



Управление интеллектуальной собственностью — от стратегии к механике

Почему мне есть о чем рассказать?



- 9 лет возглавлял в **СИБУРе** юридический блок, руководил функциями по закупочным процедурам, по контрактному менеджменту, по работе с IP, был Генеральным директором СИБУРа в Татарстане
- MBA (Warwick Business School)
- Основатель **Академии юридического менеджмента**, обучение в которой за 1 год прошло более 300 руководителей юридических команд



Управление интеллектуальной собственностью



Модуль 1 26 марта

Зачем организации интеллектуальная собственность

Модуль 2 В записи

Тренды управления IP и место IP в бизнес-модели

Модуль 3 В записи

Методология формирования IP-портфеля

Модуль 4 28 марта

IP-стратегия компании

Модуль 5 4 апреля

IP в IT-продуктах и цифровых проектах

Модуль 6 11 апреля

Искусственный интеллект в IP-процессах

Модуль 7 18 апреля

Патентование на практике

Модуль 8 25 апреля, Москва

Завершающая сессия

5+

недель активной работы



Алексей Никифоров

основатель юридического менеджмента, экс-руководитель юридической функции СИБУР, экс-СЕО СИБУР-РТ



Мария Богомолова

руководитель функции Интеллектуальная собственность, СИБУР



Егор Трубников

руководитель направления Юридическая поддержка ИТ, интеллектуальная собственность, СИБУР

+

Патентные эксперты

Преподаватели

практики управления интеллектуальной собственностью и взаимодействия с государственными органами

Почему мне есть о чем рассказать?



- Более 15 лет в **СИБУРе**:
 - инженер лаборатории нефтехимического синтеза
 - патентовед
 - руководитель IP R&D
 - н.в. руководитель IP функции СИБУР
- Магистр химии
- Юрист
- н.в. аспирант, Российский университет кооперации, экономика
- Идеолог развития IP-менеджмента (Сибур, Красцветмет, НЛМК)
- Инициатор законотворческих инициатив в области патентного права



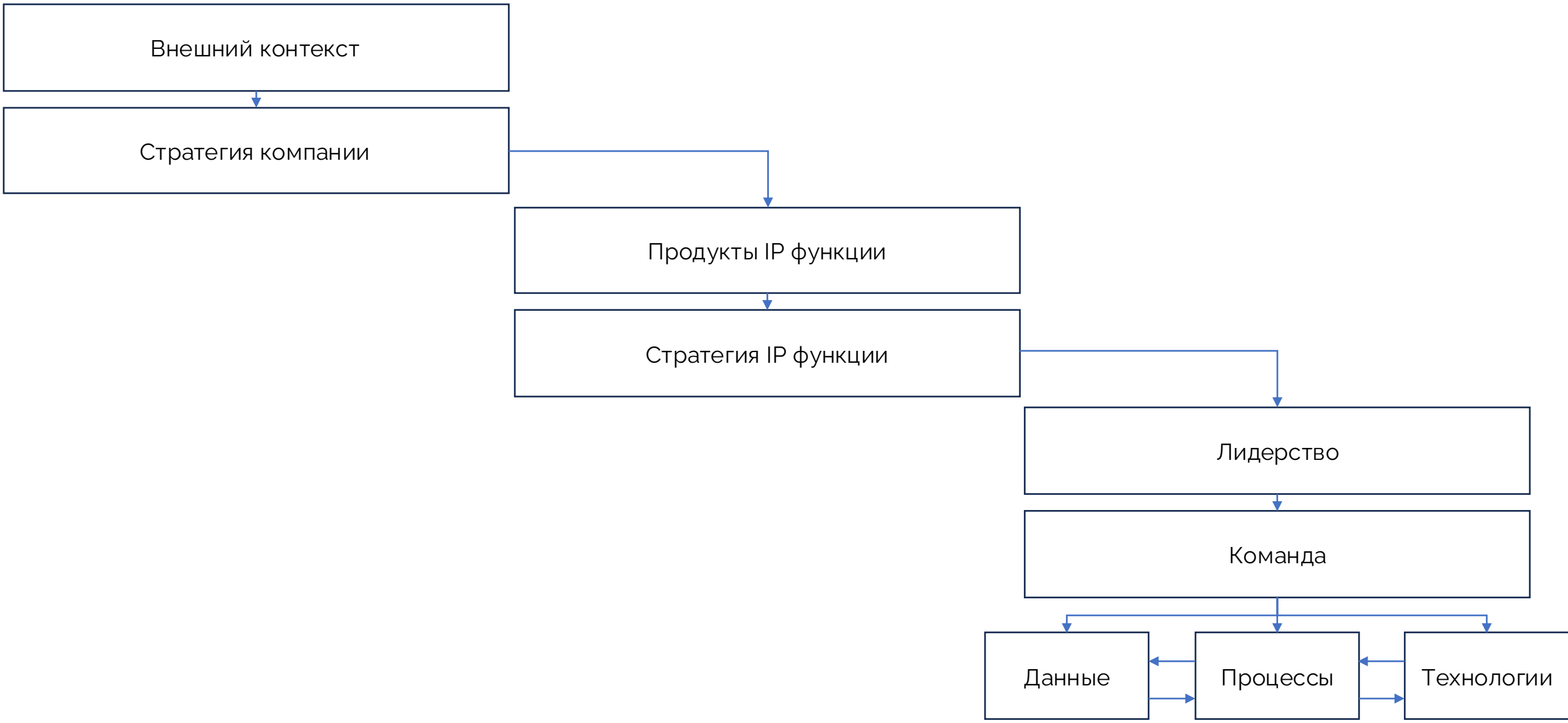
Почему мне есть о чем рассказать?



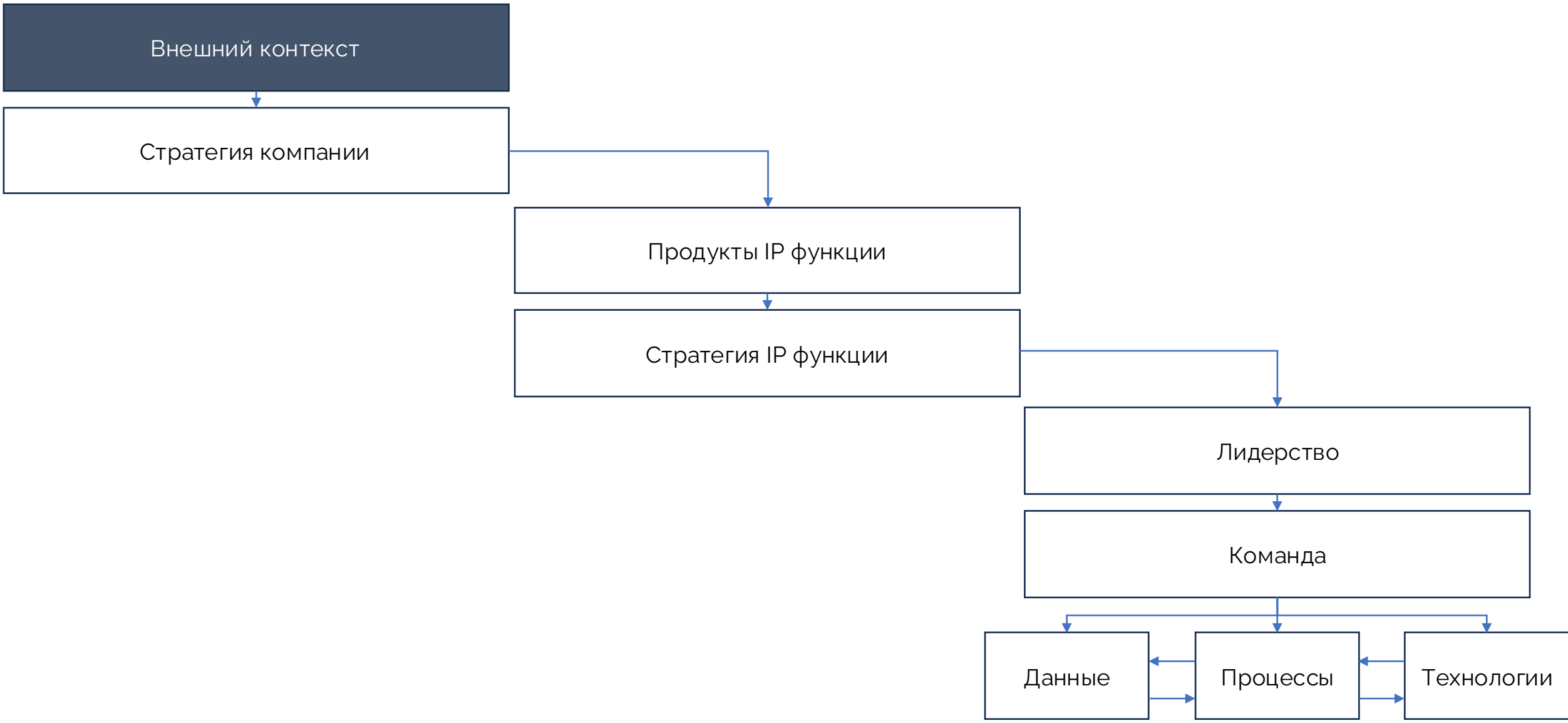
- В СИБУР 9 лет, из них 7 занимался IP
- Магистр юриспруденции (ТГУ) и информатики (МАИ)
- 6 лет главный юрист ИТ-компаний СИБУРа
- Руководил договорным блоком СИБУР, был IP-юристом и юристом предприятия
- Обучался в МШУ Сколково (менеджмент), аспирант Российского университета кооперации (экономика)



Как выглядит связь стратегии и механики?



Рассмотрим все по порядку



Внешний контекст



Санкционное давление

Импортозамещение

Глобальный бум AI

Что это значит для IP функции?



Санкционное давление

Импортозамещение

Глобальный бум AI

Что это значит для IP функции?



Санкционное давление

Аудит и оптимизация зарубежных портфелей

Что это значит для IP функции?



Санкционное давление

Аудит и оптимизация зарубежных портфелей

Оценка рисков использования западного софта и технологий,
оставшихся без поддержки

Что это значит для IP функции?



Санкционное давление

Аудит и оптимизация зарубежных портфелей

Оценка рисков использования западного софта и технологий,
оставшихся без поддержки

Принудительное лицензирование

Что это значит для IP функции?



Патентная чистота

Импортозамещение

Что это значит для IP функции?



Импортозамещение

Патентная чистота

Оформление прав на новые разработки для включения в Реестр отечественного ПО Минцифры или реестры Минпромторга

Что это значит для IP функции?



Импортозамещение

Патентная чистота

Оформление прав на новые разработки для включения в Реестр отечественного ПО Минцифры или реестры Минпромторга

Оформление результатов реверс-инжиниринга

Что это значит для IP функции?



Комплаенс и политики

Глобальный бум AI

Что это значит для IP функции?



Комплаенс и политики

Принадлежность прав

Глобальный бум AI

Что это значит для IP функции?



Глобальный бум AI

Комплаенс и политики

Принадлежность прав

Новые возможности

И дальше





Стратегия компании и продукты IP функции

Нефтехимия

FMCG

IT



Стратегия компании и продукты IP функции

Нефтехимия

Уход западных лицензиаров заставил российские компании перейти от стратегии покупки готовых технологий к стратегии создания собственных

Стратегия компании и продукты IP функции



Нефтехимия

Уход западных лицензиаров заставил российские компании перейти от стратегии покупки готовых технологий к стратегии создания собственных

IP-отдел превращается в разведку. Задача — проводить масштабные патентные ландшафты, чтобы понять, как были устроены западные технологии, найти пути их обхода и запатентовать их на себя



Стратегия компании и продукты IP функции

Уход глобальных гигантов освободил огромные ниши на полках супермаркетов. Бизнес-стратегия российских производителей (от напитков до косметики) — агрессивный захват этих ниш

FMCG

Стратегия компании и продукты IP функции



FMCG

Уход глобальных гигантов освободил огромные ниши на полках супермаркетов. Бизнес-стратегия российских производителей (от напитков до косметики) — агрессивный захват этих ниш

IP-функция должна балансировать на грани: сделать упаковку новой газировки или шампуня максимально похожей на привычную ушедшую, но при этом юридически не нарушить права западных компаний.

Стратегия компании и продукты IP функции



Стратегия большинства российских IT-интеграторов и продуктовых компаний сейчас — быстро занять ниши ушедших SAP, Oracle, Microsoft, Cisco

IT

Стратегия компании и продукты IP функции



Стратегия большинства российских IT-интеграторов и продуктовых компаний сейчас — быстро занять ниши ушедших SAP, Oracle, Microsoft, Cisco

Для участия в госзакупках и получения нулевого НДС ПО должно быть в «Реестре отечественного ПО» Минцифры. IP-функция проводит жесткий аудит: они должны доказать, что права на продукт на 100% принадлежат российской компании

IT

И дальше



Стратегия IP функции



Нефтехимия

FMCG

IT

Стратегия IP функции



Нефтехимия

Позиционирование IP-функции:

Из «Регистратора патентов» функция превращается в «Бизнес-разведку». IP-отдел теперь сидит за одним столом с директорами по R&D и производству до начала любых разработок, а не после.

Ключевые цели:

Снижение юридических рисков остановки производств: Обеспечение 100% патентной чистоты при создании российских аналогов западных катализаторов и оборудования.

Направления развития (как меняется работа):

Упор на Патентную аналитику: развитие компетенций по глубокому анализу патентов конкурентов.

Стратегия IP функции



FMCG

Позиционирование IP-функции:
Из «Юристов по договорам» функция трансформируется
в «Защитника выручки и партнера Маркетинга».

Ключевые цели:
Максимальная скорость вывода новинок: Обеспечить
легальный запуск брендов-заменителей без риска исков
от западных корпораций

Направления развития:
Превентивная регистрация сотен вариантов названий и
дизайнов упаковки, а также аннулирование товарных
знаков ушедших конкурентов

Стратегия IP функции



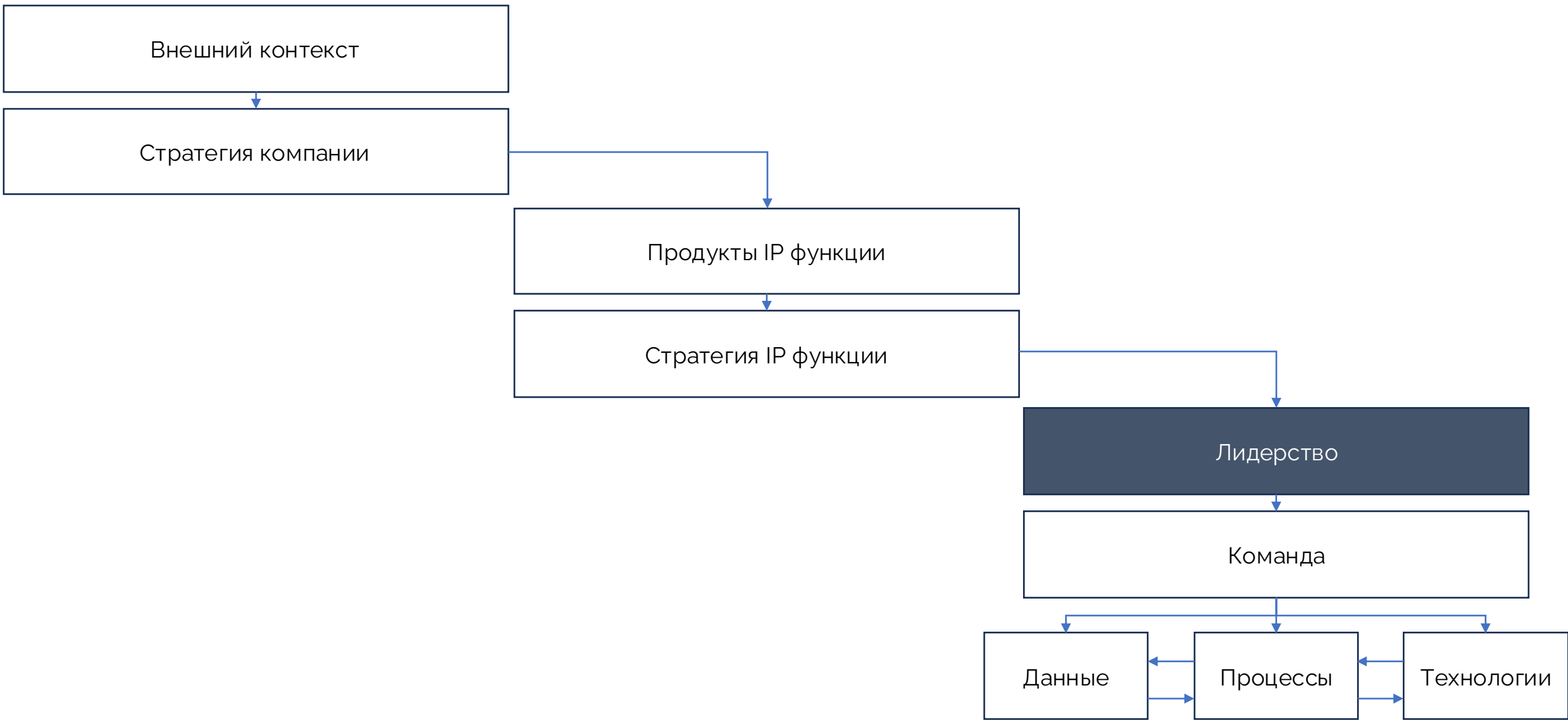
IT

Позиционирование IP-функции:
Из «Оформителей авторских прав» функция
становится «Драйвером капитализации и IT-комплаенса».

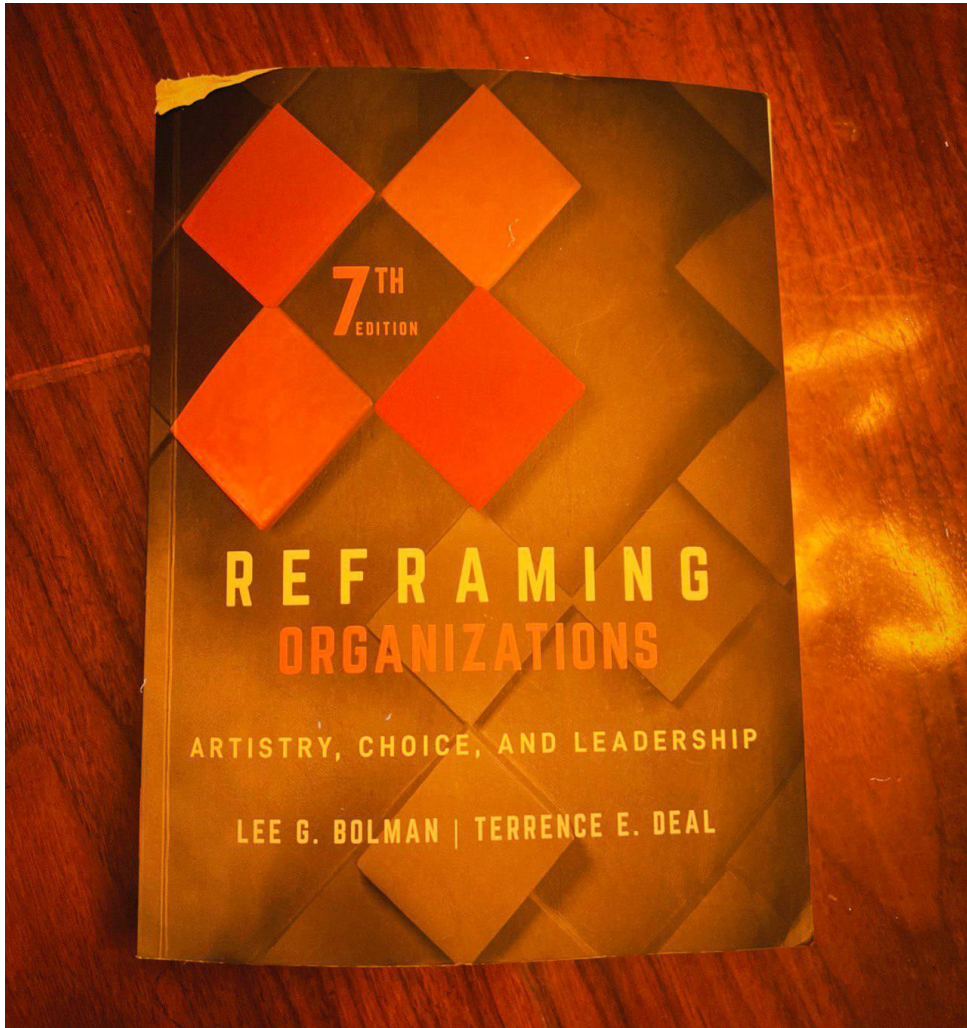
Ключевые цели:
Обеспечение доступа к госбюджетам и льготам

Направления развития:
Капитализация НМА (нематериальных активов)

И дальше



Лидерство



Фабрика - положения, инструкции, договоры, SLA, схемы, метрики.

Семья. Мотивация, интересы, развитие, вовлечённость.

Джунгли. Здесь мы делим ресурсы, сферы влияния, манипулируем, урегулируем конфликты.

Храм. Эмоции принадлежности к большому, ключевые ценности, привлекательные образы.

Структурный фрейм (Фабрика)



Суть

Навести порядок, обеспечить предсказуемость, измерить результат. Фокус на архитектуре процессов и метриках

Когда применять

При защите бюджета перед финансовым директором, при выстраивании рутинной работы (например, конвейерной регистрации товарных знаков)

Примеры

Метрики и дашборды: Лидер IP не говорит директору: «Мы много работаем, блокируя пиратов». Он открывает дашборд и показывает цифры: «За квартал заблокировано 15 000 карточек контрафакта на Ozon. Сохраненная выручка составила 50 млн рублей. Бюджет на закупку парсера окупился в 10 раз».

SLA для внутренних заказчиков: В IT-компании лидер IP прописывает жесткий регламент для отдела разработки: проверка кода на чистоту занимает строго 48 часов, если заявка подана по форме. Это снимает напряжение — разработчики точно знают, когда получают ответ.

Человеческий фрейм («Семья»)



Суть

Удерживать таланты, предотвратить выгорание, создать горизонтальную коммуникацию.

Когда применять

На встречах 1-на-1 с командой, при найме, в моменты сильного стресса.

Управление командой – про это.

Примеры

Обучение и забота: Команда перегружена задачами. Лидер замечает выгорание ключевого патентного эксперта. Вместо того чтобы давить на KPI (структурный фрейм), он оплачивает ему курс по праву Китая, дает гибкий график и переводит в статус наставника.

Размер команды и связи: Лидер IP дробит свой отдел из 25 человек на автономные кросс-функциональные ячейки (до 10 человек): одна группа работает только с маркетингами, другая — только с R&D (инженерами). Внутри группы лидер выступает не начальником, а «модератором коммуникации» и играющим тренером.

Политический фрейм («Джунгли»)



Суть

Влияние, переговоры, доступ к ресурсам. IP-отдел не генерирует прибыль, поэтому ему необходимо уметь строить коалиции

Когда применять

При конфликтах с бизнесом (маркетингом/R&D), при необходимости внедрить непопулярные правила.

Примеры

Разрешение конфликта: Директор по маркетингу хочет немедленно запустить дизайн упаковки, который до степени смешения похож на ушедший западный бренд. IP-лидер понимает риск иска. Вместо ответа «Нет, по закону нельзя» (Структура), он использует Политику: «Я понимаю, что твой KPI — скорость запуска. Давай я предложу 3 варианта изменений в дизайне, которые и твою задачу решат, и не дадут конкурентам нас засудить. Я беру часть ответственности на себя». Он торгуется и ищет компромисс зон влияния.

Символический фрейм («Храм»)



Суть

Вдохновение, создание смыслов, формирование культуры внутри компании. Перевод сухой юридической работы на язык великих целей.

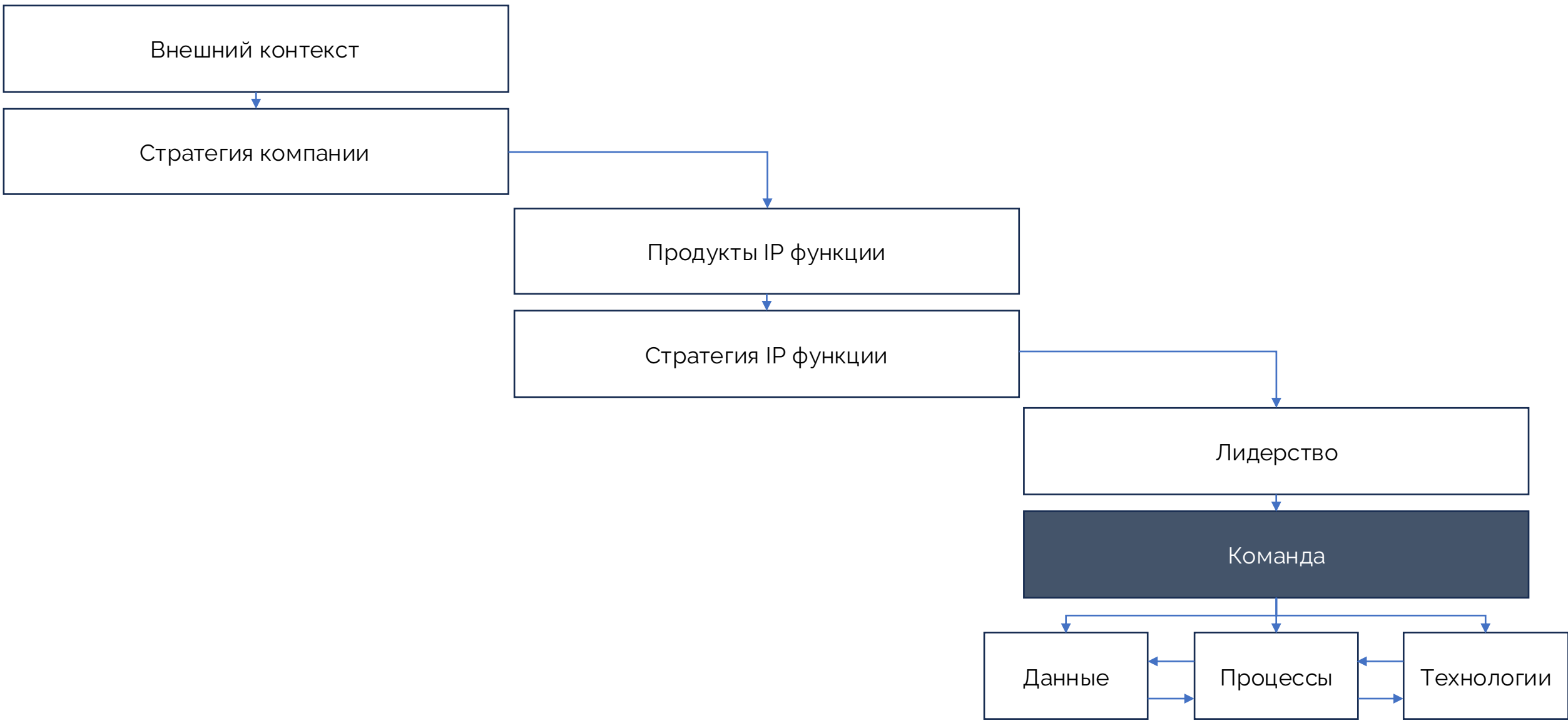
Когда применять

При выступлениях перед всей компанией, при защите стратегии перед Советом Директоров, при попытках изменить культуру отношения к инновациям

Примеры

Ритуалы и культура: IP-лидеру нужно, чтобы разработчики (в IT) или инженеры активнее делились идеями, а не прятали их. Он запускает ежегодную премию «Инноватор года». Победителю на большой корпоративной сцене генеральный директор вручает кубок и солидную премию за лучший оформленный патент/код. Это чисто символический акт (ритуал), но он меняет культуру: люди начинают сами бежать в IP-отдел со своими идеями, потому что это стало престижно.

И дальше



О чем мы говорим, когда говорим об управлении командами?

Модель компетенций

Найм и онбординг

Развитие и обучение

Организационные форматы

Мотивация

Каналы коммуникации

Процесс расставания

Делегирование

Обратная связь

Управление ресурсами

Карьерные треки

Корпоративная культура

Командная динамика

Лидерство

Оценка эффективности



Big 5 как альтернатива традиционным решениям

Big 5



Что в ней делает
сотрудник

Каждый сотрудник ежемесячно предоставляет своему руководителю краткий отчет, который включает:

- 5 наиболее значимых достижений за прошлый месяц
- 5 приоритетных задач (целей) на следующий месяц

Big 5



Что в ней делает
руководитель

Руководители просматривают эти отчеты, предоставляя краткую обратную связь, рекомендации или корректировки по необходимости. Это помогает согласовывать действия сотрудников с целями отдела или организации

Big 5



Документирование
и отслеживание

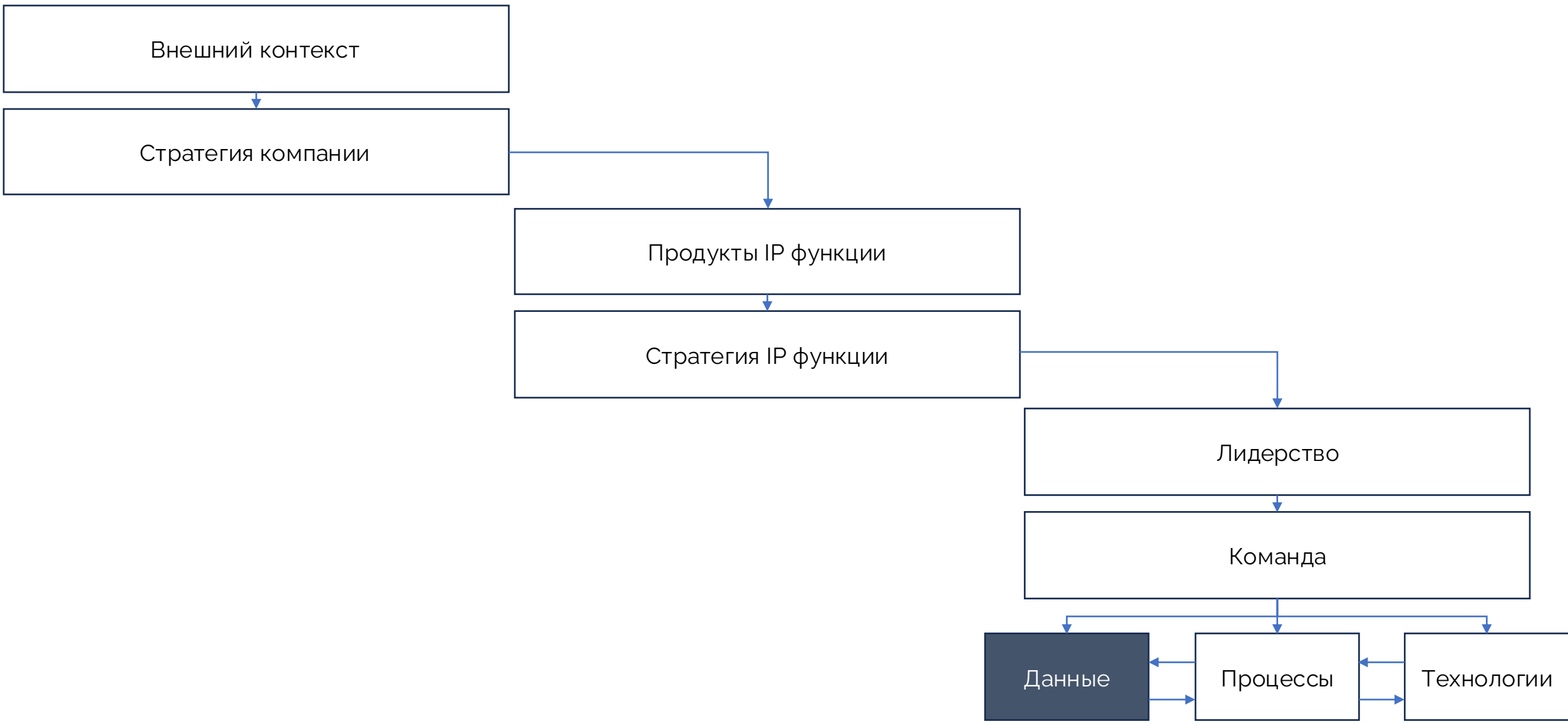
Со временем такие ежемесячные отчеты формируют сквозную, подробную картину вклада каждого сотрудника и прогресса по целям, обеспечивая более точное и своевременное представление, чем традиционная годовая оценка

Какие результаты даёт система Big Five?



- Частота коучинга сотрудников увеличивается на 37%.
- 95% сотрудников считают, что система обеспечивает достаточную частоту общения с их руководителем.
- Прозрачность рекомендаций и коучинга в ходе оценочных сессий возрастает на 9%.
- 77% сотрудников согласны с тем, что эта система требует значительно меньше времени, чем традиционная система оценки.
- Удовлетворённость сотрудников данной системой оценки возрастает на 50%.

И дальше





Зачем метрики нужны и как их использовать?

Финансовые метрики



Спасенная выручка: Оценочная сумма выручки, которая вернулась к легальному бизнесу благодаря блокировке контрафакта на маркетплейсах. (Формула: средний чек × количество удаленных подделок)

Объем капитализированных НМА (Нематериальных активов): Сумма (в рублях), на которую IP-функция увеличила балансовую стоимость компании, легализовав и поставив на учет внутренний софт, ноу-хау или патенты.

ROI портфеля (Окупаемость IP-функции): Отношение доходов от ИС (взысканные судом компенсации с нарушителей + доходы от продажи лицензий) к затратам на содержание IP-отдела и пошлины.

Защита бренда



Скорость зачистки: Среднее время в часах/днях с момента обнаружения подделки на Wildberries/Ozon до блокировки карточки продавца

Коэффициент таможенного щита: Количество партий контрафакта или серого импорта, остановленных Федеральной таможенной службой на границе благодаря внесению брендов компании в Таможенный реестр

Доля очищенных креативов: Процент рекламных кампаний и новых дизайнов упаковки, проверенных на юридическую чистоту до их запуска в печать

R&D и Технологический суверенитет

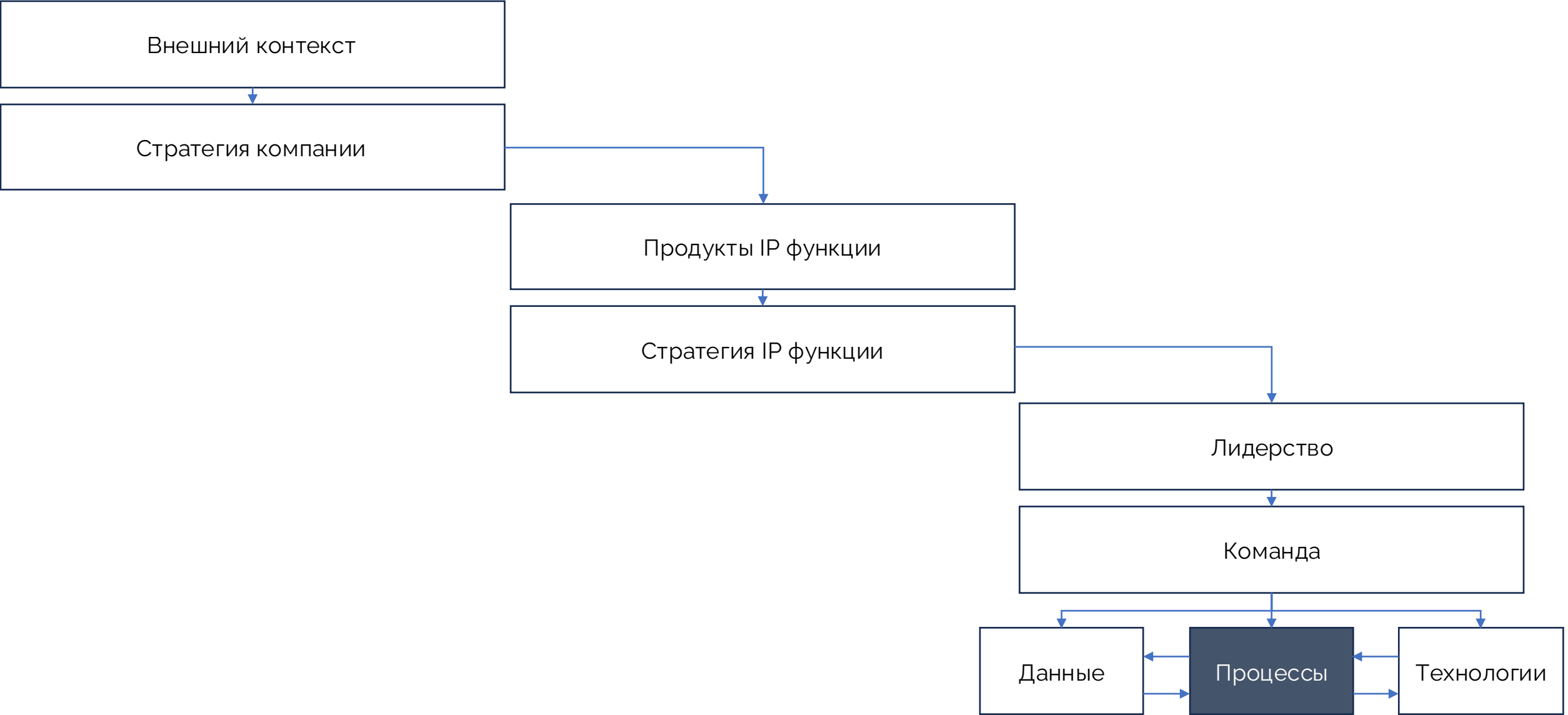


Уровень патентной чистоты: Процент новых продуктов/аналогов (созданных по реверс-инжинирингу), которые перед запуском в производство получили официальное заключение IP-отдела о патентной чистоте

Доля патентов и товарных знаков, поданных/зарегистрированных в странах Азии, Ближнего Востока и БРИКС, по отношению к общему числу зарубежных заявок

Сколько идей, принесенных инженерами в IP-отдел, реально превратились в защищенные активы

И дальше



В чем механика вашей работы?



Процесс разработки новых продуктов (R&D)

Процесс управления патентными спорами и спорами по товарным знакам

Процесс безопасной ИТ-разработки

Процесс взаимодействия с государством и получения льгот

Процесс вывода новых брендов на рынок

Процесс оптимизации и монетизации IP-портфеля

Процесс защиты выручки в E-commerce

Процесс аудита при покупке бизнесов и стартапов

Процесс капитализации и технологического партнерства (M&A и JV)

Процесс управления служебными изобретениями

С чего начать?



Выбрать 2 самых «болезненных» процесса

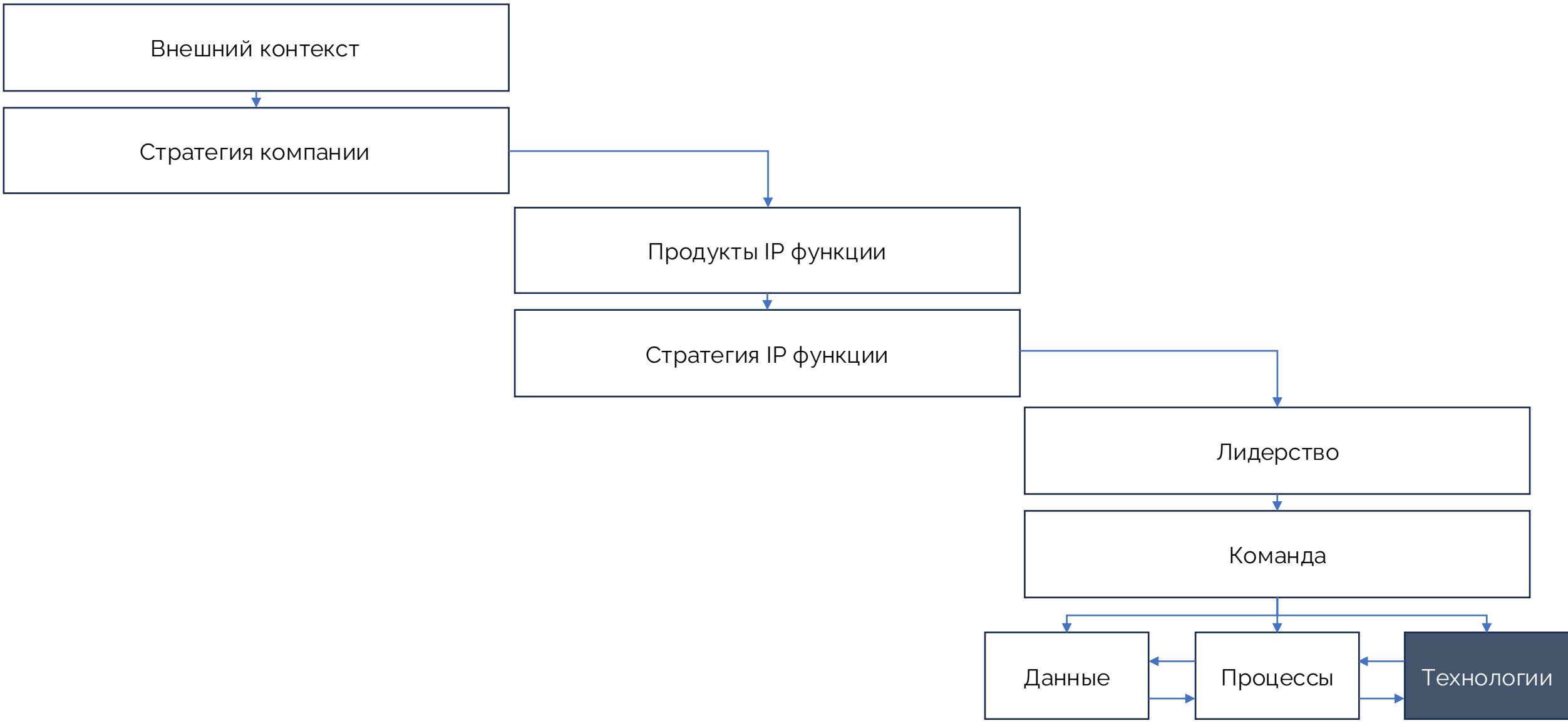
Провести интервью с участниками, задавая точечные вопросы

Нарисовать схему в Claude / Miro

Оформить регламент на 1–2 страницы и начать работать по нему

Через 3 месяца — пересмотреть, скорректировать и взять следующие процессы

И дальше



Технологии IP



AI как инструмент

Генерация драфтов типовых договоров, ответов на претензии и первичная классификация заявок

Переход от ручного поиска к умным парсерам (сканирование маркетплейсов в режиме 24/7, распознавание подделок по фото).

Использование нейросетей для мгновенного анализа патентов конкурентов при реверс-инжиниринге

AI как объект

Правила игры для компании — что разработчикам/маркетологам можно генерировать в ChatGPT и Midjourney, а что нельзя

Внедрение автоматических сканеров кода для предотвращения «заражения» коммерческого продукта чужим Open Source или сгенерированным кодом.

Решение стратегического вопроса — кому принадлежат права на продукт (код, дизайн, текст), созданный сотрудником с помощью AI

Как выглядит связь стратегии и механики?

