

Механизм ресурсного обеспечения при управлении интеллектуальными активами НИЦ «Курчатовский институт» межорганизационных форм отраслевой интеграции приведен на рисунке 2.

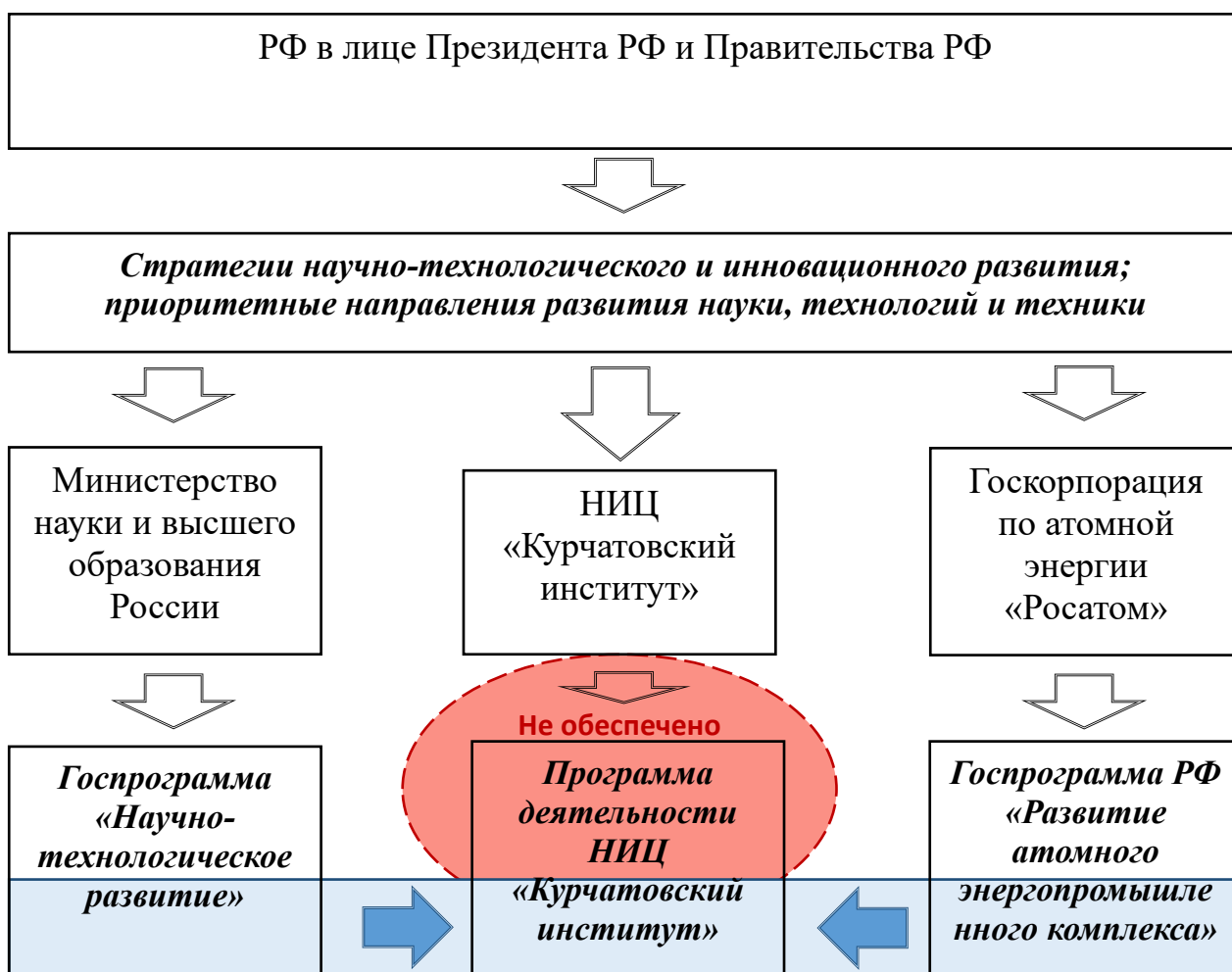


Рисунок 2 – Механизм ресурсного обеспечения научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера РФ

Источник: составлено автором

Из представленной схемы (рисунок 2) видно, что Программа деятельности НИЦ «Курчатовский институт» финансируется из Государственных программ РФ не в полном объеме. Это объясняется следующими причинами.

С одной стороны, конкретизацией направлений/мероприятий научных исследований в ряде установочных документов, входящих составными элементами в Государственные программы. С другой стороны, среднесрочный период действия этих установочных документов не позволяет гарантировать стабильность обеспечения в полной мере «задельных» исследований, направленных на создание инноваций, способных, в том числе, изменить технологический уклад общества, длительность цикла которых выходит за границы среднесрочного периода. В некоторых случаях это обусловлено необходимостью создания новой специализированной инфраструктуры научных исследований. В-третьих, может отсутствовать согласованность решений на межведомственном уровне, требующая продолжительного времени достижения соответствующих согласований. Так, орган исполнительной власти, обеспечивающий, в основном, финансирование научной деятельности в стране, может самостоятельно варьировать исключительно в пределах параметров федерального бюджета и общей совокупной «научной результативности» при условии сохранения уровня и объема входящих в состав проектов, что не предоставляет возможности оперативного пересмотра реализуемых направлений, мероприятий и проектов с учетом изменения вектора приоритезации.

Результатом сложившейся ситуации является системное недостаточное финансовое обеспечение в вопросе управления интеллектуальными активами научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера и, как следствие, неэффективное управление имеющимся потенциалом, что влечет за собой замедление инновационных процессов и создает риски утраты существующих конкурентных преимуществ. Системное недостаточное ресурсное обеспечение исследований и разработок приводит к сужению спектра исследований в пользу наименее затратных, либо наиболее приближенных к внедрению, что замедляет реализацию перспективных, но долгосрочных инноваций.

Все это влияет на конечную результативность, темпы развития замедляются и, в итоге, тормозятся, а высокий уровень существующего потенциала может деградировать до полного исчезновения. Сложившаяся ситуация диктует необходимость изменений в подходах к управлению потенциалом научно-исследовательского комплекса, в первую очередь, в механизмах межведомственной координации и ресурсного обеспечения в составе комплекса мероприятий системы менеджмента интеллектуальными активами атомно-энергетического кластера. Несмотря на высокий конкурентный статус, в рамках рассмотренной системы межорганизационных взаимодействий отсутствует целостный управленческий контур, учитывающий специфику РИА, что приводит к снижению общей эффективности функционирования, выражающейся в повышении стоимости достижения целевых показателей деятельности.

4. Разработана модель управления интеллектуальными активами межорганизационных форм интеграции, отличительной чертой которой является учет интересов различных стейкхолдеров.

Ключевым объектом в системе управления научно-исследовательским потенциалом атомно-энергетического кластера является аспект развития межорганизационных форм управления интеллектуальными активами. Механизм управления потенциалом такого кластера формируется с учетом ряда факторов и условий, связанных с повышением безопасности, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, направлен на сокращение сроков реализации проектов. Между его участниками ради достижения целей на основе сотрудничества достигается компромисс. Однако, у каждого из таких участников присутствуют свои индивидуальные цели, которые могут быть не связаны с общей целью взаимодействия, но могут быть достигнуты исключительно через него. Межорганизационные взаимоотношения способствуют долгосрочному сближению генеральных целей всех хозяйствующих субъектов, обеспечивающих выполнение этапов процесса создания конечного продукта. Нечеткость формализации целевых установок и процессов достижения цели, в том числе в вопросах управления интеллектуальными активами, является существенным фактором, влияющим на конечную результативность.

Целью управления интеллектуальными активами понимается их плановое создание и эффективное использование, включающее получение материальной и нематериальной выгоды, при достижении генеральных целей общего менеджмента. Предлагается выделить цели межорганизационного управления интеллектуальными активами на основе иерархического подхода (рисунок 3).

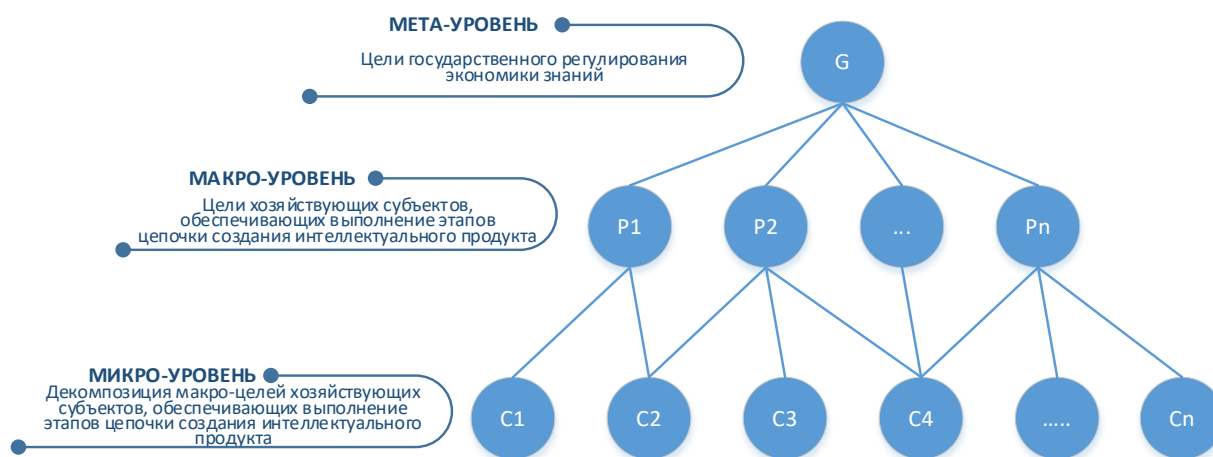


Рисунок 3 – Иерархия целей межорганизационного управления

Источник: составлено автором

Согласно рисунка 3, метаяуровень обозначает роль государства, которое выступает не только инициатором и регулятором инновационных процессов, но и может являться их непосредственным участником. Макроуровень характеризует формальные и неформальные связи в сфере реализации инноваций между субъектами экономики, которые сфокусированы на взаимовыгодных механизмах использования финансовых, интеллектуальных

и материальных ресурсов, основаны на действующем законодательстве и доверительных отношениях, и нацелены на достижение поставленных целей межорганизационной интеграции. Микроуровень – подуровень макроцелей, состоящий из их декомпозированных этапов хозяйствующих субъектов научно-производственного процесса, в ходе реализации которых достигаются конкретные результаты, подлежащие последующему внедрению или ожидающие использования в перспективе. Взаимовязанность целей различных уровней между собой проявляется в их взаимном дополнении. Результативность всей совокупности целей зависит от установления четких позиций и роли каждого участника рассматриваемого процесса. Однако, каждый из хозяйствующих субъектов добровольно и самостоятельно принимает решение об участии в процессах управления интеллектуальными активами исходя из оценки своих издержек, рисков и потенциальной выгоды.

Права интеллектуальной собственности и научно-технические разработки, имеют нематериальный базис, что позволяет относить их к нематериальным активам. В соответствии с этим сформулированы принципы управления интеллектуальными активами, на основе изучения практического опыта многих предприятий. Реализация этих принципов будет способствовать установлению связей между интеллектуальными активами и финансовым состоянием предприятия.

Принцип полезности. Оценка стоимости и полезности интеллектуального объекта. В отраслях высокотехнологичных отраслей промышленности (к которым, например, относятся разработка информационно-программных систем с применением искусственного интеллекта, атомная энергетика, телекоммуникации, биотехнологии, радиоэлектроника) заведомо нельзя разработать конкурентоспособный продукт, не применяя объекты права интеллектуальной собственности.

Принцип сбалансированности. Предполагает следование паритету интересов субъектов, владеющих правами на интеллектуальные разработки. В ходе создания инновационной продукции в данном процессе участвуют, в общем случае: заказчик, исполнитель, пользователь. В результате, паритет интересов субъектов интеллектуальных правоотношений, которые формируют базис инновационной продукции, состоит в справедливом распределении прав собственности между указанными участниками.

Структурированно баланс интересов субъектов инновационной деятельности представлен на рисунке 4. Если интересы субъектов-участников интеллектуальной разработки находятся в 1, 2 или 3 зонах, то они не будут восприниматься двумя другими субъектами и, следовательно, такой интеллектуальный продукт обречен на провал. В случае, когда в зонах 4, 5 и 6 сходятся интересы двух субъектов, но при этом нет заинтересованности третьего, то успех реализации интеллектуального продукта на всех стадиях разработки и внедрения маловероятен. И только в 7-й зоне, интересы всех трех субъектов-участников разработки интеллектуального продукта совпадают, и они могут рассчитывать на успех.



Рисунок 4 – Баланс интересов субъектов интеллектуальной деятельности
Источник: составлено автором

Принцип целевой ориентации управления качеством интеллектуального продукта для достижения поставленных целей предполагает установление взаимосвязей между потребностями создания интеллектуального продукта и возможности управления его качеством в процессе создания.

Принцип стратегического бизнеса-планирования предполагает, что интеллектуальные активы должны быть частью стратегического бизнеса-плана, так как в рамках организации комплекса мероприятий, способствующих более рациональному использованию объектов интеллектуальной собственности, созданных в НИЦ, собственник объектов интеллектуальной собственности должен предпринять ряд мер для организации эффективного процесса коммерциализации и внедрения этих интеллектуальных активов. Ключевой мерой при этом может являться процедура идентификации объектов интеллектуального труда; результатом данной процедуры выступает установление результатов научной и научно-технической деятельности (РНТД), которые могут быть: защищены охранными документами; подлежат правовой охране, но не оформлены документально; не подлежат юридической охране.

Принцип конкурентоспособности. Существенным элементом стратегии управления интеллектуальными активами является осведомленность в области имеющихся у конкурентов прав интеллектуальной собственности, которые в перспективе могут препятствовать осуществляемой научно-исследовательской деятельности или попыткам ее коммерциализации.

Принцип идентификации предполагает минимизацию и управление рисками, создаваемыми другими организациями в части прав на объекты интеллектуальной собственности, а также исследование патентной чистоты в рамках инновационного процесса. В результате хеджирования рисков могут возникать новые правовые риски для третьих лиц.

Принцип правообладания. После выявления объектов права интеллектуальной собственности, дополнительно необходимых с целью поддержания конкурентоспособности инновационной продукции, необходимо легитимировать временное исключительное право, а индивидуальные неимущественные права авторов на РИД или средства индивидуализации; это

позволит создать монополию авторов на некие формы применения РИД, которые могут быть использованы и иными лицами, но на основе разрешения авторов.

Принцип эффективности. Темпы роста отдачи интеллектуального капитала должны превышать темпы роста на его создание или приобретение.

Руководствуясь данными принципами, было дано определение понятию «управление интеллектуальными активами». *Управление интеллектуальными активами* есть область менеджмента, которая направлена на эффективное управление исключительными и прочими имущественными правами на объекты интеллектуальной собственности и формирующимися в ходе их создания и применения отношениями.

В рамках исследования была разработана партнерская модель управления интеллектуальными активами при межорганизационных формах интеграции, схема модели партнерства представлена на рисунок 5.

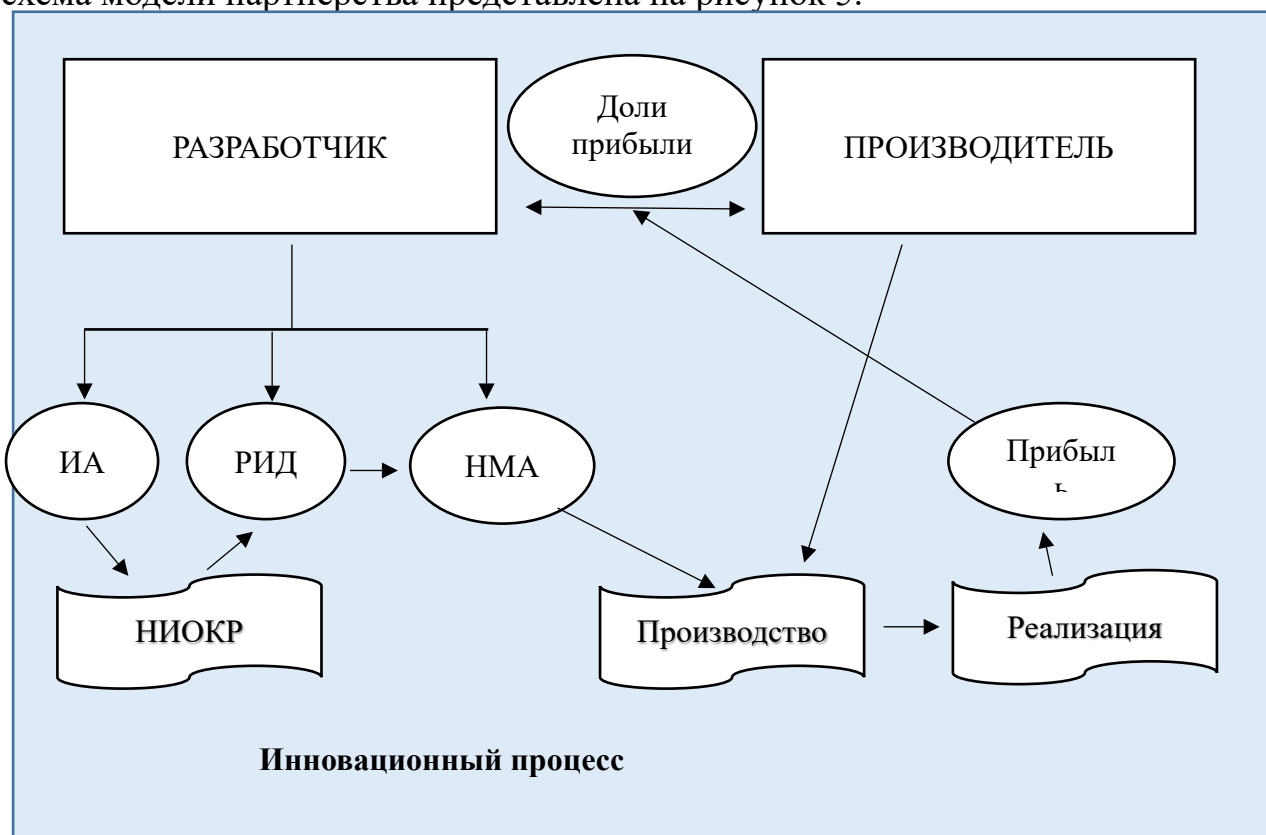


Рисунок 5 – Партнерская модель управления интеллектуальными активами
Источник: разработано автором

5. Предложена архитектура анализа иерархий при выборе формы защиты и формы межорганизационной интеграции при использовании распределённого интеллектуального актива, отличительными чертами которой является открытый характер, учет совокупности различных факторов и категорий стейкхолдеров, транспарентность относительно методики оценки формы использования актива, позволяющая в определенной степени повышать эффективность в контексте целевых критериев, при этом, одновременно снижать стоимость в рамках принятия решений по формировке вариантов этапов жизненного цикла распределённого интеллектуального актива.

Методический инструментарий принятия решений в системах управления интеллектуальными активами в межорганизационных формах интеграции основывается на разработанной системе менеджмента качества РИА. При принятии решения о выборе формы защиты РИА (варианта реализации использования в терминах жизненного цикла) предлагается использовать метод анализа иерархий, архитектура которого представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Система менеджмента РИА
 Источник: разработано автором

Следует подчеркнуть, что, как количество элементов одного уровня, так и количество уровней, являются открытыми величинами и могут быть изменены в зависимости от ситуации. Так на рисунке 7 представлен уровень «агентов» одной единицей, однако в описании упомянуто большее количество вариантов.

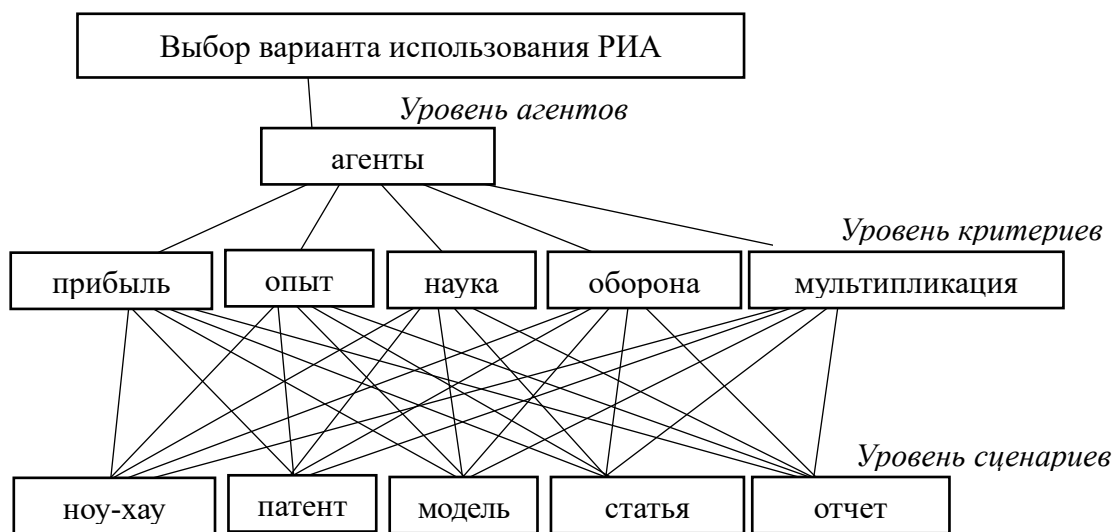


Рисунок 7 – Архитектура анализа иерархий при выборе формы защиты РИА

Источник: разработано автором

Иерархия агентов выстраивается в зависимости от формального (например, доля в финансировании проекта) или экспертно-оцениваемого по совокупности признаков влияния агента (стейкхолдера) на планируемый к созданию (использованию) РИА.

Для уровня критериев могут быть рассмотрены группы показателей различной степени формализации: прибыль – возможность возврата вложенных средств в создание РИА и получения ренты от его использования; опыт – возможность получения уникальных профессиональных знаний, навыков и опыта персонала; наука – возможность приращения научного знания в процессе создания и эксплуатации РИА; оборона – возможность приращения научного знания в процессе создания и эксплуатации, которые связан с обеспечением обороноспособности страны и не могут (на текущем этапе развития) быть коммерциализированы в том, или ином виде, защита которых будет осуществляться в режиме государственной тайны; мультипликация – возможность получения мультипликативных (преумножающих эффектов) как итог разработки (применения) интеллектуального актива в сфере приращения научного знания и/или коммерческого использования. О мультипликативных эффектах можно говорить в том случае, если положительные результаты использования актива в режиме исключительных прав (конкретной организаций), значительно ниже по сравнению с положительными эффектами в рамках межорганизационных форм взаимодействия или экономики в целом.

Для уровня агентов могут быть рассмотрены: государство (в лице его уполномоченных органов); органы, ответственные за координацию и реализацию целевой программы; субъект РФ (в лице органов власти региона);

экономический агент (коммерческая или некоммерческая организация) в один или несколько, в зависимости от конкретной ситуации; интегрированные структуры (формируемые в рамках межорганизационного взаимодействия).

При принятии решения о выборе формы межорганизационной интеграции при использовании РИА предлагается использовать метод анализа иерархий, архитектура которого представлена на рисунке 8.

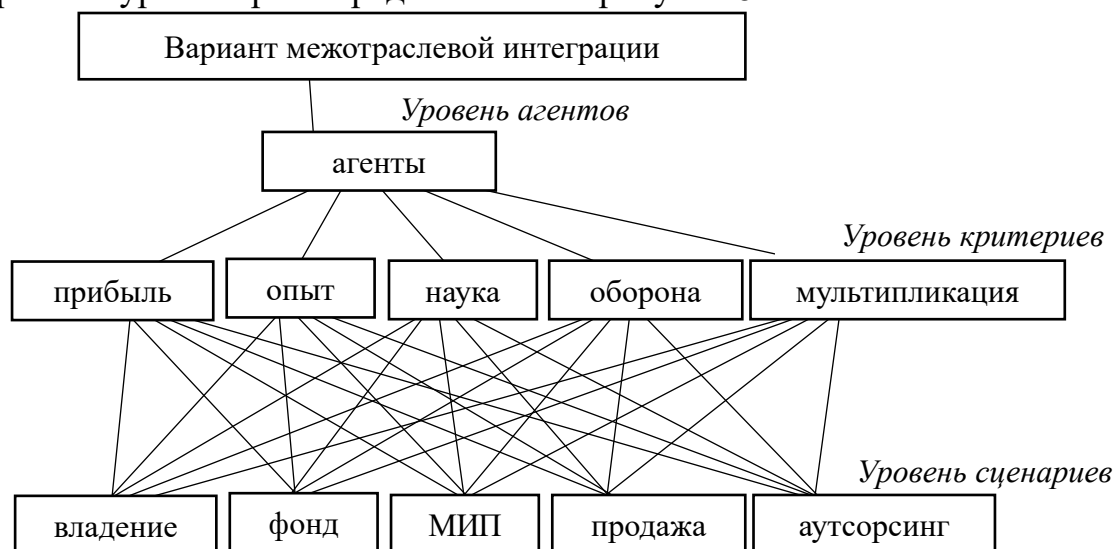


Рисунок 8 – Архитектура анализа иерархий при выборе формы межорганизационной интеграции при использовании РИА

Источник: разработано автором

6. Разработан механизм ресурсного обеспечения научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического сектора Российской Федерации, отличительной чертой которой является консолидация средств федерального бюджета и внебюджетных источников в рамках единого фонда, позволяющий повышать результативность менеджмента средств в существенном размере, при этом формируя предпосылки будущего развития интеграционных межорганизационных форм по формированию, внедрению и эксплуатации распределённых интеллектуальных активов на основе использования агрегатора.

Одним из значимых вопросов функционирования систем управления экономическими агентами выступает проблема их ресурсного обеспечения, особенно финансового. С одной стороны, собственно, система менеджмента призвана решать задачи обеспечения ресурсами, а с другой стороны, именно, она оказывает решающее воздействие на выбор методов и форм ресурсного обеспечения бизнес-процессов компании. Данный дуализм обуславливает необходимость выхода за рамки системы менеджмента управления РИА и рассмотрения вопросов ресурсного обеспечения межорганизационных форм реализации инновационного процесса в целом по отрасли.

Задача эффективного управления РИА связана с принятием двух типов решений: формы его защиты и формы межорганизационной интеграции. Формы межорганизационной интеграции – более инертная составляющая в данной связке управляющих воздействий, так как ее изменения связаны с большими

транзакционными издержками (по сравнению с изменением формы эксплуатации (защиты) РИА, а также с тем, что в ее рамках, как правило, используется сразу несколько активов.

В работе предлагается поэтапное внедрение новых (не использовавшихся ранее) форм формы межорганизационной интеграции при создании и использовании РИА по типу «фонд». Финансирование деятельности «Фонда развития», проектов, которые утверждены «Фондом развития», происходит за счет ежегодных взносов РФ и внебюджетных источников. В качестве внебюджетных источников финансирования предлагаются ежегодные отчисления части прибыли, полученной от коммерческой деятельности компаний, входящих в контур ГК «Росатом», связанной с производством и реализацией электроэнергии и тепла (например, Концерн «Росэнергоатом»). Однако следует принять соответствующие изменения в Налоговый кодекс РФ в части освобождения от налогообложения части прибыли, вносимой ГК «Росатом» в «Фонд развития» в качестве ежегодного взноса.

В настоящее время реализация научных направлений и мероприятий деятельности научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера осуществляется согласно Программе деятельности НИЦ «Курчатовский институт». Финансирование деятельности обеспечивается только на мероприятия и направления научных исследований в рамках государственных программ «Научно-технологическое развитие РФ» и «Развитие атомного энергопромышленного комплекса», которые имеют среднесрочный характер. Фундаментальные и поисковые «задельные» работы, которые носят долгосрочный характер, инновационные стратегические направления исследований, которые способны трансформировать технологический уклад общества, имеют ограничения по финансовому обеспечению.

Для преодоления имеющихся ограничений и охвата широкого спектра исследований (как среднесрочных, так и долгосрочных) предполагается к осуществлению разработанный в диссертационной работе механизм финансового обеспечения научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера РФ с использованием «Фонда развития» (рисунок 9); предлагается трансформация Программы деятельности НИЦ «Курчатовский институт» и разделение ее научных исследований и мероприятий на «два потока» в зависимости от модели финансового обеспечения.

Внедрение предложенного двухуровневого механизма даст возможность организационно структурировать направления исследований и ожидаемые результаты реализации мероприятий, а также сформировать матричную систему управления исследованиями. В таком варианте организационная структура будет отображать систему управления процессами осуществления основной деятельности и обеспечивающих функций организации в ходе реализации государственных заданий с одновременным использованием проектного подхода при финансировании мероприятий программы развития, утвержденной «Фондом развития».

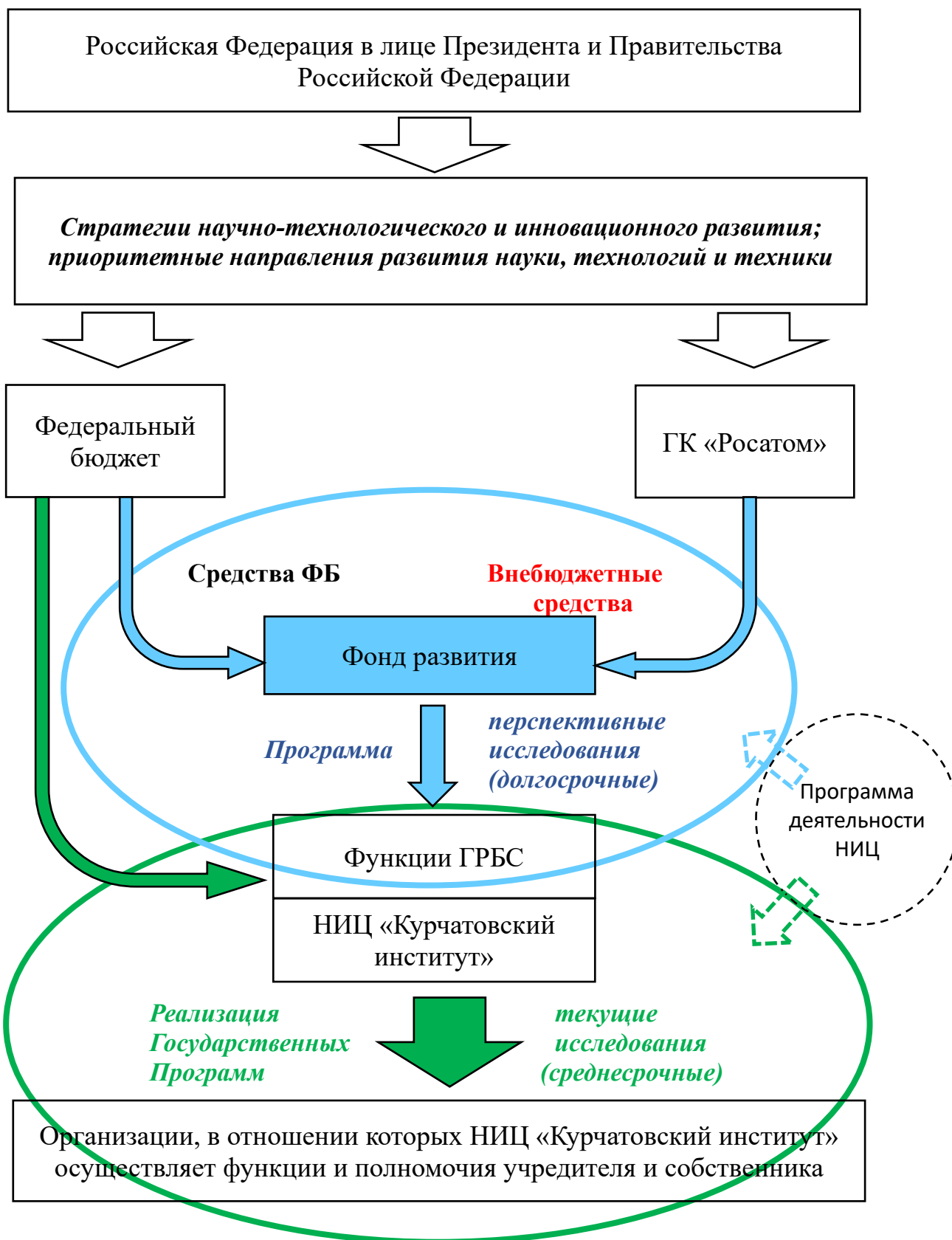


Рисунок 9 – Механизм финансового обеспечения научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера РФ
 Источник: разработано автором

Ожидаемыми результатами реализации предлагаемого механизма финансового обеспечения являются:

- ресурсное обеспечение полного инновационного цикла от идеи до результата в рамках скоординированной системы управления интеллектуальными активами атомно-энергетической отрасли;
- обеспечение непрерывности, последовательности и устойчивого уровня финансирования инновационного процесса на всех промежуточных стадиях в сфере атомной энергетики;
- полномасштабное использование имеющегося потенциала научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера;
- достижение качественно новых результатов при реализации стратегии развития отечественной атомной промышленности;
- возможность запуска реализации капиталоемких долгосрочных исследований и разработок в свете мировых трендов и стратегических направлений ядерных технологий;
- обеспечение преемственности научных знаний, накопление интеллектуального капитала и воспроизводство кадров высшей квалификации в области атомной энергетики;
- повышение эффективности бюджетных расходов и реализация инициативы Правительства РФ в области разработки действенного механизма внебюджетного софинансирования сферы исследований и разработок;
- создание системного процессного контроля при реализации проектной деятельности инновационного развития страны в сфере атомных технологий;
- апробация и последующее распространение действенного механизма ресурсного обеспечения инноваций на другие приоритетные отрасли народного хозяйства.

Основной отличительной особенностью предлагаемого механизма можно выделить консолидацию средств федерального бюджета и внебюджетных источников в рамках единого фонда, что позволяет существенно повысить эффективность управления финансовым обеспечением научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера РФ. Данный механизм выходит за рамки системы менеджмента РИА, однако, является непременным условием ее реализации.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

В ходе проведения диссертационного исследования для достижения цели работы по разработке предложений по развитию межорганизационных форм управления интеллектуальными активами получены результаты теоретического и практического плана.

К теоретическим результатам, отвечающим критериям научной новизны могут быть отнесены:

- введение в научный оборот понятия распределённого интеллектуального актива, отличительной чертой которого является создание и использование его в рамках межорганизационных форм управления бизнесом;

– жизненный цикл распределённого интеллектуального актива, отличительными чертами которого являются полистадийность, мультифинальность и изоадминистрирование;

– модель управления интеллектуальными активами межорганизационных форм интеграции, отличительной чертой которой является учет интересов различных стейхолдеров.

Методические результаты, применимые при создании системы управления интеллектуальными активами в рамках межорганизационных форм взаимодействия в атомной промышленности и иных интегрированных отраслевых формированиях, включают в себя:

– система менеджмента распределённых интеллектуальных активов, характерными чертами которой выступает наличие нескольких контуров управления;

– архитектура анализа иерархий при выборе формы защиты и формы межорганизационной интеграции при использовании распределённого интеллектуального актива;

– механизм ресурсного обеспечения научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического сектора Российской Федерации, отличительной чертой которой является консолидация средств федерального бюджета и внебюджетных источников в рамках единого фонда.

Таким образом, решается проблема разработки новых методов управления интеллектуальными активами в рамках интегрированных отраслевых образований, использующих различные межорганизационные формы взаимодействия с учетом различных значимых показателей функционирования, что обеспечивает учет интересов различных экономических агентов и повышение эффективности управления экономикой в целом.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в периодических изданиях,

входящих в перечень журналов, рекомендованных ВАК

1. *Погодина, Е. Г.* Современные модели управления интеллектуальной собственностью в РФ / Е. Г. Погодина // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 8. – С. 205–213. (0,55 п.л.)
2. *Погодина, Е. Г.* Характеристика системы менеджмента распределённых интеллектуальных активов / Н. Ю. Сопилко, Е. Г. Погодина // Экономика строительства. – 2024. – № 7. – С. 46–49. (0,25 п.л., авторских – 0,15 п.л.)
3. *Погодина, Е. Г.* Анализ механизма управления потенциалом научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера России / Е.Г. Погодина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». – 2020. – № 9. – С. 58–64 (0,45 п.л.)
4. *Погодина, Е. Г.* Теоретические и методические подходы к определению атомно-энергетического кластера / Е. Г. Погодина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – Т. 13. – № 8. – С. 401–414. (0,9 п.л.)
5. *Погодина, Е. Г.* Особенности формирования потенциала научно-исследовательского комплекса атомно-энергетического кластера /

Е. Г. Погодина // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2018. – Т. 15. – № 1. – С. 10–16. (0,45 п.л.).

Публикации в других научных изданиях

6. *Погодина, Е. Г.* Подходы к определению сущности интеллектуальных активов и интеллектуальной собственности / Е. Г. Погодина // Новая экономика: институты, инструменты, тренды: материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, Орел, 7 июня 2024 г. / под ред. Е. В. Такмаковой, Н. В. Спасской. – Орел: ОГУ имени И. С. Тургенева», 2024. – С. 139–143 (321 с.) (0,4 п.л.).

7. *Погодина, Е. Г.* Атомно-энергетический кластер России: роль научно-исследовательского комплекса / Е. Г. Погодина // Цифровые финансы – 2020: сборник статей Международной научно-практической конференции, Москва, 7 февраля 2020 г. – М.: РУДН, 2020. – С. 304–311. (364 с.) (0,4 п.л.).

8. *Погодина, Е. Г.* Пилотный проект по созданию Национального исследовательского центра «Курчатовский институт» как механизм консолидации научно-исследовательского потенциала / Е. Г. Погодина // Экономическая наука и хозяйственная практика: современные вызовы и возможности кооперации теоретико-методологических и прикладных исследований: материалы Международной научно-практической конференции ИСЭИ УФИЦ РАН, НИЦ ПНК, Самара, 31 марта 2018 г. – Самара: ООО НИЦ «Поволжская научная корпорация», 2018. – С. 96–101. (182 с.). (0,35 п.л.).

9. *Погодина, Е. Г.* Современные законодательные механизмы управления научно-исследовательским потенциалом Российской Федерации / Е. Г. Погодина // Молодые экономисты – будущему России: сборник научных трудов по материалам X Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Ставрополь, 5–6 декабря 2018 г. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2018. – Ч. 3. – С. 22–26. (417 с.). (0,4 п.л.).

10. *Погодина, Е. Г.* Влияние науки на развитие экономики на примере ведущего института / Е. Г. Погодина // Общество, экономика и право – 2017: сборник статей 1-й сессии Международной научной конференции / под ред. Т. В. Симонян, Р. Ф. Степаненко, Москва, 10 апреля 2017 г. – М.: ООО «РусАльянс Сова», 2017. – С. 70–80. (321 с.). (0,7 п.л.).