

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

1. Введение

Цель управления интеллектуальной собственностью – обеспечить максимальные доходы и защищённость предприятия в условиях конкурентной обстановки, используя возможности, предоставляемые правовым институтом интеллектуальной собственности.

Весь смысл этого института состоит в том, чтобы дать возможность создателю результатов интеллектуальной деятельности вернуть, по возможности с наибольшей прибылью, расходы, понесённые при создании этих результатов. Исключительное право, предоставляя временную монополию на результаты их создателю или правообладателю, позволяет установить монополично высокую цену на продукт, созданный с использованием такого результата и, тем самым, компенсировать расходы и получить доход.

Всё остальное: торговля правами (лицензирование), приёмы конкурентной борьбы является вторичным, хотя может быть и очень эффективным.

Первоочерёдная задача управления – обеспечить непрерывный поток новых охраноспособных результатов интеллектуальной деятельности. Не будет результатов – нечем будет и управлять. Положение в России с творческой активностью в настоящее время катастрофическое. Изобретательская активность русских изобретателей в 8 раз ниже, чем американских. Тому есть много причин, но главная – плохое, неправильное управление. Поэтому ответственность перед страной людей, обязанных по роду занятий управлять созданием нового, чрезвычайно велика.

Главная же причина плохого управления состоит в том, что интеллектуальная собственность – это особый вид собственности, принципиально отличающийся от так привычной для всех вещной собственности, творческая деятельность – это совершенно иной вид деятельности, чем та, которой занимаются изо дня в день 99% людей. К сожалению, о существовании этих отличий мало кто подозревает, и управлять пытаются так же, как и привычной вещной собственностью. Более того, руководствуются рядом предрассудков, неправильно понятым смыслом интеллектуальной собственности.

2. Особенности объектов интеллектуальной собственности

Волей случая три совершенно разных вида результатов интеллектуальной деятельности: объекты авторского права, объекты патентного права и средства индивидуализации товаров, предприятий и услуг, оказались объединены одним общим родовым названием: объекты интеллектуальной собственности (далее – ОИС). Между тем, управлять ими надо совершенно по-разному.

Ниже представлены основные отличия объектов интеллектуальной собственности, в первую очередь, изобретений, от привычных, хорошо знакомых каждому объектов вещной собственности.

1. **Хрупкость.** Украденные вещи можно вернуть владельцу. Если они не повреждены, то их цена не снизится. В случае же нового управленческого решения, изобретения или оригинального изображения бывает достаточно одного (буквально одного!) неосторожно сказанного слова, чтобы интеллектуальный результат сразу потерял способность приносить доход или давать преимущества в конкурентной борьбе, вообще, навсегда и бесповоротно. Кроме того, всегда существует вероятность аннулирования патента по инициативе любого лица, сумевшего представить достаточные обоснования, например, порочащие новизну изобретения.

Несовершенство патентной формулы или неполный охват ею всех возможных вариантов создают возможность обхода патента. Права при этом сохраняются, но теряют способность приносить доход.

2. Нельзя попробовать. Из-за указанной хрупкости зачастую интеллектуальный продукт нельзя дать попробовать возможному покупателю, чтобы он оценил его качество. Несмотря ни на какие договоры о конфиденциальности, покупателям бывает достаточно одного взгляда, чтобы товарная ценность ОИС обратилась в ноль. Поэтому, понимая, что попробовать им не дадут, они огромное внимание обращают на репутацию поставщика. Известная торговая марка ценится очень дорого даже там, где речь идёт о несложных товарах. А в мире науки и техники, где интеллектуальный продукт и права часто покупаются практически вслепую, имя – это всё. Созданию репутации способствуют научные доклады на конференциях, публикации в научной литературе, но лучше всего – информация об успешном использовании разработок.

3. Непредсказуемость. Интеллектуальная деятельность, даже осуществляемая по заданию, предоставляет несравненно более широкие возможности для творчества, а потому её результаты труднопредсказуемы. Направить процесс создания интеллектуального продукта в желаемом направлении, определить достаточный объём финансирования гораздо труднее, чем в производстве вещей.

4. Уникальность. Главное отличие ОИС от привычных вещных объектов состоит в уникальности каждого из объектов. Каждое изобретение, полезная модель, промышленный образец являются новыми по определению.

5. Товаром являются права. При коммерциализации ОИС товаром являются права, а не материальные носители интеллектуального продукта. Стоимость прав может многократно превышать затраты на создание интеллектуального продукта и изготовление изделия, в котором он воплощён.

6. Высокие расходы на коммерциализацию. Доля затрат на коммерциализацию ОИС в среднем намного превосходит такую же долю в цене обычных вещных объектов. Трудно найти покупателя на права и дорого оформить сделку, так как передача прав всегда происходит на основании письменного договора, обычно заключаемого с привлечением высокооплачиваемых профессионалов в области ОИС.

7. Многократность продажи. ОИС могут быть проданы неоднократно, разным покупателям, на определённый срок и территорию. Как правило, покупателю потребуется заплатить больше, если он хочет быть единственным владельцем прав.

8. Доход без продажи прав. Использование изобретений в собственном производстве позволяет оставаться монополистом в отношении своей продукции и, устанавливая монопольные цены, извлекать дополнительный доход, обеспеченный исключительным правом. Этот доход в первую очередь направляется на покрытие издержек по созданию и защите объектов ОИС. Доход от продажи прав всегда намного меньше, чем от монопольного выпуска продукта только собственным производством.

9. Трудность оценки. Уникальность затрудняет стоимостную оценку ОИС, прогнозирование реакции рынка и затрат на коммерциализацию. Чем оригинальнее объект ИП, и чем дальше ему до практического использования, тем выше неопределённость.

Многие разновидности интеллектуального продукта принципиально невозможно оценить на момент их создания. Только время и рынок могут выявить их стоимость. Невозможно было предвидеть будущую стоимость товарного знака McDonalds в момент его регистрации или революцию в области электроники, последовавшую спустя семьдесят лет после открытия первого полупроводникового эффекта.

Трудность оценки, создающая возможность обещать выгоду в неопределённом будущем, позволяет благополучно отчитываться за создание бесперспективной научно-

технической продукции. Охранные документы в этом случае придают respectable вид ничтожному товару.

10. Охрана государства. Вещные продукты можно охранять своими силами. ОИС могут быть товаром только при условии, что в их охране участвует государство. Предприятие может исключить возможность кражи материальных объектов или интеллектуальной продукции, записанной на материальных носителях. Но соглашение о конфиденциальности, заключаемое с сотрудниками или контрагентами может быть действенным только если возмещение ущерба, нанесённого разглашением конфиденциальных сведений, будет обеспечено решением суда, то есть государственного учреждения. Копирование вынесенной на рынок продукции можно запретить только, если она запатентована, то есть, если государство, выдав патент, обязуется тем самым предоставлять судебную защиту исключительному праву патентообладателя.

11. Зависимость от личности автора. Судьба объектов ОИС очень сильно зависит от личности автора. Появится изобретение или нет – первый род зависимости. Дойдёт изобретение до использования или нет – второй род зависимости. «Все кладбища полны незаменимыми» - это сказано про функционеров. Человека-функцию можно заменить, но изобретения создают личности. Не зря имена изобретателей становятся нарицательным названием их изобретений. Автор изобретения всегда является наилучшим двигателем проекта. Подавляющее большинство современных дельцов от инноваций об этом не знают, и потому автор всегда должен быть готов оказаться в положении птенца, соседствующего в гнезде с кукушонком.

Известно много примеров, когда хорошо начатые проекты заканчивались неудачей из-за того, что на определённом этапе инвесторы решали, что участие изобретателя им ни к чему. Они не понимали, что у толковых инженеров, работающих по найму, немного резонов трудиться над продвижением чужого изобретения. А бестолковые инженеры сумеют дискредитировать и хорошее изобретение.

12. Правовая неграмотность. Развёртывание рынка ОИС на территории бывшего СССР происходит в условиях практически полной правовой безграмотности участников, о чём было сказано выше.

13. Своеобразие износа. Стоимость ОИС со временем может увеличиваться. Цена прав на использование изобретений наиболее высока, когда объём продаж запатентованного продукта приближается к максимуму, а не в момент выдачи патента. В то же время, она неизбежно станет нулевой, когда закончится срок действия исключительного права. Увеличивается со временем стоимость торговых марок, товарных знаков.

Многие ошибки управления совершаются из-за отождествления объектов авторского права и объектов патентного права. На самом деле, управлять ими надо совершенно по-разному. Хотя порознь все эти различия известны специалистам, прямого систематизированного сопоставления ни в учебной, ни в специальной литературе до сих пор не проводилось. Отождествление в широком обиходе этих двух разновидностей ОИС породило ряд мифов и иллюзий, отнюдь не безобидных, когда они воплощаются в нормативные документы.

Достаточно упомянуть о шести главных различиях.

Объекты авторского права:

1. Авторское право охраняет форму и образный строй произведения, то есть совокупность внешнего облика и внутренней организации результата интеллектуальной деятельности. Мелкие замены в оригинальном произведении не выводят новое из-под действия авторского права.

2. Произведения, являющиеся объектами авторского права, предназначены для широкого распространения или продажи. Поиск распространителей (издателей,

покупателей) начинается, зачастую, ещё до завершения создания этих объектов. Поэтому стремление торговать авторскими правами является естественным, правильным.

3. Для возникновения авторского права не требуется регистрации, специального оформления или соблюдения каких-либо формальностей. Государственная регистрация программ для ЭВМ осуществляется по желанию правообладателя. Авторское право возникает в момент, когда творческий результат обретает объективную форму. Авторские права никак не зависят от достоинств и назначения произведений.

4. Передача авторских прав происходит посредством заключения договора между сторонами, который не подлежит обязательной государственной регистрации.

5. За немногими исключениями, сразу после своего создания объекты авторских прав являются полноценными завершёнными продуктами и могут быть немедленно введены в гражданский оборот. То есть, жизненный цикл объектов авторского права состоит из двух стадий: создание – коммерциализация.

6. Авторское право, независимо от места создания и гражданства автора действует во всех странах, присоединившихся к Бернской конвенции, то есть почти повсеместно.

Объекты патентного права:

1. Патентное право охраняет существо технического решения. Изобретение считается использованным, если продукт содержит каждый признак, приведённый в независимом пункте формулы изобретения, либо признак, эквивалентный ему (ст. 1358 ГК РФ). Несовпадение хотя бы по одному из признаков, будь их хоть сорок, выводит продукт из-под действия патента.

2. Объекты патентного права предназначены для использования предприятием-правообладателем для защиты его экономических интересов. Только в том случае, если предприятие-правообладатель не может само использовать или не считает целесообразным увеличивать объём выпуска продукта, на который существует неудовлетворённый спрос, оно может предоставить право использования объекта заинтересованным лицам. Целенаправленное создание объектов патентного права, специально предназначенных только для извлечения дохода от предоставления прав, возможно, но вероятность успеха на этом пути ничтожно мала, многократно меньше, чем это представляется обыденному сознанию.

3. Для возникновения патентного права требуется государственная регистрация созданных объектов. Заявки на регистрацию подвергаются государственной экспертизе – формальной для полезных моделей, формальной и по существу – для изобретений и промышленных образцов. Закон предусматривает ряд оснований, по которым государство может отказать в регистрации, то есть в предоставлении исключительных прав. Экспертиза не оценивает практическую ценность изобретения, но промышленная применимость является обязательным условием выдачи патента. Исключительное право на объекты патентного права возникает у лица, обладающего правом на получение патента со дня подачи первоначальной заявки на выдачу патента (ст. 1363 ГК РФ).

4. Договора передачи прав на использование объектов патентного права подлежат обязательной государственной регистрации.

5. Объект патентного права, прошедший государственную регистрацию, как правило, ещё не может приносить дохода, так как обычно требует времени и затрат на опытно-конструкторские работы и освоение производства. Поэтому настойчивые требования к государственным предприятиям заняться коммерциализацией принадлежащей им интеллектуальной (точнее, промышленной) собственности, не подкрепляемые соответствующими денежными вливаниями, никогда не будут удовлетворены и свидетельствуют о непонимании предмета.

6. Патентное право действует только на определённой территории. Например, российский патент действует только на территории России, евразийский – на территории всех стран, ратифицировавших Евразийскую патентную конвенцию (ближнее зарубежье).

Знания вышеперечисленных особенностей в сочетании с определённой долей здравого смысла будет достаточно для того, чтобы избежать очень многих ошибок управления.

3. Управление людьми

Человеческий труд обходится сравнительно недорого, и оплачивается в рассрочку, ежемесячно. Оборудование, средства транспорта, производственные здания стоят очень дорого и при покупке, как правило, приходится платить сразу всю сумму. Это породило иллюзию о дешевизне и доступности рабочей силы. Чем примитивнее производство, тем ближе эта иллюзия к реальности, тем большее внимание уделяется оборудованию в ущерб людям.

В вопросах интеллектуальной собственности люди – это главное. Только от человека зависит, будет ли создан ОИС, насколько он окажется хорош и будет ли он воплощён в товарный продукт, не утечёт ли этот объект вместе со своим создателем к конкуренту.

Повышение творческой активности, столь необходимое сейчас России, достигается посредством:

- надлежащего управления мотивацией работников;
- гарантированной выплаты справедливого вознаграждения за использование ОИС;
- создания творческой атмосферы на предприятии;
- обучения работников приёмам технического творчества;
- учёта в управлении особенностей людей с творческим складом характера;
- разумной требовательности к выполнению служебных заданий на охраноспособном уровне.

Задачами управления физическими лицами, как субъектами творческой деятельности, являются повышение результативности для предприятия уже состоявшихся изобретателей и вовлечение в эту деятельность людей с творческими задатками. Обычно при управлении предприятиями об удовлетворении потребностей изобретателей просто не задумываются. Люди, которые могли бы стать изобретателями, этим особо не огорчаются – они просто не занимаются изобретательством, а потребность в творчестве удовлетворяют, занимаясь, например, дачным строительством. Результат известен: одно используемое изобретение на 1600 научных сотрудников в год.

Обычные ошибки управления состоят в том, что либо пытаются построить систему, основанную на общих правилах без учёта индивидуальных интересов, либо, учитывая их, стремятся удовлетворить *декларируемые* потребности изобретателя. Низкая эффективность такого управления создала устойчивое представление о кажущейся сложности управления изобретательской деятельностью живых людей.

Правильный подход состоит в сочетании условий, одинаково привлекательных для всех, с учётом индивидуальных мотивов каждого изобретателя. Причём здесь слово «учёт» подразумевает и активное воздействие: нежелательные мотивы следует неторопливо и продуманно корректировать в нужном направлении. Даже на очень больших предприятиях число активно действующих изобретателей, если отбросить так называемых соавторов, не так велико, чтобы затруднить индивидуальную работу. Другая задача индивидуальной работы с каждым изобретателем, – выявить и ослабить

мотивы, которые изобретательская деятельность удовлетворить явно не в состоянии, например, стремление к власти.

При надлежаще организованном управлении каждый изобретатель должен иметь комфортные условия для работы и быть *уверен*, что рационально направленная изобретательская деятельность позволит ему:

- заработать, продвигаться по службе;
- получить общественное признание, прославиться;
- удовлетворить потребность в творческой деятельности.

И всё это в той степени, в которой он в этих благах нуждается.

Результативность управления непосредственно зависит от того, насколько удастся создать и укрепить уверенность изобретателя в том, что указанные потребности будут удовлетворены в результате его деятельности именно в качестве изобретателя. Творческая активность инженера не возрастёт от похвал, если у него нет средств чтобы дать детям достойное образование, если он не знает ни одного примера справедливой выплаты авторского вознаграждения на своём предприятии и если к каждому его изобретению приписываются по несколько соавторов. Создать такие условия на предприятии или в обществе действительно сложно, но это трудности не изобретателей, а управляющих.

3. Закрепление прав предприятия на служебные изобретения

Согласно статье 1228 ГК РФ исключительное право на результат интеллектуальной деятельности первоначально возникает всегда у автора. Далее это право может перейти к другим лицам, в том числе и на основании трудовых отношений автора-работника и работодателя. Работодатель, во избежание утраты права на созданные его работниками ОИС, должен внимательно относиться к процедуре закрепления этого права за собой.

ГК предусматривает понятие служебного результата интеллектуальной деятельности, исключительное право на который принадлежит работодателю, если договором между ним и работником не предусмотрено иное. Другими словами, заключение трудового договора (контракта) без указания в нём принадлежности прав на служебные результаты, означает, что право принадлежит работодателю.

Несмотря на такую норму, переход права не происходит автоматически. Необходимо ещё и чтобы результат был *служебным*, то есть созданным в порядке выполнения служебных обязанностей или конкретного задания работодателя. Это требует чёткого установления круга служебных обязанностей работника, например в трудовом договоре или должностной инструкции, а также оформления заданий работодателя, каждое из которых должно фиксироваться в письменном виде и подписываться работником.

В случае создания работником результата интеллектуальной деятельности, способного, по мнению работника, к правовой охране, он обязан письменно известить работодателя о создании такого результата (ст. 1370 ГК РФ). Рекомендуется требовать от работника, чтобы в этом извещении он заявлял также о передаче работодателю исключительного права на созданный им результат. Это необходимо, поскольку ст. 1228 и 1345, устанавливающие, что исключительное право первоначально возникает всегда у автора, могут истолковываться и так, что оно не передаётся работодателю без специальных на то направленных юридически значимых действий. Во избежание конфликтов и споров лучше факт этой передачи выразить в заявлении.

Поскольку закон отводит работодателю только четыре месяца (для объектов авторского права – три года) для подачи заявки на выдачу охранного документа (для объектов авторского права – для начала использования), копия заявления с проставленной работодателем датой его получения должна возвращаться автору.

Во избежание споров рекомендуется одновременно с подачей заявления заключать Договор с автором, в котором оговариваются размер и порядок выплаты вознаграждения за использование ОИС, другие требования автора в отношении социальных гарантий, условий труда, участия автора во внедрении ОИС.

4. Договорные отношения

Особое внимание надо обращать на соблюдение интересов автора в случаях, когда ОИС создаётся при выполнении работодателем заказных работ. Часто бывает, что по соглашению между Исполнителем-работодателем и Заказчиком право на получение охранного документа остаётся за Исполнителем. Использование же ОИС и получение связанных с этим выгод осуществляет Заказчик. По закону платить автору за использование ОИС должен патентообладатель. Но он может не использовать ОИС и не получать связанных с этим выгод. Разрабатывать экскаватор и производить экскаваторы с целью продажи – вещи разные. Платить автору Исполнителю не из чего. А Заказчик будет использовать ОИС по лицензионному договору. Если исполнитель-работодатель при заключении лицензионного договора забудет про интересы своих работников, Заказчик-лицензиат вправе отказаться платить авторам.

Согласно ст. 1371 ГК РФ, право на получение охранного документа на ОИС, созданный при выполнении договора подряда или договора на выполнение НИОКР, принадлежит исполнителю, если договором между ним и заказчиком не предусмотрено иное (законодательные нормы такого рода носят название диспозитивных).

Большинство объектов патентного права создаются при выполнении договорных работ, в ходе инновационной деятельности. Чрезвычайно важно усвоить, что инновационная деятельность – это не торг, а сотрудничество. Стороны будут долго нуждаться друг в друге и после того, как договор будет закончен.

Поэтому главной задачей управления в этой области является установление и поддержание хороших отношений между заказчиками и исполнителями, предотвращение конфликтов. Можно выделить следующие основные причины конфликтов:

- правовая неграмотность сторон и поверхностное отношение к разделу прав на стадии заключения договора;
- незнание сторонами особенностей процесса создания новой техники и, как следствие несоответствие результатов ожиданиям;
- пренебрежение интересами третьей стороны – авторов ОИС;
- изменение интересов исполнителя или, реже, заказчика;
- пренебрежение заделом или параллельными работами исполнителя;
- явление «послесвечения», вызванное отставанием по времени пика изобретательской активности от плановых сроков выполнения работ.

Стадия заключения договора не самая удобная для раздела прав на ещё не созданные результаты неизвестной ценности. За время выполнения работы многое может измениться. Предвидеть всё заранее принципиально невозможно. Поэтому правильнее было бы при заключении договора наметить лишь основные положения, на отмену которых стороны не пойдут ни в каком случае. Например, заказчик, обеспокоенный сильной конкуренцией, должен категорически настаивать на предоставлении ему только исключительной лицензии.

В договоре или в приложении к нему обязательно должен быть перечислен имеющийся у исполнителя задел, причём не только в виде уже заявленных, но вообще всех созданных патентоспособных технических решений.

Должно быть указано, что исполнитель обязуется немедленно извещать заказчика о создании в ходе выполнения работы охраноспособных решений и эти сведения должны быть внесены в отчет о НИОКР.

Для нейтрализации эффекта «послесвечения» Заказчику следует настаивать на включении в договор положения об обязанности исполнителя предоставить лицензию на патентоспособные технические решения по теме работы, заявленные в течение определённого срока после окончания работы. Заказчик должен обязаться оплачивать патентование таких решений. Можно ввести в договор раздел «Усовершенствования и улучшения», аналогично тому, как принято в лицензионных договорах.

Следует определить в договоре, какая из сторон подаёт заявки и ведёт делопроизводство по ним.

Полагаем вполне обоснованным включение в условия договора требование, чтобы основные технические решения были бы выполнены на патентоспособном уровне и защищены. Изобретения не падают случайным образом с неба, а создаются целенаправленным трудом.

Следует требовать проведение патентных исследований, по меньшей мере, на начальной и конечной стадиях работ. Стоимость проведения этих работ должна включаться в проведение работ. Заказчик должен понимать, что без этого никакой гарантии передачи результатов, не нарушающих прав третьих лиц, быть не может.

В техническом задании должны быть подробно перечислены работы, которые должен выполнить исполнитель по договору.

При подготовке договора сторонам следует неторопливо и откровенно обсудить все возможные риски и принять совместное решение о возложении того или иного риска на ту или иную сторону. В ходе такого обсуждения заказчик попутно сможет оценить компетентность исполнителя, а исполнитель – вменяемость заказчика, в частности, его способность к самокритике.

Должны быть подробно перечислены сведения, которые стороны считают конфиденциальными и этот перечень должен быть подписан сторонами.

Считаем безусловно необходимым включение в договор положения о том, что окончательное решение вопроса о принадлежности прав на патентоспособные результаты работы должно быть принято во время сдачи-приёмки работы.

Это решение должно приниматься исходя не столько из интересов сторон, сколько из *интересов успешного внедрения результатов в хозяйственный оборот*. По вопросам раздела доходов от внедрения накоплен громадный мировой опыт, установлены общепринятые ставки роялти для отдельных отраслей промышленности. Из этого следует, что стороны не так уж и свободны в своих притязаниях, и потому не стоит ссориться из-за раздела того, что давно уже поделено мировым опытом. Жёсткий торг уместен между владельцами прав и третьими лицами, но не между заказчиком и исполнителем.

Использование результатов интеллектуальной деятельности заканчивается не постановкой изделия на производство, а снятием его даже не с производства, а с эксплуатации. И на всём этом долгом пути, независимо от наличия договорных отношений, стороны будут нужны друг другу.

5. Иллюзии, связанные с патентами

5.1. Иллюзия защиты

Правовая охрана изобретений состоит единственно в праве патентообладателя обратиться в суд, если его интересы нарушены. Выражение «правовая охрана изобретений» подсознательно создаёт у неопытного патентообладателя иллюзию безопасности. Управление должно начинаться с избавления от этой иллюзии.

Существуют вполне законные способы выхода из-под действия чужих патентов. Действие патента может быть нейтрализовано если:

- добиться признания патента недействительным;

- используя несовершенства патентной формулы обойти патент, внося принципиальные изменения в продукт;
- используя идею и формулировку технической задачи, на которой основано изобретение, разработать (возможно, даже запатентовать) своё оригинальное техническое решение этой же задачи.

Из всех оснований, по которым патент может быть признан недействительным, наиболее действенным является несоответствие изобретения критерию новизны. Новизну изобретения порочат любые сведения, ставшие доступными неопределённому кругу лиц к моменту подачи заявки. Затратив определённые усилия, хорошо осведомлённые в своей узкой области техники специалисты могут найти прямой аналог, порочащий новизну чужого изобретения, или подвести изобретение под такой аналог. Сильные конкуренты никогда не пренебрегают такой возможностью, тем более что в значительной части случаев, для её осуществления достаточно непродолжительных усилий одного специалиста. Если изобретение относится к старой, глубоко разработанной области техники, то надо считаться с этой опасностью.

Во многих случаях проще всего бывает обойти мешающий патент, поскольку для этого требуются чисто технические методы. По мнению многих опытных экспертов вообще не бывает патентов, которые нельзя было бы обойти. В действительности, если бы это было так, это означало бы конец всему патентному праву. Для обхода патента надо быть, по меньшей мере, на уровне автора изобретения, а это дано далеко не всем.

Третий из указанных способов нейтрализации чужих патентов наиболее эффективен, но требует высокой квалификации своих изобретателей. Правда, проблема упрощается тем, что изобретательская задача уже сформулирована, а это уже очень много.

При достаточно сильной мотивации и хороших специалистах вероятность нейтрализации патента одним из описанных способов достаточно велика, и если патент единственный, то продукт нельзя считать хорошо защищённым.

Если существо изобретения не позволяет проконтролировать его использование, то патент, как охраняемый документ почти бесполезен, так как нельзя установить факт его нарушения. Оговорка «почти» означает, что обладание патентом и в этом случае всё же приносит некоторую пользу. Упоминание о том, что продукт запатентован, в рекламе, на упаковке или в сопроводительной документации, придаёт ему респектабельность в глазах потребителя, предостерегает добросовестных конкурентов от попыток воспроизведения продукта. Зачастую, самые опасные конкуренты являются и самыми осторожными, и этот приём на них хорошо действует. Но поскольку патентование раскрывает существо таких изобретений, идею, положенную в их основу, направление работ, то оно чаще приносит вред, чем пользу.

Известны три основных способа повышения эффективности патентной защиты:

- разработка технических решений, затрудняющих несанкционированное воспроизведение продукции. Если продукция защищена техническими мерами от несанкционированного воспроизводства, то лицензии на право выпуска такой продукции стоят намного дороже;
- разработка технических решений, позволяющих обнаруживать появление на рынке продукции, нарушающей права патентообладателя;
- построение продуманной системы правовой защиты продукта, включающей скоординированное патентование технологии его изготовления, использованных в нём технических решений, внешнего вида.

Если предполагается продажа лицензий, то дополнительной мерой защиты доходов патентообладателя является разработка технических решений, позволяющих проконтролировать объём использования изобретения. Это уменьшает соблазн приобретателя лицензии (лицензиата) экономить на платежах, показывая заниженный объём выпуска

Пресечь нарушение патента и, тем более, добиться компенсации убытков, очень хлопотно, сложно и дорого. Проще предотвращать нарушения, чем бороться с последствиями уже совершившегося события. Главную роль в этом играют изобретатели, если они смогут в ходе разработки нового продукта предвидеть возможные действия конкурентов (пиратов) и принять необходимые меры технического характера, не надеясь на защиту патента. Специалистов надо направлять на создание таких решений, от них надо требовать этого и их надо поощрять за разработку продукта, хорошо защищённого техническими мерами.

Образовательные учреждения, где сосредоточено около четверти научно-технических специалистов, редко имеют возможность доведения своих разработок до рыночного продукта, а, значит, и до получения дохода от этого. Интеллектуальный потенциал этих специалистов можно направить на создание указанных выше технических мер защиты чужих продуктов. При правильном выборе объектов защиты результаты этих работ будут востребованы.

Патентная защита оказывается эффективной, только когда она встроена как один из элементов в общую систему защиты предприятия и продукта. Построение и поддержка такой системы требуют времени, денег и ума.

5.2. Иллюзия товарной ценности прав

Обычным заблуждением является смешение понятия ценности изобретения, как технического решения, и стоимости прав на его использование. Если изобретение используется в собственном производстве, то экономический эффект от его использования оценить несложно, и результат может быть вполне точным. Его можно использовать для подсчёта вознаграждения авторам изобретений. Соответствующие методики давно созданы. Но стоимость интеллектуальных прав на это изобретение зависит от конкретного приобретателя, объёмы и структура издержек производства которого, естественно, скрываются. Никто не станет приобретать права дороже, чем за половину экономического эффекта от их использования, а его величина сугубо индивидуальна для каждого приобретателя. Бывает, что интеллектуальные права на вполне хорошее изобретение вообще не пользуются спросом, а значит, ничего не стоят.

Существует ряд внушительных методик оценки стоимости интеллектуальных прав на изобретения, ещё не используемые в производстве, но для постановки на баланс их результаты налоговыми органами за серьёзные не считаются. Практически единственный приемлемый для них метод оценки – это основанный на затратах по созданию изобретения. В общем-то, это правильно, так как затраты, при определённых условиях, можно не только определить, но и доказать.

Обычная проблема состоит в трудности вычленения затрат на создание изобретения в стоимости работы или этапа работы, при выполнении которых оно было создано. Искусство управляющего состоит в том, чтобы ещё до начала работ предвидеть характер изобретений, которые могут быть созданы, и при составлении календарного плана назвать этапы работ соответствующим образом. Тогда можно будет неопровержимо утверждать, что, например, изобретение «Квантовый деструктор» было создано при выполнении этапа «Разработка квантового деструктора», а изобретение «Источник питания квантового деструктора» было создано при выполнении этапа «Модернизация источника питания квантового деструктора». И оценить стоимость полученных патентов как стоимость этапов с соответствующими названиями.

Исключительные права на хорошее, эффективное, но ещё не используемое в промышленности изобретение на нашем рынке стоят не более 15 – 50 тысяч рублей. Это обычная цена для изобретений, созданных на стадии научно-исследовательских

работ. Даже очень хорошее изобретение это только начало пути. Надо провести НИОКР, освоить производство, выпустить товар на рынок. Изобретатели обычно имеют преувеличенное мнение о стоимости своих патентов, что зачастую порождает ненужные и даже разрушительные споры с инвесторами или предполагаемыми покупателями лицензий.

5.3. Иллюзия коммерциализации

Современные руководители почти поголовно одержимы идеей коммерциализации интеллектуальных прав принадлежащих возглавляемым ими организациями. При этом часто внедрение изобретений, то есть их использование в собственном производстве, отождествляется с коммерциализацией, то есть возмездным предоставлением прав.

Согласно Словарю русского языка С.И. Ожегова коммерция означает торговлю, торговые операции. Производство продукта, в котором использованы изобретения, и торговля этим продуктом никак не являются торговлей интеллектуальными правами. Для этих занятий давно существует термин «внедрение».

Для объектов авторского права коммерциализация есть нормальное дело. Книжки для того и пишутся, чтобы продать потом право на их издание каким-то издательствам. Но патенты на изобретения оформляются в первую очередь для того, чтобы защитить своё предприятие. В действительности, в норме, каждый разработчик стремится использовать своё изобретение именно в своём производстве. Самое выгодное – это производить защищённый патентами продукт самим, обеспечивая при этом стабильную загрузку своих производственных мощностей. Все случаи передачи прав – вынужденные, так как возможный доход от производства, за исключением небольшой его части, приходится при этом отдавать приобретателю прав. Эти случаи таковы:

- своё производство не справляется с возрастающим объёмом заказов, а на его расширение либо нет средств, либо оно нецелесообразно, так как прогнозируется падение спроса;

- когда изобретение относится к усовершенствованиям широко распространённых технологий;

- когда у патентообладателя нет собственного производства.

Последний случай осуществим в ситуациях:

- когда изобретение явно и гарантированно сулит высокую прибыль приобретателю прав;

- когда изобретение кому-то мешает совершенствовать свой продукт, находящийся под угрозой вытеснения с рынка;

- когда некто, затратив большие средства, развернул производство продукта, который, как выяснилось, подпадает под действие патента;

- когда зарубежное предприятие видит выгоду выхода со своим продуктом на русский рынок, но не может этого сделать из-за наличия действующего патента.

Эти ситуации являются мечтой всех НИИ, не обладающих производственной базой. Мечта вполне осуществима. Проблема лишь в том, что для создания таких изобретений требуется уровень квалификации, способностей и организации выше мирового. Кроме того, как говорилось выше, даже очень хорошее изобретение это только начало пути.

В целом, для объектов промышленной собственности продажа прав – событие достаточно редкое.

Объём поступлений от экспорта прав в 1996-99 гг. в Россию составил 0,07% от общего объёма экспорта, или 40 млн. долларов. Почему же такое внимание коммерциализации? Причин тут две:

1. Разрыв между наукой и производством, заложенный социалистическим методом ведения хозяйства, привёл к тому, что НИИ стали работать сами на себя, а производственные предприятия одичали. НИИ, располагая громадным фондом изобретений и не имея возможности их внедрить, создали себе утешающую иллюзию, что зато они смогут много-много изобретать и тут же продавать. Корни иллюзии – в непонимании смысла и механизмов правовой защиты изобретений.

2. Иллюзия торговли патентами породила надежду у чиновников – уж тут-то можно будет и показать свою незаменимость и порезвиться. Не ведая радостей творческого труда, они получают удовольствие от поездок, переговоров, отката.

5.4. Иллюзия быстрого успеха

Для того чтобы начать работу по созданию новой техники есть много причин. Все они хороши, если относятся к решению объективно нужной людям задачи. Но если причиной открытия работы является неотразимый аргумент «под это дают деньги», следует разобраться, под какую же нужную людям задачу дают деньги, и какова вероятность её решения в сроки, сопоставимые с периодом активной жизни специалиста. В науке правилом, а не исключением является то, что люди, стоящие у истоков нового направления, не доживают до появления промышленно применимых продуктов, основанных на результатах исследований. В этом нет ничего трагичного – многие люди вполне удовлетворены своей работой в науке и не собираются её оставлять за то, что она не сулит крупных дивидендов.

Но руководителю, озабоченному финансовым положением предприятия, надо внимательно разбираться, приведёт ли новая тема к быстрому внедрению и связанным с этим удовольствиям. В первую очередь, надо понять, насколько существующая инфраструктура сможет обеспечить промышленный выпуск товарного продукта, основанного на результатах исследований. Если тема вызывает сомнение в смысле быстроты внедрения, это не значит, что от неё надо безусловно отказываться – здесь всё зависит от обстоятельств. Даже патенты следует брать – для того, чтобы утвердить свой приоритет. Не надо только рассчитывать, что они принесут доход. Исследователям, блестяще завершившим фундаментальные исследования, надо не готовиться к коммерциализации своих патентных прав, а подыскивать новую, желательную хорошо оплачиваемую, тему для исследований. На слайде даны некоторые примеры из истории техники.

6. Ловушки для предприятий

Неправильные действия, совершаемые по неведению, называются ошибками. В ловушку же мы устремляемся по своей воле, как правило, с радостью, полагая, что мы всё знаем. Ловушки это не риски, здесь нет элемента случайности. Среди ловушек для предприятий наиболее типичны следующие:

1. Производство продукции заведомо низкого уровня, но защищённой своими патентами.

2. Приобретение прав на чужие патенты вместо разработки способа их обхода.

3. Пренебрежение хорошими, но чужими идеями или решениями во имя пусть слабых, но своих.

4. Развитие малоперспективных направлений только потому, что под них можно или легче получить госбюджетное или иное финансирование.

5. Плохая осведомлённость в патентной обстановке относительно своей продукции, приводящая к нарушению чужих патентных прав.

6. Неумение выявлять патентоспособные технические решения в своих разработках.

7. Продвижение продукции, мотивированное не столько потребностями рынка, сколько оригинальностью или остроумием изобретения, положенного в её основу. Эту ошибку часто совершают изобретатели, продвигающие свои изобретения на рынок за собственный счёт.

8. Продвижение продукции, мотивированное ранее накопленным опытом и созданным заделом по соответствующей тематике.

9. Отказ от разработки ценных идей, нежелание рисковать.

10. Ловушка масштабирования. Существует в двух вариантах: «Давай сразу много» и «Давай сразу очень большой».

11. Переоценка собственных финансовых или технологических возможностей при создании нового продукта. При этом часто произносится фраза: «Если бы мы знали, что всё будет так сложно, то не начинали бы».

Если предприятие ориентировано на долгую жизнь и искренне намерено заботиться о своих сотрудниках, являющихся носителем одной из составляющих интеллектуального капитала, то наиболее опасной для него ловушкой является ловушка № 2.

Иногда оказывается, что перспективный продукт, который предприятие вознамерилось производить или уже производит, подпадает под действие чужого патента. Возникает вопрос о приобретении прав на использование этого изобретения. На предприятии немедленно возникают две партии. Одна, близкая к руководству, убеждает его, что приобретение лицензии окажется наиболее выгодным: процесс ясен и предсказуем, что можно избежать перестройки производства, если продукт уже освоен (при этом держа в уме такие приятные вещи, как переговоры, загранкомандировки, комиссионные, премии). Другая, в которой обычно преобладает инженерный состав, доказывает, что продукт можно усовершенствовать или видоизменить, выведя его тем самым из-под защитного действия чужой патентной формулы, что перестройка производства потребует незначительных усилий, займёт мало времени и обойдётся совсем дёшево (при этом держа в уме повышение своего статуса и влияния, авторское вознаграждение, премии). Конечно, каждый отдельный случай следует рассматривать именно как отдельный случай со всеми его особенностями. Но если поддержка одной из партий станет систематической, то действие сильной положительной обратной связи в этом процессе быстро – за два-три цикла, окажет существенное воздействие на судьбу предприятия. Систематическая поддержка первой партии неизбежно приведёт к его деградации второй – к росту (см. иллюстрации на слайдах).

Задача руководителя в этой ситуации – принять оптимальное решение, выслушав обе стороны. При этом следует учитывать склонность инженеров переоценивать свои возможности, поскольку подводные камни в начале пути ещё невидимы. Тем не менее, очень многие патенты действительно удаётся обойти, а консультации толкового специалиста-патентоведа или результативного изобретателя, работающего над схожей проблематикой, стоят намного меньше, чем выплаты патентообладателю.

Права приобретаются за определённую цену, что позволяет без труда поставить их как нематериальные активы на бухгалтерский учёт и увеличить балансовую стоимость предприятия. Приобретённые права становятся собственностью предприятия, его капиталом. И в этом заманчивость ловушки.

Повышение квалификации и творческой активности сотрудников увеличивает интеллектуальный капитал предприятия, повышает его устойчивость. Но формальная капитализация от этого убывает, так как в бухгалтерских отчётах прирост интеллектуального капитала отражается со знаком «минус», как расходы на обучение и вознаграждение изобретателей. Кроме того, человеческая составляющая интеллектуального капитала не принадлежит предприятию. Сейчас преобладает школа, уверяющая, что повышение формальной, отражаемой в балансе, капитализации это

благо. Но формальная и фактическая капитализации – вещи разные. О том, что приобретение патентных прав уменьшает интеллектуальный капитал и устойчивость предприятия, эта школа помалкивает.

Решение о нецелесообразности постановки новой работы нельзя основывать только на аргументах такого рода: «Это уже пробовали такие-то и такие-то, но у них не получилось», «Под это не дадут денег», «Это никому не нужно». Если у кого-то не получилось, это не значит, что не получится ни у кого. Техника так устроена, что любая задача, не противоречащая законам физики, может быть решена. Подобные аргументы надо учитывать, всесторонне изучать, взвешивать, но они не должны быть единственными.

Если общество не нуждается в новом продукте, это не значит, что с выходом продукта на рынок не появится спрос. Риск выхода с новейшим, неизвестным доселе продуктом велик, но тем большим будет и выигрыш. Заниматься инновационной деятельностью всегда рискованно, но риск разорения предприятия, не занимающегося ею, близок к 100%.

Неумение выявлять патентоспособные решения в своих разработках – это тоже ловушка. Неумение – не оправдание. Не умеешь – учишься. Иначе твои решения может запатентовать кто-нибудь другой, кто умеет. И тогда может оказаться, что продукт, на разработку и освоение производства которого потрачены огромные деньги, нарушает чьи-то патентные права. Хорошо ещё, если просто изобретателя или профессионального патентного вымогателя – этим кроме денег ничего не надо. А вот если патент окажется у конкурента, дело совсем плохо: ему надо разорить ваше предприятие.

7. Патентная стратегия предприятия

7.1. Основное содержание Патентной стратегии

Любое предприятие надо защищать. Для этого хороши все средства. Следует помнить, что конкуренты – это враги вашего предприятия и для того чтобы вас уничтожить, они пойдут на всё. Федеральный закон № 135 ФЗ от 26 июля 2006 года «О защите конкуренции» в статье 14 «Запрет на недобросовестную конкуренцию» даёт понятие о том, какие действия относятся к запрещённой недобросовестной конкуренции, ограничивая тем самым конкурентов. Тем не менее, полностью полагаться на то, что Закон защитит Ваше предприятие, разумеется, не стоит.

Защита предприятия стоит не только в том, что вы наймёте сторожей из отставных прапорщиков и учредите Первый отдел со штатом из отставных ФСБшников. В вопросах охраны интеллектуальной собственности они бесполезны.

Институт интеллектуальной собственности предоставляет широкие возможности не только для защиты предприятия, но и для конкурентной борьбы. Так что оружие это – обоюдоострое.

Один отдельно взятый патент не защищает ничего. Он становится полезным, только будучи встроен в хорошо продуманную, спланированную систему патентной защиты предприятия в целом. Построение такой системы защиты есть первоочередная задача управления.

Патентной стратегией предприятия (далее: ПСП) называется документ, в котором намечаются наиболее важные и долгосрочные, стратегические, задачи и действия руководства предприятия по достижению победы в конкурентной борьбе методами и средствами, предоставляемыми патентным правом, или, шире, системой прав на результаты интеллектуальной деятельности.

Документ должен состоять из следующих разделов:

1. Анализ конкурентной обстановки

2. Анализ ситуации с патентными нападениями
3. Анализ деятельности поставщиков материалов, комплектующих и услуг.
4. Анализ состояния дел с изобретательской деятельностью предприятия
5. Перечень неотложных задач, вытекающих из проведённого анализа и мероприятия по их решению

ПСП является исключительно живым, подвижным, нестабильным документом. На её содержание могут оказать существенное влияние такие обычные, часто происходящие события, как появление новых патентов, внесение изменений в патентное, налоговое законодательство, в правила бухгалтерского учёта. Каждое из этих событий может потребовать более или менее радикального пересмотра стратегии.

Поэтому, используя терминологию компьютерной техники, архитектура ПСП должна быть открытой, то есть позволять вносить существенные изменения без разрушения общей композиции. Эта же специфика требует краткости, обзорности документа. В нём нет места: общим фразам, лозунгам, пересказу положений патентного законодательства.

Если какие-то вопросы на момент составления ПСП остаются неясными, то на это так и следует указать, не забыв включить их прояснение в перечень неотложных задач.

Поскольку документ требует непрерывного обновления и поддержания, для его ведения следует выделить ответственного специалиста. Внесение изменений должно происходить оперативно, без излишних согласований, чреватых волокитой, но каждое изменение должно регистрироваться и о нём должны оповещаться те, кому положено об этом знать. Наиболее подходящей является давно отработанная и потому достаточно совершенная система внесения изменений в текстовые конструкторские документы.

7.2. Комментарии к содержанию разделов

7.2.1. Анализ конкурентной обстановки

В этом разделе должны быть отражены следующие вопросы:

1. Предприятия-конкуренты, область деятельности, в которой они представляют опасность, оценка этой опасности. Если в сферу деятельности предприятия входит несколько достаточно разнородных направлений, то анализ проводится по каждому из направлений в отдельности.

2. Все доступные сведения о конкурентах, тем или иным образом относящиеся к патентной борьбе. Эти сведения условно можно подразделить на две категории: добываемые посредством патентных исследований и добываемые любыми прочими методами, включая и нелегальные.

Методика патентных исследований давно и хорошо освоена, имеется много пособий, специалисты-патентоведы этот вопрос изучали в обязательном порядке. Сюда входят: динамика и тематика патентования, приобретаемые и предоставляемые лицензии, общий уровень техники в рассматриваемой области и место конкурента в ней, изобретательская активность, ведущие изобретатели, судебные споры по вопросам интеллектуальной собственности и их результаты, имена юристов, обслуживающих эти предприятия.

К сведениям, добываемым прочими методами относятся: склонность к промышленному шпионажу, патентному шантажу или давлению, способность противостоять этим действиям, состояние изобретательской деятельности в целом, условия работы изобретателей, исследовательская база, возможности опытного производства, соисполнители, бюджет НИОКР, процент используемых изобретений по отношению к общему объёму патентов и т. п.

Приобретение конкурентом нового эффективного оборудования, создающее риск отрыва, не имеет отношения к патентной стратегии. Однако следует обсудить, можно ли ликвидировать этот отрыв чисто техническими методами, разработкой новых неочевидных решений именно в направлении достижения тех преимуществ, которые получит конкурент от нового оборудования. Если такая возможность существует, пусть даже на уровне предположения, то задача ликвидации этого отрыва должна быть поставлена перед изобретателями предприятия и включена в план мероприятий ПСП.

3. По результатам анализа должны быть выделены наиболее угрожаемые направления, со стороны которых следует ожидать либо патентного нападения, либо патентного огораживания. Степень угрозы должна быть оценена не только со стороны конкурента, но и со стороны самого предприятия – насколько оно может и готово противодействовать конкуренту именно на этом направлении.

4. Результатом анализа конкурентной обстановки должен явиться перечень мероприятий, позволяющих, с одной стороны, ухудшить обстановку для конкурентов, а с другой – не дать им сделать этого по отношению к предприятию. Патентное право является если не самым, то одним из самых эффективных средств для этого. Нет никаких ограничений или запретов на подачу патентных заявок и получение патентов, но зато возможности, предоставляемые патентами очень велики – от дезинформации или отпугивания конкурентов до громадных штрафов или даже полной остановки производственной деятельности конкурентов.

Указанные мероприятия не сводятся только к патентной борьбе. Тем не менее, разработка ПСП является наиболее подходящим моментом для их планирования.

7.2.2. Анализ ситуации с патентными нападениями

В России опасения патентных нападений стали одной из ведущих причин занятий изобретательской деятельностью, порой отесняя на второй план стремление повышения эффективности производства за счёт разработки и использования новых технических решений.

Выражение «патентные нападения» следует понимать шире, чем только нападения связанные с нарушением чужих патентных прав. Сюда же относятся и нападения, связанные с фактическим или спровоцированным нарушением чужих авторских прав, прав на средства индивидуализации. Сюда же следует отнести и патентное огораживание, проводимое не конкурентами, а патентными вымогателями. Велика вероятность того, что среди таких вымогателей окажутся исполнители по хоздоговорным работам, дочерние и зависимые предприятия, сотрудники, оформляющие на себя патентные права, пользуясь осведомлённостью о перспективности и существовании направлений разработок.

Патентные нападения всегда неожиданны. Даже если удаётся выиграть дело, это обходится дорого. Поэтому главное внимание следует уделить профилактике, предотвращению патентных нападений.

Правильно построенная патентная стратегия предприятия должна в зародыше исключать любую возможность нападения, поддержанного судом. Профессиональные патентные рэкетеры размышляют о своих происках гораздо больше, чем занятые делом изобретатели и руководители-промышленники о защите от них. Поэтому защитой предприятий должны заниматься также профессионалы.

Должны быть выявлены юридические и физические лица, юристы занятые этим видом промысла в тех направлениях, которые касаются деятельности предприятия. Следует изучить методы их действий, выявить изобретателей, способствующих их деятельности путём патентования изобретений, специально предназначенных для использования в качестве орудия патентного нападения.

Основные мероприятия и задачи борьбы с патентными нападениями являются общими для всех видов предприятий, но у каждого предприятия есть и своя специфика, которая должна быть выявлена, обозначена и использована при составлении плана мероприятий. Главные мероприятия – предотвращение нарушений чужих патентных и авторских прав, противодействие научно-технической разведке патентных вымогателей, выявление и нейтрализация предателей среди собственных сотрудников. Под предательством подразумеваются три основные формы деятельности: работа на конкурентов, работа на патентных вымогателей и работа на себя, основанная на использовании знаний и технических ресурсов предприятия для последующего обращения полученных результатов исключительно в свою пользу.

Здесь же должны быть намечены меры по реагированию на патентные нападения, которые делятся на технические и юридические. Техническими мерами являются уход из-под действия чужой патентной формулы, оперативная разработка встречных изобретений, экспертиза технической стороны претензий нападающих. Юридические меры заключаются в отстаивании интересов предприятия в суде, в юридической экспертизе претензий нападающих, поиске возможностей и подготовке встречных исков.

В случае патентного нападения реакция предприятия должна быть мгновенной, энергичной и эффективной. Состав участников оборонительных действий и сами действия должны быть определены заранее. Все должны знать, что работы, связанные с отражением патентных нападений производятся вне очереди. В ПСП не место для детальных инструкций, но их разработка должна быть в ней предусмотрена, запланирована.

7.2.3. Анализ деятельности поставщиков

Сторонние организации, не являющиеся конкурентами, обеспечивающие деятельность основного производства, такие как поставщики материалов, запасных частей, комплектующих, услуг, топлива, энергии требуют не меньше внимания, чем конкуренты. Их возможности по нанесению экономического ущерба несколько не меньше. Хотя они не заинтересованы в полном уничтожении предприятия, оставлять ему лишнего они тоже не станут, и при невнимательном построении отношений с ними, вся прибыль осядет в их карманах.

Лучшим способом сдерживания appetites поставщиков является патентное ограничение их деятельности. Лучшим, потому что, как и в конкурентной борьбе, не существует никаких препятствий патентованию. При надлежащей организации изобретательской деятельности удаётся направить активность своих специалистов и на тематику поставщиков, вынудив их тем самым приобретать лицензии или ограничить тенденции к росту цен на свои услуги и продукцию.

ПСП должен содержать анализ деятельности поставщиков, в первую очередь монопольных, и меры по сдерживанию роста цен на их услуги.

7.2.4. Анализ изобретательской деятельности на предприятии

Изобретательская деятельность предприятия должна обеспечивать:

- выявление изобретательских задач, решение которых необходимо предприятию. Сюда входят производственные задачи, задачи конкурентной борьбы и сдерживания роста цен на услуги поставщиков;
- решение изобретательских задач на патентоспособном уровне;
- получение охранных документов, поддержание их в силе, лицензионная деятельность;

- внедрение изобретений, то есть доведение их до использования, приносящего доход;
- защита своих патентов, нейтрализация чужих.

Должна быть дана оценка состояния дел по каждой из этих позиций, в случае неудовлетворительного состояния намечены меры по выправлению положения.

Неизбежным, или дежурным вопросом является вопрос о повышении изобретательской активности. Изобретений не может быть слишком много, их всегда не хватает. Поэтому те или иные меры по увеличению изобретательской активности всегда должны присутствовать в ПСП.

Решение изобретательских задач может быть эффективным только при удовлетворительной работе самих изобретателей, конструкторских подразделений, опытного производства, службы снабжения, испытательных полигонов и стендов. Поэтому в ПСП должна быть дана оценка состояния дел с этими службами и намечены неотложные мероприятия по укреплению слабых звеньев.

Работа служб, выполняющих чётко определённые, рутинные задачи регистрации и подачи заявок, получения, учёта и хранения охранных документов, подготовки лицензионных договоров, оценки экономического эффекта и выплаты вознаграждений, оценки объектов ИС и постановки их на бухгалтерский учёт, - эта работа должна быть организована раз и навсегда. Задача управления ИС состоит в контроле над деятельностью этих служб и устранению выявляемых недостатков.

В ПСП должна быть дана оценка деятельности указанных служб, отмечены недостатки и предусмотрены неотложные мероприятия по их устранению.

Здесь же следует рассмотреть и кадровый вопрос. Общая для всех проблема старения кадров является следствием плохого управления, так как тот факт, что люди стареют и теряют работоспособность, никак не может считаться новым. Следует наметить задачи повышения квалификации действующих кадров и подготовки смены. Патентными специалистами становятся спустя много лет после начала работы в этой области и потому их надо готовить заранее и с запасом.

7.2.5. Неотложные задачи и мероприятия по их решению

Из соображений обзорности перечень неотложных задач, вытекающих из всего рассмотренного, должен быть составлен в очень кратких выражениях. Число позиций плана может быть очень большим, но содержание каждой из них должно быть сжатым. Детализация должна последовать в документах, развивающих ПСП.

8. Стратегия защиты продукта

По аналогии с «Патентной стратегией предприятия» по каждому новому продукту в ходе его разработки, предпочтительно в самом начале, должна быть составлена программа его защиты техническими и правовыми методами. Основное содержание программы представлено на слайде.

В случаях, когда продукт разрабатывается в рамках договора подряда или договора на выполнение НИОКР Заказчик должен настаивать на разработке и стратегии его защиты, предусматривая для этого отдельный оплачиваемый этап.