

## **ВОИС о стратегии управления интеллектуальной собственностью в странах с переходной экономикой**

**(Комментарий к «Руководству ВОИС по разработке стратегии в области интеллектуальной собственности в странах с переходной экономикой» Часть II)**

В ранее опубликованной Части I настоящего Комментария<sup>1</sup> был дан анализ введения и основных положений Руководства, подготовленного и распространенного специалистами ВОИС на Форуме «Интеллектуальная собственность – XXI век». Однако первая половина документа больше касалась общих вопросов. Ниже мы проанализируем оставшуюся часть этого документа, где даются практические рекомендации того, как и с помощью кого можно создать Национальную стратегию управления ИС. Начнем с раздела «Начальная фаза проекта», который подтверждает давно известный принцип: «Если первое лицо в организации не вовлечь в важное мероприятие, то ничего не получится».

### **1. Начальная фаза проекта**

Данное Руководство специалистами ВОИС «было подготовлено для того, чтобы способствовать эффективному началу осуществления проекта по разработке и реализации стратегии ИС в государствах и обозначить шаги для его успешного завершения»<sup>2</sup>. Последние годы на постсоциалистическом пространстве специалистами по экономике и управлению ИС совместно с бизнесменами эта проблема сформировалась в процессе обсуждения на конференциях и семинарах. В России за последнее десятилетие уже сформировался круг специалистов по управлению ИС, которые неоднократно в своих выступлениях поднимали эту тему.

<sup>1</sup> Б.Б.Леонтьев. Комментарии к «Руководству по разработке стратегии в области интеллектуальной собственности в странах с переходной экономикой»//Интеллектуальная собственность. ПС., № 7, 2010.

<sup>2</sup> Руководство по разработке стратегии в области интеллектуальной собственности в странах с переходной экономикой. – Женева, ВОИС. 2010, стр. 5.

В основу данного Руководства положена работа, представленная два года назад на одном таком мероприятии под названием «Семинар по методологии, практическому опыту и полученным урокам для целей разработки Национальной стратегии по интеллектуальной собственности». Оно проходило в Белграде 18 и 19 ноября 2008 года. В то время была обозначена лишь проблема и предложена одна из идей ее разрешения. В Руководстве отмечается, что сегодня «важно не ограничиваться рамками таких мероприятий, а определять и осуществлять практические шаги для получения позитивных результатов»<sup>3</sup>. Использование государствами некоего аналога национальной стратегии управления ИС начинается с целей, задач, принципов и плана действий самого процесса формирования и практической реализации концепции собственной национальной стратегии ИС.

По нашему мнению, **стратегию управления ИС целесообразно формировать в три этапа. Помимо концептуального этапа, должны быть еще программный и реализационный этапы.** Концептуальный этап стратегии разрабатывается с целью показать все многообразие возможных вариантов и обосновать наиболее ценный для государства. Программный – это, по сути, проектный этап, продуктом которого должно стать постановление правительства. Все завершает реализационный этап, воплощающий постановление правительства в систему реальных отношений в механизм создания и обновления стратегии ИС.

В настоящем Руководстве, по сути, предлагается разработка концепции, совмещенная с программным этапом. Для начала здесь предлагается определить ответственного от лица государства – «активного лидера программы, - министра или премьер-министра для поддержки программы – и небольшой рабочей группы для выработки конкретных предложений, а также круг заинтересованных партнеров для контроля за программой от лица правительства и народа»<sup>4</sup>. Такое назначение ответственного руководителя из числа высших чиновников государства может быть успешно реализовано, если

---

<sup>3</sup> Там же, стр. 5.

<sup>4</sup> Руководство по разработке стратегии в области интеллектуальной собственности в странах с переходной экономикой. – Женева, ВОИС. 2010, стр. 5.

руководителем небольшой рабочей группы будет назначен специалист по управлению ИС - не из среды чиновников. Если же это будут два чиновника, то проект обречен на неуспех. Это объясняется целым рядом причин. Во-первых, чиновник строго соблюдает интересы государства и не занят теорией и практикой проблемы. По этой причине он не является специалистом, даже если когда-то до этого он и был таковым. Чиновник плохо представляет содержание рынка и комплексного механизма действия ИС. Но он хорошо понимает задачи и возможности государства. Поэтому здесь желательна связка «чиновник – специалист». Во-вторых, высший чиновник в одиночку никогда не соберет в команду истинных специалистов. Он плохо их знает и больше опасается за свой авторитет, поэтому собирает угодных, но не знающих. В-третьих, чиновник лучше других имитирует активную деятельность и никогда не будет банкротом при любом исходе. В итоге им созданный документ по стратегии управления ИС состоится де-юре, но должных результатов без специалистов не будет.

Опыт СССР показал, что там, где программы возглавляли специалисты-ученые, отдавшие всю жизнь интересующим их задачам, там был великолепный результат. Примеры: Курчатов, Королев, Яковлев, Ильюшин, Лавочкин, Туполев, Кошкин, Калашников. Их достижениями мы гордимся, живем и кормимся до сих пор. Однако то, что происходило после них, когда такие программы возглавлялось чиновниками, нигде и ни в чем не состоялось. Хотя бюджетных денег на разрешение проблем было потрачено на порядки больше, чем в те времена.

**Поэтому первой задачей первых лиц любого государства является поиск наиболее достойной личности из науки, бизнеса на роль руководителя рабочей группы, подготавливающей и запустившей программу.** Организатором и куратором этой программы от лица государства должен быть высший чиновник, в худшем случае – министр, иначе многое не состоится.

Ключевые контактные лица в различных разделах программы, выступающие в роли независимых экспертов, должны быть определены среди

специалистов предприятий и других заинтересованных партнеров. Разделы программы должны выполняться специалистами-профессионалами: экономистами, юристами, представителями сообщества авторов и изобретателей от промышленности, творческих отраслей, малого бизнеса, исследовательских институтов, университетов и финансовых учреждений. Об этом даются рекомендации в Руководстве.

По мнению составителей Руководства «от правительства должны участвовать ... ключевые министерства ... Однако, обычно, именно национальное ведомство ИС играет ключевую роль и оно должно руководить и содействовать осуществлению программы, оставаясь ответственным за прогресс и результаты»<sup>5</sup>. Такая рекомендация объясняется тем, что проблему ИС в странах с переходной экономикой кроме чиновников патентного ведомства и патентных поверенных всесторонне мало кто понимает. В России ситуация иная – есть круг более квалифицированных специалистов вне Патентного ведомства. Они тесно работают со многими предприятиями, оказывая им практическую помощь по вопросам ИС. В нашей стране уже имеется около десятка таких специалистов по управлению ИС, и все они работают вне этого ведомства. По нашему мнению, такая программа должна быть надведомственной по финансированию и исполнительской дисциплине и межведомственной по составу участников, хотя выполняться должна при тесном содействии Патентного ведомства.

Весьма важным является аспект экспертизы. «Полезно и важно определить стратегического партнера или партнеров для оказания экспертной помощи, когда в этом есть необходимость. В рамках ВОИС существует ряд программ по обеспечению максимальных возможностей и доступа к профессиональным ресурсам. Тем не менее, региональные организации и национальные ведомства ИС также могут предоставить такое сотрудничество»<sup>6</sup>.

Проблема первого лица и состава рабочей группы, разрабатывающей концепцию и программу разработки «Стратегии управления ИС государства», а

---

<sup>5</sup> Там же, стр. 6.

<sup>6</sup> Там же, стр. 6.

также проблема экспертизы принимаемых решений остаются ключевыми. Именно в рабочей группе должны быть собраны лучшие специалисты по управлению ИС на разных иерархических уровнях. Успех этого мероприятия в основном зависит от этих факторов.

«За правительством остается право вносить изменения в предложения в соответствии с его пониманием оставшейся части данного Руководства, что может помочь определить дополнительных или альтернативных участников»<sup>7</sup>. С этим, безусловно, следует согласиться, поскольку такая стратегия ИС будет постоянно корректироваться по ходу формирования и развития в стране инновационной экономики.

Важно отметить, что без должного финансирования данная концепция и программа неосуществимы. Поэтому средства на их реализацию должны быть своевременно запланированы и использованы по назначению.

## 2. Рекомендуемый результат

В Руководстве ВОИС предлагается свой взгляд на то, каким должен быть желаемый результат. Его авторы излагают и обосновывают по этому вопросу свою точку зрения. Заранее ясно, что **конечным продуктом реализации стратегии ИС в странах с переходной экономикой должно быть создание институциональной среды**, где доминируют не животные инстинкты, как на диком рынке, а цивилизованные отношения, где умные, активные и законопослушные граждане становятся богатыми. Поэтому, если говорить коротко, **главной помехой умных и творческих активных граждан этих стран является контрафакт во всех его проявлениях.**

В Руководстве говорится, что «желаемым результатом, в широком смысле является создание среды, в которой интеллектуальная собственность дает возможность новаторам и авторам получать экономическую выгоду от их работы и укреплять экономические достижения страны на благо бизнеса, ученых, авторов и общества в целом, а также повышать экономическую конкурентоспособность»<sup>8</sup>. Это те, понятные каждому гражданину этих стран,

---

<sup>7</sup> Там же, стр. 6.

<sup>8</sup> Там же, стр. 6.

начала формирования цивилизованных отношений, на которых строится инновационная экономика.

В Руководстве предлагает краткое описание основных широко известных объектов ИС. Это патенты на изобретения, промышленные образцы, права на товарные знаки, географические указания и наименования мест происхождения товара, а также авторские права. При этом авторы Руководства предлагают и напоминает не забывать про мотивацию создания и реализации самой стратегии ИС, чтобы она была не формальным и пустым документом, как это умеют делать чиновники, желая никому не создавать хлопот.

В инновационной экономике главным ресурсом государства становится человеческий ресурс. Он легко воспроизводим и неисчерпаем. **Институционализация ИС формирует основу цивилизационных отношений, где выигрывают ученые, изобретатели, прогрессивные бизнесмены и все население.** Широкие массы, вовлеченные во всеобщий инновационный процесс, работают с существенно большим интересом для себя и окружающих. Зарплата у грамотных и инициативных граждан растет быстрее, как и ВВП, а человеческая жизнь становится все более продолжительной. Творчество – первый фактор долголетия и здорового образа жизни. В институциональной среде состоятельность отечественных ученых и бизнесменов и их признание со стороны международного бизнеса также растет.

Вот, что говорится в Руководстве ВОИС по этому вопросу. «В современном мире экономика глобально взаимосвязана и взаимозависима, о чем нам, к сожалению, напомнил кризис на финансовых рынках. Свободное движение капитала и знаний между странами и размах международной торговли привели к исчезновению большинства традиционных источников экономического успеха. В настоящее время любой стране в долгосрочной перспективе очень трудно полагаться как на монополию на природные ресурсы и сырье, так и на возможность конкурировать за счет дешевой рабочей силы. Оба фактора могут принести успех в краткосрочной перспективе, но даже страны, богатые природными ресурсами и имеющие дешевую рабочую силу, рассматривают творчество в качестве более стабильного и долгосрочного

источника экономического успеха. Такая экономика, основанная на творчестве и новаторстве, зависят от эффективной системы ИС, включающей законодательные нормы и соответствующие ведомства, а также от бизнеса и других сообществ, понимающих как использовать ИС для *получения* экономической выгоды»<sup>9</sup>.

Стратегия управления ИС, по мнению специалистов ВОИС, для начала должна сводиться к эффективной охране и защите прав авторов и правообладателей и затем должна проникать в основные экономические и социальные механизмы. Специалисты ВОИС не делают попыток вмешиваться в формы и методы выстраивания стратегии инновационной экономики, которая не в их компетенции. Но даже эти, казалось бы, исключительно специфические вопросы по формированию институциональных отношений в сфере ИС для любой страны с переходной экономикой чрезвычайно важны, поскольку именно они определяют темпы развития цивилизационных отношений и соответственно темпы социально-экономического развития. Следует напомнить нашим гражданам, что за рубежом – в США и Европе, также очень много проблем и перекосов в этой сфере отношений и потому брать их за образец не стоит, хотя учиться на их опыте важно. Нужно исходить из глобальных и национальных целей и задач, чтобы эта сфера не превратилась ни в элитарную, ни в гламурную, где богатые состязаются в потребительстве и высоких ценах.

По мнению специалистов ВОИС, «стратегия должна определять существующие сильные стороны и опираться на них, а также искать возможности для развития новых сильных сторон. Итак, каковы характерные аспекты, которые показывают, что стратегия является успешной? Обратите внимание на слово «является», а не «была». Такая стратегия не является разовым мероприятием. Это непрерывный процесс, который адаптируется и развивается по мере изменения как внешних, так и внутренних факторов. Результатом могут быть:

---

<sup>9</sup> Там же, стр. 7.

- **авторы, новаторы и бизнесмены**, которые имеют представление о собственных нематериальных активах и понимают, как чужая ИС влияет на их собственную деятельность;

- **бизнесмены**, которые сотрудничают с учеными в университетах и других исследовательских организациях в целях решения проблем, выработки инновационных решений и создания инновационной продукции;

- **научные работники**, которые умеют работать с бизнесом и решать технические проблемы, а также извлекать выгоду из такого сотрудничества;

- **студенты**, понимающие ту роль, которую ИС будет играть в их будущей карьере;

- **авторы и продюсеры**, работающие совместно для того, чтобы обеспечить максимальную экономическую отдачу от своей творческой деятельности;

- **сельхозпроизводители**, которые понимают потенциальную выгоду географических указаний;

- **граждане**, осведомленные об ИС и о правомерности ее разумной защиты, а также о последствиях игнорирования прав ИС других лиц и поддержки деятельности производителей контрафактной продукции и пиратов;

- доступная и экономически эффективная **правовая система** для разрешения споров;

- доступная и экономически эффективная **правовая система** для борьбы с криминальной деятельностью производителей контрафактной продукции и пиратов;

- **специалисты и доступные юридические и технические советники** для консультации бизнесменов и ученых;

- **легкодоступная техническая и юридическая информация** для общественности, ученых и бизнесменов;

- **единая сбалансированная правительственная политика**, в которой учитываются аспекты ИС, отраженные в более общих программах, и, которая оперативно реагирует на нужды владельцев ИС и общества;



- **активное участие** в международных переговорах по ИС и торговле для защиты интересов страны;
- **членство** в региональных и международных системах ИС для обеспечения максимальной эффективности оказания услуг в сфере ИС;
- **организационная структура правительства** для эффективного предоставления прав ИС;
- **образовательная система**, включающая соответствующие уровни преподавания предметов по ИС, в зависимости от ситуации;
- **обученный профессиональный штат** сотрудников в ведомстве по ИС, работающих с другими заинтересованными лицами для получения максимального эффекта от их совместной работы»<sup>10</sup>.

Именно такую форму реализации норм по ИС можно назвать **институциональной формой отношений в инновационной сфере**. Специалисты ВОИС видят свою миссию в доведении этих знаний до правительств и населения стран с переходной экономикой. Для них она итоговая. Однако для правительств стран с переходной экономикой этот результат в построении инновационной экономики, хотя и первый, но, все же, промежуточный. Без этого базисного результата инновационная экономика, как показал мировой опыт, не состоится.

В Руководстве говорится, что «достижение всех этих целей является масштабной задачей и ее разбивка на этапы могла бы улучшить конечные результаты, а также позволила бы добиться окупаемости *проекта* в краткосрочной и среднесрочной перспективах»<sup>11</sup>.

Вопрос с окупаемостью проекта разработки и реализации Национальной стратегии управления ИС должен ставиться изначально. Он не должен превращаться в очередное мероприятие по «отмывке бюджетных денег». И хотя прямой окупаемости здесь нет, и скорее она косвенно отслеживается через рост доходов от инновационной деятельности, через рост численности инновационно активных граждан и организаций, а в итоге – через рост ВВП.

---

<sup>10</sup> Там же, стр. 7-8.

<sup>11</sup> Там же, стр. 8.

### 3. Страновая специфика стратегии

В каждой стране с переходной экономикой, стремящейся к равноценным партнерским отношениям с экономически развитыми странами, сложились свои предпосылки формирования инновационной экономики со своей спецификой, которые определяют характер построения стратегии. Оценивая текущую ситуацию с ИС в различных странах мира, Руководство констатирует, что «стратегия должна быть привязана к ситуации конкретной страны. Это означает, что стратегия должна учитывать историю и политическое устройство страны, численность ее населения, ее ВВП, и объем прямых иностранных инвестиций. Кроме того, отношения страны с такими международными организациями, как Европейский Союз, Европейская патентная организация, Евразийская патентная организация, Содружество независимых государств и членство в различных договорах ВОИС также окажут воздействие на содержание и действенность стратегии»<sup>12</sup>. Специфика построения политики по ИС в разных странах в первую очередь должна исходить из сложившегося международного разделения труда.

В первую очередь при этом должны быть учтены сегменты национальных товарных рынков и производств, кооперируемых с рынками и производствами соседних стран и всего мира. Творчески активные интеллектуалы должны быть сориентированы, в первую очередь, на воспроизводство своих традиционных товаров и услуг.

В этой связи в Руководстве говорится, что «следует провести анализ деятельности национального ведомства ИС в отношении различных объектов ИС, в том числе тенденций, национальных заявителей, иностранных заявителей, а также управления ведомством ИС, включая его финансовое положение по показателям поступлений, расходов и режима финансирования»<sup>13</sup>. Разумеется, ведомство не должно стремиться зарабатывать на собственных услугах, предоставляемых своим и иностранным заявителям.

---

<sup>12</sup> Руководство по разработке стратегии в области интеллектуальной собственности в странах с переходной экономикой. – Женева, ВОИС. 2010, стр. 9.

<sup>13</sup> Там же, стр. 9.

Но оно должно анализировать тенденции изменений конъюнктуры на важнейших для страны сегментах высокотехнологичных рынков.

Через анализ тематики заявок на патентование и заявок иностранных заявителей можно понять содержание конкуренции данной страны на международном рынке.

#### **4. Основные этапы реализации программы**

Чтобы реализовать свою программу по формированию национальной стратегии в области ИС, организаторам рекомендуется осуществить комплекс мероприятий. Он должен включать анализ и оценку ситуации, выработку решений и их реализацию. Стратегия ИС должна создаваться и воплощаться в несколько этапов.

После создания рабочей группой программы, представляющей собой хорошую основу для сотрудничества, в Руководстве рекомендуется всю совокупность работ разбить на несколько этапов:

- оценка стратегических потребностей в ИС и текущей ситуации;
- консультации с основными партнерами;
- принятие ключевых стратегических решений;
- реализация программы формирования собственной национальной стратегии ИС<sup>14</sup>.

Наиболее сложным по затратам времени, денег и числу высококвалифицированных исполнителей является первый этап, предусматривающий оценку потребностей в ИС.

Оценка стратегических потребностей в ИС и возможностей ее необходимого воспроизводства, определенных в текущей ситуации, по мнению авторов Руководства, должна включать следующие **разделы анализа: экономика, человеческий фактор, стратегия государственного развития, правительственные структуры, частный сектор, международные аспекты сотрудничества, споры по вопросам ИС, вопросы передачи технологий,**

---

<sup>14</sup> Там же, стр. 9.

**оценку местных особенностей**, связанных с сельским хозяйством, культурной продукцией и географическим положением<sup>15</sup>.

По каждому из этих блоков, в совокупности определяющих общие потребности в ИС государства в целом, составители Руководства предполагают подготовить свою специфическую часть потребностей в воспроизводстве и использовании ИС. Наиболее значимым блоком среди прочих является «экономика».

**В области экономики** оценка потребностей в ИС особенно высока. Здесь «прежде чем приступить к оценке, необходимо понять реальный характер экономики с точки зрения ВВП, роста и тенденций в производстве, услугах, творческих отраслях, сельском хозяйстве и туризме, поскольку это будет влиять на решения о приоритетах развития или изменений»<sup>16</sup>. Под творческими отраслями в Руководстве, скорее всего, понимаются сферы образования, науки и культуры, генерирующие ИС для экономики.

**Любая национальная экономика – это весьма специфический живой организм по воспроизводству товаров, услуг и других ценностей для общества, имеющий свои реальные параметры. От этого организма нельзя ожидать чего-то оптимистического. Все оптимистическое должно обосновываться введением новых механизмов организации и стимулирования творческой деятельности, причем после проверки состоятельности этих механизмов.** Основные принципами, которыми следует руководствоваться при оценке потребностей – это сдержанность, объективность и профессионализм в сфере оценки коммерческого потенциала и рыночной стоимости ИС. В Руководстве отмечается, что «инфраструктура в смысле внедрения телекоммуникационных и информационных технологий и их использование также будет влиять на методы и возможности реализации»<sup>17</sup>. Физические и информационные коммуникации, безусловно, также должны соответствовать критериям высокоэффективной ИС, обновляющей все сферы экономики.

---

<sup>15</sup> Там же, стр. 9-11.

<sup>16</sup> Там же, стр. 9.

<sup>17</sup> Там же, стр. 9.

В научно-техническом секторе экономики «объем и характер научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) и использование лицензирования технологий в промышленности являются еще одной основой для принятия решений»<sup>18</sup>. В качестве объекта здесь следует иметь в виду государственные приоритеты, тематику бюджетного финансирования НИОКР, лучшие национальные технологии и изделия, реально обеспечивающие стране дополнительные доходы.

В сфере оценки потребностей воспроизводства продуктов авторского права рекомендуется учитывать, что «размах деятельности в творческих отраслях, предлагающих книгу, музыку, программное обеспечение и фильмы, а также маркетинга и рекламы, покажет масштаб использования авторских прав»<sup>19</sup>. Безусловно, оценивая масштаб использования авторских прав, обязательно следует сопоставлять его с масштабами контрафакции в этих сферах. Это необходимо, чтобы иметь представление не только о потенциальных доходах юридических, физических лиц и государства, но и искать дополнительные экономико-правовые механизмы стимулирования творчества и пресечения противоправных действий.

## **5. Субъекты формирования стратегии**

Участники формирования национальной стратегии управления ИС, рекомендуемые специалистами ВОИС, разнообразны. Тем не менее, они имеют свою иерархию. В Руководстве по этому вопросу говорится: «Чтобы стратегия ИС имела смысл и содействовала повышению благосостояния страны, необходим вклад широкого круга заинтересованных лиц. Учитывая это, стратегия может разрабатываться только в структурированном и целенаправленном виде, что делает необходимым создание небольшой рабочей группы в основе стратегии. Следовательно, программа должна обеспечить интенсивное горизонтальное сотрудничество заинтересованных сторон»<sup>20</sup>. В приложении к Руководству рекомендуется состав рабочей группы ограничить численностью 4-6 человек, чтобы она была управляемой и продуктивной.

---

<sup>18</sup> Там же, стр. 9.

<sup>19</sup> Там же, стр. 9.

<sup>20</sup> Руководство по разработке стратегии в области интеллектуальной собственности в странах с переходной экономикой. – Женева, ВОИС. 2010, стр.11-12.

Обобщая опыт разрешения подобных задач, а также положительный исторический опыт нашей страны, специалисты ВОИС напоминают, что «правительственные структуры не могут сами по себе создать и реализовать стратегию, отвечающую потребностям общества, бизнеса, ученых, технологов и работников творческих отраслей»<sup>21</sup>. Понятно, что **в первую очередь в составе рабочей группы должны работать специалисты по оценке и управлению ИС и инновациям**, хотя сама рабочая группа может включать и одного-двух госчиновников для обеспечения темпов продвижения инициатив и информационного обеспечения. Авторы Руководства для повышения эффективности мероприятия, как вариант, предлагают **создание Совета программы для надзора за деятельностью рабочей группы и принятия решений относительно приоритетов и распределения ресурсов**. Такой надзорный орган был бы не лишним, особенно, если его возглавил бы премьер-министр или министр. Здесь соединение административного ресурса чиновников и интеллектуального ресурса специалистов-исполнителей документа по стратегии ИС было бы эффективным, если, разумеется, чиновники влиятельные, а специалисты продуктивные.

В качестве субъектов-участников разработки стратегии ИС авторы Руководства предлагают:

- **правительство** в роли лидера и поборника программы;
- **бизнес-сообщество** в роли постановщика проблем и задач, требующих разрешения, и в роли оценщика конечных результатов в процессе реализации стратегии ИС;
- **сообщество изобретателей** в роли регулятора содержания стратегии ИС в процессе ее формирования и реализации;
- **сообщество авторов и исполнителей** также в роли регулятора положений, разрабатываемой и реализуемой стратегии ИС;
- **научные круги** также в роли участника, формирующего и реализующего положения стратегии ИС<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Там же, стр. 12.

<sup>22</sup> Там же, стр. 12-14.

Эти субъекты должны быть представлены в основном составе Совета по надзору за деятельностью рабочей группы, немногочисленный состав которой должен включать лучших в стране специалистов. При Совете могут быть созданы 2-3 экспертные группы, которые могут работать эпизодически, по мере необходимости. Их состав должен быть должен быть также немногочисленным, не более 3-5 человек, чтобы работать качественно. Опыт показывает, что чем больше численность рабочих и экспертных групп, а также самих Советов, тем менее они продуктивны. И наоборот, отдельные продуктивные личности работают порой намного эффективнее больших коллективов.

## **6. О рисках реализации стратегии ИС**

Специалисты ВОИС напоминают, что создание и реализация национальной стратегии управления ИС является масштабным мероприятием, требующим высокой квалификации как организаторов, так и исполнителей. В этом мероприятии нельзя добиться намеченных результатов в отсутствие соответствующих ресурсов и надлежащего управления. В Руководстве отмечаются основные риски и его авторы советуют, чтобы «выбранная система управления программой должна быть адекватной рискам. В противном случае, ее осуществление приведет к потере времени и усилий и, в конечном итоге, к неудовлетворительным результатам. Этого необходимо избегать, так как в будущем это приведет к нежеланию повторно заниматься этими вопросами»<sup>23</sup>.

Представим с некоторыми сокращениями список рисков, отмеченный специалистами ВОИС:

- отсутствие поддержки сверху. Поддержка со стороны основных министров в правительстве является необходимой для придания импульса работе и обеспечения доступа к ресурсам, необходимым для действенности стратегии;

- сверхамбициозные цели и нереальные сроки;

- отсутствие сконцентрированных ресурсов, помогающих направлять процесс;

---

<sup>23</sup> Там же, стр. 14.

- недостаток ресурсов, выделяемых рабочей группе. Помимо людских ресурсов рабочей группе требуется достаточное время и поддержка для того, чтобы сосредоточиться на выполнении своей задачи;

- отсутствие четкой картины при принятии решений, что может привести к путанице и отсутствию согласованной цели и направления;

- нереалистичная оценка имеющихся возможностей и нереальные намерения в отношении будущего развития. Важно, чтобы стратегия полностью основывалась на реалистичной оценке возможностей завершить программу в приемлемые сроки;

- восприятие, оторванное от реальной природы национальной экономики и ее способности развиваться в определенном направлении;

- неадекватный выбор заинтересованных лиц для участия в осуществлении программы, где явный дефицит специалистов;

- отсутствие функциональной методологии, последовательно понимаемой и применяемой руководителями программы;

- недостаток адекватных консультаций с заинтересованными сторонами;

- отсутствие подотчетности заинтересованным сторонам;

- недостаточное активное участие заинтересованных сторон;

- коллизия интересов заинтересованных лиц, правительственных учреждений, академических кругов и общественности;

- отсутствие согласованности с международными обязательствами;

- неэффективное использование технической помощи, предоставляемой такими организациями, как ВОИС, ЕПО, ЕАПО и другие<sup>24</sup>.

С учетом данных рисков, которые хорошо известны специалистам ВОИС, следует формировать программу реализации Национальной стратегии управления ИС, где заранее были бы предусмотрены компенсационные механизмы, обеспечивающие минимизацию этих рисков. Поэтому руководителем такой программы и рабочей группы должен быть высококвалифицированный менеджер не только по оценке и управлению ИС,

---

<sup>24</sup> Там же, стр. 14-15.



но и знающий риск-менеджмент. Руководитель рабочей группы должен уметь своевременно предвидеть и предотвращать риски.

## **7. Общий план действий по реализации стратегии**

Процедуру практического использования Национальной стратегии управления ИС Руководство ВОИС рекомендует начинать строить с разработки и реализации структурированной программы в соответствии с научно обоснованными и практически проверенными методиками руководства программами. В частности, может быть рекомендовано «содержание, основанное на методологии «Управление успешной программой» MSP<sup>TM</sup>, разработанной Агентством по государственной торговле Соединенного Королевства,». Эта программа была выработана для минимизации рисков общественных проектов и фактически является обязательной методикой для крупных проектов в Соединенном Королевстве. Разумеется, руководители аналогичных проектов в странах-членах ВОИС могут выбрать и другие методики, если посчитают их более подходящими<sup>25</sup>.

При этом специалисты ВОИС советуют, что «план следует сформулировать по образцу корпоративного плана, предусматривающего долгосрочную цель, ряд среднесрочных целей, которые надлежит достигнуть в течение трех-четырёх лет, и мероприятия, которые необходимо выполнить в течение первого года реализации плана. Это обеспечит три важнейших компонента, а именно, долгосрочное видение инновационной экономики, некоторые среднесрочные цели, продвижение к которым можно оценить, и четкое определение безотлагательных мер, направленных на выполнение среднесрочных целей»<sup>26</sup>. План формирования и реализации Национальной стратегии управления ИС является продуктом совместной деятельности специалистов по управлению ИС, ученых, инженеров, экономистов и юристов. Поэтому руководство по его подготовке должно быть поручено опытным специалистам по управлению ИС с междисциплинарными знаниями, ориентированными на формирование высокоэффективной инновационной экономики страны.

---

<sup>25</sup> Там же, стр. 15.

<sup>26</sup> Там же, стр. 15.

При этом «первоначальное внимание должно быть сосредоточено на том, чтобы законодательная база по ИС и соответствующие ведомства функционировали и соответствовали поставленным задачам и чтобы связи между созданием, охраной, использованием и защитой ИС от правонарушителей были сформулированы и понятны, эффективно влияя на процессы»<sup>27</sup>. Таким образом, первый этап плана создания стратегии должен быть связан с юридической нормализацией законодательно-нормативной базы, определяющей отношения в правоприменительной сфере деятельности субъектов рынка. А все последующие этапы должны быть более экономико-ориентированными.

Об этом же даются рекомендации авторов Руководства ВОИС, уточняющих, что «среднесрочной целью является создание системы ИС, которая поддерживает инновации и в которой межведомственный подход учитывает все факторы – финансовые, законодательные, технико-технологические, социальные, образовательные и т.д., в среде которых система ИС функционирует. Эти промежуточные шаги спланированы так, чтобы привести к долгосрочной цели, в силу чего политика в области ИС и инноваций является межведомственной и реализуется как результат разнообразных взаимосвязанных и последовательных государственных программ»<sup>28</sup>.

Международный опыт реализации программ подобного назначения и сложности показывает, что разработка и введение в действие подобных новых систем экономико-правовых отношений даже в экономически развитых странах не дает быстрый эффект. Далекое не все участники новых отношений в рамках внедряемой системы будут однозначно добросовестно поддерживать ее инициаторов. Безусловно, будут недовольные и неявные противники системы, которых устраивают сложившиеся неформальные правила игры на рынке, которые для них желательно сохранить.

Поэтому специалисты ВОИС напоминают, что «прежде чем перейти к предварительному плану, уместно предостеречь еще об одном риске.

---

<sup>27</sup> Там же, стр. 15.

<sup>28</sup> Там же, стр. 15.

Вероятность его возникновения довольно высока и поэтому очень важно понимать его. По существу, обычно считается, что любая программа по улучшению приводит к устойчивому прогрессу по сравнению с текущим состоянием. Но это ошибочное мнение, поскольку функционирование традиционной системы нарушается вплоть до того момента, пока новая система полностью не заменит старую»<sup>29</sup>. Лучше всего планируемые результаты и ожидания иллюстрировать графически.

В Руководстве в связи с этим рекомендуется результаты поэтапной оценки национальных потребностей в ИС продемонстрировать тремя кривыми на одном графике<sup>30</sup>. Отметим, что размерность по осям этого графика специалистами ВОИС пока не предложена. Первая кривая должна отражать то, что реально происходит с национальной экономикой. Вторая кривая должна показывать то, что мы ожидаем получить в будущем, если ситуация не изменится. Третья – то, что мы ожидаем получить в результате грамотно организованного управления ИС на основе разработанной Национальной стратегии.

Текст Руководства завершается таблицей<sup>31</sup>, где по горизонтали отмечены: наименования мероприятий по формированию стратегии ИС; задачи, которые следует ставить и выполнять по каждому мероприятию; основные планируемые результаты по каждой из задач; расчетное время, необходимое для выполнения каждого мероприятия и задачи. По вертикали таблицы представлен перечень мероприятий, включающих:

- начальное решение премьер-министра или министра;
- создание основной рабочей группы;
- обучение членов рабочей группы методике управления проектами и выбор руководителя программы;
- создание Совета по координации программы;
- разработка детального плана действий;
- утверждение детального плана;

---

<sup>29</sup> Там же, стр. 15.

<sup>30</sup> Там же, стр. 17.

<sup>31</sup> Там же, стр. 18-20.

- оценка потребностей в ИС и в данной стратегии ИС;
- утверждение оценки потребностей и предложенной Советом программы действий;
- реализация изменений с периодической проверкой Советом программы;
- завершение программы и принятие Национальной стратегии управления ИС правительством, бизнес-сообществом и сообществом творческих лиц.

## **8. Наше заключение**

Предложенное ВОИС Руководство, как мы отмечаем, является хорошей рекомендацией по разработке стратегии управления ИС. Более адресно и детально оно должно быть самостоятельно разработано национальным сообществом по своим правилам и может существенно отличаться по задачам и целям.

Важно отметить, что **Национальная стратегия управления ИС – это тот самый ответственный раздел программы формирования российской инновационной экономики, без которого сама эта экономика не состоится.** И, безусловно, эту программу должны возглавлять и выполнять известные специалисты по экономике и управлению ИС при тесном сотрудничестве с юристами, специализированными по ИС, авторами и правообладателями лучшей ИС, созданной в стране. Научно-практическое содержание национальной стратегии управления ИС – междисциплинарное. Многочисленные услуги, отчеты и разработки нашего Института СОИС по управлению ИС государства в этом убеждают. Поэтому все стратегически мыслящие специалисты по ИС, способные к междисциплинарному пониманию этой проблемы, должны участвовать в этой перспективной работе, где места грамотным и инициативным гражданам сегодня и в будущем хватит всем.

Еще весьма важное дополнение к такому масштабному мероприятию по созданию Национальной стратегии управления ИС состоит в том, чтобы **этот проект изначально был ориентирован на поддержку национального консалтинга**, как это нам демонстрируют США и экономически развитые

страны Евросоюза. Опора на иностранный консалтинг, который нам, к сожалению, демонстрирует корпорация «РОСНАНО», это стратегическая ошибка. Руководство «РОСНАНО», заигрывая с зарубежным крупным бизнесом, оголяет отечественную науку. Эта игра обеспечивает системную утечку идей, разработок, ноу-хау и специалистов за рубеж. И сегодня эта утечка уже происходит как должная и естественная, о чем не говорится в центральных СМИ, но говорят наши специалисты на всех конференциях.

**Помимо того, что институализация ИС, целенаправленно осуществляемая на плановой основе Национальной стратегии управления ИС, обеспечивает фундаментальную экономико-правовую основу построения инновационной экономики и позволяет существенно ускорить процесс перехода от экономики «трубы» к экономике знаний, она также имеет колоссальный антикоррупционный и антикриминальный эффект, поскольку делает денежные потоки прозрачными.** Поэтому реализация этой стратегии будет преодолевать сопротивление многих чиновников и представителей крупного бизнеса, пытающихся и эту сферу отношений сделать им подконтрольной.

Смысл этого Руководства в том, чтобы страны с переходной экономикой быстрее вошли в рынок высокотехнологичной продукции и стали конкурентоспособными на нем. Смысл также в том, чтобы любой контрафакт стал соразмерно наказуем во всех странах мира, претендующих на высокую цивилизацию, и чтобы умные и творчески продуктивные граждане во всем мире становились богатыми. В этом случае кризисные явления будут снижаться, а количество техногенных катастроф на единицу техники и на тысячу жителей в каждой стране были бы сведены к минимуму. Институт ИС – это новая цивилизационная парадигма, освоение которой должно происходить с помощью ученых и прогрессивных политиков и чиновников, преодолевающих сопротивление ретроградов и недоброхотов.