

**Соболь Татьяна Григорьевна**

кандидат технических наук, доцент кафедры  
начертательной геометрии и графики  
Белгородского государственного  
технологического университета  
им. В.Г. Шухова  
int@bgiki.ru

## **УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ**

---

---

**Аннотация:**

*В работе представлены основные подходы управления интеллектуальной собственностью. Автор акцентирует внимание на возрождении идеи системы научно-производственных объединений. Рассматриваются перспективы по созданию управленческих команд, занимающихся продвижением интеллектуальной собственности.*

**Ключевые слова:**

*интеллектуальная собственность, интеллектуальный продукт, научно-производственное объединение, система управления предприятием.*

---

---

**Sobol Tatyana Grigoryevna**

Candidate of Technical Sciences,  
associate professor of the chair of  
descriptive geometry and graphics,  
Belgorod State Technological University  
int@bgiki.ru

## **MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY**

---

---

**The summary:**

*This article presents the main approaches of intellectual property management. The author focuses on reviving the idea of scientific and production associations. The perspectives for the creation of management teams involved in the promotion of intellectual property.*

**Keywords:**

*intellectual property, intellectual product, research and production association, enterprise management system.*

---

---

Одна из генеральных идей управления интеллектуальной собственностью – более эффективное использование уже существующего знания, где можно распространить имеющийся опыт. В реализации этой идеи используются следующие подходы:

- хранение, оценка;
- распределение и использование таких активов, как авторские права, патенты, лицензии;
- сбор, организация и распространение невещественного знания, такого как профессиональные ноу-хау, индивидуальный опыт, инновационные решения и пр.;
- создание в организации соответствующей корпоративной культуры и интерактивной среды для обучения, в рамках которой люди передают собственные знания, делятся полученными навыками и способствуют возникновению нового знания.

При реализации того или иного подхода следует избегать излишне технократического стиля. Целесообразно не постоянное наращивание информационной базы, а создание свободного доступа к ней со стороны работников и партнеров предприятия в рамках командного подхода к работе над общими знаниями.

Однако, учитывая сложность объекта управления, недостаточно иметь на предприятии штатную единицу директора по знаниям и подчиненных ему сотрудников. Согласно современным концепциям управления, это должна быть хорошо организованная, сплоченная команда, в которой создана благоприятная психологическая атмосфера.

Современному предприятию в целях ускорения освоения потенциала ИС целесообразно создать в рамках системы управления знаниями ряд управленческих команд, способствующих продвижению и внедрению новшества, начиная с момента его (новшества) зарождения и заканчивая выводением готового продукта на рынок. При этом на этапе зарождения новшества желательно сформировать собственную команду генерирова-

ния ИС – своего рода «клуб думающих инженеров», т. е. ведущих специалистов в той или иной сфере деятельности предприятия, способных к проявлению творческой и рационализаторской мысли. Подобные подразделения существовали во времена СССР в структуре заводской науки в виде бюро рационализации.

Особую актуальность сегодня приобретает идея возрождения системы научно-производственных объединений, хотя и на иной основе, чем во времена СССР. Различие состоит в том, что теперь отношения строятся не на системе планово-обязательных мероприятий, а на контрактной и взаимовыгодной основе. Допустим, к освоению того или иного проекта подключается группа ученых – разработчиков проекта. Это будет способствовать снижению затрат на подготовку работников предприятия, адаптации их к новой технологии, позволит решать все возникшие проблемы (так как группа ученых-разработчиков будет всегда «под рукой»). Ученые, в свою очередь, получают возможность претворения своих идей в жизнь, имея при этом право на участие в прибылях, предусмотренное законодательством по авторскому и патентному праву. Предприятие же получает реальную возможность избежать проволочек в освоении новых технологий.

Таким образом, еще один значительный ресурс ускорения освоения потенциала интеллектуальной собственности скрыт в своеобразном «тройственном союзе», который позволяет объединить научные подразделения институтов, производителей, маркетологов и инвесторов. Это косвенным образом подтверждается самой природой объектов интеллектуальной собственности, в частности, неотчуждаемостью интеллектуального продукта от его создателя.

Представляется, что на подобных взаимовыгодных условиях должна формироваться и собственная команда продвижения интеллектуальной собственности, что, впрочем, не исключает, а скорее подразумевает активное участие представителей отраслевой науки в процессе освоения потенциала интеллектуальной собственности. При этом, по нашему глубокому убеждению, руководству целесообразно формировать центры ответственности, т. е. назначать лиц, ответственных за внедрение интеллектуальной собственности (специалистов в той области, в которой внедряется ОИС, и специалистов в области управления).

В состав команды продвижения входят менеджеры по интеллектуальной собственности, менеджеры производства; специалисты по внедрению.

Ядро команды составляют менеджеры по интеллектуальной собственности. Второй уровень формируется из менеджеров производства – начальников участков, цехов, производств, вспомогательных подразделений. Их состав более подвержен изменениям в соответствии с этапами продвижения. Третий уровень – это специалисты в той области, где внедряется изобретение, часть которых может привлекаться извне (научные работники, юристы, профессиональные оценщики и т. д.). При этом специалисты третьего уровня могут корректировать процесс освоения, активно взаимодействуя с другими участниками команды продвижения.

Таким образом, достоинствами предложенной нами команды являются динамичность, адаптивность, открытость, гибкость. Такая структура позволит привлекать работников (за исключением менеджеров по интеллектуальной собственности) без отрыва от основной деятельности, активно взаимодействовать с внешней средой предприятия, используя опыт, накопленный в данной сфере, осуществлять поддержку новшества на всех этапах освоения интеллектуальной собственности.

Данная структура позволит эффективно сочетать методы и инструменты управления, которыми владеет менеджмент, и «знание предмета», которым обладают специалисты.

Так создается команда по управлению процессом освоения интеллектуальной собственности. Причем чем масштабнее нововведение, тем шире состав команды.

Сформированная управленческая команда должна при тесном взаимодействии с другими управленческими структурами, помимо управления освоением потенциала отдельных объектов интеллектуальной собственности, работать и над управлением интеллектуальным потенциалом (далее – ИП) предприятия в целом. В своей деятельности они должны использовать определенные методы управления ИП, являющиеся инструментами для наиболее эффективного управления освоением ИП в условиях конкретного предприятия с учетом его инновационных возможностей и ресурсов.

Учитывая специфику предприятий наукоемкого сектора (необходимость постоянного проведения исследований, высокая степень наукоемкости продукции, наличие сложно-организованных субъектов управления и т. д.), можно выделить следующие направления организации инновационных управленческих структур.

*Программная или продуктовая ориентация.* Применима в том случае, когда общее назначение подразделения заключается в практической разработке инноваций и их подготовке к реализации на рынке. Необходимы специалисты многих направлений, тесно связанные с инженерно-технологическими работами. Такая организационная структура облегчает планирование, оценку и определение затрат на программы на основе как научных, так и коммерческих критериев. При этом осуществляется единое управление, ориентированное на достижение конкретной цели, и обеспечивается непосредственная связь исследований и инженерно-технических работ.

К недостаткам программных структур относятся: трудность обмена полезными идеями между специалистами, работающими над разными программами, дефицит времени на изучение и разрешение возникающих сложных проблем, что приводит к недооценке фундаментальных исследований и снижению эффективности освоения ИП в целом и потенциала ИС в частности.

*Этапно-фазовая структура.* В данном случае исследования фундаментального характера, несмотря на целевую ориентацию, отделены от разработок. Значительная часть работы в организации носит поисковый характер и не позволяет сформулировать требования к прототипу. Разработка прототипа начинается только тогда, когда результаты исследований признаны успешными, а анализ затрат, выгод и рынка привел к положительным выводам.

Улучшение состава подразделений, занимающихся разработкой прототипа, происходит за счет того, что некоторые исследователи, проводившие ранее работы по программе и выполнявшие функции генерирования способов практического воплощения будущего изделия, переводятся на временную работу в группу прототипа. Это относится и к той части инженерно-технологического персонала, которая должна сопровождать дальнейшие работы над прототипом при успешном ходе программы, выполняя функции и по внедрению, и по продвижению, и по контролю в рамках профессиональной компетенции.

В таких случаях создаются группы специалистов одного профиля в качестве постоянной компоненты структуры и вводится механизм их привязки к программной структуре. Такой подход позволяет сочетать преимущества программной ориентации со специализацией и обеспечивать междисциплинарный подход к решению проблемы.

В химической промышленности в отдельное подразделение часто выделяется центральная лаборатория, проводящая фундаментальные целевые исследования в интересах всей организации. При этом в отдельных производственных звеньях химического предприятия возможно создание собственных подразделений для выполнения исследований и разработок по конкретным программам в сочетании с решением коммерческих

вопросов. Динамическая исследовательская структура, тесно связанная с производственными группами, безусловно, позитивный момент такой организации. При этом можно использовать различные формы программных групп – от простых, таких как назначение менеджеров программ по мере перехода к решению новых проблем, до более гибких, предполагающих, что координация и контролирование программ возложены на отделы их менеджмента. Такие отделы необходимы для выбора стратегических направлений и планирования программ. В рассмотренном случае генерирующую функцию будут выполнять группы специалистов, а функции оценки, внедрения, продвижения, правовой защиты – возложены на отделы программ. Функцию контроля, как и во всех описываемых структурах, осуществляют менеджеры всех подразделений, задействованных в процессе освоения интеллектуальной собственности.

Крупные химические предприятия редко имеют простую, чисто иерархическую структуру, в которой все главные исполнители (исследователи) располагаются на одном уровне и подчиняются только менеджеру исследовательской службы. В этом случае коммуникации снизу вверх будут неэффективны. Координация и разрешение конфликтов крайне замедляются.

В организациях с иерархической структурой, в которых деятельность на каждом уровне координируется, контролируется и стимулируется вышестоящим менеджером, обнаружена тенденция к образованию автономных, примерно равных по размерам групп, которые выполняют функцию генерирования. По мере того как менеджер переходит на более высокую должность, он все дальше отходит от непосредственного участия в исследованиях, снижается его способность эффективно управлять их ходом. Задачами менеджеров, занимающих должности выше ведущего специалиста, становятся обеспечение работ необходимыми средствами, контроль соответствия исследований и разработок поставленным конечным целям, поддержание коммуникаций путем анализа проводимой работы и исследования ее результатов для участия в формировании наиболее рациональной политики на вышестоящем уровне управления.

Описываемая структура больше всего подходит для крупных исследовательских центров, она не дает заметных преимуществ в небольших организациях. В крупной многоуровневой исследовательской организации остается проблема создания структуры, удобной для реализации программ и одновременно позволяющей функционировать по принципу небольшой хорошо организованной группы, ориентированной на достижение генеральных целей организации.

Одним из решений этой проблемы является назначение ведущих ученых на высокие должности, не обременяя их ответственностью за руководство большими научными коллективами, а доверяя им руководство небольшими группами высококвалифицированных специалистов. Ученые при этом имеют возможность поддерживать широкие контакты и самостоятельно разрабатывать алгоритм работы над проблемой, которой в данный момент занимается их подразделение.

Наряду с выполнением непосредственных обязанностей, таких ученых привлекают к проведению предварительных, стратегических исследований и выработке научных идей, которые в дальнейшем они смогут развивать.

Однако для интеграции структуры, способствующей изобретательству, и структуры, благоприятствующей внедрению инноваций, должен быть предусмотрен специальный механизм интеграции. В качестве такового, по нашему убеждению, способна выступить команда продвижения интеллектуальной собственности, применимая в любой из рассмотренных организационных структур. Ключевой момент ее применимости состоит в том, что команда продвижения ИС формируется исходя из реальной организационной

структуры предприятия и сотрудников, которые постоянно находятся «под рукой», – специалистов всех подразделений, задействованных в процессе освоения конкретного объекта интеллектуальной собственности. В таком случае рассматриваемые структуры приобретают следующие общие особенности.

В рамках рассматриваемых структур каждый элемент выполняет несколько функций (продвижение, защиту, генерирование, оценку и т. д.), осуществляет контроль в рамках своей компетенции. Результирующая направленность всех предлагаемых организационных структур – продвижение интеллектуальной собственности.

В случае принятия решения о реализации полученного новшества на рынке к процессу освоения подключается команда защиты, которая в описываемых структурах не выделяется в отдельное подразделение, так как в ее состав могут входить внешние соисполнители, поскольку на современных химических предприятиях зачастую отсутствуют квалифицированные специалисты в сфере защиты ИС.

Все рассматриваемые организационные структуры формируются путем перемещения специалистов из «дисциплинарных» и программных групп в команду продвижения интеллектуальной собственности.

Организация обладает большой степенью восприимчивости творческих идей, т. е. имеет место высокий уровень корпоративной культуры, что подразумевает благоприятную среду для реализации ИП как отдельного работника, так и предприятия в целом.

Для эффективного функционирования управленческой команды продвижения интеллектуальной собственности помимо прочего необходимо также, чтобы инновационность проникла прежде всего в сознание персонала управления, а через него – и в руководящее звено. Своего рода проводником инновационности в руководящем звене нам видится заместитель директора по интеллектуальной собственности, выполняющий ряд управленческих функций.

Разумеется, все это предполагает глубокие качественные преобразования в сознании управляющих, возникновение инновационной философии и методологии управления, что, в свою очередь, формирует новую шкалу требований к уровню профессиональной подготовки, физическим, психологическим и другим личностным качествам управляющих, к их общекультурному и нравственному развитию. Сложившаяся в бизнесе практика ориентации исключительно на финансовый эффект при игнорировании социальных последствий инноваций, по существу, приводит предпринимателя к социальной изоляции.