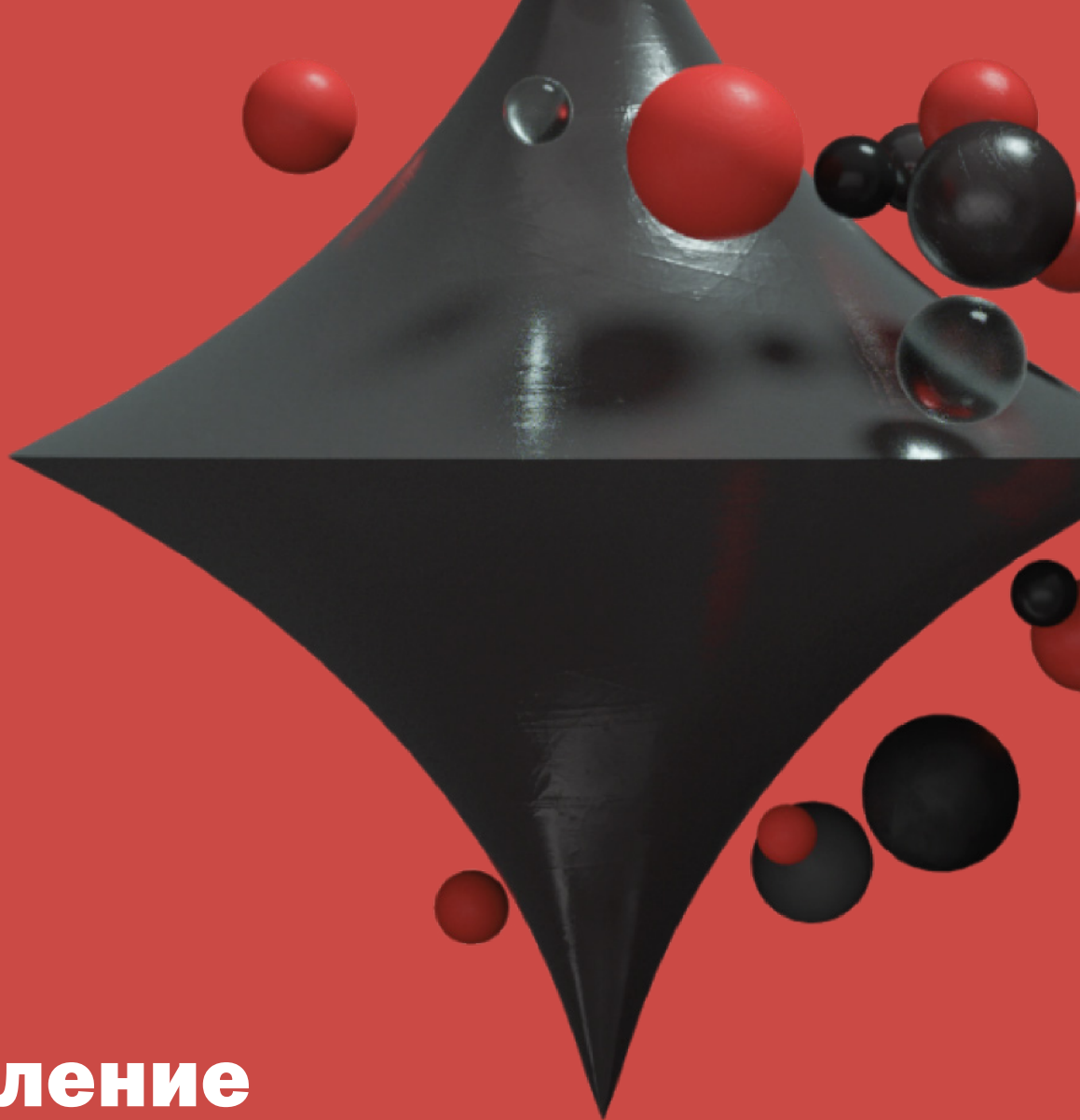




Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире: результаты исследования

Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире: результаты исследования



АЛЕКСАНДРА КУРДЮМОВА,
старший партнер,
руководитель практики IP/IT, Versus.legal

Год назад мы с Legal Insight начали наше исследование «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире». Первоначальная цель исследования состояла в проведении обзора лучших практик на рынке и обобщении опыта, которые будут полезны для компаний, находящихся только в начале пути построения «неприступной крепости» из «вавилонской башни»¹.

2022 год внёс свои коррективы. Несмотря на сложности, мы продолжили наше исследование и обнаружили, что построение систем защиты и управления ИС не потеряло актуальности для компаний. В новых условиях, когда принимаются спорные законодательные акты и противоречивые судебные решения в сфере ИС, когда компании разделяют свой бренд на «российский» и «зарубежный», необходимость налаживания процессов управления интеллектуальной собственностью только возросла. Именно грамотное управление в сфере интеллектуальной собственности позволяет компаниям адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям, гибко подстроиться под потребности бизнеса и сохранить ценные активы.



Я хочу выразить искреннюю благодарность коллегам и единомышленникам из «Газпром нефти», «Черкизово», «МТС», «Силовых машин», «Сбера», Ozon, X5 Group и Росатома, которые согласились принять участие в исследовании и поделились своими достижениями, трудностями и планами. Моя благодарность коллегам, которые выводят управление в юридических департаментах на новый уровень и задают тренды best practices.

Хочется верить, что наше исследование — это хороший пример обмена опытом, который может быть полезен для российских компаний.

В журнале Legal Insight в рубрике «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире» были опубликованы интервью с представителями «Газпром нефти», «Черкизово», МТС, «Силовых машин», «Сбера», Ozon, X5 Group и Росатома, а также статьи, открывающие проект и подводящие его итоги. Для удобства наших читателей мы решили собрать эти интервью и статьи в один сборник.

¹ Без эффективной коммуникации, общей стратегии и единого понимания важности ИС работа в этой сфере напоминает попытку построить «вавилонскую башню». Каждый отдел говорит на своем языке, не понимая друг друга.



Содержание

**Специальный проект
Legal Insight
и юридической фирмы
Versus.legal,
посвященный
анализу систем
управления объектами
интеллектуальной
собственности
в корпорациях**



3

**Курдюмова А.,
Вихарев А.**

Как из «вавилонской башни»
сделать неприступную крепость

№ 8 — 2021 год

9



**«Задача юриста —
построить маршрут»**

Интервью с Алексеем Агаповым,
руководителем управления
правовой экспертизы X5 Retail Group

№ 9 — 2021 год

15



**«Забота об интеллектуальной
собственности — это забота
о будущем компании»**

Интервью с Марией Абрамовой,
ООО «Газпромнефть — Региональные
продажи» и Вадимом Нюняевым,
ПАО «Газпром нефть»

№ 10 — 2021 год

20



**«Скорость — самое важное
качество юриста Ozon»**

Интервью с Евгенией Жарковой
и Эльдаром Загидуллиным, Ozon

№ 3 — 2022 год

26



**«Без защиты интеллектуальной
собственности
технологического прорыва
не будет»**

Интервью с Натальей Зайцевой
и Кристиной Давидовской,
АО «Силовые машины»

№ 4 — 2022 год

32



**«Наш подход к управлению
ИС связан с «продуктовой»
моделью»**

Интервью с Анной Войцехович
и Юлией Кузнецовой, ПАО «МТС»

№ 5 — 2022 год

37



**«В компании понимают,
что интеллектуальная
собственность нужна и важна»**

Интервью с Татьяной Давыденко
и с Александром Красновым,
«Черкизово»

№ 7 — 2022 год

44



**«Сила нашей системы
управления ИС
в сочетании четкой
структуры и гибкости»**

Интервью с Юлией Масловой,
Росатом

№ 8 — 2022 год

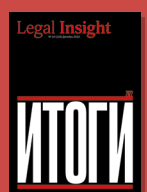
50



**«Каждый патент как
шахматная партия»**

Интервью с Борисом Герасиным,
ПАО «Сбербанк»

№ 9 — 2022 год



56

**Курдюмова А.,
Пожидаева М.**

Как построить центр
интеллектуальной собственности
в компании?

№ 10 — 2022 год

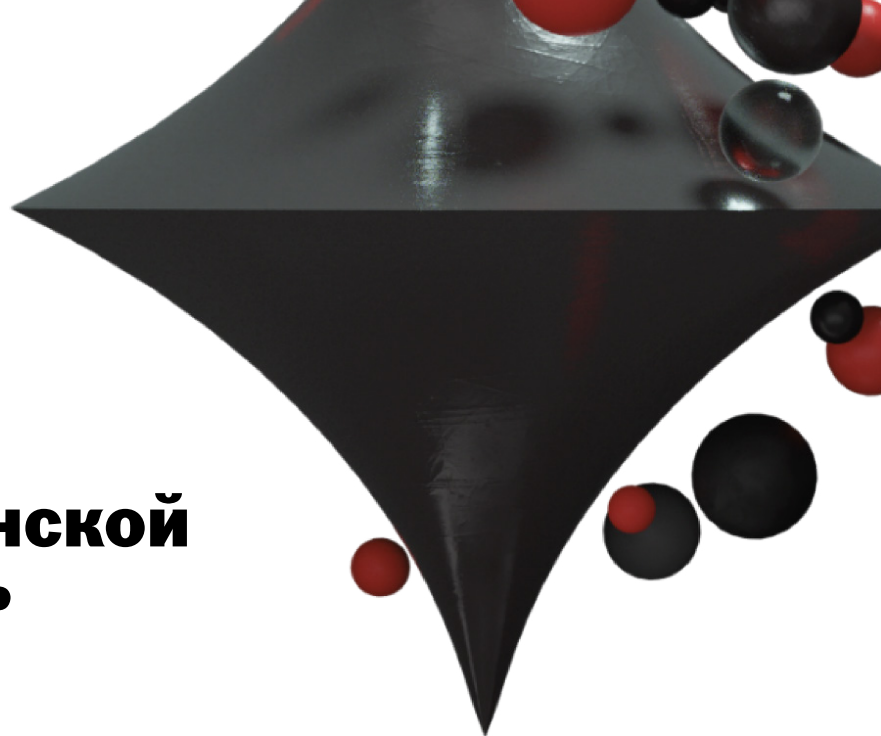


60

**Курдюмова А.,
Пожидаева М.**

Инструменты построения ЦИС

№ 10 — 2022 год



Как из «вавилонской башни» сделать неприступную крепость

В России, как и во всем мире, появляется все больше технологий и инноваций. Во многих компаниях интеллектуальная собственность (далее — ИС) — это ключевые активы, требующие эффективной защиты. По версии журнала Forbes, в 2020 г.* самыми дорогими брендами стали Apple (\$241,2 млрд), Google (\$207,5 млрд) и Microsoft (\$162,9 млрд) — компании, в которых наиболее ценными являются нематериальные активы. С развитием инноваций растут и потребности бизнеса в оформлении интеллектуальной собственности. Повышение правовой осознанности бизнеса в отношении ИС влечет за собой не только увеличение числа нематериальных активов, но и потребность в эффективном системном управлении ими. В отсутствие системы компания может потерять миллионы рублей, уступить свою долю рынка, проиграть конкурентам в судебном разбирательстве.



* The world's most valuable brands: Forbes. — <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#7ced9b35119c>.



АЛЕКСАНДРА КУРДЮМОВА,
старший партнер, руководитель
практики IP/IT, Versus.legal



АЛЕКСЕЙ ВИХАРЕВ,
юрист Versus.legal

В России сейчас действует более 260 000 патентов на изобретения и более 500 000 товарных знаков¹. Только за 2020 г. в Роспатент было подано 93 926² заявок на товарные знаки (несмотря на пандемию COVID-19). По официальным данным ФИПС, за первые восемь месяцев 2021 г. количество заявок на товарные знаки уже значительно превысило аналогичные показатели за 2019–2020 гг.³ Статистика Роспатента помогает проследить существенное повышение изобретательской активности. Так, с 2016 до 2020 г. увеличилось количество использования объектов ИС: изобретений — на 30 %, промышленных образцов — на 58,26 %, компьютерных программ — на 118,55 %. Растет и количество споров в сфере ИС: например, за 2020 г. арбитражные суды субъектов РФ рассмотрели более 25 000 споров, по которым в качестве суммы требований было заявлено более 47 млн рублей.

«Вавилонская башня» департаментов и отделов

В российских компаниях грамотно выстроенная система управления нематериальными активами, к сожалению, — скорее исключение из правил. Часто триггером для начала работы по систематизации служит экстренная ситуация (кража технологии, копирование бренда, предъявленный конкурентом иск о нарушении чужой интеллектуальной собственности), которую надо срочно урегулировать. В отсутствие заранее оформленных документов риск проигрыша велик, а потери могут быть значительными. И хотя профилактика проблем обходится существенно дешевле и проводится достаточно легко, вопросы ИС зачастую решаются не в приоритетном порядке, и все сводится к ряду стандартных

мероприятий по оформлению нескольких базовых объектов.

Добавляет проблем и тот факт, что интеллектуальная собственность — междисциплинарная сфера, и юристы не в силах решить большую часть задач без помощи специалистов других департаментов. Так, департамент R&D разрабатывает новые продукты; маркетинг работает над ребрендингом и запускает рекламу с использованием сторонних фото и видео; департамент закупок отслеживает тендеры, в которых участвуют конкуренты, использующие похожие технологии или чертежи; дистрибьюторы находят подделки и анализируют конкурентов «на полке»; сотрудники IT-департамента трудятся над новым приложением и используют Open Source код либо свои наработки с предыдущего места работы, не задумываясь о возможных негативных последствиях. Занимаясь решением своих насущных вопросов, работники разных департаментов даже не замечают, что ежедневно сталкиваются с вопросами защиты ИС. И постановка перед ними задач в данной сфере часто воспринимается как дополнительная нагрузка, что вызывает отторжение и стремление переложить ответственность за решение этих задач на юристов.



¹ Статистика действующих охранных документов на объекты промышленной собственности на 01.09.2021. — https://rospatent.gov.ru/ru/about/stat/stat_doc.

² Основные показатели деятельности Роспатента и ФИПС за 2020 г. — <https://rospatent.gov.ru/ru/news/deyatelnost-rospatenta-i-fips-2020>.

³ Динамика основных показателей деятельности Роспатента за 8 месяцев 2021 г. — <https://rospatent.gov.ru/ru/about/stat>.

Расширение юридического отдела тоже не решает обозначенную проблему, поскольку без информации от бизнеса юристы все равно не могут узнать об имеющихся рисках и возможностях по защите. Представители бизнеса не занимают активную позицию, поскольку не понимают, о каких именно рисках идет речь и почему защита интеллектуальной собственности важна для их направления. Без эффективной коммуникации, общей стратегии и единого понимания важности ИС работа в этой сфере все больше напоминает попытку построить «вавилонскую башню». Каждый отдел говорит на своем языке, не понимая друг друга.

Риски в сфере ИС: почему важна система

Сфера ИС скрывает в себе много неочевидных рисков. Уровень тревожности и нагрузка на департаменты только возрастают, если компания занимает реактивную позицию и обращает внимание на риски лишь тогда, когда они реализуются. Сложность ИС-сферы заключается в том, что риски могут быть скрыты в работе практически каждого отдела организации, поскольку связаны с творческим трудом работников и использованием технологий. Это обуславливает потребность в глубоком анализе бизнес-процессов компании, проведение которого требует времени, ресурсов и активного вовлечения всех департаментов.

В зависимости от сферы деятельности компании, риски, безусловно, будут отличаться. Но есть несколько ключевых рисковых зон, на которые стоит обратить внимание при анализе любых процессов (рис. 1).

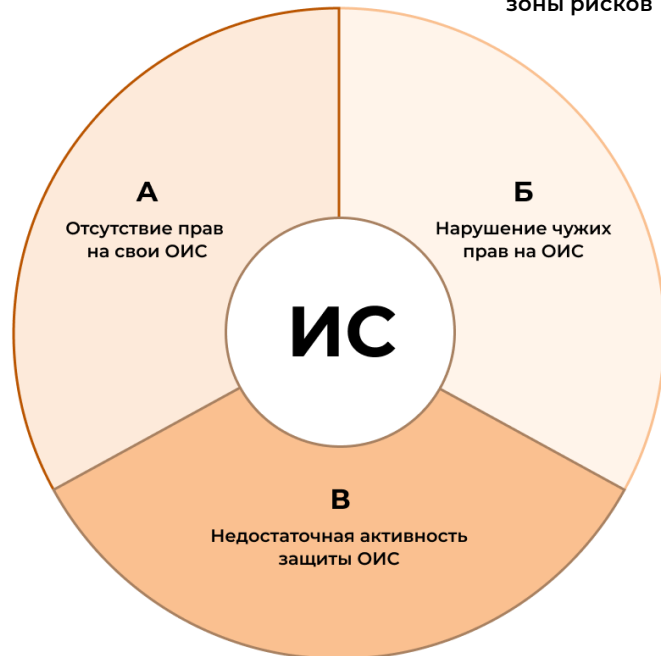
А. Зона рисков: отсутствие прав на собственные ОИС

Суть риска: объекты ИС разработаны и оплачены компанией, но права на них не оформлены и ей не принадлежат.

Негативные последствия:

- выплата компенсации или убытков за незаконное использование объектов, права на которые остались у действительного правообладателя;
- отсутствие возможности использовать свой объект (дизайн упаковки, новый программный продукт, чертежи для производства и продажи деталей и пр.);

Рис. 1. Основные зоны рисков



- невозможность пресечь использование объекта другими лицами и взыскать компенсацию за незаконное использование;
- сложность доказывания принадлежности исключительного права (увеличение временных и финансовых затрат на судебное делопроизводство).

В основном риск отсутствия прав возникает в трех ситуациях.

СИТУАЦИЯ 1. НЕНАДЛЕЖАЩЕЕ ОФОРМЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С РАБОТНИКАМИ

Как известно, результаты творческого труда работников компании являются служебными произведениями. Права на них должны принадлежать компании-работодателю, но это важно обеспечить документально, иначе компании не удастся подтвердить, что тот или иной объект действительно принадлежит ей. Как результат, компании придется заплатить компенсацию или убытки за использование ОИС. Так случилось в деле А. Мамичева, бывшего работника VEEAM, взыскавшего в суде первой инстанции 23 млн рублей за использование ПО⁴. Истец доказывал, что является правообладателем ПО, так как создал его самостоятельно, а не в ходе

⁴ Третий кассационный суд общей юрисдикции, дело № 88-10803/2020 (успешно оспорено компанией, однако лишь в кассационной инстанции).

работы в компании ответчика. Еще одним негативным последствием может оказаться невозможность полноценной защиты прав на собственную разработку. Так произошло в кейсе Пензенского конструкторского бюро, которое взыскало в суде первой инстанции около 49 млн долларов за незаконное использование ПО, однако по результатам обжалований сумма требований уменьшилась почти в восемь раз⁵.

В подобной ситуации важно следующее:

- обязанности сотрудника по созданию РИД должны быть закреплены в трудовом договоре и подробной должностной инструкции;
- необходима удобная и эффективная система трекинга задач на создание РИД и передачи результатов выполнения задач;
- выплата вознаграждения работнику за созданный служебный РИД должна производиться отдельно от заработной платы;
- рекомендуется создание внутреннего регламента, в котором были бы закреплены и подробно описаны особенности создания и передачи служебного результата, выплата вознаграждения и другие особенности создания служебных РИД.

СИТУАЦИЯ 2. НЕНАДЛЕЖАЩЕЕ ОФОРМЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОДРЯДЧИКАМИ

Если объект ИС создается контрагентами по договору, то крайне важно проследить, чтобы все права на разработанный объект передавались заказчику. В противном случае компания не сможет полноценно использовать созданный объект и запрещать его использование другим лицам.

В данной ситуации важно:

- проследить, чтобы заказчик получал по договору исключительные права на каждый созданный объект (не предоставление лицензии), причем желательно не только на итоговый результат, но и на промежуточные версии;
- продумать момент перехода прав;
- помимо договора прописать техническое задание, из которого бы четко следовало, что именно нужно заказчику;
- по результатам работ обязательно подписывать акт с указанием конкретных объектов;
- указать в договоре обязательства подрядчика по передаче объектов свободными

от прав третьих лиц, без нарушений чужих прав;

- продумать гарантии.

СИТУАЦИЯ 3. ОТСУТСТВИЕ ОФОРМЛЕНИЯ И РЕГИСТРАЦИИ СВОИХ ОБЪЕКТОВ ИС

Если вовремя не оформить объекты ИС и не закрепить их за компанией, есть риск вовсе потерять этот актив, поскольку он будет закреплен за другим лицом. Например, конкурент, воспользовавшийся отсутствием регистрации товарного знака и закрепивший его за собой, может законно применять чужое обозначение или запретить его применение первоначальному владельцу, а в ряде случаев — даже взыскать компенсацию за нарушение прав на товарный знак. Безусловно, законодательство предоставляет механизмы оспаривания правовой охраны объектов ИС (например, зарегистрированных за недобросовестным конкурентом или патентным троллем), но они не всегда срабатывают⁶. В любом случае такая оборонительная тактика требует временных и финансовых ресурсов в большем объеме, нежели своевременная защита объекта.

Б. Зона рисков: незаконное использование чужих интеллектуальных прав

Суть риска: в процессе разработки используются чужие объекты ИС без разрешения правообладателя (либо с нарушением условий лицензии, в том числе открытой).

Негативные последствия:

- выплата компенсации или убытков за незаконное использование РИД при создании объекта;
- приостановка деятельности (например, невозможность выпуска и реализации товара, блокировка сайта, уничтожение контрафакта и т. д.);
- невозможность полноценно использовать, коммерциализировать свой объект без получения от правообладателя согласия в отношении использованной части.

В подобной ситуации следует обратить внимание на следующее. Особенность таких рисков состоит в том, что использование чужих объектов ИС не всегда является очевидным. Некоторые

⁵ Постановление девятого арбитражного суда № 09АП-24513/2021, дело № А40-56928/04-5-453.

⁶ Например, в этом деле суд счел недоказанным факт умышленного совершения конкурентом недобросовестных действий, и охрана товарного знака не была прекращена.

объекты настолько нестандартные, что понимание незаконности их использования приходит только совместно с претензией правообладателя.

Можно выделить несколько самых типичных направлений, которые следует контролировать в рамках разработки собственных решений.

НАПРАВЛЕНИЕ 1.

ОБЪЕКТЫ АВТОРСКОГО ПРАВА

Программный код, видео, музыка, рекламные концепции, дизайн, персонажи, мемы и другие РИД являются охраняемыми объектами авторского права. Сотрудникам департамента, отвечающего за создание объектов ИС, зачастую неизвестно какие объекты и в каком виде можно использовать при их создании. Например, незаконное использование коммерческого шрифта на этикетках обычно заканчивается выплатой компенсации⁷. Или, к примеру, каждая страна имеет свои требования для воспроизведения реалистичных мест (свобода панорамы) с целью защиты архитектурных произведений. Среди прочего возможны неочевидные запреты (например, на коммерческое использование подсветки Эйфелевой башни или старые картины, права на которые сегодня могут принадлежать музею). Часто сотрудниками используются открытые лицензии, особенно популярные при написании ПО (например, GNU) или создании дизайна и фотографий (например, Creative Commons). Возможность бесплатного заимствования фотографии или кода не дает карт-бланш на все действия: при нарушении любого из условий лицензии такое использование будет считаться незаконным.

НАПРАВЛЕНИЕ 2. ЧУЖИЕ ТОВАРНЫЕ ЗНАКИ И ПРОМЫШЛЕННЫЕ ОБРАЗЦЫ

Нарушения в сфере товарных знаков наиболее распространены в сфере ИС. Товарными знаками могут охраняться самые необычные словесные или изобразительные элементы: от логотипов и рекламных слоганов до внешнего вида упаковок, используемых иконок, персонажей или цвета. Например, ознакомьтесь с товарными знаками № 661991, № 556088, № 736501, № 661958.

Промышленные образцы по своей вариативности не уступают товарным знакам. Патент на такой объект распространяет правовую охрану на внешний вид любого изделия: от упаковки или этикетки товара до автомобиля или

настольной игры. Нетипичные промышленные образцы часто встречаются в сфере ИТ (например, патент № 102373 в отношении набора иконок для приложений или патент № 124865 для графических интерфейсов). При запуске любого продукта надо убедиться, что элементы бренда и дизайна не нарушают чужих прав на товарные знаки и промышленные образцы. Отсутствие проверок на юридическую чистоту любых элементов, которые наносятся на продукцию, может обернуться лишними убытками и компенсацией в несколько миллионов рублей.

НАПРАВЛЕНИЕ 3.

ЧУЖИЕ ИЗОБРЕТЕНИЯ И ПОЛЕЗНЫЕ МОДЕЛИ

Нарушить чужие права на изобретения или полезные модели в реальности не сложнее, чем нарушить права на товарные знаки. Причем использование патентов не относится только к технологичной сфере. Так, в сфере ИТ можно встретить патент на изобретение пользовательского интерфейса (№ 2741322), в сфере оказания услуг — патент на изобретение способа стрижки (№ 2710073), в сфере FMCG — патент на изобретение № 2648403 «Мясной фарш для бургеров, способ его приготовления и способ формования из него рубленых полуфабрикатов». Серьезный подход одних компаний к интеллектуальной собственности заставляет других игроков рынка помнить о рисках независимо от сферы деятельности.

НАПРАВЛЕНИЕ 4.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧУЖИХ НОУ-ХАУ

Секрет производства — один из немногих объектов, нарушить права на который случайным образом затруднительно, несмотря на всю вариативность таких объектов (это может быть не только что-то техническое, как, например, сведения о производстве системы контроля цемента скважин, но и рецепт торта или способ производства спасательных жилетов⁸). Незаконное использование чужих охраняемых сведений (как в случае их раскрытия, так и для внутреннего производства товаров без предоставления другим лицам доступа к этим сведениям) тоже является нарушением с прямыми

⁷ См., напр., постановления Суда по интеллектуальным правам от 31.05.2021 № C01-590/2021 по делу № A40-319243/2018; от 04.03.2021 № C01-248/2021 по делу № A56-90543/2019.

⁸ Постановление Суда по интеллектуальным правам от 09.07.2020 № C01-645/2020 по делу № A71-23503/2018; Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 12.02.2019 № 09АП-3590/2019 по делу № A40-95893/18; Постановление Суда по интеллектуальным правам от 17.08.2021 № C01-494/2020 по делу № A45-14237/2018.

последствиями в виде взыскания убытков и изъятия товаров.

В. Зона рисков: недостаточная активность защиты ОИС

Суть риска: компания не проводит мониторинг нарушений своих ОИС и/или не реагирует на нарушения, допуская незаконное использование, размытие бренда, потерю доли рынка.

Негативные последствия:

- потеря инвестиций в создание, маркетинг и рекламу на продвижение бренда; в каких-то случаях — потеря рынка и отток потребительского спроса;
- размытие бренда и даже угроза потери собственного ОИС (например, отмена правовой охраны товарного знака вследствие признания его вошедшим во всеобщее употребление);
- отсутствие возможности пресечь использование объекта другими лицами и взыскать штраф / компенсацию за незаконное использование вследствие долгого пассивного поведения.

В данном случае нужно обратить внимание на следующее. Борьбу с нарушителями следует вести своевременно. В противном случае компания рискует не добиться справедливости со стороны ФАС и судов. Именно это произошло в кейсе с дизайном муки, в котором ФАС изначально признала наличие недобросовестной имитации внешнего вида упаковок. Несмотря на это, Суд по интеллектуальным правам отменил решение ФАС, подчеркнув, что товары сосуществуют на рынке уже достаточно долго и в течение этого времени жалоб со стороны потребителей по поводу смешения упаковок не поступало.

Таким образом, отсутствие своевременного реагирования со стороны производителя оригинальной продукции напрямую сказывается на возможности пресечь действия подражателя даже в случаях, когда упаковки похожи. Порой такое пассивное поведение может привести и во все к потере нематериального актива компании.

Крепость взамен «вавилонской башни»

Приведенные примеры показывают лишь часть основных рисков, способных повлечь за собой серьезные убытки или даже парализовать профессиональную деятельность. Разрозненная «башня» из департаментов и отделов, которые

«говорят на разных языках», и отсутствие комплексной и многоуровневой структуры в лучшем случае приводят к дополнительным финансовым затратам и увеличению нагрузки на персонал, а в худшем — к утрате клиентов, снижению прибыли или даже к банкротству⁹. Чтобы управлять этими рисками и использовать возможности инструментария ИС, необходима система. Выстраивание системы требует существенных временных, финансовых и административных ресурсов, в том числе для разработки стандартов работы с ИС, инвентаризации и учета нематериальных активов, организации мониторинга, постоянного обучения департаментов, автоматизации.

Качественное построение такого управления — задача объемная и непростая, для которой нет единого решения. Некоторую помощь компаниям оказывает государство. Например, в 2017 г. Росимущество разместило на своем сайте «Рекомендации по управлению правами на РИД в организациях». Эти рекомендации полезны на первом этапе, но их недостаточно для создания единой системы управления ИС. Формирование рабочих и гибких механизмов требует глубокого исследования бизнес-процессов конкретной компании, поэтапного внедрения и большого количества проб и ошибок.

Многие ведущие компании уже начали приводить в порядок свою «вавилонскую башню» и создавать «непреступную крепость» в виде центра управления интеллектуальной собственностью. Для поиска лучших и оптимальных решений мы решили провести исследование систем управления ИС. В этих целях будут проведены глубинные интервью с представителями различных сфер деятельности: FMCG, IT, промышленного производства, нефтегазовой отрасли, ритейла и многих других. В ходе исследования мы постараемся отметить самые эффективные примеры построения центра ОИС, проанализировать возникшие затруднения, рассмотреть удачный или неудачный опыт их преодоления. По итогам полученных результатов мы попробуем сформировать универсальный механизм управления интеллектуальной собственностью и конкретные этапы действий, которые позволят привести в порядок разрозненные процессы и укрепить безопасность каждой компании. 🔒

⁹ Решение Арбитражного суда г. Москвы от 03.09.2021 по делу № А40-128261/2020.

X5Group

Беседой с Алексеем
Агаповым, руководителем
управления правовой
экспертизы X5 Retail Group,
мы открываем серию
интервью, проводимых
в рамках специального
проекта «Управление ИС
в неуправляемом мире»
совместно с юридической
фирмой Versus.legal



«Задача юриста — построить маршрут»

Юристы X5 Group заняли второе место в номинации «Эффективное управление интеллектуальной собственностью» конкурса «Лучшие юридические департаменты России». Сегодня X5 Group — один из лидеров не только по количеству объектов интеллектуальной собственности, но и по общей активности на данном направлении. Беседой с Алексеем Агаповым, руководителем управления правовой экспертизы X5 Retail Group, мы открываем серию интервью, проводимых в рамках специального проекта «Управление ИС в неуправляемом мире» совместно с юридической фирмой Versus.legal. Александра Курдюмова, старший партнер Versus.legal, узнала, как устроено управление объектами ИС в X5 Group, как с этим справляется единственный IP-юрист и что помогло улучшить взаимодействие с другими департаментами, создающими интеллектуальную собственность.

— Ваш портфель объектов интеллектуальной собственности насчитывает более 1000 единиц. С чем это связано?

— Наша активность в части регистрации товарных знаков связана с развитием рынка интеллектуальной собственности. Наряду с товарными знаками растет количество претензий и исков. СИП сильно загружен, дела рассматриваются долго. Сегодня интеллектуальная собственность крайне важна для бизнеса. Двигаясь вместе с рынком, мы в то же время пытаемся опережать его в части защиты и отстаивания наших прав.

У нас большой объем собственных торговых марок. Мы хотим, чтобы никто не пытался их подделывать и не производил под теми же наименованиями товары, которые продаются под нашими торговыми марками. У нас также есть комплексные объекты интеллектуальной собственности. К примеру, упаковка может содержать сразу несколько товарных знаков. Кроме того, любой современный ритейл — это IT-компания. Мы разрабатываем собственный софт, что-то регистрируем, покупаем лицензии, которые входят в общий пакет IT. Еще одна важная составляющая — патентование новых технологий (например, касса самообслуживания, планшетный компьютер для магазина без продавцов).

— В создании объектов интеллектуальной собственности участвует много департаментов. Взаимодействуют ли юристы с ними?

— Конечно, с учетом разных источников возникновения самих объектов интеллектуальной

собственности, идей, потребностей и т. д. Наша задача — выстроить процесс так, чтобы быть твердо уверенными в правильном взаимодействии внутри компании: не терять объекты в момент их создания, своевременно оформлять права на них и т. д. На мой взгляд, основное наше достижение в рамках управления интеллектуальной собственностью — выстраивание данного процесса. Еще несколько лет назад этого не было.

— А как было раньше? Почему приняли решение менять процесс?

— Раньше департамент маркетинга каждой из сетей самостоятельно занимался своими товарными знаками, включая привлечение патентных поверенных. Не было единого информационного пространства, где учитывались бы все объекты, не было четкой и понятной стратегии регистрации новых объектов интеллектуальной собственности, их создания, отсутствовала взаимная информированность разных сетей о том, у кого какие знаки имеются. Чаще всего информация попадала к юристам только тогда, когда возникала проблема. Допустим, истекает срок регистрации товарного знака, а мы не знаем, нужно ли его продлевать, сотрудник из бизнес-департамента, который курировал эти вопросы, уже не работает. Отсутствие централизации не позволяло управлять процессом, а ведь очень важно знать все о каждом объекте интеллектуальной собственности. Должен быть ясный детализированный маршрут от момента возникновения идеи до ее введения в оборот.

Сегодня интеллектуальная собственность крайне важна для бизнеса. Двигаясь вместе с рынком, мы в то же время пытаемся опережать его в части защиты и отстаивания наших прав

— Кто стал инициатором изменения процесса?

— Инициаторами выступили юристы. Мы поставили себе задачу — навести в этой сфере порядок. В ритейле любой процесс стандартизирован. Сотрудники, которые занимаются товародвижением, четко знают, как отследить товар, где он находится, кто и откуда должен его взять, куда отвезти и т. д. Все процессы выстроены так, чтобы полностью или максимально устранить влияние человеческого фактора и закрыть возможные риски на любом из этапов. Мы попытались сделать то же самое: проанализировали, как это происходит на сегодняшний день, разработали, согласовали и внедрили общие для всех правила.

— Расскажите, пожалуйста, подробнее, как удалось выстроить процесс.

— Мы провели интервью с каждой сетью, обговорили, как создаются торговые знаки, как происходит их согласование внутри каждой сети, как и в какой срок осуществляется взаимодействие с патентными поверенными и т. д. Другими словами, мы прошли вместе с ними путь товарного знака. Далее определили роли участников этого процесса, согласовали их с каждой сетью и с заинтересованными лицами, «уложили» все в единый регламент.

Выяснилось, что правила и роли у всех участников процесса отличались. Как только мы их определили, часть ролей сразу отпала. Оказалось, что в рамках выстроенного процесса создания товарного знака и регистрации права на него юристы попросту не нужны. Потребность в них возникает только тогда, когда нужно правильно выстроить процесс и определить патентных поверенных, а так же в случае возникновения споров. Судебные споры по товарному знаку передаются юристам.





Задача патентного поверенного при проверке — не просто сказать «да» или «нет», а предложить стратегию регистрации. Мы ждем от поверенного профессионального суждения о том, как сделать так, чтобы было «да»

— Внедрены ли какие-либо автоматизированные решения для управления интеллектуальной собственностью?

— Да, мы нашли такого рода платформу и перешли на нее. Она работает как площадка для взаимодействия бизнеса и патентных поверенных, обеспечивающих выполнение огромного объема наших транзакционных задач. В рамках этой платформы бизнес направляет заявки, а консультант берет их в работу, продумывает действия, которые должен совершить патентный поверенный. Помимо этого платформа аккумулирует информацию о товарных знаках компании, являясь базой данных всего массива интеллектуальной собственности компании.

— Кто принимает решение о регистрации товарных знаков, и кто делает следующие шаги по оценке?

— Решение всегда принимает бизнес. Юристы могут дать свою экспертную оценку по поводу возможности регистрации товарного знака.

Задача патентного поверенного при проверке — не просто сказать «да» или «нет», а предложить стратегию регистрации. Мы ждем от поверенного профессионального суждения о том, как сделать так, чтобы было «да». Конечно, мы могли бы вырастить таких экспертов внутри компании, но в этом нет смысла. Чем шире практика патентного поверенного, тем качественнее его экспертиза. У нас есть сотрудники со статусом патентных поверенных, но и это не дает им той широты экспертизы, какая имеется у постоянно практикующих патентных поверенных.

— Есть ли смысл содержать в штате патентного поверенного с опытом работы в патентных бюро?

— Все зависит от перечня задач. Это имеет смысл, когда есть определенный объем однотипных задач и регистраций, для которых нужен статус, чтобы взаимодействовать с Роспатентом. При наличии не только товарных знаков, но и изобретений, полезных моделей, это не всегда целесообразно. Собственную экспертизу мы применяем тогда, когда есть не только технический, но и юридический запрос, например входящая претензия, перспективы которой нам хотелось бы быстро оценить. При этом мы обеспечиваем глубокую экспертизу собственных сотрудников — только она позволяет получить быстрое экспертное суждение. К примеру, у нас работает старший юрист, который много лет трудился в компании по оформлению прав на интеллектуальную собственность, патентный поверенный. Однако экспертиза юриста не заменяет экспертизу поверенных, она ее, скорее, дополняет.

— Поговорим об управлении рисками. Например, бизнесу нужно проверить новую рекламную компанию на предмет использования чужих объектов интеллектуальной собственности. Насколько данный процесс покрывается такой платформой?

— В данном случае всегда возникает вопрос, откуда берутся эти риски, ведь невозможно проверить все, каждую деталь. В одних случаях для предотвращения рисков нужны тщательная проверка объектов интеллектуальной собственности, привлечение патентных поверенных и прочее, в других случаях помогают договорные отношения с контрагентами и грамотное распределение рисков использования чужой интеллектуальной собственности в рамках этих договоров. К примеру, если речь идет

о каких-то маркетинговых акциях, мы всегда смотрим, в какой момент и от кого появляются те или иные объекты. Если же говорить о товаре, который продается у нас в магазине, то нам, безусловно, сложно проверить его огромное количество, чтобы понять, не нарушает ли это что-либо чьи-то права. Наши договоры сформулированы таким образом, что такой риск и ответственность за него несет поставщик.

— А кто занимается проверкой рисков?

— Проверкой новых товарных знаков занимаются консультанты, а оценку маркетинговых акций, как правило, проводим мы. Организационно это более сложная задача. Видя риск использования чужих объектов интеллектуальной собственности, мы при согласовании условий данной акции указываем на необходимость оформления прав на объекты либо предоставления от наших партнеров по акции документов, подтверждающих правомерность использования таких объектов в обороте.

Так, время от времени у нас появляются акции, в которых мы используем персонажей мультфильмов. С каждым появлением подобной акции мы анализируем ситуацию, приходим к контрагенту и говорим: «Вы используете персонажей Disney, покажите лицензионный договор с Disney». Если нам не представляют запрашиваемый документ, мы не запускаем акцию в том виде, в каком она была предложена. Мы смотрим на акцию как на мини-проект, по которому даем правовую экспертизу со всех сторон.

— Сколько у вас в команде IP-юристов?

— У нас один юрист, который администрирует всю работу в сфере интеллектуальной собственности. Как правило, он занимается только сложными вопросами. В его задачи также входит отбор патентных поверенных и контроль

за процессами регистрации торговых знаков. Он активно вовлекается в решение всех комплексных вопросов, требующих дополнительной экспертизы либо дополнительного взаимодействия между поверенными и нашим бизнесом.

Патентные поверенные на регулярной основе делают нам отчет по окончании сроков регистрации знаков. Мы определяем, какие знаки нуждаются в продлении регистрации, какие нет. Задачи IP-юриста — выстраивание правильной коммуникации, контроль за протеканием процессов внутри компании, оказание помощи в решении сложных кейсов. Так, если поступает претензия, юрист ищет внутри компании необходимые документы, выясняет, кто давал заключение, кто оценивал возможность запуска в оборот товара с таким назначением и в результате разрабатывает стратегию реагирования.



Видя риск использования чужих объектов интеллектуальной собственности, мы при согласовании условий данной акции указываем на необходимость оформления прав на объекты либо предоставления от наших партнеров по акции документов, подтверждающих правомерность использования таких объектов в обороте

Споров довольно много, что обусловлено существенными санкциями за нарушения. Согласно Гражданскому кодексу РФ на нарушителей налагается штраф до 5 млн рублей либо в размере двойного оборота плюс изъятие из него

— При регистрации знака порой возникает необходимость доказать различительную способность, при этом нужно запросить у бизнеса множество документов. Поверенный сразу запрашивает их?

— Да. При необходимости в это может включаться и юрист, он смотрит на процесс целиком, а конкретный менеджер в конкретной сети видит только свой маленький участок. В решение сложных кейсов юрист часто включается в процесс именно для того, чтобы ускорить коммуникацию. Патентных поверенных мы рассматриваем как часть собственной команды. Нам было крайне важно найти поверенных, готовых стать ею.

Случалось нам и отказываться от услуг некоторых патентных поверенных, потому что они не реагировали на наши дедлайны. Отсутствие готовности быть частью нашей команды является для нас стоп-фактором для продолжения совместной работы. У нас общая задача, и мы хотим, чтобы наши партнеры осознавали ее как свою, не просто предлагали бы экспертное суждение по вопросу, а вместе с нами решали конкретный бизнес-кейс, работали на конечный результат проекта. Позиция консультанта «мы — эксперты, а вы со своей проблемой живите сами», для нас неприемлема.

— Много ли возникает споров, связанных с интеллектуальной собственностью? И насколько они ощутимы для бизнеса?

— Споров довольно много, что обусловлено существенными санкциями за нарушения. Согласно Гражданскому кодексу РФ на нарушителей налагается штраф до 5 млн рублей либо в размере двойного оборота плюс изъятие из него. Это влечет за собой повышающуюся активность. Причем кейсы иногда возникают неожиданно. На рынке очень много недобросовестной конкуренции, растет количество претензий, судебных дел.

— Кто ведет споры в сфере интеллектуальной собственности?

— У нас есть судебные юристы. Они работают в команде с IP-юристом и поверенными. Есть отдельное судебное подразделение, специализирующееся на сопровождении судебных разбирательств. Эти юристы могут вести абсолютно любой процесс. IP-юрист привлекается в качестве эксперта. Как правило, любой сложный судебный спор подразумевает командную работу. Есть судебный юрист, который отвечает за само дело, процессуальные документы, контроль сроков, выстраивание стратегии и т. д. И есть команда тех, кто ему помогает. Это представители бизнеса и те, кто сопровождал создание, регистрацию объекта интеллектуальной собственности, а также бизнес-департаменты, которые хорошо знают нюансы договора. Это всегда команда.

— Если посмотреть на то, как устроены процессы, получается, что ваша позиция для защиты интеллектуальной собственности заключается в привлечении внешних консультантов...

— Ваш консультант — это ваш ресурс. Вопрос не в том, что не надо наращивать собственную экспертизу, а в том, как, для каких целей эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Если говорить о процессе регистрации товарных знаков, то выделение достаточно однотипных задач позволяет достичь экономической эффективности процесса. Если же говорить о сложных кейсах, то проблема в том, что внутренняя команда будет обладать меньшей экспертизой, чем внешняя, специализирующаяся на данном направлении. Даже если нанять исключительного специалиста, без нужного объема задач, вне среды и постоянного развития «вглубь» его опыт будет постепенно устаревать. Таким образом, внутренние юристы обеспечивают выстраивание процессов и контроль текущих операционных задач, а внешние юристы с более глубокой экспертизой сопровождают сложные кейсы. И далеко не всегда внешний юрист бывает сильнее внутреннего. Однако именно вместе с консультантами внутренний IP-юрист может гораздо быстрее и эффективнее справиться с задачами в этой сфере, особенно если налажены четкий регламентированный процесс и командная работа. 



Согласно отчету Baker McKenzie, «Газпром нефть» лидирует среди российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний по количеству случаев регистрации и подачи заявок на товарные знаки. В общей сложности компания подала на регистрацию свыше 2500 заявок более чем в 140 странах



«Забота об интеллектуальной собственности — это забота о будущем компании»

«Газпром нефть» находится в одном ряду с мировыми лидерами, обгоняя компанию Shell по числу регистрации в Европе. Помимо розничных брендов «Газпром нефть» владеет обширным спектром товарных знаков различных социальных, образовательных и корпоративных программ. У компании также достаточно объектов авторских прав (в частности, в сфере IT-решений), ноу-хау, патентов. О том, как юристы справляются с таким объемом работы и как устроена функция: управления интеллектуальной собственностью в компании, мы поговорили с заместителем генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам ООО «Газпромнефть — Региональные продажи» и по совместительству руководителем Центра интеллектуальной собственности Марией Абрамовой (занимала эту должность на момент интервью), а также с руководителем направления интеллектуальной собственности управления маркетинговых коммуникаций Вадимом Нюняевым. Интервью провела Александра Курдюмова, партнер юридической фирмы Versus.Legal.

— *Расскажите, пожалуйста, как устроена функция по управлению интеллектуальной собственностью в компании.*

МАРИЯ

У нас единая функция по управлению объектами интеллектуальной собственности: все юристы группы по вопросам интеллектуальной собственности и цифровизации собраны в одном Центре ИС. Здесь вырабатываются единые методики и подходы к работе с РИД: от защиты брендов до коммерциализации РИД. Фактически мы сопровождаем весь жизненный цикл объекта интеллектуальной собственности от его создания до прекращения прав на него как значимого актива компании. Однако сами объекты ИС и бизнес-заказчики, которые инициируют их создание, у нас разные. Наш бизнес является источником информации об объектах ИС. Юристы тесно связаны с бизнесом и обеспечивают всю полноту взаимодействия между различными подразделениями компании и дочерними обществами. При этом из всех

объектов ИС в портфеле у нас больше всего товарных знаков (брендов), за которые отвечает блок корпоративных коммуникаций.

ВАДИМ

Блок корпоративных коммуникаций (БКК) является владельцем процесса брендинга, разработки маркетинговой корпоративной стратегии. В данном блоке есть эксперты по ИС, которые трудятся параллельно с юристами Центра ИС. Это связано с тем, что внутри такой функции постоянно наблюдается потребность в юридической экспертизе. У нас есть четкое разделение. Все, что касается регистрации обозначений, — это к нам. Если речь идет о сложностях правового порядка (например, о сложных спорах с патентными ведомствами), то это работа юристов Центра ИС. Когда же права на ИС нарушаются, мы проводим экспертизу на предмет того, что нарушено в большей, а что в меньшей степени. А далее уже юристы Центра ведут работу с нарушением и нарушителем: судебную, административную и пр.

Юристы Центра в данном случае выполняют системообразующую функцию, занимаясь правовым оформлением объектов, обеспечением их капитализации, коммерциализации и защиты. Но при этом владельцы процессов (например, БКК) всегда лучше понимают ценность того или иного решения. Изначально в блоке корпоративных коммуникаций не работали юристы, но сегодня в нашей команде работают четыре человека, и все они юристы.

— Очень интересно, что у вас в Центре работают эксперты, специализирующиеся в разных сферах интеллектуальной собственности. Во многих компаниях такого разделения нет.

МАРИЯ У нас в Центре созданы три практики. Первая — это практика по защите брендов, целевой заказчик которой БКК. Вторая — это практика по работе с результатами интеллектуальной деятельности, где в фокусе находятся R&D-разработки; технологические решения; решения, связанные с наукоемким производством. И наконец, третья практика — по коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

В рамках цифровизации мы собирали по всем дочерним обществам группы «Газпром нефть» юристов, специализирующихся в области интеллектуальной собственности. Их набралось порядка 20 человек. До создания единой структуры у нас была широко распространена практика работы функциональных команд: в рамках всего юридического блока юристы из разных дочерних обществ, специализирующиеся на интеллектуальной собственности, помогали друг другу и подключались к решению тех или иных вопросов.

— Почему было решено вывести это в отдельную структурную единицу?

МАРИЯ Трансформация осуществлялась в несколько этапов. Одним из этапов было создание отдельных практик и центров для решения задач бизнеса внутри дочерних обществ. Вопросы по защите брендов всегда находились на острие в бизнес-сегментах, работающих с нашими конечными клиентами и покупателями. В 2017 г. компания задумалась о цифровой трансформации всего бизнеса и приняла на себя роль лидера цифровой трансформации в реальном секторе и нефтяной отрасли. Фактически было поставлена цель за счет цифровизации бизнеса и продвижения новых цифровых продуктов для клиентов достичь



Фактически мы сопровождаем весь жизненный цикл объекта интеллектуальной собственности от его создания до прекращения прав на него как значимого актива компании

дополнительного эффекта в бизнесе и процессах, значительно ускорив и упростив их. И именно тогда в некоторых бизнес-юнитах были созданы первые подразделения, связанные с цифровой трансформацией бизнеса, и появились юристы, сопровождающие реализацию таких проектов.

За это время количество цифровых проектов выросло в сотни раз. Если в 2017 г. мы начинали с трансформации бизнеса в ритейле, то теперь это распространилось на всю компанию. У нас тысячи совершенно разных проектов, начиная с цифровых решений для тех или иных производственных процессов (например, Digital Twin или цифрового двойника наших основных производственных мощностей), наукоемких разработок или новых технологий в добыче и заканчивая совершенно новыми цифровыми клиентскими продуктами, такими как наше приложение для дистанционной заправки топливом «АЗС.GO» либо наш проект

по заправке авиатопливом Smart Fuel, сервисная платформа обмена данными и их учета в гражданской авиации с использованием технологии блокчейн.

— Планируете ли вы в дальнейшем менять структуру?

МАРИЯ Да, думаю, что остановить изменения уже невозможно. Да и люди тоже будут меняться в той или иной роли. В идеале мы должны трудиться в таком формате, когда юрист работает внутри продуктовой команды, понимая, как работает бизнес-команда, как реализуется проект, и принимает на своем уровне решения по тем или иным юридическим аспектам. Самая эффективная та модель, у которой горизонтальная проектная структура и все члены проектной команды разделяют общую цель и стремятся к ней.

— В августе 2021 г. Роспатент признал общеизвестным товарный знак АЗС «Газпромнефть». Это первая регистрация цельного образа АЗС как общеизвестного товарного знака на розничном топливном рынке России. Роспатент в целом достаточно консервативно относится к регистрации подобных товарных знаков. Расскажите, пожалуйста, о сложностях, с которыми вы столкнулись, и о том, как вам удалось их преодолеть.

ВАДИМ Первоначально мы столкнулись с проблемой копирования цветового решения наших АЗС — сочетания белого и синего цвета. Самым оптимальным для нас решением было добиться общеизвестного статуса этого товарного знака. Естественно, мы и пошли с этим в Роспатент. На первом круге мы преодолели аргументы Роспатента, связанные в основном с тем, что они не привыкли вообще к регистрации такого рода знаков как общеизвестных. Потом мы прошли еще два круга по другим основаниям, и сейчас у нас 230-й знак в Реестре. Проект длился почти четыре года, финальное решение было получено прошедшим летом. Данный проект — пример успешного взаимодействия блока корпоративных коммуникаций и Центра ИС.

— Как сейчас развивается это направление, ведь защита бренда не заканчивается регистрацией общеизвестного товарного знака?

МАРИЯ Мы инициировали проект по созданию единой базы данных по объектам ин-

теллектуальной собственности, системы, которая будет автоматизировать работу с результатами интеллектуальной деятельности, за исключением брендов, поскольку у коллег имеются свои разработки. В этой системе планируется фиксация всего жизненного цикла объекта интеллектуальной собственности: начиная с его создания и работы с авторами и заканчивая коммерциализацией или прекращением действия прав на него.

Проект разработан и запущен, сейчас дорабатываются дополнительные модули, началось наполнение базы информацией. Мы хотим достичь того, чтобы посредством трех кликов на компьютере можно было получить всю информацию об объекте интеллектуальной собственности, включая документы, подписанные авторами, вопросы авторского вознаграждения, служебности, правообладания, возможного совместного использования, если объект передавался, например, в совместное предприятие, то есть всю цепочку действий, связанную с объектом интеллектуальной собственности.

— Расскажите, пожалуйста, подробнее о сервисе «Брендлист», который вы разработали вместе со своим IT-департаментом.

ВАДИМ Мы хотели создать единую базу знаний и информации, чтобы любой менеджер компании с помощью системы мог посмотреть, например, какие бренды зарегистрированы и что можно с ними делать. Таким образом мы сняли потребность в обработке 90% поступавших запросов. Сейчас хотим расширить функционал программы, попавшей в приоритетные инвестиционные IT-проекты для компании. Мы придадим этому сервису новое дыхание и, надеюсь, внедрим инновационные решения в данном направлении. Нужно постоянно двигаться вперед, чтобы не стоять на месте, поэтому мы должны бежать еще быстрее, как у Льюиса Кэрролла. «Брендлист» — наша большая гордость и наш постоянный челлендж.

— Ваша компания инвестирует много времени и денег в интеллектуальную собственность. Чем обусловлен такой поворот нефтяной компании в сторону ИС?

МАРИЯ Для нефтяной отрасли работа в области ИС всегда была актуальной. Наша отрасль двигала вперед науку не только в сфере нефтедобычи или нефтепереработки, но и в таких смежных областях, как нефтехимия, строи-

тельство, технологии производства, дорожная инфраструктура, ИТ. Теперь новым вызовом для нефтяной отрасли становится энергетический переход в эру декарбонизации и фактический разворот всей мировой экономики в данном направлении. Фактически из нефтегазовой мы должны превратиться в цифровую энергетическую компанию, предлагающую потребителям не только традиционные углеводороды, но и новые виды топлива, цифровые продукты и уникальный потребительский опыт. Уже сегодня в компании работают Data science центры по аналитике больших данных и искусственному интеллекту. На основании такой аналитики принимаются решения по тем или иным вопросам. Мы поняли ценность защиты брендов раньше многих других на рынке. Коллеги из блока корпоративных коммуникаций организовали функцию управления брендами достаточно давно, собрав всю палитру брендов в единую систему. Сейчас в компании уже думают о дальнейшем развитии в масштабах единой экосистемы. Компания может и должна развиваться в этом направлении, за пределами топливного сегмента.

ВАДИМ У нас глубина переработки углеводородов достигает 90%. Значительный объем продуктов переработки, в том числе B2C-сегмента (например, моторных масел), идет на экспорт. Поэтому мы являемся одними из самых активных пользователей Мадридской системы регистрации знаков. У нас больше всего случаев международной регистрации. Мы самая активная российская компания, регистрирующая товарные знаки за рубежом, потому что у нас есть продукты, которые там востребованы, в том числе требующие брендинга и его защиты.

Кроме того, у нас есть совместный с «Газпромбанком» новый бренд Isource. Мы сделали его для логистики, складов, управления сложной системой умной нефтяной компании, то есть для того, что называют интернетом вещей. Сейчас стала очевидной востребованность такого продукта на рынке. Есть решения, которые оказываются востребованными кем-то еще, и было бы недальновидно не пользоваться этим.

МАРИЯ В продолжение слов Вадима хочу сослаться на очень хорошую книгу под названием «От носорога к единорогу». Ее признали лучшей деловой книгой России 2021 г., она посвящена трансформации компаний традиционного сектора, называемых динозаврами или



носорогами, в компании-единороги. Сегодня попытки выстроить бизнес традиционными методами могут не принести нужных результатов, поэтому забота об интеллектуальной собственности стала заботой о будущем компании, результатом которой может стать изменение сути ее бизнеса.

Стратегическая цель «Газпром нефти» — к 2030 г. войти в топ-10 наиболее эффективных мировых нефтяных компаний. Посмотрите, что происходит с мировой нефтянкой. И Shell, и BP, и ExxonMobil давно уже имеют огромные подразделения, которые занимаются исключительно интеллектуальной деятельностью и проектами, связанными с цифрой, стартапами, работой с новыми технологиями. У BP, например, есть отдельная бизнес-единица, которая работает на рынке передовых технологий. Они перестают развивать традиционную добычу, понимая, что мир идет в другую сторону, а вот в альтернативные, цифровые и прочие продукты или проекты вкладывают огромные средства.

В заключение поделюсь еще одним размышлением о брендах. Есть мнение, что для потребителей значимость бренда снижается, а значимость потребительского опыта и восприятия, впечатления, напротив, возрастает. И это тоже челлендж, который, как мне кажется, уже стоит на повестке дня. Через какое-то время нам как клиентам будет важно не на какой АЗС мы заправляемся, а через какое приключение мы туда заходим. ■

OZON

Особенность Ozon в том, что, несмотря на четкую структуру в юридическом департаменте, мы легко объединяемся под проекты. Скорость для нас — самое важное качество юриста, позволяющее предоставить бизнесу оперативное решение



«Скорость — самое важное качество юриста Ozon»

Мы продолжаем нашу совместную рубрику с юридической фирмой Versus.legal «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире», посвященной анализу систем управления объектами интеллектуальной собственности в корпорациях. На этот раз мы знакомим вас с тем, как управляет ИС компания Ozon, занимающая лидирующие позиции по узнаваемости бренда среди маркетплейсов и обладающая большим количеством нематериальных активов, часть которых создается ежедневно. Как юридический департамент справляется с таким потоком? Об этом Александра Курдюмова, старший партнер Versus.legal, поговорила с Евгенией Жарковой, руководителем направления правового сопровождения коммерции, и Эльдаром Загидуллиным, директором судебно-правового направления Ozon.

— Как у вас организована работа с интеллектуальной собственностью?

ЕВГЕНИЯ

Правовой поддержкой объектов интеллектуальной собственности занимается юридический департамент. Недавно мы объединили практику по IP в структуре судебного направления. До этого было разделение на два блока: у меня — лицензионные соглашения, регистрация товарных знаков, доменов, у Эльдара — защита бренда. В целом это работа с программным кодом, программами для ЭВМ, товарными знаками, брендбуками, патентами. С учетом активного роста маркетплейса мы приняли решение выделить IP в отдельную практику.

— Вы планируете собрать команду из юристов, специализирующихся только на интеллектуальной собственности, или привлекать своих сотрудников с экспертизой в этой области?

Сейчас в практике трое юристов, специализирующихся на ИС. Они полностью закрывают все вопросы IP, связанные с регистрацией ТЗ, судебной защитой, лицензионными соглашениями. На других направлениях есть еще 10 юристов, которые отвечают за IP-экспертизу, необходимую для согласования договоров, содержащих условия по IP (например, по маркетингу и рекламе). Это позволяет выстроить эффективную коммуникацию и ускорить все процессы. Особенность Ozon в том, что, несмотря на четкую структуру в юридическом департаменте, мы легко объединяемся под про-

екты. Скорость для нас — самое важное качество юриста, позволяющее предоставить бизнесу оперативное решение.

ЭЛЬДАР

Например, в прокат выходит реклама с одним из крупнейших мировых вендоров. Возникает вопрос, дал ли вендор разрешение на использование его торгового знака в рекламе? Это решает юрист в сфере рекламы и маркетинга, он смотрит письмо от вендора и при наличии сомнений обращается к своему коллеге из IP-практики.

— Есть ли у вас чек-листы для менеджеров по рекламе, маркетингу и продуктовым направлениям?

ЕВГЕНИЯ

Конечно, есть, как минимум раз в два месяца мы проводим тренинги в онлайн и офлайн-формате. Там мы разбираем судебную практику, изменения законодательства, шаблоны маркетинговых акций, дисклеймеров, с тем чтобы менеджеры применяли уже готовые инструменты. Такое обучение снимает у них 70% вопросов.

— Как вы мотивируете бизнес на обучение, ведь не каждый менеджер или маркетолог готов к этому?

ЕВГЕНИЯ

У нашего бизнеса есть и интерес, и готовность учиться. В этом специфика молодой растущей компании. Мы ценим свое и чужое время: в обучающем курсе каждое онлайн-занятие длится 20–25 минут мак-



На фотографии:
Александра
Курдюмова,
Евгения Жаркова,
Эльдар Загидуллин

Особенность Ozon в том, что, несмотря на четкую структуру в юридическом департаменте, мы легко объединяемся под проекты

симум, дайджесты достаточно компактные. Кроме того, бизнес и юристы сидят рядом, чтобы ключевые лица могли общаться друг с другом.

— Регламентирована ли деловая коммуникация бизнеса с юристами: имеется ли понимание, по каким ситуациям не стоит обращаться к вам, а по каким это нужно делать обязательно?

ЭЛЬДАР OZON — живая структура, здесь требования зависят от разных бизнес-заказчиков, поэтому регламентировать все процессы сложно, но общие правила мы стараемся зафиксировать. Например, сейчас вплотную занимаемся формой договора по аутсорсингу.

— Возникает вопрос по поводу защиты авторских прав. Вы привлекаете людей к созданию кодов, баз данных, дизайнерских решений. Защищает ли Ozon права на объекты ИС у авторов?

ЕВГЕНИЯ Человек, который приходит к нам работать, знает, что все созданное им будет передано Ozon. У нас есть компания «Озон Технологии», которая занимается разработкой IT для всех юридических лиц Ozon.

«Озон Технологии» оказывает услуги по разработке и доработке внутренних продуктов, при этом все права на ИС переходят в «Интернет Решения» либо остаются в «Озон Технологии» в зависимости от конкретного продукта.

Несмотря на то что Ozon — большой маркетплейс, который постоянно развивается, у нас нет жестких регламентов. Все очень быстро меняется, а жесткие регламенты и миллиарды согласований превратят нас в неконкурентоспособную компанию.

ЭЛЬДАР Вопрос с кодом мы решили через трудовые отношения. Коды дописываются в режиме онлайн постоянно. Программа ЭВМ, которую можно зарегистрировать, через неделю будет с новым релизом и с совсем другим кодом. Мы пока либо не видим в этом эффективности, либо уже попрощались с идеей о регистрации каждого релиза.

— В различных корпорациях есть KPI, завязанные на долю нематериальных активов относительно материальных. Вопрос всегда в том, чья это задача. Заинтересовано ли IT-подразделение в Ozon в том, чтобы генерировать результаты интеллектуальной деятельности?

ЕВГЕНИЯ Все IT-разработки можно разделить на два направления: для внутреннего использования и для внешнего (нашими продавцами, потребителями и клиентами). Основная задача — предоставить покупателям и селлерам лучший продукт. IT здесь играет

ключевую роль, воплощая идеи бизнеса в реальность. IT и бизнес заинтересованы в том, чтобы все задачи были выполнены в срок и с надлежащим качеством, от этого зависят многие параллельные процессы.

Приятно, что юристы также участвуют в процессе разработки IT-продуктов. Как правило, мы (как заказчики либо как участники проектной команды) отвечаем за правильность выстраивания юридических процессов в будущих системах, а также за юридическое оформление сделки, когда разработка идет силами внешних IT или с использованием внешних ресурсов.

— Если говорить о рисках, то, например, сотрудники IT-департамента может использовать чужой код или открытый код в целом либо некие open source решения... Как вы отслеживаете подобные моменты?

ЭЛЬДАР Когда в Ozon приходят люди из других команд со своими наработками, своим кодом, возникают опасения по поводу того, что все это уже использовалось в других компаниях. Руководители сообщают нам о таких рисках, мы ведем разъяснительную работу с потенциальными сотрудниками, в том числе в отношении недопустимости плагиата. Что касается open source решений, то к нам иногда обращаются с претензиями якобы об использовании таковых, но до серьезных споров дело не доходило.

— Согласны ли вы с утверждением о том, что рост судебных споров по определенной категории дел является своего рода индикатором, выявляющим недоработки какой-то функции компании?

ЭЛЬДАР С одной стороны, мог возникнуть сбой в принимаемых решениях, с другой — это закономерно при росте масштабов компании. Отчеты по количеству, виду претензий и судебных процессов позволяют выявить причины споров и найти пути их решения.

— Большинство ваших споров связано с отсутствием прав на товары у контрагентов, чьи товары продаются на маркетплейсе. Расскажите, пожалуйста, подробнее, как с этим справляются юристы Ozon.

ЭЛЬДАР Таких споров действительно много. Дело в том, что мы не можем обязать наших продавцов регистрировать товарные знаки или



работать только с исключительными правообладателями, потому что это сильно ограничит нашу выручку и оборотоспособность. Ozon — площадка, предоставляющая техническую возможность для размещения карточек товаров различных товарных знаков и оказывающая исключительно посредническую функцию. Это мы и пытаемся доказать в суде.

Нам первым из маркетплейсов удалось создать единообразную практику, в том числе на уровне СИП, признающую маркетплейсы информационными посредниками по смыслу ст. 1253.1 ГК РФ. Судами поддержаны следующие выводы: маркетплейс не знает и не может знать о том, что размещение товарного знака продавцами на его площадке нарушает права третьих лиц, правообладателей. Как только нам становится об этом известно, мы делаем все для устранения нарушения. Для этого мы активно взаимодействуем с отделом контроля качества, который занимается модерацией всех карточек товаров, попадающих на Ozon.

Кроме того, мы выстраиваем диалог с крупными брендами. Все понимают, что проблему



контрафакта и нарушения интеллектуальных прав маркетплейсу самостоятельно не решить. Представители брендов присылают нам перечень ссылок, которые, на их взгляд, являются спорными, а мы проводим оперативную проверку и принимаем меры.

Если правообладатель приходит к нам с претензиями, мы скрываем товар и делаем запрос продавцу. Продавец либо представляет документы, свидетельствующие о легальном приобретении им товара, либо нет. Такой ответственный подход также рассматривается судами в качестве критерия добросовестности информационного посредника.

Я надеюсь, что российская практика сформируется в данном ключе, тем более что в мире суды постепенно приходят к тому, что маркетплейс — это информационный посредник и его ответственность ограничена (разумеется, при доказательстве его добросовестности).

Мы пытаемся внедрять лучшие практики. У нас есть внутренняя рабочая группа по борь-

бе с контрафактом. Если от какого-либо правообладателя постоянно поступают претензии о нарушении его интеллектуальных прав, мы включаем его в список для дополнительной проверки. Список таких брендов постоянно растет. Если кто-то регулярно размещает сумки Louis Vuitton за две тысячи рублей, мы добавляем Louis Vuitton в список и заводим на площадку только после предоставления документов от потенциального продавца. Но проблема маркетплейса в том, что можно удалить одну ссылку, а завтра на площадке появится 10 аналогичных. Их может разместить другой продавец, не тот, чью карточку мы заблокировали.

ЕВГЕНИЯ

Если продавец хочет размещать брендовые товары, то наш контроль качества использует для проверки как собственные инструменты, так и открытые базы Роспатента. Кроме того, несколько наших контрагентов предоставляют сведения о наличии или отсутствии зарегистрированного товарного знака конкретным продавцом. Сам продавец обязан представить один из документов: либо свидетельство на товарный знак, либо лицензионный или сублицензионный договор с правообладателем на использование товарного знака, либо документ, доказывающий добросовестность приобретения и использования товара (хоть всю цепочку договоров). Каждый месяц мы блокируем до пяти тысяч карточек товаров с нарушениями — без документов.

На мой взгляд, защита товарного знака — задача правообладателя. Мы, со своей стороны, обеспечиваем максимальную открытость и готовность к диалогу. Мы общаемся не только с крупными обладателями брендов, но и с ассоциациями и прочими объединениями правообладателей, которые борются с контрафактом. Мы сотрудничаем со многими адвокатскими бюро, IP-практиками консалтинговых компаний, защищающих бренды. На самом деле, очень четко видно, кто обращается в суд, надеясь обогатиться, а кто действительно заботится о чистоте бренда и сохранности своих прав. Вторые как раз настроены на диалог, они хотят выстроить нормальное взаимодействие, добиться, чтобы товар оперативно убирался с нашего сайта. Первые, перед тем как выставить претензию, занимаются нотариальным осмотром сайтов, оформлением доказательств приобретения и иными процессуальными злоупотреблениями. Мы же готовы работать и с теми и с другими.

11



АЛЕКСАНДРА КУРДЮМОВА,
старший партнер,
руководитель практики IP/IT Versus.legal

Название спецпроекта «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире» в свете последних месяцев приобрело особую актуальность. В России появляются спорные законопроекты и судебные решения, ставящие под угрозу базовые правила защиты интеллектуальной собственности. За границей отечественные компании лишаются возможности защищать свою ИС.

Сейчас мы видим, как внутренние отделы корпораций перегружены экстренными задачами: надо срочно разбираться с новыми правилами игры и придумывать, как преодолевать тонны формальных препятствий, возникших в связи с текущей ситуацией.

В таких условиях грамотное построение процессов в сфере IP, их частичная автоматизация и централизация их управления приобретают особое значение. Наличие системы позволит сэкономить время и ресурсы, не потерять ценные IP-активы и гибко подстроиться под потребности бизнеса, в том числе по завоеванию новых рынков и территорий (Ближний Восток, Африка, азиатский рынок). Первоначальная цель исследования — провести обзор лучших практик на рынке и собрать опыт, который будет полезен для компаний, у которых пока нет систем управления IP.

Мы не будем останавливаться. Мы верим, что эта цель исполнима и что обмен опытом сейчас как никогда важен.



В 2020 г. юридический блок
компании «Силловые машины»
победил в номинации
«Эффективное управление
интеллектуальной
собственностью» конкурса
«Лучшие юридические
департаменты России»,
представив на суд экспертов
свою реформу управления
интеллектуальной
собственностью



«Без защиты интеллектуальной собственности технологического прорыва не будет»

В 2020 г. юридический блок компании «Силовые машины» победил в номинации «Эффективное управление интеллектуальной собственностью» конкурса «Лучшие юридические департаменты России», представив на суд экспертов свою реформу управления интеллектуальной собственностью. Зачем в компании провели реформу управления объектов ИС, как удастся автоматизировать процессы и почему важно менять культуру восприятия ИС в компании? Об этом мы поговорили с Натальей Зайцевой, заместителем генерального директора по правовым вопросам, и Кристиной Давидовской, начальником управления по интеллектуальной собственности «Силовых машин», в рамках нашего специального проекта с Versus.legal «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире». Интервью взяла Александра Курдюмова, старший партнер Versus.legal.

— Как и когда в «Силовых машинах» возникла идея создания центра управления интеллектуальной собственностью?

НАТАЛЬЯ

Мы обратили пристальное внимание на вопросы защиты интеллектуальной собственности в 2019 г. Наши основные заводы — ЛМЗ, «Электросила», были созданы в конце 19 века и обладают огромным количеством объектов ИС. В 2019–2020 гг. мы провели реформу системы управления интеллектуальной собственностью и выделили несколько направлений для работы с активами.

— Какую часть из функционала юридического департамента занимает ИС?

НАТАЛЬЯ

Сейчас объем работы в сфере ИС занимает треть всей загруженности юридической дирекции. Он состоит из трех блоков: оформление и постановка на учет объектов ИС, защита оформленных объектов ИС и борьба с контрафактом, которого на рынке сейчас слишком много. В сфере ИС мы также очень активно взаимодействуем с нашими заказчиками.

— Расскажите, пожалуйста, с чего вы начинали реформу управления ИС?

КРИСТИНА

Мы начали с аудита состояния управления интеллектуальной собственностью

в компании и формирования дорожной карты мероприятий. По результатам проведения реформы сфокусировались на трех основных направлениях и достигли впечатляющих результатов.

Во-первых, это эффективное управление интеллектуальной собственностью, которого мы добились за счет описания бизнес-процессов в локальных актах. Затем перешли к автоматизации: создали Реестр технологий объектов интеллектуальной собственности. Сейчас учетная программа с карточками объектов ИС компании привязана к жизненному циклу продукции энергомашиностроительной отрасли (проведению НИОКР и патентных исследований, производству и поставке продукции, передаче конструкторской и технологической документации). Также есть система мониторинга, которая доступна не только юристам, но и другим смежным подразделениям.

Вторым результатом реформы стало создание направления по охране объектов интеллектуальной собственности. Мы усилили охрану конструкторской и технологической документации, создали отдельный модуль по оценке КД и ТД на предмет выявления секретов производства (ноу-хау), который интегрирован с конструкторскими программами и Реестром ТОИС. Четко сформировали порядок оформления служебных объектов ИС,



НАТАЛЬЯ ЗАЙЦЕВА,
заместитель генерального директора
по правовым вопросам, «Силовые машины»

изменили порядок выплаты вознаграждения авторам, увеличив суммы и период получения вознаграждения за использование патентов в продукции. Также внедрен процесс по передаче конструкторской документации для контроля и активирования. Сейчас конструкторская и технологическая документация разрабатываются не только в чертежах и технологических процессах, но и в виде 3D-моделей, которые тоже требуют дополнительной правовой охраны и отслеживания с точки зрения передачи третьим лицам.

Третий блок работы по результатам нашей реформы — проактивная борьба с контрафактом. Мы выстроили работу по патентным ис-

следованиям, разделив её на разные уровни — от стратегии с новыми рынками и продуктами до патентования инициативных технических решений, и запустили дополнительно антиконтрафактные мероприятия для защиты наших комплектующих.

— **Какова структура вашего управления?**

КРИСТИНА У нас есть юристы, которые занимаются сопровождением НИОКР, иных разработок, оформлением прав на товарные знаки, участвуют в процессах контроля использования, распоряжения, коммерциализации, приобретения прав на объекты ИС, в проектах по дью-дилидженс, а также подключаются к вопросам защиты объектов ИС в административно-правовом порядке и гражданско-правовыми способами. В штате команды управления также есть юристlegaltech, который занимается вопросами оформления прав на объекты авторского права, в том числе программы для ЭВМ и базы данных, а также нашим автоматизированным Реестром. Курирует его работу, внедряет совместно с IT-разработчиками изменения, выстраивает workflow. В команде есть эксперты по патентной работе, они ведут патентное направление — оформление объектов промышленной собственности, проведение стратегических патентных исследований и исследований на патентную чистоту. Кроме того, у нас есть патентные уполномоченные, которые работают непосредственно в конструкторских бюро. Они проверяют продукцию, технические решения на патентную чистоту, помогают авторам сформировать комплекты документов для патентных заявок. В советское время патентные отделы были непосредственно в конструкторских бюро, где каждый сотрудник фокусировался на своей узкоспециализированной конструкции, например, паровой или гидравлической тематики. Мы этот опыт позаимствовали, внедрив его в наши бизнес-процессы, потому что он хорошо себя зарекомендовал.

— **Как вы считаете, инициатива по защите ИС должна исходить от бизнеса?**

КРИСТИНА Сейчас бизнес пришел к пониманию того, что интеллектуальная собственность — это не только некий объект на балансе, а рабочий механизм, который можно включать в договоры. Предоставление определенных лицензий на ПО и на секреты производства, которые содержатся в конструктор-

ской и технологической документации, — это инструменты, способные приносить прибыль, коммерциализацию в зависимости от бизнес-договоренностей.

— Уважение чужой ИС — это не только юридический, но и культурный, социальный аспект. Как вы объясняете работникам и контрагентам, что нельзя, например, использовать чужие чертежи?

НАТАЛЬЯ У нас есть департаменты — потребители нашей услуги, есть департаменты-исполнители нашей услуги. Департаменты-исполнители — это инженеры и конструкторы, которые оценивают технологическую ценность объекта. Потребители наших услуг — это сбытовые и сервисные подразделения, которые так или иначе участвуют в коммерческой передаче интеллектуальной собственности покупателям и заказчикам. Юристам в этой ситуации важно тесно взаимодействовать и с теми, и с другими.

Я искренне считаю, что коммерческий интерес автора есть всегда, и что он должен быть удовлетворен. Поэтому вместе с самой реформой ИС и стратегией защиты у нас прошла крупномасштабная реформа, связанная, в том числе, с изменением системы оплаты работ авторов. Это тоже блок, которым занимается управление по интеллектуальной собственности.

Мы действительно много времени уделяем повышению уровня корпоративной культуры во всей компании: регулярно проводим обучения, записываем вебинары, консультируем все смежные подразделения, чтобы вовлечь в эту сферу не только творческие подразделения, но и сбытовые подразделения, и закупочные.

— Как вы считаете, в связи с текущей ситуацией не произойдет ли у нас откат назад в плане защиты ИС?

НАТАЛЬЯ Мы были в самом начале пути. Суды только начали привыкать к искам, связанным с правами на интеллектуальную собственность. В сфере чертежей, например, пока нет устоявшейся позиции ни у судей, ни у практикующих юристов. У нас есть общее понимание, что интеллектуальная собственность — это ценность и она должна быть защищена. И первые судебные процессы по защите конструкторской документации подтверждают наше понимание, и даже в спорах о взыскании задолженности по договору поставки суд анализирует вопросы принадлежности ис-

ключительных прав и их нарушения. Конечно, приоритеты у бизнеса меняются, так как вопросы, связанные с ИС, не совсем актуальны в текущей ситуации. Защита ИС — это, в первую очередь, признак высокой конкуренции.

Но у нас достаточно большой объем работы в сфере защиты ИС на зарубежных рынках. Мы планировали провести ряд патентных исследований новых рынков, но пока проекты приостанавливаются.

У всех российских производителей есть новая задача в части импортозамещения. Мы пока предлагаем только временные разрешения, чтобы на этот период у нас была возможность хоть что-то адаптировать, понять, какой объем необходим.

При этом, я искренне считаю, что ИС — это главный элемент любой технологии, и что ни о каком технологическом прорыве речи быть не может, пока не будет обеспечено должной защиты ИС.

— Расскажите, что произошло с момента победы в номинации «Эффективное управление интеллектуальной собственностью» в нашем конкурсе «Лучшие юридические департаменты России»?

КРИСТИНА Увеличилось количество объектов интеллектуальной собственности в тысячи раз. В 2021 г. активно заработал мониторинг нарушений интеллектуальной собственности. Мы запустили два проекта: «Защита объектов интеллектуальной собственности» и «Борьба с контрафактом». Мы ведем претензионно-судебную работу с нарушителями, обсуждаем вопросы заключения дилерских, лицензионных договоров. Также есть проактивная информационная работа защиты ИС с заказчиками компании. Например, при закупке запасных частей для нашего оборудования мы обращаем внимание заказчиков на то, действительно ли они покупают товары у лицензионных производителей. Сейчас мы работаем с электронными торговыми площадками, с органами государственной власти, со страховыми компаниями и сертифицирующими организациями с точки зрения информирования о нашей деятельности, охраны и защиты объектов интеллектуальной собственности. Проект по борьбе с контрафактной продукцией был инициирован в 2022 г. Мы отслеживаем наших конкурентов (как добросовестных, так и недобросовестных), анализируем их отчетность, поставщиков, субпоставщиков. В первую очередь, этим направлением занимается дивизион сервиса, ведь мы беспокоимся



КРИСТИНА ДАВИДОВСКАЯ,
начальник управления по интеллектуальной
собственности, «Силовые машины»

о качестве и безопасности продукции, которую поставляем на рынок энергетики, и юристы оказывают поддержку в части выявления случаев нарушения прав для защиты объектов ИС.

— Насколько сложно было организовать слаженную работу различных департаментов, которые еще находятся в разных городах России?

НАТАЛЬЯ С учетом общего восприятия и отношения достаточно большого количества структурных подразделений к вопросу защиты ИС как к чему-то ненужному, сказать, что у нас уже все налажено, нельзя. Я думаю, что на это требуется еще год-два.

КРИСТИНА Я думаю, со сложностями сталкиваются все компании с учетом наличия правового нигилизма в отношении ИС. Мы проходили через все стадии и сейчас уже работаем, скорее, с тем этапом, на котором часть подразделений приняла постоянство ИС, а часть подразделений уже осознала бонусы от нее. Это прежде всего творческие подразделения, которые пишут заявки либо программы.

У нас есть ежегодная программа для научно активных сотрудников, которые пишут статьи и создают какие-либо объекты интеллектуальной собственности. Мы объясняем, что этот инструмент создан не для того, чтобы усложнить жизнь нашим подразделениям. Отношение меняется, когда люди начинают осознавать и получать выгоду ИС, как внутри компании в виде премий, так и внешние преимущества, которые могут помогать в переговорах, в контрактах, в продвижении компании на рынке.

— А есть ли какие-то KPI, например, нужно запатентовать все, что у нас есть, к концу года? Можно ли «привязать» людей к каким-либо показателям эффективности в отношении интеллектуальной собственности?

НАТАЛЬЯ Да. У конструкторов, инженеров, которые у нас задействованы в создании новой линейки, KPI привязан к количеству патентов.

— А у юристов есть KPI по интеллектуальной собственности?

НАТАЛЬЯ У нас сама стратегия защиты ИС содержит ряд, как это модно сейчас говорить, реперных точек, к которым мы обязательно должны прийти к определенному времени. Часть моего KPI — это KPI непосредственно самого управления по защите ИС. Всю стратегию можно оцифровать: есть задача, связанная с патентованием, и есть возможность оценить, насколько успешно она выполнена. Например, задача, связанная с получением определенной доли на рынке — вполне оцифрована, потому что имеет денежный эквивалент. То есть возможно проследить, насколько, например, увеличивается доход от рынка сервиса.

— Нанимаете ли вы внешних консультантов по вопросам интеллектуальной собственности?

КРИСТИНА Изначально к конкретным проектам привлекались консультанты, так как

юрист наряду с отдельным управлением по патентным исследованиям был всего один. Сейчас количество юристов увеличивается, и большинство задач они закрывают. Но иногда эффективнее привлечь консультантов на определенный проект, допустим, для регистрации товарного знака за рубежом.

А вот в ситуации с автоматизацией наших процессов подключение сторонних специалистов не всегда успешно. У нас был опыт по реализации автоматизированной системы с частичным привлечением компании-подрядчика. В ходе разработки стало ясно, что в этой системе работает большое количество подразделений — не только управление интеллектуальной собственностью, но и конструкторы, и сбытовые подразделения, экономисты, бухгалтеры, дирекция по персоналу. Появилось множество предложений-корректировок, стали видны разные бонусы, которые несет за собой автоматизированная система, тем более, когда она привязана к жизненному циклу продукции компании с необходимостью отслеживать использование наших технологий как в конструкторской документации, так и в проектах. В итоге мы пришли к выводу, что будем сами развивать систему и внедрять ее полностью своими силами без поддержки на аутсорсинге.

— На рынке ведь есть готовые решения, почему вы решили разработать свою систему?

КРИСТИНА Поначалу мы искали и анализировали готовые решения, но они не встраивались в жизненный цикл продукции компании. Во-первых, необходимо принимать во внимание специфику именно нашей отрасли. Во-вторых, главной задачей было выстраивание процессов по управлению интеллектуальной собственностью на всех этапах производства продукции. Необходимо обеспечить понимание, где находится ИС, начиная с разработки, с НИОКР, со стратегии выбора нового продукта — его приобретения или разработки — до его конечной постановки на учет и защиты. Нам было важно получить именно такую автоматизированную систему. Тогда решили создавать сами: формировали карточки, устраивали мозговые штурмы, наши коллеги писали алгоритмы для программы, подключали пользователей. Сейчас количество пользователей увеличилось и больше сотни.

Когда мы берем людей на работу, предупреждаем: «Вы были юристами, теперь вы станете конструкторами, то есть вы должны разбираться в той отрасли, в которой работаете». В «Силовых машинах» у юристов формируется технологическая база знаний, без которой нельзя продвигаться в управлении интеллектуальной собственностью

— Известно, что на рынке не так много специалистов в области ИС. Как вы решаете эту проблему?

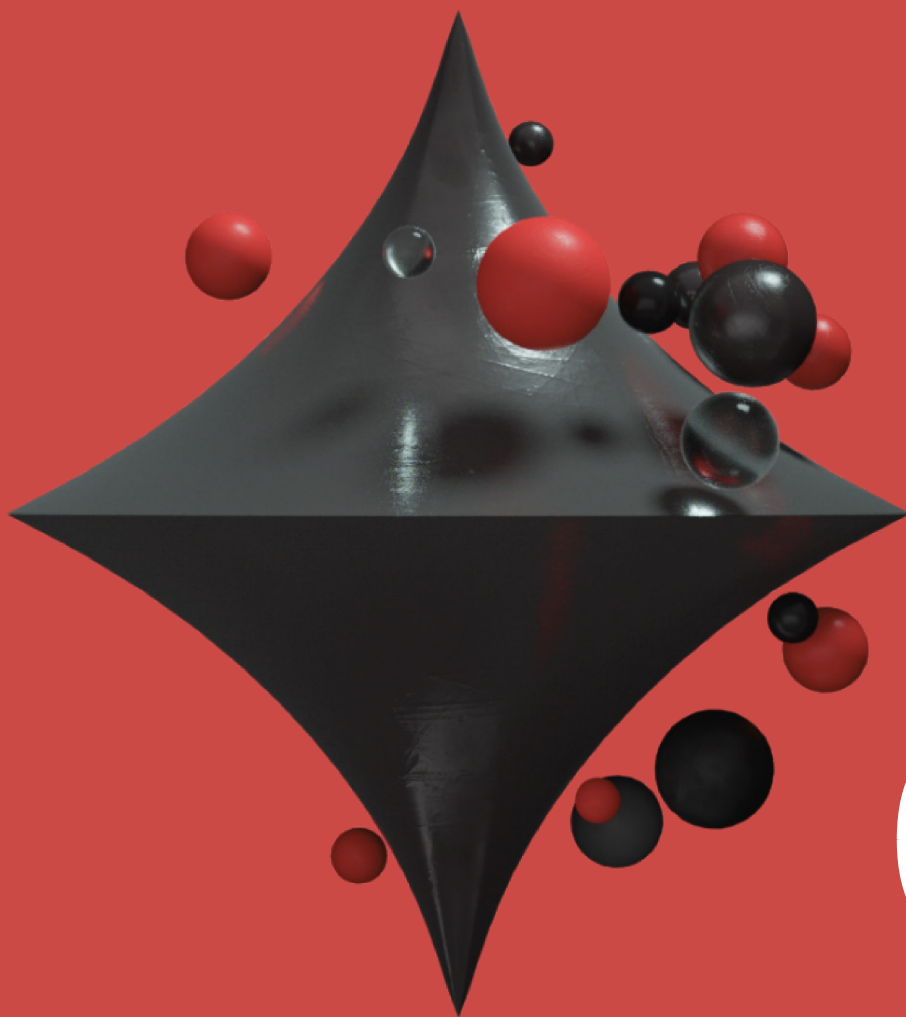
НАТАЛЬЯ Могу сказать, что поиск юристов именно в сфере ИС очень сложный. Практически все — новички в этой сфере. Мы берем кандидатов с небольшим опытом в ИС, но с горящими глазами, и обучаем их. У нас есть очень хорошие специалисты, которые ранее длительный период времени занимались, например, судебной функцией. Сейчас они полностью перешли в сферу ИС.

КРИСТИНА Когда мы берем людей на работу, предупреждаем: «Вы были юристами, теперь вы станете конструкторами, то есть вы должны разбираться в той отрасли, в которой работаете». В «Силовых машинах» у юристов формируется технологическая база знаний, без которой нельзя продвигаться в управлении интеллектуальной собственностью. При формировании команды я задаю базовые вопросы: «Куда? С кем? Зачем?», чтобы сразу понимать, смогу ли я выстроить общую стратегию с этими людьми и разделяют ли они наши ценности. Мне важно видеть у своей команды понимание общих целей и огонек в глазах. Ведь работа занимает большую часть дня, и когда ты понимаешь, что должен посвятить делу такое количество времени, нужно сформулировать для себя, зачем ты это делаешь. Чтобы глаза горели, нужно все время чему-то учиться. Мне кажется, мы скоро придем к той стадии, когда я начну говорить сотрудникам, что они не только «конструкторы», но и направляю их учиться «кодить».

М

Т

Наш подход к управлению ИС
связан с продуктовой моделью.
В центре находится не объект
интеллектуальной собственности,
а продукт, вокруг которого
и строится, и развивается облако ИС



С

Наш подход к управлению ИС связан с «продуктовой» моделью

В рамках специального проекта с Versus.legal «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире» мы продолжаем рассказывать, как устроена система интеллектуальной собственности в различных компаниях. В этот раз Анна Войцехович, директор департамента управления правовыми рисками, и Юлия Кузнецова, начальник отдела управления интеллектуальной собственностью ПАО «МТС», рассказали старшему партнеру Versus.legal Александре Курдюмовой о том, как удалось выстроить эффективную систему IP-комплаенса, почему структуру управления ИС определяет не количество объектов и что будет в ближайшем будущем с защитой объектов ИС.

— Расскажите, пожалуйста, об основных видах объектов интеллектуальной собственности МТС.

ЮЛИЯ

Основной актив группы компаний МТС — программное обеспечение. Что касается товарных знаков, то в год подается около 100 заявок на их регистрацию, причем их количество растет. С открытием таких новых направлений как интернет вещей, наблюдается также рост числа используемых технологий в продуктах, и мы надеемся, что количество патентов в группе МТС значительно вырастет.

— Как правило, формирование системы управления ИС внутри юридического департамента определяется количеством объектов ИС. Повлиял ли этот фактор на построение системы управления IP-рисками в МТС?

АННА

В первую очередь управление интеллектуальной собственностью зависит от ее места в структуре компании и от ценности для бизнеса. В МТС она велика, и поэтому ответственность за IP-комплаенс возложена на отдел управления интеллектуальной собственностью.

В департаменте управления правовыми рисками сосредоточены комплаенс-функции: IP, антимонопольное направление, инсайты и другие. Департамент создает единые требования и подходы во всех дочерних компаниях и региональных подразделениях. Другой

блок работы связан с процессами регистрации, которые ведутся исходя из учета потребности всей группы. Департамент осуществляет функции как для самого МТС, так и в дочерних компаниях, в которых нет юристов в этой области. В тех компаниях, в которых такие юристы есть, придерживаются нашего методологического руководства. Все компании пользуются едиными программными продуктами для управления ИС.

Наш подход к управлению ИС связан с продуктовой моделью. В центре находится не объект интеллектуальной собственности, а продукт, вокруг которого и строится, и развивается облако ИС. Если продукт не развивается, то некоторые объекты интеллектуальной собственности, например исходный код или товарный знак, могут использоваться в других продуктах. Иногда объекты интеллектуальной собственности списываются.

Постепенно компания стала экосистемой, в которой серьезную нишу заняли объекты интеллектуальной собственности. На них в том числе строятся элементы взаимодействия внутри экосистемы, а значит, их необходимо контролировать и управлять ими.

ЮЛИЯ

Для нас формирование системы происходило органично. В 2018 г. была создана группа управления интеллектуальной собственностью для внедрения системы управления рисками в области интеллектуальной собственности в группе компаний, а в 2020 г. был уже сформирован отдел для полноценного



ЮЛИЯ КУЗНЕЦОВА,

начальник отдела управления
интеллектуальной собственностью ПАО «МТС»

IP-комплаенса по ISO-стандартам, который самостоятельно осуществляет все регистрационные действия с объектами интеллектуальной собственности группы компаний МТС.

— *Сколько человек в этом отделе? Вы привлекаете внешних консультантов?*

АННА

В отделе пять специалистов и два стажера. В штате также есть патентные поверенные. Абсолютно точно в этой области должны быть внутренние специалисты, способные проводить экспертизу с учетом всех особенностей компании. Конечно, с тем объемом управления интеллектуальной собственностью, который присутствует в МТС, подразделение постоянно загружено. Надеемся, что



Юристы Блока по корпоративным и правовым вопросам МТС три года подряд одерживают победу в Russia IP Awards: в 2021 г. в номинации «Лучшая стратегия защиты ИТ», в 2020 г. в номинации «Эффективная стратегия управления портфелем РИД», в 2019 г. в специальной номинации «Лучшая автоматизация стратегии защиты товарного знака».

В 2019 г. стали победителем в номинации «Эффективное управление интеллектуальной собственностью» конкурса «Лучшие юридические департаменты России».

у нас будет возможность расширяться. Мы привлекаем сторонних специалистов в разумных пределах в качестве дополнительных рук или второй пары глаз для контроля, что ничуть не умаляет роль внутренних специалистов.

— *Как удается обеспечить взаимодействие в такой нестандартной структуре, где объединены несколько видов комплаенса?*

АННА

Мы объединены общей процедурой. Антикоррупционный комплаенс выделен в самостоятельное подразделение за пределами юридического блока. В моем департаменте сосредоточены так называемые юридические комплаенсы. Отдельно существуют IP-контроли, антимонопольные контроли, контроли, связанные с инсайтом и иными регуляторными рисками. Они независимы друг от друга и часто находятся на разных этапах управления продуктами. Тем не менее, их объединяют ISO стандарты построения комплаенс систем.

— *Насколько бизнес осознает важность защиты интеллектуальной собственности?*

ЮЛИЯ

В группе компаний сформировалась культура осознания, что интеллектуальная собственность является одним из самых ценных активов. Коллеги своевременно защищают интеллектуальную собственность

и уважительно относятся к интеллектуальной собственности других участников рынка, наше обучение сыграло в этом свою роль. Если раньше к нам в основном приходили только с названиями, то теперь интересуются, как получить патенты, проверить домен, зарегистрировать товарный знак. Помимо обязательного обучения при приеме на работу в компании ежегодно проводится добровольное онлайн-обучение, и его востребованность растет. Самое полезное на практике — это чек-листы, «шпаргалки» для сотрудников.

— В разговорах про управление ИС зачастую возникает вопрос о том, как хранить и учитывать объекты ИС. Как в МТС ведется управление таким большим портфолио активов?

ЮЛИЯ

Наш отдел занимается управленческим учетом с позиции нормативных документов для проверок и комплаенса. В компании был создан инструмент «Карточка объектов интеллектуальной собственности в продукте», который дает доступ владельцам продуктов к перечню объектов ИС, используемых ими в продуктах и рекомендациям по управлению рисками, связанными с ними, выданными экспертами Отдела управления интеллектуальной собственности. Все началось с простой формы в Excel, а сейчас у нас уже около года существует заявка на создание карточки во внутреннюю систему ProdBP M. Продукты объединяются в портфели для расчетов вероятности наступления рисков с помощью калькулятора рисков. Это наша собственная разработка, состоящая из двух частей. Вход — это отдельное ПО, которое доработано коллегами, а также Jira. Мы планируем сделать ее единой: ProdBPM с кабинетами, чатом для общения.

Также у нас есть собственная программа по товарным знакам — «Мониторинг нарушений прав на товарные знаки». Она будет расширена за счет еще двух модулей: проверки нейминга, позволяющей быстро работать с маркетологами, а также реестра товарных знаков, в котором планируется автоматизировать процесс сбора информации о процессе регистрации товарного знака.

— Расскажите, пожалуйста, немного о системе мониторинга нарушений. Кто за нее отвечает и как она работает?

ЮЛИЯ

Мониторинг нарушения прав на товарные знаки — это автоматизированная



АННА ВОЙЦЕХОВИЧ,
директор департамента управления
правовыми рисками ПАО «МТС»

система. Это рабочее место юриста, где есть карточка товарного знака, в которой ведется работа. Количество товарных знаков, находящихся на мониторинге, растет с появлением новых продуктов. На уровне претензий завершается около 80% споров. В отдельных случаях дело доходит до суда, тогда подключаются коллеги из судебного отдела. Иногда все заканчивается на этапе подачи искового заявления, поскольку нарушения прав на IP грозят значительными взысканиями. Благодаря программе мониторинга и грамотной работе юристов судебных разбирательств немного.

— Все это реализовано собственными силами, без привлечения внешних вендоров?



АЛЕКСАНДРА КУРДЮМОВА,

старший партнер,
руководитель практики IP/IT Versus.legal

В текущих условиях особую важность для бизнеса приобретает система управления ИТ-активами, это видно на примере компаний, участвующих в нашем проекте «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире». Объем ИТ-активов оказывается существенным даже там, где на первый взгляд кажется, что основную часть портфеля должны составлять товарные знаки, защищающие бренд, авторские права на дизайн и рекламный контент, патенты на отдельные виды технологий. Система управления ИС в ПАО «МТС» — один из таких примеров.

Особую ценность для бизнеса защита ИТ-активов приобретает в свете налоговых льгот на НДС, освобождающих от уплаты налога те компании, чье ПО внесено в реестр отечественного. Более того, российское ПО пользуется преимуществом перед иностранным с 2016 г. А с 31.03.2022 г. нельзя закупать иностранное ПО для использования на объектах критической информационной инфраструктуры.

ЮЛИЯ

Главным образом, реализация производится силами ИТ подразделения Группы — МТС Digital. Они сейчас разрабатывают для нас реестр, в котором будет отслеживаться весь путь от момента заявки до регистрации товарного знака с автоматической загрузкой документов, которые приходят к нам на почту из Роспатента. К концу года мы планируем запустить тестовую версию.

АННА

Важно донести до бизнеса то, как можно упростить, автоматизировать и опти-

мизировать управление интеллектуальной собственностью в компании. Ключевой момент — показать бизнесу, насколько улучшится вся система управления объектами интеллектуальной собственности. Если бы не было такого количества объемов информации, которую выдает IP-отдел, вряд ли бизнес понимал бы ценность этого. У бизнеса совершенно другие задачи. Я бы даже сказала, что мы больше заинтересованы в том, чтобы бизнес нас услышал и понял.

— *Замечу, что вы сильно отличаетесь от других телеком компаний столь серьезным подходом к интеллектуальной собственности.*

АННА

Думаю, отчасти в этом наша специфика. Я бы сравнивала нас с точки зрения управления интеллектуальной собственностью не с другими телеком-операторами, а с другими экосистемами — «Яндексом», «Сбером», так как МТС — это экосистема цифровых продуктов и сервисов.

— *Как санкционные ограничения повлияли на управление интеллектуальной собственностью в компании?*

ЮЛИЯ

На первый план вышла задача регистрации ПО в отечественном реестре, сейчас мы пересматриваем этот процесс. Для того, чтобы упростить и ускорить процедуру регистрации, вместо подачи огромного пакета документов в Минцифру, мы регистрируем ПО в Роспатенте и затем в Реестре отечественного ПО. Пока заявок немного, около двух-трех в месяц, но в ближайшем будущем их число будет расти.

АННА

Мы продолжаем идти путем защиты интеллектуальной собственности и ведения полноценного IP-комплаенса. Безусловно, появилось много вопросов в связи с тем, что иностранные вендоры не выполняют в полной мере свои обязательства. Но это не ведет к нарушению прав ИС. Мы ищем альтернативные программные продукты на российском рынке, либо пробуем создавать собственное ПО, либо пытаемся договариваться с вендорами о получении лицензии на поставки ПО и техподдержке в России. Мы абсолютно точно не поднимаем пиратский флаг (о чем сейчас много говорят). Мы так долго развивали культуру защиты интеллектуальной собственности, что не можем отступить от этой стратегии. **И**



ЧЕРКИЗОВО

С 1974

Наша позиция такова: мы готовы договариваться, поэтому для начала направляем претензию. Если компания-оппонент признает нарушение и готова к урегулированию конфликта, обсуждается разумная компенсация, соразмерная выгоде, полученной за счет использования товарных знаков «Черкизово»



«В компании понимают, что интеллектуальная собственность нужна и важна»



Мы продолжаем рассказывать о лучших практиках управления интеллектуальной собственностью в рамках совместного проекта с Versus.legal «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире». В конце августа Александра Курдюмова, старший партнер Versus.legal, побеседовала с Татьяной Давыденко, руководителем Центра по защите интеллектуальной собственности «Черкизово», и с Александром Красновым, директором по правовому обеспечению «Черкизово».

— *Какие объекты интеллектуальной собственности у вас преобладают?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО

Наиболее часто регистрируемым объектом является товарный знак. Сейчас у нас только в России более 300 зарегистрированных товарных знаков, а еще имеется примерно 50 заявок на регистрацию за рубежом. Параллельно мы выдаем своим компаниям лицензии, продлеваем действие товарных знаков, вносим изменения, генерируем что-то новое.

Есть и патенты на промобразцы. По сути, это внешний вид упаковки. Есть авторские права, прежде всего на дизайн и рекламные материалы. Что-то наши сотрудники создают сами, но в основном креатив идет от агентств, а наша задача — проверить, все ли права перешли к компании.

— *Как вы определяете эффективность передачи того или иного товарного знака компаниям группы?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Юристы активно взаимодействуют с финансовым подразделением. Например, компания обращается к нам по поводу того, что ей невыгодно держать IP-объекты по такой-то балансовой стоимости. В этом случае сначала проводится оценка нематериальных активов, затем мы выдаем лицензию. Стоимость лицензии, как правило, определяют финансисты, но решение принимает бизнес.

Отдельно отмечу важность проводимой специалистами оценки. Самостоятельно мы не можем определить стоимость товарного знака и отразить ее в учете. При продаже актива оценка необходима даже внутри группы. Для того чтобы выдать лицензию той или иной компании, нужно понимать, сколько на рынке будут готовы платить конкретно за этот товарный знак.

— *Как распределяется работа между сотрудниками центра?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Мы распределяем задачи по степени сложности. Такого, чтобы один юрист занимался только рекламой, а другой только патентами, у нас нет. Если требуется, подключаем коллег-судебников. Мы сами проводим аудит по служебным результатам интеллектуальной деятельности, интервьюируем сотрудников на предмет того, кто что и как создает. Например, технолог разрабатывает новую рецептуру или дизайнер — шрифт упаковки. Нужно, чтобы эти объекты не ушли к третьим лицам, и чтобы их авторы получили вознаграждение. В наших планах на будущее регистрация общеизвестного знака.

— *Какова потребность в наличии патентного поверенного в штате компании?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Это дает большие преимущества. Я являюсь патентным поверенным РФ по товарным знакам, и еще двое моих коллег собираются сдать экзамен на поверенного. У нас нет необходимости выдавать от каждой компании группы нотариальную доверенность на совершение каких-то простейших действий в Роспатенте: зарегистрировать знак, внести изменения, продлить действие. У нас огромное количество компаний-юрлиц. Собрать все воедино проще, имея статус поверенного, к тому же со своей ЭЦП можно самостоятельно

подавать заявки в Роспатент со скидкой 30 %, что в масштабе компании существенно экономит бюджет. Кроме того, Роспатент разрабатывает новую автоматизированную поисковую систему, для поверенных ее использование будет бесплатным, сейчас мы за это платим.

— *Ваша компания активно выходит на азиатские рынки. Имеются ли в этом направлении новые задачи по IP?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Конечно, мы поняли это еще весной, когда Департамент экспорта начал просить нас проверять и регистрировать товарные знаки за рубежом с акцентом на страны Персидского залива и Китай. Мы проводим много проверок по выводу брендов на эти рынки. Например, зная, что тот или иной товарный знак использовать там нельзя, мы проводим ребрендинг именно для этих стран. У нас четкая задача: через 10 дней пойдет поставка, получены все сертификаты, осталось выбрать название. Регистрация может занять полгода, возможен отказ или появление другого правообладателя, возможны остановка на таможне, компенсации и пр. Не все менеджеры понимают, что перед выводом продукта на рынок кроме ветеринарных свидетельств нужно еще проверить, не используется ли товарный знак каким-то третьим лицом.

В техническом плане у нас автоматизирована проверка дизайна через систему электронного документооборота. Менеджер создает заявку, загружает туда дизайн упаковки для России или зарубежных стран, отдел качества смотрит текст, юрист проверяет товарные знаки на предмет рисков. Еще мы пользуемся электронным реестром всех товарных знаков. В России сведения подгружаются из Роспатента, с зарубежными странами сложнее, так как в национальных ведомствах информация не всегда есть в открытом доступе, поэтому многое приходится делать вручную. Для постоянно увеличивающейся работы за рубежом мы часто привлекаем внешних консультантов, но при этом выступаем в роли сопровождающих менеджеров.

— *В FMCG-компаниях реклама, как правило, выводится в отдельный департамент или за нее отвечает конкретный человек. Как это организовано у вас?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Мы согласовываем макеты, изучаем правила рекламных акций, проверяем их в части нарушения интеллектуальных прав третьих лиц на соответствие законодательству о рекламе и о недобросовестной конкуренции. В «Черкизово» нет отдельной функции по рекламе,



наверное, потому что мы выступаем заказчиками рекламы, и большую часть работы делает подрядчик — агентство. Его юристы перед размещением проводят свою проверку и сообщают нашим менеджерам, если выявлены нарушения или спорные моменты, а те, в свою очередь, обращаются к нам. То есть по рекламе мы работаем не «с нуля».

— *Кроме юристов кто-то еще в компании мониторит рынок на предмет нарушений?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Юристы проводят мониторинг в интернете. У нас хорошо выстроена коммуникация с работниками коммерческого департамента, хотя искать нарушения — не их задача. Но нам удалось донести до них важность того, что компания терпит убытки, если на рынке есть продукт с незаконно используемым нашим товарным знаком.

Дополнительно в феврале мы запустили проект «Защитник «Черкизово», анонсировав его сотрудникам компании. Это презентация не только наших флагманских товарных знаков — «Черкизово», «Петелинка», «Пава-Пава», мы охватили все продаваемые бренды и призывали сотрудников быть внимательными при походе в магазин и, при обнаружении нарушений, сообщать о них юристам: прислать фотографию с указанием торговой точки, а при заказе в интернете сделать скриншот. Руководство поощряет сотрудников за выявление нарушений призами: фирменными толстовками и худи с надписью «Черкизово». Для проекта даже разработан специальный значок «Защитник «Черкизово».

— *Какова степень автоматизации процесса управления интеллектуальной собственностью в вашей компании?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО У меня есть цель — создать единый реестр всех авторских прав. Было бы здорово отталкиваться в работе не от товарного знака, а от объекта, упаковки либо видеоролика. Взять, например, бренд «Петелинка». Заходим в систему и видим товарные знаки в России, за рубежом, авторские права, документацию с агентствами, акты на передачу прав, отчет о том, что и кем создано, информацию о вознаграждении. О такой программе мечтает каждый IP-юрист. Мы нашли несколько похожих зарубежных программ, которые можно кастомизировать. Правда, они больше применимы к товарным знакам, но готовых решений по управлению IP нет. Причем это

Мне очень нравится заниматься интеллектуальной собственностью, здесь всегда есть место для творчества, и я нахожу эту сферу юриспруденции наиболее интересной и перспективной

было бы удобно не только юристу (например, для суда при поиске доказательств), но и маркетологам (чтобы посмотреть хронологию изменений дизайна бренда). Пока же все приходится делать вручную, искать сведения, документы, тратить время на запросы и лишнюю коммуникацию.

Элементарная автоматизация должна применяться как минимум к товарным знакам и патентам. Если их много, нужно иметь реестр в СЭД, который присылает напоминание о необходимости продления таковых. Это особенно актуально в ситуации, когда патент или товарный знак были получены много лет назад и новые сотрудники о них не знают, а люди, которые их получали, уже не работают в компании. Вот почему нужна единая система. Центр по IP аккумулирует и хранит всю информацию от маркетологов и технологов.

— *Татьяна, почему Вы решили специализироваться на IP?*

ТАТЬЯНА ДАВЫДЕНКО Я училась на отделении «Экономика и право» экономического факультета Новосибирского государственного университета, где курс «Право промышленной собственности» вела патентный поверенный Екатерина Шехтман. Под ее руководством я писала диплом по теме: «Программа для ЭВМ как объект патентного права». Екатерина предложила мне стать помощником в компании, которая в тот период единственная занималась защитой интеллектуальной собственности в Новосибирске. Так я начала карьеру в консалтинге помощником патентного поверенного, потом заняла должность юриста, а позднее переехала в Москву в фирму патентных поверенных. Через некоторое время мне предложили позицию ведущего юриста в крупной компании, с тех пор я уже более семи лет инхаус-юрист. Мне очень нравится заниматься интеллектуальной собственностью, здесь всегда есть место для творчества, и я нахожу эту сферу юриспруденции наиболее интересной и перспективной. Кроме того, я выступаю на конференциях, делюсь опытом с коллегами, веду спецкурсы по праву интеллектуальной собственности у студентов юридических ВУЗов.



— Александр, расскажите, пожалуйста, о том, как выстраивалась система управления IP в «Черкизово».

АЛЕКСАНДР КРАСНОВ

Около трех лет назад в составе правового управления начал создаваться отдел, в задачи которого входила защита интеллектуальной собственности. Однако Центр по защите интеллектуальной собственности в текущем виде был сформирован и перешел в непосредственного подчинение к директору по правовому обеспечению только около года назад. Это обусловлено как внешними факторами (IP с каждым годом становится все более в фокусе крупных компаний), так и внутренней политикой «Черкизово». Мы понимаем, что интеллектуальная собственность — это важный и значимый актив компании, который зачастую может быть дороже иных ее активов. До создания Центра по защите интеллектуальной собственности юристы, как правило, получали от маркетологов запросы на проверку названия либо на регистрацию товарных знаков. Выступая лишь менеджерами, они перераспределяли эти задачи между внешними консультантами, не осуществляя комплексную защиту брендов. Как и большинство российских компаний, до получения претензий от правообладателей интеллектуальных прав мы не задумывались о том, как исключить возможность нарушения чужих прав и защитить свои. Сейчас мы ведем все IP-проекты, начиная от идеи и концепции и заканчивая уже готовым продуктом и его защитой вплоть до судебного спора.

В «Черкизово» понимают, что интеллектуальная собственность нужна и важна, ведь помимо появления каких-либо претензий от третьих лиц возникают ситуации, когда, например, вместе с покидающими компанию сотрудниками уходят на сторону и наши рецепты либо на рынке появляются похожие упаковки. Центр состоит из трех юристов, возглавляет его Татьяна Давыденко.

— В споре с Ишимским мясокомбинатом по защите прав на товарные знаки вы требуете компенсацию в размере 1,5 млрд рублей. Это одна из самых крупных сумм компенсации, заявленных по подобным спорам. Данный спор — это реализация политики компании по устрашению нарушителей вашей ИС?

АЛЕКСАНДР КРАСНОВ

Товарные знаки и патенты не должны висеть мертвым грузом. По сути, это «живые» объекты. Мы их реги-

Наша позиция такова: мы готовы договариваться, поэтому для начала направляем претензию. Если компания-оппонент признает нарушение и готова к урегулированию конфликта, обсуждается разумная компенсация, соразмерная выгоде, полученной за счет использования товарных знаков «Черкизово»

стрируем, а маркетологи занимаются продвижением продукта через рекламу, дизайн. Это требует денежных средств и больших усилий. Когда же другие компании, не прикладывая никаких усилий, используют товарные знаки нашей компании для своей продукции, мы с этим не согласны.

Наша позиция такова: мы готовы договариваться, поэтому для начала направляем претензию. Если компания-оппонент признает нарушение и готова к урегулированию конфликта, обсуждается разумная компенсация, соразмерная выгоде, полученной за счет использования товарных знаков «Черкизово». В крайних случаях, когда конкурент не идет на диалог, мы обращаемся в суд. Однако мы ратуем за досудебное урегулирование, и таких споров большинство. С некоторыми нарушителями у нас даже налаживаются деловые отношения. Например, когда нарушения обнаруживались в небольшой торговой сети, в результате переговоров была достигнута договоренность, что мы получим небольшую компенсацию, но наш продукт зайдет в эту сеть.

Мы считаем, что судебных споров, связанных с защитой исключительных прав будет становиться все больше. И речь идет не только про товарные знаки, но и патенты, объекты авторских прав, ноу-хау. Учитывая данную тенденцию, компании будут уделять больше внимания вопросам охраны и защиты интеллектуальных прав, формируя собственные IP — центры.

Мы уверены, что такая работа обязательно принесет результат в виде увеличения капитализации компании, защите ее инновационных разработок, недопущения финансовых и репутационных рисков и — в целом — росте и благополучии бизнеса. ■



РОСАТОМ

В сферу интересов Росатома входят ветроэнергетика, ядерная медицина, развитие Северного морского пути, аддитивные технологии, водородная энергетика, экология и многое другое. Вот почему охрана ИС становится одним из важнейших приоритетов компании



«Сила нашей системы управления ИС в сочетании четкой структуры и гибкости»

В рамках проекта «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире» мы не могли не обратиться к опыту Росатома, который признан Роспатентом лидером по патентованию технологий в России. Как выстраивалась система управления ИС в компании, с какими сложностями сталкивались при ее построении и в чем ее секрет? Об этом Александра Курдюмова, старший партнер Versus.legal, поговорила с Юлией Масловой, начальником отдела правовой защиты интеллектуальной собственности департамента правовой и корпоративной работы Росатома.

— Росатом признан Роспатентом лидером по патентованию технологий в России. Сколько объектов ИС в Росатоме?

— У компании в портфеле более 3600 патентных объектов. Кроме того, активно используется такая форма охраны, как секрет производства (ноу-хау). Наш основной товарный знак защищается более чем в 70 странах. Сейчас завершается проект по единому отраслевому брендингованию, когда каждая дочерняя компания (всего их насчитывается порядка 350) использует в логотипе наш товарный знак и надпись со своим наименованием. Еще у нас есть товарные знаки продуктов, которые выходят на рынок.

— Как давно в Вашей компании был сделан фокус на IP?

— Интенсивная работа в этом направлении идет уже более 10 лет, с того момента, когда Росатом перешел на бизнес-ориентированную модель и у компании появились новые потребности, одна из которых — вывод на рынок новых продуктов. В настоящее время сфера деятельности Росатома значительно шире, нежели представляется. Сейчас помимо атомной науки и технологий мы занимаемся выпуском цифровых продуктов в разных отраслях: от наукоемкого моделирования, управления предприятием и производством до цифровизации городских процессов. Кроме того, в сферу интересов Росатома входят ветроэнергетика, ядерная медицина, развитие Северного морского пути, аддитивные технологии, водородная энергетика, экология и многое другое. Вот почему охрана ИС становится одним из важнейших приоритетов компании.

— Поменялся ли рынок, и изменилась ли в текущих условиях система управления рисками при взаимодействии с иностранными партнерами?

— Рынок в определенном смысле даже расширился. Ведется активная работа со странами Латинской Америки, Азии, Африки и СНГ.

Поскольку международное направление является одним из приоритетных, у нас выстроена система управления рисками в части ИС при взаимодействии с иностранными партнерами. Верхний уровень по защите — это типовые положения, которые включаются в межправительственные соглашения. Типовые положения уровнем ниже обязательны для включения в ВЭД-контракты по различной тематике и матрицы принятия решений об отклонении от таких положений. Таким образом, у нас регламентирована гарантия защиты от утечек информации, работа по ее передаче иностранным партнерам. Есть картирование технологий, сводный перечень РИД по каждой технологии, с которыми мы выходим за рубеж. Также никто не отменял экспортный контроль. Если иностранный партнер не принимает какое-то условие по IP, организация должна обратиться в определенную структуру для согласования исключения.

— Часто ли возникают ли спорные ситуации? С чем они связаны?

— Спорных ситуаций возникает достаточно много, причем в разных сферах. Были сложные переговоры с зарубежными партнерами, определенные трудности возникали из-за разницы в терминах и подходе к ноу-хау в нашем



законодательстве. В итоге мы успешно заключили межправительственное соглашение. Споры в основном связаны с патентованием или неправильным закреплением прав. Так, в рамках одного из споров мы выявили патенты на территории другой страны. До финала дело, к сожалению, не дошло. Российские патенты мы успешно оспорили и вернули, а вот с зарубежными возникли сложности. Не хватало доказательств для рассмотрения в нашу пользу, в итоге, с учетом неблагоприятного прогноза, мы проанализировали критичность ситуации и приняли решение отказать от оспаривания. Также были случаи, когда РИД создавался по госконтракту, исполнитель которого привлекал организацию, пытавшуюся вывести РИД «за контур»: запатентовать на лицо, которому не должны принадлежать права. Мы отслеживаем подобные нарушения и при необходимости судимся.

— Некоторые крупные компании пытаются договориться о денежной компенсации. А как с этим обстоит у Вас?

— Нам важнее пресечь нарушение и восстановить права, в частности потому что у нас права РФ. Если говорить о финансовом взыскании, то оно предусмотрено во всех наших контрактах.

— Как у Вас распределена работа в части споров по IP? Вы их инициируете и отдаете судебному департаменту?

— Мы ведем их совместно. Если возникает спор по IP, то в суд идут как судебный юрист, отвечающий за процесс, так и юрист по интеллектуальной собственности, который будет отстаивать подготовленную нами экспертную позицию.

— Изменилась ли Ваша работа с юридическими консультантами?

— Да, конечно. Одни из ранее сопровождавших нас юристов перешли в российские компании, другие создали новые российские юридические лица. А с некоторыми формат сотрудничества не изменился. Например, мы работаем с консультантами из Екатеринбурга, которые поддерживают нас в течение нескольких лет, в частности по международной защите товарных знаков, их услугами мы очень довольны.

— У Вас так же идет закупка услуг по тендерам?

— Мне кажется, наш единый отраслевой стандарт закупок — это гроза всех консультантов. Однако

он достаточно гибкий и позволяет корректировать требования в постоянно меняющихся условиях. Раньше мы использовали международные рейтинги, а сейчас разработали ряд своих критериев. Это опыт компании, охват рынка, партнерская сеть и другие критерии, позволяющие проводить закупки и выбирать профессионалов по факту так же, как и с международными рейтингами. Так что мы быстро адаптировались.

— Как устроена функция, и какова степень ее централизованности?

— Особенность нашей компании заключается в наличии государственной функции. Мы управляем правами РФ на РИД как гражданского, так и военного, специального и двойного назначения. Вопрос целесообразности сохранения прав РФ на РИД ежегодно рассматривается заместителями генерального директора по своим направлениям. Также корпорация наделена функционалом по секретным изобретениям. Эти особенности учитывались при системе выстраивания центра ИС.

Функция управления в корпорации децентрализована по нескольким подразделениям. Есть бизнес-подразделения — заказчики RnD, которые генерируют IP и ответственны за создание портфеля технологий, а также за стратегические планы коммерциализации IP. Правовой департамент обеспечивает правовую охрану и патентование, а также ведет учет РИД в информационной системе, которая встроена в систему электронного документооборота. Бухгалтерия принимает участие в бюджетном учете, а блок цифровизации отвечает за цифровую архитектуру и выводит на рынки цифровые продукты. Также имеются коллегиальные органы, к примеру комиссия по учету нематериальных активов, есть научно-технический совет. В отрасли создан IP-оператор — внутренний отраслевой консультант, подведомственный бизнес-подразделению, которое занимается коммерциализацией.

— Как при такой децентрализации можно добиться эффективного функционирования системы?

— Рассредоточение действительно обширное, но как раз такая децентрализация позволяет привлечь наиболее компетентных в своей сфере специалистов и одновременно формировать многофункциональную единую команду, в которой все звенья понимают, чем занимаются и как взаимосвязаны друг с другом.

Секрет эффективности заключается, в частности, в том, что все процессы в рамках системы управления ИС регламентированы. Единый отраслевой регламент, прописывающий, как и что мы должны делать, распространяется на всю отрасль. При этом каждая организация не просто копировала написанное у нас, а подстраивала это под свою систему. Это довольно гибкая система, тем не менее при определенной свободе она позволяет иметь четкую структуру управления.

— Проверяете ли Вы регламенты и качество их работы?

— При принятии регламентов в 2010-2013 гг. мы согласовывали их текст. Это была достаточно тяжелая, кропотливая работа. В каждом регламенте защиты механизмы внутреннего контроля, к тому же у нас есть постконтроль: мы регулярно выборочно проверяем, как регламенты работают и соблюдаются. И, конечно, у нас действует система ответственности за их нарушение.

— Все это централизованно управляется через автоматизированную систему?

— Существуют как минимум две централизованные информационные системы управления ИС. Учетная правовая система встроена в электронный документооборот и нацелена на патентование, в нее вносятся максимум информации про РИД: авторы, описание изобретения, источники создания, сами документы для государственной регистрации. Другая информационная система находится в ведении научного блока, она больше нацелена на коммерциализацию. Там РИД собираются в технологии, портфели, под конкретного заказчика, например для выхода на международный рынок, когда уже есть финансовая информация: сколько стоило создание этого РИД, как его можно использовать в составе различных технологий. Например, один и тот же РИД может использоваться в нескольких сферах. При этом обе системы интегрированы, одна передает сведения в другую.

— Как и кем разрабатывалась эта система?

— Правовая система была разработана нашим правовым департаментом. А вообще у нас разрешается иметь внутри отраслевой организации свою систему. Мы не обязывали внедрить и распространить нашу систему на дочерние предприятия. Мы создавали ее для себя, но рассказывали

о ней другим организациям в отрасли, и в итоге они сами просили нас помочь с ее внедрением. Так что наша система распространилась по отрасли в добровольном порядке.

— Сколько в Вашем подразделении юристов, и выделяете ли Вы специализации внутри команды?

— В правовом департаменте трудятся шестеро юристов по ИР, все специалисты широкого профиля. Это очень ценно, когда по сложному вопросу можно узнать сразу шесть мнений и выработать оптимальную позицию, рассмотреть риски с разных сторон и найти креативные решения. В этом наша сила.

— Как подбиралась Ваша команда? Есть ли у Вас какие-либо требования по специализации, и является ли важным наличие отраслевого опыта у сотрудников?

— Опыт работы в атомной отрасли, — безусловно, весомый, но не обязательный критерий. Основным критерием является наличие экспертизы в ИР. Квалификацию необходимо ежегодно подтверждать. Для этого мы вместе с консультантами разработали профессиональную аттестацию в формате тестирования, итоги которой влияют на ежегодную оценку KPI. Помимо вопросов по ИР тест включает проверку общих юридических знаний, охватывая даже область атомного права и специальные отраслевые знания. Например, он может включать вопросы по выводу атомной станции из эксплуатации. Но надо отметить, что в нашем коллективе дружная атмосфера, все способствуют обучению друг друга, у нас в команде принято делиться знаниями.

— Как Вы мотивируете людей на повышение квалификации? Какие возможности для обучения имеются в компании?

— Фактически любой сотрудник может бесплатно пройти любое обучение в части своей профессиональной деятельности. Обучающие курсы есть даже в приложении для телефона. И, конечно же, у нас действует система мотивации. В Росатоме приоритет в карьерном росте имеют сотрудники, нацеленные на развитие квалификации в своей сфере. По системе кадрового резерва «Таланты Росатома» специалист может претендовать на повышение, если пройдет определенные стадии обучения и сумеет реализовать собственный проект. Есть и формат очного участия — Корпоративная академия Росатома.



Со всей России к нам приезжают планирующие обучение сотрудники отраслевых организаций. На мастер-классах, семинарах, образовательных форумах они знакомятся с коллегами и повышают свою квалификацию.

— Как Вы решили специализироваться на ИС?

Я окончила МИФИ по уникальной в то время юридической специализации в сфере компьютерного права и правовых основ безопасности. На первое место работы я пришла работать на ставку техника, затем перешла в патентный отдел. Потом там была открыта ставка юрисконсульта, и я была единственным юристом по IP в огромной компании, сама вела судебные споры по IP. Это был интересный опыт, там я напрямую работала с учеными — людьми, генерирующими IP. С тех пор я специализировалась только на IP.

— Возвращаясь на 10 лет назад, скажите, что, на ваш взгляд, было сложным при построении системы управления ИС? С чем удалось справиться?

— Когда все только начиналось, сложность во многом заключалась в развитии культуры обращения с ИС. Не было единого понимания по поводу того, что документация может

содержать охраноспособные результаты, что ее передача должна быть регламентирована и осуществляться по определенным правилам. В предыдущей компании у меня был случай, когда ученые в рамках переговоров разгласили информацию о технологии, партнеры-конкуренты запатентовали ее на себя, и потом мы пытались доказать, что это была наша технология. Конечно, спор мы проиграли. Это был чуть ли не единственный проигранный мною процесс, что сильно меня расстроило, но он стал важным опытом и мотивацией для построения системы ИС таким образом, чтобы информация никуда не утекала.

Сегодня система управления ИС включает процессы создания и выявления РИД, выбора корректного решения о форме правовой охраны с учетом всех приоритетов, обеспечения правовой охраны, выплаты авторского вознаграждения (что тоже важно, потому что мотивация ученых — одно из ключевых направлений), коммерциализации РИД и, соответственно, правовой защиты. Все этапы процесса у нас теперь регламентированы таким образом, чтобы приходящий извне человек мог легко адаптироваться, изучив документы, понять свое место в системе, участок, за который он отвечает, и принцип взаимодействия. За 10 лет работы у нас не осталось непокрытых участков в процессе управления ИС. ■



Существующая в «Сбере» уже более пяти лет система управления ИС по-своему уникальна. Ее охраной занимается команда, состоящая из 15 патентных поверенных как с техническим, так и с юридическим образованием. В чем ее преимущества?



«Каждый патент — как шахматная партия»

В рамках проекта «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире» мы не могли не обратиться к опыту построения системы ИС в крупнейшем банке страны. Существующая в «Сбере» уже более пяти лет система управления ИС по-своему уникальна. Ее охраной занимается команда, состоящая из 15 патентных поверенных как с техническим, так и с юридическим образованием. В чем ее преимущества? Об этом Александра Курдюмова, старший партнер Versus.legal, поговорила с Борисом Герасиным, руководителем отдела правового сопровождения IP и технологий правового департамента «Сбера».

— Как давно возникла система управления ИС в «Сбере»?

— Процесс управления IP запущен у нас более пяти лет назад, в банке тогда уже трудилось 10 тыс. разработчиков. Сегодня у нас порядка 20 тыс. разработчиков и 15 инновационных лабораторий, которые занимаются робототехникой, искусственным интеллектом, блокчейном, роботизацией процессов, нейропсихологией в финансах и пр. Спектр технологий очень большой. Каждый день создаются десятки уникальных технических решений и дизайнов. Все это мы охраняем.

У нас нестандартная для российских IT-компаний модель управления IP. Обычно компании все патентуют и потом не знают, что же происходит с этим дальше. Мы пошли по пути крупных мировых IT-компаний и научных институтов, где существуют так называемые TLO (Technology and Licensing Office). У нас сразу патентуются технология и дизайн, депонируется код, прорабатывается вопрос ноу-хау, то есть объект охраняется всесторонне, а затем патент либо встраивается в контур IT-корпорации, либо коммерциализируется. По такой модели мы работаем с самого создания нашего центра.

— Как распределен функционал по защите IP внутри банка?

— В правовом департаменте есть отдел сопровождения IP-технологий, который выявляет технологии и дизайн, патентует их и выбирает стратегию охраны в России и по всему миру совместно с бизнесом. Мы отвечаем за патенты,

персональные данные, реестр отечественного ПО, копирайт и частично за товарные знаки.

Есть отдельная команда по управлению инновациями, которая анализирует, куда потом можно встроить IP-объект, если пока нет прямого запроса от какой-либо команды. Кроме того, специалисты этой команды следят за жизненным циклом каждого патента, товарного знака, зарегистрированной программы, дизайна, постоянно коммуницируя с внутренними правообладателями. Это позволяет формировать общую стратегию охраны IT-решений.

Порядка 80 % патентов на идеи должны имплементироваться сразу, 10 % могут выстрелить в будущем, а еще 10 % являются супер-футуристическими и пока, возможно, непонятны рынку, но мы патентуем их, поскольку через какое-то время они могут стать прорывными.

— Ваша стратегия похожа на стратегию компании Амазон, патентующей все, что связано с бизнесом дронов, чтобы никого больше не пустить на этот рынок. Вы регистрируете патенты за рубежом?

— Каждая наша патентная заявка день в день подается в трех патентных системах: российской, евразийской (покрывающей все страны СНГ, кроме Молдавии и Украины) и международной по процедуре РСТ, позволяющей в течение 30 месяцев выбрать любую юрисдикцию для дальнейшего патентования. На основе выводов российского ведомства и запросов бизнеса мы понимаем, где подавать заявки в других юрисдикциях.



Наша работа выстроена следующим образом: одни пишут патенты, другие должны пытаться отказать первым в регистрации патента. Если команде, которая написала патент, удастся убедить противоположную сторону в том, что продукт патентоспособен, мы подаем патентную заявку



Правовой департамент оформляет все права, а управление инновациями занимается стратегией дальнейшего развития технологии и согласовывает ее с топ-менеджментом банка, потому что процесс регистрации патента в других юрисдикциях очень дорогостоящий.

— **Геополитические события как-то отразились на географии регистрации ваших патентов?**

— Появились новые рынки: Китай, Индия, Латинская Америка. С точки зрения товарных знаков, патентов, копирайта в России ничего не поменялось, портфель IP продолжает наращиваться.

— **В процессе создания НИОКР все время возникает риск использования чужого IP. Как у вас настроен процесс его минимизации?**

— Когда новый продукт выходит на рынок, мы проверяем его патентную чистоту: не нарушает ли он какие-то патенты на рынке. С поступлением продукта наша команда выявляет риски и объекты для патентования, проверяет юридическую обвязку, затем готовит отчет владельцу продукта с указанием, что ему можно патентовать и что нужно сделать в части персональных данных или лицензирования.

Более того, иногда мы делаем патентные ландшафты для наших команд. Это могут быть макроанализы, например, по технологии блокчейна в целом или микроанализы по конкретной технологии, которые позволяют посмо-

треть на патентный пул в мире либо в каком-то регионе и уже на основании этого принять решение. Делая патентные ландшафты, мы помогаем бизнесу принимать управленческие решения и создавать новые технологии.

— **Хватает ли вашим специалистам знаний для анализа зарубежных патентов?**

— Мы используем специализированные патентные базы. Лицензия на них стоит порядка 100 тыс. долларов год. Там проводится стандартный патентный поиск, который может провести любой из наших экспертов на основании информации, которую мы специально готовим по запросу.

Например, обратившийся к нам разработчик хочет понять, что происходит в мире в части алгоритмов биометрической идентификации лиц: какие страны являются топовыми в этом отношении, где патентуются, кто самые цитируемые авторы, какие компании являются драйвовыми, каковы самые цитируемые патенты, по каким патентам больше всего судятся, какие патенты дороже всего стоят и т. д. Мы проводим патентный поиск. Система выдает очень много графической информации, на основании которой формируется большой аналитический отчет, очень удобный. Топ-менеджер просматривает его за пять минут, и у него сразу складывается картина по данному направлению. Мы помогаем интерпретировать этот отчет: поподробнее посмотреть информацию по какой-то компании, по патентному семейству. В Кремниевой долине компании перекупают по несколько раз из-за одного патента, потому что он классный. Это важно знать.

— **Расскажите, пожалуйста, про ваш отдел. По каким принципам шло его формирование?**

— У нас очень сильная команда классических патентных поверенных, у которых первое образование инженерное или техническое, а второе — юридическое. Это позволяет легко коммуницировать с нашими разработчиками-программистами. Ведь вообще найти общий язык юристам, говорящим на языке Гражданского кодекса РФ, и программистам с их дедлайнами, программным кодом, смузи, очень сложно. Сделать так, чтобы одни рассказывали, а другие их слушали и быстро писали юридические документы, — огромная проблема, самый главный вызов у нас состоял именно в этом.

Наша команда подобрана таким образом, чтобы разработчик мог за полчаса все нам рассказать и чтобы мы сразу все поняли. Он заполняет наш первичный опросник, который пересылается патентному поверенному, очень быстро делаются драфты патентных заявок, потом начинается работа по «допиливанию» этого документа, затем подается заявка, а технологи уже в ней выступают консультантами. Они этим процессом наслаждаются, очень любят нашу IP-команду. У них нет привычного взаимодействия с юридической функцией.

— Как выстроена работа в Вашей команде?

— Наша работа выстроена следующим образом: одни пишут патенты (у них задача — получить патент), другие (те, кто работал раньше в Роспатенте) должны пытаться отказать первым в регистрации патента. Если команде, которая написала патент, удастся убедить противоположную сторону в том, что продукт патентоспособен, мы подаем патентную заявку. Такая дополнительная проверка позволяет свести отказы к нулю.

Команда состоит из фронт-офиса, который занимается в основном охраной решений, а также из патентоведов и патентных поверенных. Есть еще бэк-офис, который обеспечивает делопроизводство, коммуникацию с клиентом, поддержание в силе всех IP-объектов и решает часть задач по управлению IP, взаимодействуя с отделом инноваций.

Персональные данные тоже находятся в нашей сфере, у нас есть сильные специалисты, которые занимаются только ими. У банка много персональных данных и очень много команд,

которые ими занимаются. При этом во избежание конфликтов каждый знает, у кого какие персональные данные находятся в ведении.

Консультанты у нас отсутствуют. На рынке нет людей, которые умели бы патентовать IT-решения лучше, чем это делаем мы. Более того, развиваясь в данном направлении, мы поняли, что на рынке есть спрос, и теперь в рамках Sber Legal патентуем IT-решения для крупных компаний. Навыки и компетенции нашей команды еще и коммерциализируются на рынке.

— В чем преимущества вашей системы управления IP?

— Ежедневно появляются десятки новых изобретений. Чтобы превратить их в патент, нужно досконально разобраться в сути таковых с технической точки зрения, понять, какие возможны альтернативные варианты их реализации, куда эти изобретения можно внедрить, как защитить.

Каждый патент — как шахматная партия. Мы пишем его так, чтобы можно было коммерциализировать и поставить на баланс или чтобы устроить «патентный капкан» для наших конкурентов, то есть сделать ничтожным шанс его аннулирования. Мы пишем патенты по американской системе, порядка 30-40 страниц с различным описанием, с вариантами реализации, которые пока не внедрены, но, возможно, будут внедрены позже. Это «шахматная партия» с патентным ведомством, в ходе которой предстоит предугадать возможные запросы с его стороны, сделать объем охраны сначала широким, а затем чуть сузить, но получить настолько широкий патент, чтобы все возможные разработки конкурентов попадали под наш объем правовой охраны.

— В России никто не регистрирует широкие патенты, потому что это сложно, особенно в IT, так как формально патентовать программы нельзя.

— Это проблема российского рынка. В статье 1350 ГК РФ написано, что программы для ЭВМ как таковые непатентоспособны, однако все крупнейшие IT-компании получают тысячи патентов на IT-решения: алгоритмы, устройства, системы.

140 лет назад братья Райт сначала придумали самолет, затем получили патент и начали разговаривать с инвесторами. В западных IT-корпорациях инженер после создания продукта сразу торопится в патентный отдел, чтобы



Каждый патент — как шахматная партия. Мы пишем его так, чтобы можно было коммерциализировать и поставить на баланс или чтобы устроить «патентный капкан» для наших конкурентов, то есть сделать ничтожным шанс его аннулирования



защитить интересы компании и свои авторские права. В России такого не было никогда, но в «Сбере» это поощряется. По выражению одного из топ-менеджеров банка, патентование у инженера должно быть в ДНК.

— Как вы доносите до разработчиков важность патентования?

— У нас действует финансовая и нефинансовая мотивация сотрудников. Топ-менеджмент банка постоянно говорит об этом и включает данный показатель в KPI. Задача разработчиков — быстрее ввести изобретение в эксплуатацию и обновить приложение. В океане постоянных обновлений нам нужно успевать получать патенты. Правовой департамент, команда инноваций все время напоминают об этом, читают лекции, разъясняют важность данного процесса. В итоге у людей вырабатывается осознанное понимание выгоды патентования для себя, компании и страны в целом.

— Используют ли ваши разработчики систему отслеживания Open Source¹?

— У нас для разработчиков установлены специальные правила, мы следим, чтобы они

грамотно использовали Open Source. «Сбер» активно участвует в создании Open Source-библиотек в сфере искусственного интеллекта.

— Проводите ли вы мониторинг нарушений прав «Сбера» на IP?

— Безусловно, мы занимаемся отслеживанием рынка технологий вокруг. Но миссия нашей компании и каждой крупной IT-компании в России заключается в ненападении. Функция патентования прежде всего защитная. Порой на нас нападали, но до судов в части патентов ни разу не дошло.

Если мы понимаем, что есть решения, которые могут использоваться конкурентами или которые в патентном ландшафте достаточно близки им, то мы их тоже патентуем. Это уже несколько раз спасало нас от патентных троллей. Еще один аргумент в пользу важности IP — защищать все, что есть в компании, чтобы это не «защитил» кто-то другой, возможно, недобросовестно. ¹¹

¹ Open Source — программное обеспечение, которое поставляется для конечного пользователя с открытым

исходным кодом, то есть приложение можно доработать применительно к своим задачам без нарушения авторских прав разработчиков исходного ПО.

Впервые опубликовано —
Legal Insight № 10. 2022



АЛЕКСАНДРА КУРДЮМОВА,
старший партнер, руководитель
практики IP/IT, Versus.legal



МАРИНА ПОЖИДАЕВА,
юрист Versus.legal

Как построить центр интеллектуальной собственности в компании?

В 2021 г. юридическая компания Versus.legal открыла в журнале Legal Insight специальную рубрику «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире», в которой на протяжении года рассказывалось о моделях управления интеллектуальной собственностью в компаниях из различных отраслей российского рынка. Героями рубрики были представители FMCG, IT, промышленного производства, нефтегазовой отрасли, ритейла. Каждая компания, участвовавшая в исследовании, имеет свой уникальный опыт построения модели управления ИС, которая напрямую зависит от жизненного цикла продукции конкретной компании. Юристы Versus.legal обобщили результаты исследования и представили процесс построения центра управления интеллектуальной собственностью (далее — ЦИС) на основании совокупного опыта различных компаний — от предпосылок появления ЦИС до регламентации его деятельности и мотивации сотрудников.

Предпосылки создания центра интеллектуальной собственности

Рано или поздно компания достигает того этапа развития, когда она сталкивается с необходимостью окинуть широким взглядом накопившиеся за годы работы интеллектуальные активы, осмыслить их значимость для бизнеса и систематизировать их. Рассмотрим основные предпосылки появления ЦИС.

ПРЕДПОСЫЛКА № 1

Стремление к монополии и первенству

Некоторые компании задаются целью закрепить за собой монополию на рынке в отношении технологических наработок и первенство в отношении уникальных по своим харак-

теристикам товаров и услуг. Уникальность и технологическое новшество зачастую подвержены кражам и утечкам, поэтому компании нуждаются в защите ИС, прежде чем товар, услуга или технология появятся на рынке. Например, Сбер¹, который ушел далеко за пределы банковских услуг и стал технологической экосистемой, имеет эффективную патентную стратегию: в компании сразу патентуются технология и дизайн, депонируется код, прорабатывается вопрос ноу-хау, — созданный объект охраняется всесторонне, а затем патент либо встраивается в контур IT-корпорации, либо коммерциализируется. Всесторонняя патентная защита помогает компании эффективно защищаться от патентных троллей и быть на шаг впереди конкурентов.

¹ См. «Каждый патент — как шахматная партия» // Legal Insight. — 2022. — № 9.

ПРЕДПОСЫЛКА № 2

**Систематизация, управление
и контроль**

Компании сталкиваются с большим массивом нематериальных активов, которые сосредоточены в различных департаментах, неэффективно дублируют друг друга или, наоборот, не заполняют пробелы в защите ИС. Осознавая эти недостатки, компания заинтересована в систематизации, регламентации и понятном управлении, распределении зон ответственности и контроле. Таковы были предпосылки создания ЦИС у Росатома², имеющего более 3600 патентных объектов и товарные знаки которого защищаются более чем в 70 странах. Большой портфель ИС потребовал более 10 лет интенсивной работы по регламентации и упорядочиванию ЦИС.

ПРЕДПОСЫЛКА № 3

Комплаенс рисков нарушения прав

Развивая свои продукты и технологии, компании так или иначе оглядываются на конкурентов и заботятся о комплаенсе рисков нарушения чужих прав на ИС. Эта предпосылка тесно связана с культурой восприятия ИС в компании. Как обратила внимание Юлия Кузнецова, начальник отдела управления интеллектуальной собственностью ПАО «МТС»³, в группе компаний сформировалась культура осознания, что интеллектуальная собственность является одним из самых ценных активов.

Уважение должно прививаться не только к своей ИС, но и к ИС других участников рынка. Так, юристы Ozon⁴ регулярно проводят тренинги для менеджеров по рекламе, маркетингу и продуктовым направлениям. В рамках тренингов юристы разбирают судебную практику, новеллы законодательства, шаблоны маркетинговых акций и дисклеймеров, чтобы менеджеры применяли уже готовые и юридически чистые инструменты. Собственное внутреннее обучение существует и в «Силовых Машинах»⁵: юристы компании обучают и консультируют все смежные подразделения, чтобы вовлечь

В МТС сформировалась корпоративная культура, что интеллектуальная собственность является одним из самых ценных активов компании

в систему защиты ИС не только творческие подразделения, но и сбытовые и закупочные. Для Сбера очень важно донести важность патентования до разработчиков — «у людей вырабатывается осознанное понимание выгоды патентования для себя, компании и страны в целом». В современных условиях тренинги и внутреннее обучение являются неотъемлемой частью управления ИС в компаниях.

ПРЕДПОСЫЛКА № 4

Коммерциализация ИС

Крупные компании заинтересованы в коммерциализации своих нематериальных активов. В группе компаний «Черкизово»⁶ принято считать, что интеллектуальная собственность — это важный и значимый актив компании, который зачастую может быть дороже иных её активов. Для наиболее выгодной коммерциализации ИС «Черкизово» делает фокус на предварительной оценке нематериальных активов, прежде чем выдавать лицензию компаниям группы: «для того, чтобы выдать лицензию той или иной компании, нужно понимать, сколько на рынке будут готовы платить конкретно за этот товарный знак». Оценка активов осуществляется финансистами, которые должны работать с упорядоченной системой ИС.

ПРЕДПОСЫЛКА № 5

Активная защита прав

Помимо уважения к ИС конкурентов и готовности защищаться от «входящих» претензий и исков, крупные компании заинтересованы в активной защите своей ИС при обнаружении нарушений своих прав. Например, в компании «Силовые машины» работает мониторинг нарушений ИС, который включает в себя два проекта: «Защита объектов интеллектуальной

² «Сила нашей системы управления ИС в сочетании четкой структуры и гибкости» // Legal Insight. — 2022. — № 8.

³ «Наш подход к управлению ИС связан с «продуктовой» моделью» // Legal Insight. — 2022. — № 5.

⁴ «Скорость — самое важное качество юриста Ozon» // Legal Insight. — 2022. — № 3.

⁵ «Без защиты интеллектуальной собственности технологического прорыва не будет» // Legal Insight. — 2022. — № 4.

⁶ «В компании понимают, что интеллектуальная собственность нужна и важна» // Legal Insight. — 2022. — № 7.

У Росатома более 3600 патентных объектов и товарных знаков в более чем 70 странах. Большой портфель ИС потребовал 10 лет интенсивной работы по регламентации и упорядочиванию ЦИС

собственности» и «Борьба с контрафактом». Компания отслеживает конкурентов, анализирует их отчётность и поставщиков, поскольку беспокоится о качестве и безопасности продукции, которую поставляет на рынок энергетики. Нельзя не согласиться с замечанием Александра Краснова, директора по правовому обеспечению «Черкизово», что IP-споров будет становиться всё больше и, учитывая данную тенденцию, компании будут уделять больше внимания вопросам охраны и защиты интеллектуальных прав, формируя собственные IP-центры.

Общие принципы построения ЦИС

Наличие одной или нескольких предпосылок подталкивает компании к созданию ЦИС, построение которого требует больших командных усилий и ресурсов. Без понимания принципов построения и работы ЦИС создать эффективную систему не удастся. Как показывает опыт компаний — участников исследования, с самого начала работы необходимо определить, какие принципы формирования ЦИС подходят компании.

Централизация vs. децентрализация?

Централизация заключается в сосредоточении управления ИС в одном месте. Система управления унифицирована и едина для всех подразделений. Например, «МТС» придерживается централизованного метода: департамент управления правовыми рисками создает единые требования и подходы во всех дочерних компаниях и региональных подразделениях, осуществляет функции как для самого МТС, так и в дочерних компаниях, в которых нет юристов в области ИС. Кроме того, все дочерние компании «МТС» пользуются едиными

программными продуктами для управления ИС.

Децентрализация позволяет привлекать наиболее компетентных в своей сфере специалистов и одновременно формировать многофункциональную единую команду, в которой все звенья понимают специфику ИС и её место в структуре компании. Росатом придерживается децентрализованного метода управления ИС. Функция управления в корпорации разделена между бизнес-подразделениями и правовым департаментом. К бизнес-подразделениям относятся заказчики RnD, которые генерируют ИС и отвечают за создание портфеля технологий, а также за стратегические планы по коммерциализации ИС. Правовой департамент обеспечивает правовую охрану и патентование, а также ведет учет ИС в информационной системе, которая входит в систему электронного документооборота. Также в Росатоме есть и другие специфические субъекты управления ИС, встроенные в децентрализованную систему. Блок цифровизации отвечает за цифровую архитектуру и выводит на рынки цифровые продукты, а IP-оператор — внутренний отраслевой консультант, подведомственный бизнес-подразделению — занимается коммерциализацией.

Компания «Газпром нефть» смогла найти компромиссное решение в вопросе выбора метода управления ЦИС. С одной стороны, все юристы группы по вопросам интеллектуальной собственности и цифровизации собраны в одном Центре ИС, в котором вырабатываются единые методики и подходы к работе с РИД: от защиты брендов до коммерциализации РИД. При этом в компании сложилось понимание, что бизнес от правового обеспечения неотделим, поэтому юристы «Газпром нефти» обеспечивают всю полноту взаимодействия между различными подразделениями компании и дочерними обществами. Компания ставит перед собой цель создать такой формат работы, когда юрист будет работать внутри продуктовой команды, понимая, как работает бизнес-команда, как реализуется проект, и принимая решения на своём уровне по тем или иным юридическим аспектам.

В текущих реалиях нельзя однозначно сказать, какой метод управления ЦИС является лучшим для компании. Можно придерживаться централизованной модели и привлекать к работе в рамках единого ЦИС профильных специалистов, которые будут работать в синергии с юристами и чётко

понимать свои функции в ЦИС. Можно построить упорядоченную децентрализацию, где отдельные департаменты будут сосредоточены на бизнес-процессах, связанных с ИС, её коммерциализацией, а юридический департамент будет сосредоточен на регистрации и патентовании ИС и её последующей защите в правовом поле.

От того, какой метод управления ЦИС выбрала для себя компания, во многом зависят ответы на следующие вопросы.

Расширение внутреннего отдела vs. аутсорс?

Важный вопрос, который встает перед компанией: надо ли работать исключительно внутренними силами или допустимо привлекать консультантов?

Например, Сбер, ЦИС которого построен по централизованному методу, большую часть работы по управлению и защите ИС осуществляет сам. Особенно это важно в деятельности, связанной с патентованием ИС Сбера. Компании очень важно на начальном этапе выявить патентоспособные технологии и дизайн и выбрать стратегию охраны в России и по всему миру совместно с бизнесом. Для целей патентования очень важно понимать внутренние потребности компании, жизненный цикл конкретного ИС, поэтому передавать вопросы патентования внешним консультантам, особенно для IT-компаний, нецелесообразно. Это релевантно и для продуктовых ретейлеров. По словам Алексея Агапова, руководителя управления правовой экспертизы X5 Retail Group⁷, только глубокая экспертиза собственных сотрудников позволяет получить быстрое экспертное суждение, однако при этом экспертиза внутреннего юриста не заменяет экспертизу внешних поверенных.

Исследование показало, что ряд компаний охотно передают внешним консультантам вопросы международной защиты ИС, особенно товарных знаков. Группа компаний «Черкизово» отмечает увеличение работы за рубежом, особенно в странах Персидского залива и Китае. Для обеспечения защиты товарных знаков в этих странах компания часто привлекает внешних консультантов, юристы «Черкизово» выступают при этом в роли сопровождающих менеджеров. Аналогичная ситуация сложилась и в X5 Retail Group, так

как чем шире практика патентного поверенного, тем качественнее его экспертиза. Как правило, у постоянно практикующих внешних консультантов — патентных поверенных в сфере товарных знаков — экспертиза шире, чем у внутренних сотрудников со статусом патентного поверенного.

Только юристы vs. многопрофильные специалисты?

Какие специалисты составляют ЦИС: только юристы или необходимо участие профильных специалистов, исходя из отраслевой принадлежности компании?

В большей части опрошенных компаний ЦИС образуют юристы, но по результатам общения стало понятно, что в будущем это положение дел будет меняться из-за необходимости присутствия профильных специалистов в соответствии со спецификой отрасли компании. Это объясняется тем, что ИС имеет прочную связь с индустрией, где она используется. Как объясняет Борис Герасин, руководитель отдела правового сопровождения IP и технологий правового департамента Сбера, наладить коммуникацию между разработчиками и юристами — главный вызов для IT-компаний. Сегодняшнюю юридическую команду Сбера формируют классические патентные поверенные, у которых первое образование инженерное или техническое, а второе — юридическое. Это позволяет легко коммуницировать с разработчиками. Аналогичный тренд поддерживает команда «Силовых машин»: юристы должны разбираться в той отрасли, в которой они работают. Кристина Давидовская, начальник управления по интеллектуальной собственности «Силовых машин», подчеркнула, что у юристов формируется технологическая база знаний, без которой нельзя продвигаться в управлении интеллектуальной собственностью.

Юристы часто сетуют на то, что на начальных этапах не хватает знаний о продукте, чтобы эффективно его защитить и коммерциализировать. Поэтому очевидно, что повышение требований к профилю сотрудников ЦИС — позитивная тенденция. ■

⁷ «Задача юриста — построить маршрут»// Legal Insight. — 2021. — № 9.

Впервые опубликовано —
Legal Insight № 10. 2022



АЛЕКСАНДРА КУРДЮМОВА,
старший партнер, руководитель
практики IP/IT, Versus.legal



МАРИНА ПОЖИДАЕВА,
юрист Versus.legal

Инструменты построения ЦИС

Когда компания определяется с методом управления ЦИС и его структурой, встает вопрос о построении и эффективном управлении ЦИС. На основании опыта работы крупных игроков различных отраслей мы подготовили чек-лист построения ЦИС для тех компаний, которые находятся в начале пути.



● **Настройка процессов и регламентация**

Работа ЦИС должна быть регламентирована, но при этом она должна оставаться гибкой. «Секрет эффективности заключается, в частности, в том, что все процессы в рамках системы управления ИС регламентированы», — считает Юлия Маслова, начальник отдела правовой защиты интеллектуальной собственности департамента правовой и корпоративной работы Росатома. Регламентирование того, как и что сотрудники ЦИС должны делать на протяжении всего жизненного цикла объекта ИС, на-

личие механизмов проверки, контроля и реагирования обеспечивает эффективность ЦИС. При этом не следует копировать стандартный регламент, необходимо подстраивать его под свою структуру, метод управления и профиль сотрудников. Регламент должен быть написан на понятном языке, и его наличие не должно вести к усложнению работы. В идеале регламентация процессов — это гибкая система, которая при определенной свободе позволяет иметь четкую структуру управления. Регламенты работают за счёт их понимания всеми департаментами, участвующими в цепочке жизненного цикла объекта ИС.

X5 Retail Group показывает пример, как можно создать для компании свой идеальный регламент. В X5 Retail Group провели интервью с каждой сетью о том, как создаются товарные знаки, как происходит их согласование внутри каждой сети, как и в какой срок осуществляется взаимодействие с патентным поверенным. По итогам интервью руководство прошло вместе с опрошенными «путь товарного знака», были определены роли участников процесса и «уложены» в единый регламент.

● **Взаимодействие с другими подразделениями**

Юристы не в силах решить большую часть бизнес-задач без помощи специалистов других подразделений, которые порой не замечают, что ежедневно сталкиваются с вопросами защиты ИС. Постановка перед ними задач в данной сфере обычно воспринимается как дополнительная нагрузка, что вызывает отторжение и стремление переложить ответственность за решение этих задач на юристов.

Наладить взаимодействие с неюридическими подразделениями достаточно сложно — во многом это связано с их низкой правовой культурой. Как отметили юристы «Силовых машин», большое количество структурных подразделений относятся к ИС как к чему-то ненужному. Поэтому для неюридических подразделений очень важно донести выгоду от ИС как внутри компании (например, стимулировать сотрудников включаться в построение ЦИС за счет бонусов и премий с привязкой к конкретному результату), так и объяснить внешние преимущества ИС, которые могут помогать в переговорах и в продвижении компании на рынке.

● **Обучение и мотивация**

Обучение необходимо для повышения культуры работы с ИС. Обучение подразумевает постоянные встречи с бизнес-командой, с командой разработчиков, инженеров, которым необходимо привить понимание важности ИС, рассказать о текущих трендах защиты ИС и мотивировать на участие в обслуживании жизненного цикла объекта ИС.

Мотивация может быть позитивной и негативной. Позитивная мотивация учитывает вклад сотрудника в создание объекта ИС, участие в жизненном цикле ИС и действия

Опыт компаний, принявших участие в нашем исследовании, показал, что создание собственного ЦИС, взаимодействие различных профильных подразделений компаний, автоматизация процессов и повышение культуры работы с ИС благотворно влияют на развитие компании

по защите ИС. Например, в «Силовых машинах» бонусная программа для конструкторов и инженеров привязана к количеству полученных патентов. Негативная мотивация обычно заключается в депремировании, например, если сотрудник пренебрегает ИС, пассивно относится к её защите или препятствует этому.

● **Автоматизация процессов управления ИС**

В России стремление автоматизировать процессы управления ИС не очень популярны, однако для этих целей на рынке присутствует множество зарубежных и российских программных решений. Как отмечает Татьяна Давыденко, руководитель Центра по защите интеллектуальной собственности «Черкизово», эти программные решения больше применимы к товарным знакам, но готовых решений для управления ИС нет: сторонние решения необходимо дорабатывать и кастомизировать.

Юристам важно донести до бизнеса, как можно упростить, автоматизировать и оптимизировать управление ИС в компании. Необходимо максимально доступно показать бизнесу, насколько улучшится вся система управления объектами ИС. Автоматизированное управление ИС удобно не только юристам, но и маркетологам — например, чтобы посмотреть хронологию изменений дизайна бренда. «Элементарная автоматизация должна применяться как минимум к товарным знакам и патентам», — считает Татьяна Давыденко. Автоматизированное программное решение, в котором работают сотрудники X5 Retail Group, аккумулирует информацию о товарных знаках компании, являясь базой данных всего массива интеллектуальной собственности компании.

Некоторые компании пришли к созданию собственного программного решения для управления ИС, которое закрывает потребности бизнеса и юристов и способствует эффективной внутренней коммуникации. Так, IT-подразделение МТС Digital разрабатывает для юристов «МТС» реестр, в котором отслеживается весь путь от момента подачи заявки до регистрации товарного знака с автоматической загрузкой документов, которые приходят на почту из Роспатента. Отдельно стоит отметить большую гордость «Газпром нефти» — систему «Брендлист», который был разработан юристами вместе с IT-департаментом. «Брендлист» позволяет любому менеджеру компании посмотреть, какие бренды зарегистрированы и что можно с ними делать. Создание своего программного решения особенно актуально для компаний, которые имеют собственные IT-отделы.

● **Мониторинг нарушений и борьба с нарушителями**

Настроить процесс мониторинга нарушений необходимо для оборонительной и активной защиты, чтобы не потерять свою ИС и не допустить размытия бренда и кражи технологии.

Мониторинг нарушений может быть «ручным» и автоматизированным. «Ручной» мониторинг успешно реализован в «Силовых машинах»: компания отслеживает своих конкурентов, анализирует их отчётность, поставщиков и субпоставщиков, чтобы выявить факты реализации контрафактной продукции.

«МТС» проводит автоматизированный мониторинг нарушений ИС через своё программное решение. «Это рабочее место юриста, где есть карточка товарного знака, в которой ведётся работа», — объясняет Юлия Кузнецова. «Количество товарных знаков, находящихся на мониторинге, растёт с появлением новых продуктов, но благодаря программе мониторинга и грамотной работе юристов судебных разбирательств немного», — отмечает она.

В заключение отметим, что ЦИС — это внутренняя потребность компании, которая должна согласовываться с её структурой, позиционированием, ближайшими целями и долгосрочными планами. Однако опыт восьми компаний, принявших участие в нашем исследовании, показал, что создание собственного ЦИС, взаимодействие различных профильных подразделений компаний, автоматизация процессов и повышение культуры работы с ИС благотворно влияют на развитие компании, позволяют эффективно бороться с конкурентами, продвигать свои бренды на российском и зарубежных рынках и быть устойчивыми даже во времена турбулентности.

**Присылайте
свои кейсы для
исследования
и новой рубрики
журнала The CASE**



<http://legalinsightcase.ru/>

Цикл онлайн-встреч по эффективному управлению интеллектуальной собственностью в России и мире

В течение всего 2022 года юридическая компания Versus.legal совместно с Legal Insight проводила исследование «Управление интеллектуальной собственностью в неуправляемом мире», в котором приняли участие крупнейшие компании из разных отраслей. По итогам исследования мы хотим не только поделиться сборником с результатами, но и провести серию встреч, где расскажем о практических и эффективных инструментах.



Регистрация на цикл онлайн-встреч

Первая встреча пройдет 25 мая и будет посвящена инструментам управления крупным портфелем товарных знаков и ключевым тенденциям в этой сфере.

На следующих встречах мы остановимся на судебном аспекте защиты интеллектуальной собственности и особенностях управления ИС в наиболее популярных и сложных регионах (страны Персидского Залива, Китай, Африка, Латинская Америка и пр.).

На фоне мировых событий необходимость в построении эффективной системы управления ИС не теряет своей актуальности и выходит на новый уровень. Поэтому мы не останавливаемся и хотим продолжить наше исследование — теперь на международных рынках. Уже в следующих выпусках поделимся подробностями.

Александра Курдюмова

Старший партнёр, руководитель практики IP, IT/TMT Versus.legal

