

ЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В СОЗДАНИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ СВЧ ЭЛЕКТРОННОЙ ПРОДУКЦИИ

© М. Н. Киселев

АО «НПП «Пульсар», 105187, г. Москва, Окружной пр., 27

В статье ставится задача рассмотреть условия для создания и накопления интеллектуальной собственности, увеличения доли нематериальных активов и вовлечения в экономическую деятельность результатов интеллектуальной деятельности, модернизации и повышения технической конкурентоспособности отечественных производителей.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, коммерциализация

Сведения об авторах: Киселев Михаил Николаевич, kiselev_mn@pulsarnpp.ru

INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN THE PROCESS OF HIGH-TECH MICROWAVE ELECTRONIC PRODUCTS CREATION

M. N. Kiselev

JSC «S&PE «Pulsar», 105187, Moscow, Okruzhnoy proezd, 27

This paper aims to consider the conditions for the creation and accumulation of intellectual property, increasing the share of intangible assets, and involving the products of intellectual activity, modernization and enhancement of the technological competitiveness of domestic manufacturers in economic activity.

Keywords: intellectual property, commercialization

Data of authors: Kiselev Mikhail Nikolaevich, kiselev_mn@pulsarnpp.ru

Разработка и производство высокотехнологичной продукции со значительной инновационной составляющей в условиях сложной многоуровневой кооперации участников и участием в качестве одной из сторон Российской Федерации влечёт повышенное внимание за процессами создания и использования интеллектуальной собственности. СВЧ электроника занимает в данном случае особое место. Ввиду активной политики импортозамещения, наличия государственных программ, прямо нацеленных на развитие отечественной электроники, например «Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности», и смежных

программ, направленных на развитие авиации, судостроения, космических технологий, но в той или иной степени затрагивающих вопросы разработки инновационной продукции в области электроники, с учётом постоянной необходимости в продукции СВЧ электроники военного сектора и оборонно-промышленного комплекса, а также на фоне структурных реформ в области защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности и управления интеллектуальной собственностью ситуация складывается таким образом, что современные разработчики и производители СВЧ электроники оказываются в эпицентре событий, развитие которых

обозначит долгосрочные перспективы развития и положение отдельных предприятий на национальном и международном рынках.

Управление жизненным циклом продукции, концентрирующей значительное количество результатов интеллектуальной деятельности, необходимо рассматривать через призму вопросов распределения прав и распоряжения правами на интеллектуальную собственность и процессов идентификации и всесторонней правовой защиты таких результатов. Но изначально необходимо определить глобальные, стратегические цели менеджмента интеллектуальной собственности, среди которых можно выделить:

- акселерацию инновационного развития и совершенствования разработок;
- формирование исключительного права на разработку;
- долгосрочные гарантии правовой охраны;
- эффективную коммерциализацию;
- защиту и охрану интересов правообладателей.

Если рассмотреть жизненный цикл продукции в аспекте интеллектуальной собственности, то данные цели становятся очевидны как поэтапное планомерное сопровождение создания продукции процессами правового регулирования вопросов интеллектуальной собственности. Данные приведены на рис. 1.

Таким образом, акселерация инновационного развития и совершенствование

разработок обеспечиваются комплексом мер на этапах, предшествующих непосредственно разработке, в том числе за счет подготовки обширной базы знаний в области научных и промышленных достижений, характеризующих технический уровень продукции. Здесь наибольшее значение отдаётся патентно-исследовательской работе, отношение к которой долгие годы было весьма формальным, однако в последнее время значение данного ресурса информации об инновационных решениях, многие из которых еще не вышли на рынок, неуклонно растёт. Несколько устаревший ГОСТ Р 15.011-96, устанавливающий, что патентные исследования относятся к прикладным научным исследованиям, и определяющий основные методы обработки массивов патентной информации с целью проведения аналитики, во многом не соответствует современным методологиям поиска и обработки информации, однако всё ещё является мощнейшим инструментом для решения задач формирования научно-технического задела на этапе подготовки к научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам. К сожалению, практика предварительных патентных исследований на большинстве предприятий утрачена, и к патентным поискам, если таковые проводятся, приступают уже в ходе разработки, например, при подготовке технического проекта или при разработке конструкторской документации.

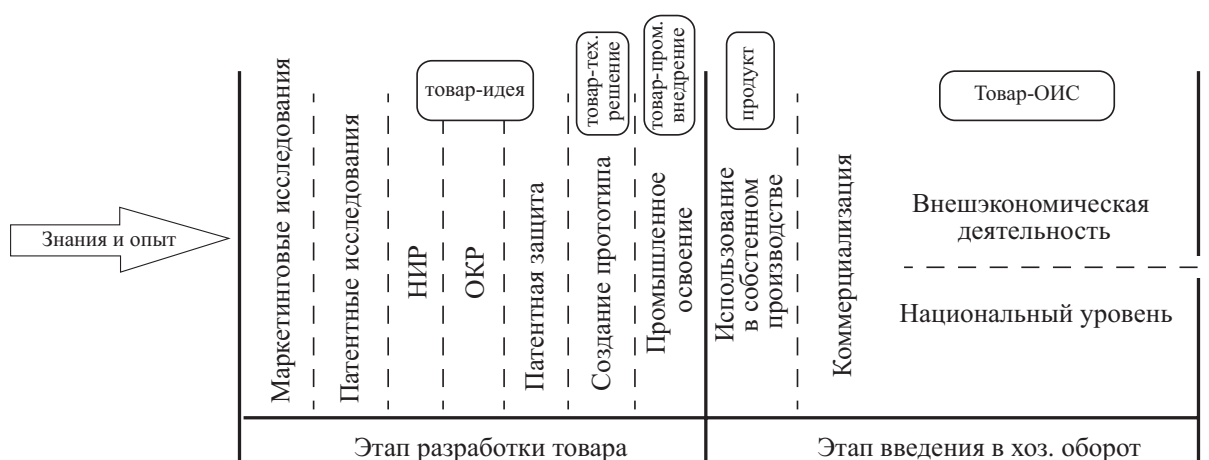


Рис. 1

Жизненный цикл РИД

Формирование исключительного права на разработку должно проходить на этапах НИР и ОКР. При этом важно, чтобы ключевые способы, технические и технологические решения патентовались своевременно, то есть по факту создания, что довольно часто характерно для НИР. Патентование отдельных узлов, схемотехнических решений и художественно-конструкторских результатов должно происходить при формировании окончательных технических решений – на стадии ОКР. Что касается формирования исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности, не попадающих под критерии охраноспособности, которыми бесспорно является конструкторская и технологическая документация, их правовая охрана должна осуществляться в режиме секрета производства (ноу-хау).

Рассматривая этап формирования исключительного права на разработку, необходимо затронуть упомянутые ранее вопросы идентификации и всесторонней правовой защиты результатов интеллектуальной деятельности. Необходимо отметить, что при отсутствии должного анализа, патентно-правового сопровождения разработок и инвентаризации РИД количество объектов интеллектуальной собственности, полученных по итогам разработки, может быть в разы меньше, нежели при проведении таких работ. Для СВЧ электроники это связано, в частности, с тремя основными проблемами:

- отсутствием своевременной идентификации таких РИД, как изобретение-способ и промышленный образец;

- отсутствием должного внимания к такому обособленному виду охраняемых РИД, как топология интегральной микросхемы (в одном готовом изделии могут содержаться десятки охраноспособных топологий ИМС);

- отсутствием понимания со стороны разработчиков, что любая информация, потенциально способная приносить выгоду, будь то конструкторская документация или программы и методики испытаний, может охраняться как секрет производства (ноу-хау) при должном соблюдении требований Федерального закона «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 г. № 98-ФЗ.

Должное внимание к вышеприведённым вопросам обеспечивает долгосрочные гарантии правовой охраны, которые формируются ещё до этапа начала производства продукции.

Что касается эффективной коммерциализации – она заключается в обеспечении совокупности «стратегии цита» и «стратегии меча» в части интеллектуальной собственности на разработку. Другими словами, одновременно создаются такие правовые условия для конкурентов, при которых выпуск аналогичной продукции становится невозможным благодаря всесторонней правовой защите – наличию совокупности патентов на технические решения и особенности способов производства; при этом разработчик может предложить рынку дополнительный вид продукции – права на использование решений, защищённых патентами и свидетельствами и секреты производства, защищающие такой набор документации, обладание которым позволит технически осуществить отдельные технологические процессы.

Но вопрос правоотношений в части интеллектуальной собственности между участниками кооперации, задействованных в создании конечного продукта, исключает возможность простого решения стратегических целей менеджмента интеллектуальной собственности. Разработанные Минэкономразвития в 2014 г. «Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях» устанавливают базовую схему формирования системы управления интеллектуальной собственностью, но не дают ответ на вопросы взаимодействия с Российской Федерацией в лице тех или иных органов исполнительной власти, являющихся участником кооперации. Формально этот аспект должен регулироваться через Постановление Правительства РФ от 22 марта 2012 г. № 233 «Об утверждении Правил осуществления государственными заказчиками управления правами Российской Федерации на результаты интеллектуальной деятельности гражданского, военного, специального и двойного назначения», однако этого не происходит. До сих пор не найдена оптимальная практика распределения правооб-

ладания, не решён вопрос, какая ситуация позволит учесть интересы всех сторон и одновременно обеспечить инновационный прорыв: правообладание интеллектуальной собственностью разработчика, государства, или совместное правообладание. С точки зрения государственного заказчика, права на РИД должны принадлежать Российской Федерации. Однако это препятствует фактическому внедрению, поскольку предприятия, не получив соответствующего разрешения, станут нарушать закон, как только приступят к выпуску продукции. К бюджетному учёту поступают сотни нематериальных активов, распоряжаться которыми государство попросту не успевает. Упомянутые правила предполагают механизм безвозмездного отчуждения неиспользуемых объектов интеллектуальной собственности, но до недавнего времени, в соответствии с Налоговым Кодексом Российской Федерации, подобные сделки имели бы в качестве последствий налогообложение обеих сторон. Дополнительной проблемой является вопрос распределения прав при разработке военной продукции. Министерство обороны сознательно не исполняет требования Постановление Правительства РФ от 22 марта 2012 г. № 233, поскольку усматривает в нём противоречие нормативно-правовым актам и нормативным документам, касающимся военной продукции.

Даже при скором решении вопросов правообладания и формирования стратегических целей менеджмента интеллектуальной собственности применительно к жизненному циклу продукции остаётся самый важный вопрос: практическое построение системы в соответствии с «Рекомендациями по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях». Базой создаваемой системы обозначается наличие профильного подразделения, отвечающего за интеллектуальную собственность, и наличие коллегиального органа, ответственного за принятие решений, связанных с экономическими и стратегическими интересами предприятий.

Разделение функционала в рамках управления ИС, согласно «Рекомендациям», происходит следующим образом:

1. система выявления и создания РИД;
2. система защиты прав на РИД;
3. система взаимоотношений с авторами;
4. система коммерциализации.

Казалось бы, структура установлена, однако её формирование на местах проходит крайне медленно. И здесь мы сталкиваемся с отсутствием очевидной взаимосвязи вышеуказанных подсистем и функционала непосредственно специалистов по ИС и коллегиального органа. Проблемы внедряемой системы заключаются в уровне гармонизации элементов структуры и подсистем и определении функционала коллегиального органа управления РИД. Но решение вполне очевидно и заложено в систему, несмотря на определённые пробелы в нормативном обеспечении. Обозначим препятствия, осложняющие эффективный менеджмент ИС, по схеме, предлагаемой «Рекомендациями»:

проблема гармонизации и компетенций:

- сопоставление элементов структуры, обозначенной в «Рекомендациях» непосредственно с процессами на предприятиях;

проблема профильной направленности:

- все функции коллегиального органа, требующие обязательного участия представителей различных подразделений, делятся на две группы:

1. вопросы правовой охраны и охраноспособности РИД и взаимоотношений с авторами;
2. вопросы бухучёта НМА и сопровождение сделок с ИС.

В профессиональном сообществе не прекращаются споры о необходимости решения ряда типичных неотрегулированных вопросов, касающихся интеллектуальной собственности, процессов её выявления, создания, учёта и использования, прежде чем говорить о построении некой «системы управления интеллектуальной собственностью» или, иными словами, внедрения менеджмента ИС. Но без решения вышеупомянутых проблем гармонизации и профильной направленности невозможно создание фундамента, на котором будет в последующем строиться этот самый менеджмент интеллектуальной собственности. Ввиду того, что «Рекомендации по

управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях» оказались весьма успешным документом, в настоящее время Минэкономразвитие разрабатывает новую редакцию документа, в которой будет уже обозначено не четыре, а более направлений деятельности в сфере управления ИС, проведена работа над ошибками, рассмотрены незатронутые ранее вопросы, например, международное патентование и т.д. Это означает, что основным нормативным источником для построения менеджмента ИС на предприятиях останется документ, устанавливающий структуру, описанную ранее (с наличием коллегиального органа и ряда подсистем). Следовательно, дискуссии профессионального сообщества относительно таких проблем как взаимоотношения с авторами РИД или особенности учета нематериальных активов и т.д., – не отвечают первоочередным задачам формирования на предприятиях эффективной системы управления интеллектуальной собственностью. И в первую очередь необходимо уделить внимание двум указанным проблемам, препятствующим внедрению менеджмента ИС.

Проблема гармонизации и распределения компетенций может быть решена довольно просто. Для решения необходимо наложить область компетенции указанных комиссий и специалистов по ИС на четыре обозначенных направления, иными словами, построить матрицы ответственности. Многие из процессов и мероприятий, которые должны выполняться специалистами по интеллектуальной собственности, в общих чертах описаны в «Рекомендациях», другие же известны из практики. При этом известно, что построение матриц ответственности или распределения функционала является эффективной современной практикой в проектном менеджменте. RACI-, RACI-VS-, RASCI-матрицы используются многими отечественными предприятиями для реализации сложных проектов. Применение подобного проектного подхода к работам по внедрению и функционированию управления ИС поможет не только заполнить нормативные пробелы, но и

выявить «узкие места», сыграть роль аудитора эффективности. Приведём пример формирования матрицы ответственности.

Термин RACI (или ARCI) является аббревиатурой: R – Responsible (исполняет); A – Accountable (несет ответственность, имеет право подписи); C – Consult before doing (консультирует до исполнения, предоставляет информацию); I – Inform after doing (оповещается после исполнения). Буквенные обозначения присваиваются в матрице конкретным участникам отдельно взятых процессов. Соответственно, необходимо обобщить все возможные процессы четырёх направлений, установленных «Рекомендациями» (система выявления и создания РИД, система защиты прав на РИД, система взаимоотношений с авторами, система коммерциализации), и представить их в виде матрицы. Например, как в табл.

В представленной таблице распределение функций рассмотрено в общих чертах. На практике построение матриц ответственности может предполагать включение конкретных специалистов, должностных лиц и смежных подразделений, задействованных в отдельных процессах управления жизненным циклом результатов интеллектуальной деятельности. В конечном итоге каждая строка такой матрицы становится описанием процесса, которое можно изложить и письменно, и в блок-схеме. Далее вопрос остаётся лишь за формированием локальной нормативной базы, созданием комплекса СТО, обязательных к применению для всех подразделений, и набора инструкций непосредственно для отдела управления интеллектуальной собственностью.

Вариант решения проблемы профильной направленности коллегиальных органов управления ИС (РИД) следующий: ввиду того, что одна группа задач такого органа предполагает патентно-экспертную работу, делопроизводство и техническую экспертизу, а вторая финансовую и юридическую деятельность, возможно разделение на два коллегиальных органа, которые будут более управляемы и взаимосвязаны за счёт наличия в обоих специалистов отдела по управлению ИС. При этом часто не нужно созда-

Пример построения процессов в матрице ответственности

Система выявления и создания РИД				
	Специалисты по ИС	Рук. отдела упр. ИС	Коллегиальный орган	Высшее рук-во
Формирование заявочной документации, корректировка описаний	R	C	C	A
Составление реестров патентных пошлин за поддержание, расчёт пошлин за регистрацию	R	R	C	A
Формирование решений об организации правовой охраны	R	R	RA	A
Производство по заявкам, взаимодействие с Роспатентом	R	RCA	I	I
Обоснование списания расходов по ежегодным пошлинам за поддержание	–	A	R	I

вать новых комиссий и коллегий, возможно, что действующие на предприятии коллегиальные органы вполне могут рассматривать отдельные вопросы управления ИС. Так, к примеру, любая комиссия предприятия, созданная с целью постановки на баланс и списания каких либо активов, может рассматривать такие вопросы учёта НМА, как идентификация НМА, определение срока полезного использования, определения срока и метода амортизации, формирование первоначальной стоимости и т.д. Для рассмотрения подобных вопросов необходимо всего лишь членство специалиста по ИС в составе уже существующей комиссии. Это вовсе не означает, что на практике вовсе не придётся создавать никакого коллегиального органа. Безусловно, необходимо, чтобы рассмотрение уведомлений авторов о создании РИД, решение о подаче заявок,

формирование перечней ежегодных пошлин и проведение анализа данных об использовании объектов интеллектуальной собственности проходило коллегиально и утверждалось высшим руководством. Но вопросы исключительно бухгалтерского учёта или анализа договоров, то есть вопросы требующие коллегиального рассмотрения, целесообразно вынести за пределы органа, создаваемого для управления интеллектуальной собственностью. Такой подход позволит обеспечить лучшую управляемость и целевую направленность коллегиального органа, смысл которого заключается в принятии стратегических решений, таких как подача заявки, охрана в виде секрета производства, прекращение правовой охраны устаревших и неиспользуемых патентов.

Так или иначе, документирование и структурирование в области менеджмента

ИС, использование проектных стратегий, матриц ответственности, регулирование процессов через локальную нормативную базу и постоянная патентно-исследовательская работа в совокупности с маркетинговыми исследованиями с целью выведения товара на рынок должны реализовать инициативы всех заинтересованных сторон в части создания принципиально новой, современной и ориентированной на получение экономического эффекта системы управления правами на РИД и управления ИС. При этом взаимоотношения с участниками кооперации при создании и выпуске продукции должны решать два вопроса: формирование рынка интеллектуальной собственности на макроуровне (за счёт правового регулирования использования интеллектуальной собственности в рамках НИКР и при производстве готовых изделий), а также построение механизмов обмена правами на РИД с Российской Федерацией. Эти задачи также должны решаться в рамках формирования на местах типовых систем управления жизненным циклом РИД и управления ИС. Таким образом, в конечном итоге менеджмент ИС может сыграть роль катализатора в становлении главенствующей роли интеллектуальной собственности, а не сырьевых и материальных ресурсов, среди продуктов современного рынка.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая): Федеральный закон от 1 июля 2017 г. № 147-ФЗ, в редакции от 29.07.2017 г. // Собрание законодательства РФ. – 2017 г. – № 27. – Ст. 3944; Российская газета. – 1996. – № 23, 24, 25.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 30 сентября 2017 г. № 286-ФЗ, в редакции от 01.10.2017 г. // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 40. – Ст. 5753.
3. Об утверждении Правил осуществления государственными заказчиками управления правами Российской Федерации на результаты интеллектуальной деятельности гражданского, военного, специального и двойного назначения: постановление правительства Рос. Федерации от 22.03.2012 г. № 233 // ред. от 25.08.2017.
4. Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях [Электронный ресурс]. – URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/instdev/doc20140207_55 (дата обращения: 20.09.2017).
5. Алдошин С. М., Лопатин В. Н. Об управлении рисками в сфере интеллектуальной собственности в рамках программы инновационного развития РАН // Право интеллектуальной собственности. – 2013. – № 5. – С. 3-14.
6. Мазур Н. З. Методология управления интеллектуальной собственностью в условиях инновационной экономики: Автореф. дис. д-ра эконом. наук: 27.06.2008 г. – Уфа, 2008.

Reference

1. The Civil Code of the Russian Federation, Part 4: Federal Law of 1 July, 2017. No. 147-FZ as amended on 29.07.2017 // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2017. No. 27. Art. 3944; *Rossiyskaya Gazeta* [Russian Newspaper]. – 1996. – No. 23, 24, 25.
2. The Tax Code of the Russian Federation, Part 2: Federal Law of 30 September, 2017. No. 268-FZ as amended on 01.10.2017 // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2017. No. 40. Art. 5753.
3. «On Approval of the Rules for the Implementation by Government Customers of the Management of the Rights of the Russian Federation on the Results of Intellectual Activities of Civil, Military, Special and Dual Application». Resolution of the Government of the Russian Federation of 22.03.2012, No. 233 as amended on 25.08.2017 (In Russian).
4. *Rekomendatsii po upravleniyu pravami na rezultaty intellektualnoy deyatelnosti v organizatsiyakh* [Recommendations for managing the rights to the results of intellectual activity in organizations]. – URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/instdev/doc20140207_55 (accessed 20 September 2017).
5. Aldoshin S. M., Lopatin V. N. On the risk management in the field of intellectual property within the framework of the RAS Innovation Development Program. *Pravo intellektualnoy sobstvennosti* [Intellectual Property Law], 2013, № 5, pp. 3-14.
6. Mazur N. Z. *Metodologiya upravleniya intellektualnoy sobstvennostyu v usloviyah innovatsionnoy ekonomiki*: Dokt. Diss. [Methodology of Intellectual Property Management in the Innovative Economy. Doct. Diss.] Ufa, 2008.