

# Система управления интеллектуальной собственностью как фактор поддержки развития промышленного предприятия<sup>1</sup>



**В. Верба,**

генеральный директор – генеральный конструктор  
ОАО «Концерн «Вега», д-р техн. наук, профессор,  
заслуженный деятель науки Российской Федерации  
(г. Москва)



**И. Петрова,**

заместитель директора дирекции по инновациям  
ОАО «Концерн «Вега», канд. экон. наук  
(г. Москва)



**В. Гук,**

начальник отдела интеллектуальной собственности  
и трансфера технологий ОАО «Концерн «Вега»,  
канд. техн. наук  
(г. Москва)

<sup>1</sup> На примере ОАО «Концерн «Вега».

**В статье рассмотрен опыт формирования системы управления интеллектуальной собственностью на примере ОАО «Концерн «Вега». Сформулировано определение понятия «система управления интеллектуальной собственностью» и обозначены ее элементы. Основными элементами системы являются Патентная стратегия предприятия и Автоматизированный единый реестр результатов интеллектуальной деятельности.**

*Ключевые слова:*

*интеллектуальная собственность, управление интеллектуальной собственностью, результаты интеллектуальной деятельности, анализ, патентная стратегия, Концерн «Вега».*

Входящие в состав «Концерна радиостроения «Вега» (далее – Концерн) предприятия (20 предприятий) специализируются на разработке и производстве сложных радиоэлектронных систем и комплексов, большей частью уникальных. На предприятиях аккумулирован большой научный, конструкторский и производственный потенциал, который вобрал в себя бесценный опыт, накопленный поколениями ученых, конструкторов, технологов, инженеров при создании ряда уникальных образцов вооружения, военной и гражданской техники.

В соответствии с распоряжением Правительства РФ Концерну присвоен статус Федерального научно-производственного центра, что является свидетельством достижений интегрированной структуры в выполнении государственного оборонного заказа, создании наукоемкой, высокотехнологичной продукции в интересах обеспечения обороноспособности Российской Федерации.

Сегодня перед Концерном, как и перед другими предприятиями радиоэлектронной отрасли, стоят задачи по модернизации собственного производства с ориентацией на эффективную поддержку НИОКР и на серийный выпуск коммерчески ориен-

**The article reviews the experience of creating an intellectual property management system at the Vega joint stock company, spells out the notion of "intellectual property management system" and defines its key parts, the main of which is the patenting strategy of the enterprise and its automated unified register of intellectual property.**

*Keywords:*

*intellectual property, intellectual property management, intellectual activity results, analysis, patent strategy, Vega joint stock company.*

тированной продукции. Эти положения являются основой формирования собственной инновационной системы, а также подготовки и проведения мероприятий по реализации Программы технического перевооружения и Программы инновационного развития интегрированной структуры.

В Программе инновационного развития (далее – ПИР), утвержденной Советом директоров интегрированной структуры в 2011 г., закреплено положение о том, что инновационное развитие Концерна реализуется путем создания и использования новых технических решений и приоритетных технологий, основу которых составляют способные к правовой охране результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД)<sup>2</sup>.

Эффективное управление интеллектуальной собственностью может осуществляться только в том случае, если сформирована система, являющаяся органичной частью предприятия и решающая задачи его управления, – система управления интеллектуальной собственностью (далее – СУИС). Именно поэтому вопросы организации СУИС заняли особое место при планировании мероприятий по инновационному развитию Концерна.

<sup>2</sup> Программа инновационного развития ОАО «Концерн «Вега» на 2011–2017 гг. (утверждена решением Совета директоров ОАО «Концерн «Вега» 29 июня 2011 г.).

Формирование СУИС интегрированной структуры началось с проведения аудита процессов управления интеллектуальной собственностью на предприятиях Концерна. Результаты, полученные по итогам проведенного аудита, были проанализированы и положены в основу материалов, подготовленных для дальнейшего анализа и оценки состояния процессов управления интеллектуальной собственностью на предприятиях Концерна.

Анализ проводился по следующим направлениям:

- анализ принятого (фактического) порядка взаимодействия и характера взаимоотношений внутри предприятия и с юридическими лицами в области управления ИС;
- анализ наличия локальных нормативно-методических документов в области управления ИС;
- анализ соответствия принятого взаимодействия и существующих локальных нормативно-методических документов в области управления ИС требованиям законодательства Российской Федерации.

Оценке подлежали:

- организация изобретательской деятельности (положение / инструкция / регламент);
- организация и порядок выплаты авторских вознаграждений (положение / инструкция / приказ);
- обеспечение режима коммерческой тайны (положение / инструкция / приказ / дополнительные соглашения к трудовому контракту, перечень сведений, составляющих коммерческую тайну);
- организация разработки и анализа лицензионных соглашений (положение / инструкция / типовое лицензионное соглашение);
- выделенные ресурсы (персонал / финансовые средства) на обеспечение изобретательской и патентно-лицензионной деятельности и подачу заявок на выдачу патентов и поддержание их в силе;
- распределение ответственности и полномочий

(положения о подразделениях / должностные инструкции / трудовые контракты).

*Открытое акционерное общество «Концерн радиостроения «Вега» представляет собой интегрированную структуру оборонно-промышленного комплекса России. Концерн создан в целях решения ряда стратегических задач по обеспечению приоритетного развития ключевых технологий радиостроения, радиолокационных средств, систем разведки и управления наземного, авиационного и космического базирования в интересах обороны и экономики страны*

В ходе аудита анализировались: отражение в трудовых договорах вопросов, касающихся служебных РИД; отражение в трудовых договорах вопросов, касающихся обеспечения защиты коммерческой тайны; практика заключения дополнительных (к трудовому контракту) соглашений по вопросам распределения прав на служебные РИД; отражение в коммерческих контрактах вопросов закрепления прав на создаваемые охраноспособные РИД; распределение ответственности и порядок ведения реестра учета заявок на выдачу патентов на изобретения, полезные модели, промышленные образцы; практика учета нематериальных активов; практика заключения лицензионных договоров на передачу/приобретение патентов, ноу-хау, программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем; вопросы создания и защиты таких РИД, как программы для ЭВМ и базы данных; организация работы с секретами производства (ноу-хау).

По итогам проведенного анализа и оценки состояния процессов управления интеллектуальной собственностью на предприятиях интегрированной структуры были выявлены следующие проблемы и особенности.

Во-первых, анализ показал, что предприятия находятся в разных «весовых категориях». Есть предприятия

(в основном в регионах), сохранившие собственный инновационный потенциал. Но есть и предприятия, которые утратили его в той или иной мере в силу объективных причин переходного этапа экономики. Во-вторых, в ряде предприятий отсутствует понимание важности оформления прав на полученные в ходе выполнения НИОКР результаты интеллектуальной деятельности. В-третьих, практически не используется закрепление прав в режиме ноу-хау, мало того, отсутствует понимание важности такой формы закрепления прав. В-четвертых, отсутствует опыт лицензирования. В-пятых, практически отсутствует мониторинг движения РИД. В-шестых, утеряна преемственность поколений.

Такое состояние процессов управления интеллектуальной собственностью для предприятий Концерна не оказалось «уникальным» и во многом отражает ситуацию с интеллектуальной собственностью на предприятиях страны. На первом заседании Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России от 24 октября 2012 г. президент страны В.В. Путин с сожалением отметил, что «...на предприятиях отсутствуют стимулы для изобретательской и рационализаторской работы, понижается качество патентно-лицензионной деятельности, на ряде предприятий подразделения, обеспечивающие эту деятельность, полностью ликвидиро-

ваны» [1]. Таким образом, сравнение патентно-лицензионной деятельности Концерна с другими организациями показывает, что в плане «потенциала и активности», а следовательно, и проблем в области патентной деятельности уровень предприятий примерно одинаков. В этой связи возникает необходимость применения системного подхода к вопросам управления интеллектуальной собственностью в масштабах отдельно взятого предприятия и страны в целом.

Под системой управления интеллектуальной собственностью мы понимаем совокупность организационной структуры, ответственности, полномочий, процедур, методик, процессов и ресурсов, принятых руководством предприятия в качестве средства для упорядоченного и эффективного управления интеллектуальной собственностью.

На рисунке 1 приведена структура СУИС применительно к деятельности Концерна.

Основным результатом анализа состояния процессов управления интеллектуальной собственностью на предприятиях Концерна стало решение о создании и внедрении системы управления интеллектуальной собственностью, главным элементом которой является Патентная стратегия интегрированной структуры (далее – Патентная стратегия; см. рис. 1).

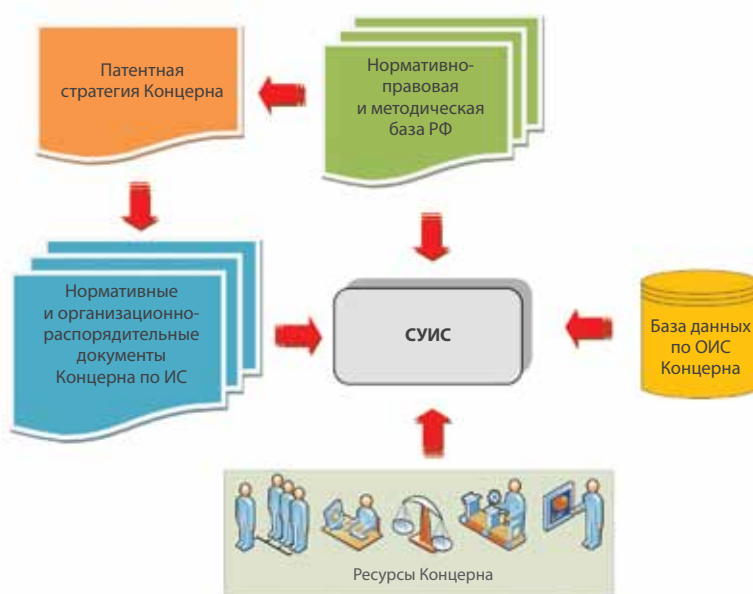


Рис. 1. Структура СУИС

Патентная стратегия в области управления интеллектуальной собственностью предприятия направлена на реализацию этапов управления объектами интеллектуальной собственности, в том числе таких, как планирование, организация, мотивация (стимулирование), а также на контроль процесса управления интеллектуальной собственностью (см. рис. 2).

Патентная стратегия также направлена на обеспечение инновационного развития интегрированной структуры; повышение конкурентоспособности Концерна и входящих в него предприятий; обеспечение лидирующей позиции на рынке качественных и конкурентоспособных продукции и услуг предприятий, входящих в Концерн.

*Формирование системы управления интеллектуальной собственностью Концерна в соответствии с его Программой инновационного развития и Патентной стратегией лежит в том числе и в плоскости задач, обозначенных Президентом и Правительством Российской Федерации по построению инновационной экономики*

Патентная стратегия определяет: механизм использования полученных на средства предприятий Концерна результатов научных исследований и разработок и принадлежащей им ИС в инновационном процессе; основные цели и приоритеты Концерна в сфере создания и правовой охраны РИД; участие и роль предприятий, входящих в Концерн и причастных к созданию ИС, в формировании собствен-

ной инновационной системы; условия эффективного распоряжения исключительными правами, принадлежащими Концерну.

Следующим этапом после принятия Патентной стратегии стала разработка Плана мероприятий по ее реализации (далее – План). Проект Плана прошел детальное обсуждение на заседании правления Концерна.

Такой уровень обсуждения документов был обусловлен тем, что поставленные перед Концерном задачи перехода на инновационный путь развития потребовали создания инновационной инфраструктуры через механизм формирования у руководящего персонала инновационного менталитета и, что особенно важно, соответствующего распределения ответственности и полномочий.

Основные мероприятия, предусмотренные Планом, направлены на следующее:

- разработку и внедрение документации СУИС;
- построение организационной структуры, включающей определение должностных лиц руководящего состава, ответственных за организацию работы с ИС; выделение (создание) подразделений (сотрудников), осуществляющих управление ИС, определение их состава, задач, функций;
- установление соподчиненности и взаимосвязей в рамках процесса управления ИС;
- создание системы «Автоматизированный единый реестр результатов интеллектуальной деятельности» (далее – АЕРИД) предприятий Концерна;
- формирование базы данных для АЕРИД.



Рис. 2. Основные процессы управления интеллектуальной собственностью и их взаимосвязь

Акцент был сделан на четырех основных процессах управления интеллектуальной собственностью и организации обратной связи (см. рис. 2): планирование, организация, мотивация (стимулирование), контроль.

На настоящий момент можно подвести следующие итоги проделанной работы.

Главное заключается в том, что в Концерне были предприняты эффективные и действенные меры в направлении создания системы управления интеллектуальной собственностью – т.е. «процесс пошел».

В соответствии с Планом в Концерне ведется разработка и внедрение документации, регламентирующей работу с РИД предприятий интегрированной структуры.

Предприятия Концерна, на которых уже имеется соответствующая документация в области управления интеллектуальной собственностью, приводят ее в соответствие с действующим законодательством Российской Федерации. Для предприятий Концерна, не располагающих необходимой документацией в области управления интеллектуальной собственностью, рекомендованы проекты форм положений, которые адаптируются ими в соответствии с организационно-штатной структурой предприятий и вводятся в действие. Речь идет о таких основополагающих документах, как «Положение об изобре-

тательской деятельности», «Положение о порядке выплаты авторского вознаграждения», «Положение о беспатентной форме охраны результатов интеллектуальной деятельности в режиме коммерческой тайны», а также о целом ряде методических рекомендаций, касающихся вопросов управления интеллектуальной собственностью. Во всех перечисленных документах даны рекомендации по организации учета РИД, их оценке, по распределению прав на охраняемые РИД, по защите своих прав на РИД при участии в выставках и т.п.

На предприятиях Концерна запущен процесс по ресурсному обеспечению патентно-лицензионной деятельности, выраженный, в первую очередь, в финансовой (в виде выплат авторского вознаграждения, что является важным стимулирующим фактором изобретательской активности) поддержке и в кадровом обеспечении этой деятельности.

В единую базу данных были собраны и сведены все результаты интеллектуальной деятельности предприятий, входящих в состав Концерна. Разработана автоматизированная система АЕРИД (см. рис. 3), содержащая информацию обо всех РИД предприятий Концерна – действующих патентах на изобретения, полезных моделях, промышленных образцах, свидетельствах на товарные знаки и знаки обслуживания, свидетельствах о регистрации программ для ЭВМ и баз данных, ноу-хау. В базу данных АЕРИД включены заявки по всем регистрируемым РИД.

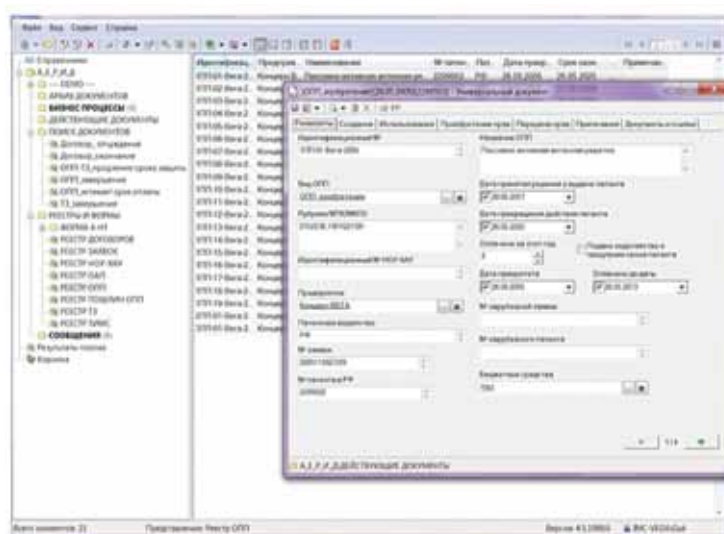


Рис. 3. Экранная форма главной страницы и карточка с данными о РИД

АЕРИД позволяет отслеживать прохождение заявок, уплату пошлин и наступление сроков прекращения действий охранных документов; предусмотрена возможность работы с лицензионными договорами. Ведется учет договоров и сроков их действия, отслеживаются выплаты лицензионных платежей. Кроме того, предусмотрена система оповещений о наступлении/приближении «значимых событий» – наступления срока оплаты пошлин, окончания срока действия патентов.

АЕРИД разработан на собственные средства одного из предприятий Концерна – ОАО «ИМЦ Концерна «Вега», позиционируемого как Центр по инноватике интегрированной структуры (далее – ИМЦ).

На текущий момент в ИМЦ завершена опытная эксплуатация АЕРИД и осуществлен его ввод в промышленную эксплуатацию.

Предприятием ОАО «НИИ «Вектор», также входящим в состав Концерна, осуществлена разработка корпоративной системы передачи данных (далее – КСПД) между предприятиями Концерна, которая находится в настоящее время на этапе опытной эксплуатации. После ввода КСПД в промышленную эксплуатацию начнется поэтапное развертывание рабочих мест АЕРИД на предприятиях Концерна. С разработкой АЕРИД получен удобный инструмент управления РИД. Все это в совокупности создает в Концерне принципиально новые условия для распространения и обмена РИД (уже имеет место положительный опыт внутреннего (между предприятиями Концерна) трансфера технологий посредством заключения договоров отчуждения), повышения инновационного потенциала предприятий Концерна и интегрированной структуры в целом.

Важнейшей составляющей СУИС, по мнению авторов, является информированность. Вся информация о состоянии разработки и разработанная документация рассылаются по предприятиям. При отсутствии на текущий момент КСПД посредством АЕРИД сформирован реестр РИД, который был издан и разослан по предприятиям Концерна (см. рис. 4).

В 2013 г. запланировано обучение представителей предприятий Концерна по вопросам работы

с АЕРИД, элементами управления интеллектуальной собственностью, вопросам оформления заявок на регистрацию охраноспособных РИД. К обучению привлечены партнеры – организации, специализирующиеся на вопросах управления интеллектуальной собственностью.



Рис. 4. Оформление бумажного реестра РИД

Сегодня можно с уверенностью сказать о том, что нам предстоит наиболее трудный этап – внедрение системы управления интеллектуальной собственностью. Вероятно, что возникнут трудности, связанные с преодолением менталитета руководящего состава предприятий Концерна при формировании системы мотивации сотрудников предприятий и стимулировании изобретательской деятельности, формировании подхода к выплате авторского вознаграждения на основе соглашений и бюджетов на изобретательскую деятельность, при взаимодействии с государственными заказчиками по вопросам распределения прав на охраноспособные РИД и выплаты вознаграждений авторам.

В упомянутом выше выступлении Президента РФ В.В. Путина отмечено: «В сфере инноваций нельзя ожидать моментальной отдачи, но важно не терять набранных темпов и активно продолжать работу». И то, что сделано Концерном на текущий момент, это начало формирования СУИС предприятия (см. рис. 5), фундамента для возведения основных несущих конструкций «здания» СУИС.

Формирование системы управления интеллектуальной собственностью Концерна в соответствии с его Программой инновационного развития и Патентной стратегией лежит в том числе и в плоскости задач,



Рис. 5. «Здание» СУИС

обозначенных Президентом и Правительством Российской Федерации по построению инновационной экономики.

Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил: *«Нет необходимости доказывать значимость модернизации для успешного развития России. Это генеральный путь развития нашей экономики, укрепления ее позиций в глобальной экономике, создания условий для самореализации наших граждан»* [1].

Как решить стоящую перед Россией глобальную задачу по переходу на инновационный путь развития, по выведению ее в число ведущих мировых экономик? Ответ один. Сделать переход предприятий на инновационный путь развития безальтернативным. Именно этого и стремится достичь Концерн «Вега» за счет реализации поставленных задач и планов. ■

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Заседание Совета по модернизации экономики и инновационному развитию // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2012. – № 12.