

УДК 338.2:005.8  
UDC 338.2:005.8

# ЭФФЕКТИВНЫЙ IP-МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТОВ НИОКР

## EFFECTIVE IP-MANAGEMENT OF R&D PROJECTS

**БОГОМОЛОВА**

**Мария Николаевна,**  
руководитель практики  
интеллектуальной собственности  
в ООО «СИБУР»

**Maria Bogomolova,**  
Head of Intellectual Property  
at SIBUR LLC

**АННОТАЦИЯ:** РАССМАТРИВАЮТСЯ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НИОКР В ПАО «СИБУР Холдинг». УДЕЛЯЕТСЯ ВНИМАНИЕ IP-СОПРОВОЖДЕНИЮ ПРОЕКТОВ. РАСКРЫВАЮТСЯ ПРИНЦИПЫ IP-МЕНЕДЖМЕНТА R&D ПРОЕКТОВ: ПАТЕНТНАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ, ПАТЕНТНАЯ ЧИСТОТА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА, ПАТЕНТНАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ, ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ. ДЕЛАЮТСЯ ВЫВОДЫ О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ПАТЕНТНЫХ РИСКОВ ДО СТАДИИ ЛАБОРАТОРНЫХ ИСПЫТАНИЙ. ЭТО ПОЗВОЛИТ ВЫЯВИТЬ ТАКИЕ ОХРАННЫЕ ДОКУМЕНТЫ КОНКУРЕНТОВ, КОТОРЫЕ В ПРИНЦИПЕ МОГУТ ЗАБЛОКИРОВАТЬ ЛЮБУЮ КОНФИГУРАЦИЮ ПРОЕКТА. ОТМЕЧАЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВМЕСТНОГО ПРИМЕНЕНИЯ IP-МЕНЕДЖМЕНТА R&D ПРОЕКТОВ И МЕТОДОЛОГИИ SCRUM.

**Ключевые слова:** IP-менеджмент, управление НИОКР, патентные исследования, патентная аналитика, патентные риски.

**ABSTRACT:** THE ISSUES OF ORGANIZATION OF R&D PROJECT MANAGEMENT IN PJSC SIBUR HOLDING ARE CONSIDERED. ATTENTION IS PAID TO IP-SUPPORT OF PROJECTS. THE PRINCIPLES OF IP-MANAGEMENT OF R&D PROJECTS ARE DISCLOSED: PATENT AWARENESS, PATENT PURITY USING A RISK-BASED APPROACH, PATENT PROTECTION, INFORMATION PROTECTION. CONCLUSIONS ARE DRAWN ON THE EXPEDIENCY OF THE PRELIMINARY ASSESSING PATENT RISKS BEFORE THE STAGE OF LABORATORY TESTING. THIS WILL ALLOW YOU TO IDENTIFY THE MOST RELEVANT PROTECTION DOCUMENTS OF COMPETITORS, WHICH, IN PRINCIPLE, CAN BLOCK ANY CONFIGURATION OF THE PROJECT. THE EFFICIENCY OF JOINT APPLICATION OF R&D PROJECTS IP-MANAGEMENT AND SCRUM METHODOLOGY IS NOTED.

**Keywords:** IP management, R&D management, patent research, patent analytics, patent risks.

ПАО «СИБУР Холдинг» (далее – СИБУР, Компания) является газоперерабатывающей и нефтехимической компанией России, обеспечивающей интегрированную производственную цепочку от переработки сырья до производства широкого спектра продуктов нефтехимии, таких как крупнотоннажные базовые полимеры, синтетические каучуки, продукты органического синтеза, а также продукцию топливно-сырьевого назначения.

В октябре 2021 г. в результате объединения активов Компании СИБУР и группы компаний ТАИФ была создана одна из крупнейших нефтегазохимических компаний не только в масштабе Российской Федерации, но и в мировом масштабе, что позволило повысить конкурентоспособность и устойчивость российского нефтегазохимического бизнеса на мировом рынке. Вновь образованная компания в качестве одного из основополагающих принципов развития выбрала инновационное развитие, поскольку ранее в компаниях СИБУР и ТАИФ уже были созданы предпосылки для такого пути развития.

Более десяти лет на базе собственного R&D подразделения в СИБУР осуществляются исследования и разработки по усовершенствованию текущих производственных процессов, расширению марочного ассортимента и созданию новых для Компании продуктов и технологий. В рамках объединения активов СИБУР и ТАИФ произошло объединение также R&D портфелей и компетенций. Такое объединение в свою очередь является существенной предпосылкой для достижения финансовых преимуществ во всех направлениях деятельности объединенной компании, особенно при реализации критически важных на сегодняшний день проектов, направленных на импортозамещение и обеспечение технологического суверенитета.

Новая конфигурация Компании обуславливает повышенное внимание к вопросам интеллектуальной собственности (IP, англ.-Intellectual Property), что требует соответствующих изменений при проведении IP-работ в компании, особенно в процессах IP сопровождения R&D проектов.

Целью настоящей статьи является обобщение опыта за последние годы и описание новых путей работы IP-подразделения Компании.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды российских исследователей в области проектного и портфельного управления НИОКР О.В. Глебовой и И.Б. Гусевой [1; 2].

Методологические подходы к построению системы управления интеллектуальной собственностью в корпорациях рассмотрены в работах О.П. Неретина [3] и М.Г. Ивановой [4].

Описание современных техник патентной аналитики, обеспечивающих эффективное использование патентной информации для широкого спектра задач управления наукой, технологиями и инновациями на корпоративном и государственном уровнях приведено в статье О.В. Ена [5].

Применяемые способы хеджирования рисков в Компании СИБУР подробно рассмотрены в работе Н.Р. Гайнуллина [6].

Основным методом исследования послужил метод сравнения. При формулировке выводов применялись логические средства познания.

На сегодняшний день структура IP-сопровождения в Компании в зависимости от направления её деятельности, в частности от сегмента Бизнеса, стадии производственного процесса или этапа разработки новых продуктов и технологий (R&D) содержит следующие блоки, включающие проведение работ:

1. IP-сопровождение на этапе Производства
  - контроль соблюдения обязательств по лицензионным соглашениям;
  - определение принадлежности прав по решениям, направленным на усовершенствование реализуемых технологий;
  - оценка патентоспособности и патентование решений по улучшениям;

**Компания СИБУР одна из крупнейших нефтегазохимических компаний не только в масштабе Российской Федерации, но и в мировом масштабе.**

- контроль соблюдения требований при работе с конфиденциальной информацией.
2. IP-сопровождение на этапе Реализации продукции
- оценка патентной чистоты продукции на предполагаемых рынках сбыта до принятия решения о начале продаж;
  - разработка и реализация программы митигации выявленных патентных ограничений;
  - разработка и регистрация товарных знаков для маркировки продукции;
  - разработка и регистрация доменных имен для продвижения продукции в сети Интернет;
  - защита товарных знаков и доменных имен, используемых для продвижения Компании и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках;
  - лицензирование технологий.

Следует отметить, что успешность вышеприведенных этапов при реализации разработанных в компании продуктов и технологий в значительной степени обуславливает качество IP-сопровождения на этапе R&D, которое включает:

- патентную аналитику;
- составление патентных ландшафтов;
- исследование патентной активности;
- анализ патентных портфелей конкурентов;
- оценку патентной чистоты результатов R&D;
- митигацию выявленных патентных ограничений;
- формирование стратегии охраны разработанных в рамках R&D проекта решений;
- патентование результатов R&D;
- регулирование отношений с авторами служебных результатов интеллектуальной деятельности;
- распоряжение правами на объекты интеллектуальной собственности;
- контроль соблюдения требований при работе с конфиденциальной информацией;
- контроль информации, планируемой к обнародованию, на предмет наличия в ней сведений конфиденциального характера, в том числе сведений об охраноспособных результатах.

Кроме того, новым направлением работ по IP-сопровождению проектов в Компании стало IP-сопровождение деятельности по цифровизации промышленного производства, поскольку в последние годы произошло существенное изменение трендов развития экономики, главным из которых стала цифровая трансформация. Для снижения издержек производства, увеличения его прибыльности и в конечном итоге обеспечения конкурентоспособности компании на российском и мировом рынках цифровая трансформация промышленного производства была включена в число ключевых фокусов внимания СИБУР. Внедрение информационных технологий во все сферы деятельности Компании является стратегическим направлением развития Компании.

На сегодняшний день сложились условия, в которых необходимо увеличивать скорость разработки технологий и обеспечивать импортозамещение в России. Это, в свою очередь, потребовало пересмотра процесса IP-сопровождения проектов на этапе R&D. В данной статье эта трансформация описана более детально.

В условиях стремительно увеличивающегося количества информации в области химии все большее значение приобретают базы данных для поиска и генерации новых идей, а также навыки работы с патентной аналитикой.

Во-первых, патентная аналитика в Компании встроена в процесс поиска идей для новых разработок и формирования R&D программы. Данный процесс состоит из трех стадий: поиск и генерация идей, экспертиза и отбор идей, формирование R&D программы (**рисунок 1**).

Различные патентные базы данных позволяют изучать тенденции развития перспективных направлений для Компании. С использованием анализа патентных портфолио и ландшафтов IP-специалисты работают в тесном взаимодействии с коллегами из R&D направления и вносят свой вклад в формирование идеи для будущих НИОКР.

Далее в рамках работ по патентной аналитике, IP-специалисты осуществляют патентную экспертизу идеи (**рисунок 2**).

Результаты патентной экспертизы идеи наряду с экономической и технологической оценкой имеют ключевое значение при принятии решения о включении идеи в R&D программу. Проведенная патентная экспертиза позволяет выявить потенциальные патентные ограничения и сразу оценить возможность митигации рисков нарушения патентных прав и сформировать предложения о дальнейших направлениях развития анализируемой идеи.

Одним из масштабных проектов Компании, в котором были использованы различные инструменты патентной аналитики, стала разработка R&D стратегии Компании до 2030 г. По результатам данной работы фокус R&D был направлен в том числе на разработку новых материалов для 3D-печати. На тот момент для этих целей уже использовались различные полимеры, однако их стоимость была высокой, а попытки удешевить материал зачастую приводили к другой проблеме – изделия после непосредственной печати давали усадку, теряя в качестве. Нашей задачей стало разработать композиционные полимерные материалы на основе недорогих марок базовых полимеров, преимущественно полипропилена, изделия из которых могут эксплуатироваться в различных химических средах и не дают усадку. Таким образом патентная аналитика указала нам на перспективное направление, позволила определить ключевые требования для разрабатываемого продукта и собрать исходные данные для создания нашей собственной композиции. Сегодня разработанные композиции широко используются на заводах компании, прежде всего для ремонта и восстановления комплектующих – «расходников» производственного оборудования. Ограничения или невозможность поставок таких комплектующих могли повлиять на функционирование производств. При этом немаловажно отметить, что затраты компании на поиск этих комплектующих на рынке и их покупка с учетом логистики были выше, чем затраты на их печать из собственных полимеров, непосредственно на заводе, без длительного ожидания и дорогой логистики.

Благодаря многолетнему опыту патентно-правового сопровождения R&D проектов в Компании нам удалось сформировать единые принципы эффективного управления проектами с точки зрения IP. IP-менеджмент Компании организован таким образом, что за каждым конкретным проектом с самого первого этапа его реализации закреп-



Рисунок 1. Меню сервиса формирования r&amp;d программы на этапе работы с патентной аналитикой



Рисунок 2. Меню сервиса формирования R&amp;D программы на этапе проведения патентной экспертизы идеи

вляется IP-специалист, который совместно с проектной командой изучает все нюансы разработки проекта от старта до окончания. Такой подход позволяет IP-специалисту быть в курсе изменений при разработке проекта, своевременно вносить корректировки в план IP-сопровождения проекта и, таким образом, обеспечивать его наиболее эффективное управление.

Основополагающие принципы IP-менеджмента R&D проектов:

- патентная осведомленность – изучение патентов конкурентов и постоянный мониторинг их патентной активности и действий по поддержанию патентов в силе или прекращению действия;
- патентная чистота с использованием риск-ориентированного подхода – наиболее раннее выявление патентных рисков для реализуемого проекта, обеспечивающее максимальную вероятность их успешной митигации при минимальных финансовых и временных затратах на разработку;
- патентная защищенность – анализ потенциала разработки к патентованию на всех её этапах, начиная «с пробирки», заканчивая промышленным масштабом с параллельным созданием патентного портфеля, который в полной мере отвечает бизнес-стратегии для реализации проекта.
- защита информации – обеспечение режима конфиденциальности в отношении информации, получаемой в рамках реализации проектов путем использования защищенных способов хранения и передачи данных и постоянного повышения культуры работы с конфи-

денциальной информацией не только внутри Компании, но и у R&D партнеров.

Ниже представлена общая схема осуществления IP-менеджмента R&D проекта в Компании (рисунок 3).

Как следует из приведенной схемы, на каждой стадии реализации проекта проводятся определенные виды патентных исследований, которые позволяют эффективно влиять на проект как с точки зрения сокращения сроков его реализации, так и снижения затрат.

Схема также иллюстрирует ключевые IP-активности, которые наиболее целесообразно проводить на протяжении всего цикла реализации R&D проекта, начиная с поиска идей для проекта и направления его реализации и заканчивая промышленным производством.

Традиционно на старте проекта ещё на стадии концептуальных исследований и до начала лабораторных испытаний проводится анализ общедоступных источников информации, в том числе патентных источников, главной целью которого является поиск проблемных аспектов технологии, выбор пути решения выявленных проблем и прогнозирование экспериментальных работ с учётом предыдущего опыта, описанного в литературе. Это позволяет сократить стадию концептуальных и лабораторных исследований.

До недавнего времени в Компании на данном этапе проводился только этот вид исследования, при этом оценку патентоспособности и патентной частоты осуществляли только после того, как был сформулирован лабораторный концепт технологии и продукта.

В принципе, такой подход действительно может показаться логичным, так как концепция проекта определена



Поиск идей для R&D проектов	Реализация R&D проекта				Внедрение
	Концептуальные исследования	Лабораторные исследования	Масштабирование и Оптимизация	Опытно-промышленные испытания	
Патентные ландшафты и IP-портфолио компаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>поиск новых идей</li> <li>изучение динамики патентования</li> <li>понимание проблемных аспектов технологии/продукта</li> </ul>	Заключение о патентной чистоте (ПЧ) и патентоспособности		Заключение о ПЧ для клиентов		Актуализация ПЧ с учетом географии коммерциализации
	Патентование базовых решений				
Предварительная IP-экспертиза идеи/проекта: <ul style="list-style-type: none"> <li>понимание на ранних стадиях «закрытых» и «свободных» направлений реализации проекта</li> <li>риски СИБУР и риски клиентов СИБУР</li> </ul>	Патентование решений по масштабированию				
	Патентование решений по оптимизации				
Пересмотр и актуализация патентного портфеля					
Учет IP-затрат в экономике проекта					
Работа с патентными рисками: оценка рисков и программа митигации рисков			Мониторинг патентной активности конкурентов: выявление новых заявок и патентов		
Мотивация авторов: выплата вознаграждений за служебные РИД			Поддержание патентного портфеля в силе: оплата патентных пошлин		
Учет и капитализация нематериальных активов					
ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ IP-МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТОВ					
<b>Патентная осведомленность</b> Изучение патентов конкурентов и мониторинг их активности	<b>Риск-ориентированный подход</b> Своевременное выявление и митигация патентных рисков	<b>Усиление патентной охраны</b> Увеличение количества «сильных» патентов	<b>Защита информации – конфиденциальность</b> Митигация рисков разглашения коммерчески уязвимой информации		

Рисунок 3. Общая схема осуществления IP-менеджмента R&amp;D проекта в компании СИБУР

и уже имеются финальные описания всех объектов для проведения поиска и оценки патентоспособности и патентной чистоты, которые позволяют осуществлять проведение полноценного поиска и оценки.

Как правило, на данном этапе почти всегда выявлялись патентные риски, которые требовали оценки и реализации дальнейшей программы их митигации. Однако в этом случае возникала трудноразрешимая проблема: при отсутствии патентной чистоты компания не может принять решение о переводе данной разработки на следующий этап, в частности на этап масштабирования. Сле-

дует отметить, что в области химии решение о переходе от лабораторного исследования на этап масштабирования и далее на опытно-промышленные испытания является очень серьезным решением, поскольку в данный момент происходит существенное увеличение капитальных вложений, и решение принимается только с учетом всех аспектов данной разработки. В результате возникал риск возвращения на стадию лабораторного исследования из-за патентных ограничений, выявленных на более поздних этапах разработки, и соответственных затрат на это дополнительное время и ресурсов.

## **В ОБЛАСТИ ХИМИИ РЕШЕНИЕ О ПЕРЕХОДЕ ОТ ЛАБОРАТОРНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ НА ЭТАП МАСШТАБИРОВАНИЯ И ДАЛЕЕ НА ОПЫТНО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ИСПЫТАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНЫМ РЕШЕНИЕМ.**

На основании анализа вероятности возникновения подобных ситуаций было принято решение о необходимости проведения работ по выявлению патентных рисков уже на стадии лабораторных исследований, когда идея уже сформулирована, но работы по проекту ещё не начаты, и при сборе и анализе литературы проведения работ не только с точки зрения технологических аспектов, но и с точки зрения правовых аспектов, при этом особое внимание следует уделять изучению патентного портфеля конкурентов, особенно тех конкурентов, которые в данном направлении продвинулись гораздо дальше, и рассматривать такие документы с точки зрения возможных будущих ограничений для разработок Компании на территории реализации продуктов, включая их возможные модификации.

Хотя при такой экспертизе, как правило, невозможно провести максимально глубокую проработку в части поиска и оценки патентной частоты, поскольку конфигурация проекта на данном этапе имеет очень общий вид, возможно уже на таком раннем этапе выявить охраняемые документы конкурентов, которые в принципе могут заблокировать любую конфигурацию проекта.

После выявления таких патентов уже на ранней стадии разработки начинается формирование программы митигации патентных рисков, которая включает либо поиск технологических «путей выхода из-под мешающего патента», либо поиск правовых путей. Следует отметить, что поиск технологических путей митигации рисков часто связан с трудностями, поскольку, как правило, патентуются самые эффективные технические решения, и попытка сделать что-то иное, что не попадает под правовой объем охраны патента конкурента, зачастую приводит к ухудшению экономики проекта. Однако, если новое техническое решение найдено, прилагаются усилия для выявления ниш его патентования. Если же снять риск путем изменения технологии невозможно, проводится правовая митигация риска потенциального нарушения патентной чистоты. В рамках осуществления такой деятельности проводятся работы:

- анализ делопроизводства по заявке на получение мешающего патента в процессе экспертизы заявки по существу;
- анализ патентных документов того же заявителя, что и мешающий патент;
- анализ статуса патентов из патентного семейства (поддержание патента в силе, уплата пошлин) в различных юрисдикциях;
- анализ делопроизводства по аннулированию патента в административном и судебном порядке, с подробным изучением соответствующего законодательства в разных странах;

- проведение дополнительных патентных и литературных источников, аргументированно доказывающих, что на дату приоритета патента уже существовали документы, порочащие патентоспособность (новизну, изобретательский уровень, промышленную применимость и др.) мешающего патента (с учетом законодательства разных стран);
- если еще не выдан патент, но при этом опубликованная заявка (включая зарубежные) может рассматриваться как потенциально блокирующая – подача особого мнения в патентные ведомства, в которых используется такая практика.

Такой подход безусловно увеличивает объем работ для IP-специалиста, однако это гораздо дешевле и быстрее для проекта, чем проведение оценки патентной чистоты проекта на более поздних этапах с риском возврата на начало концептуальных исследований с потерей времени и ресурсов.

В качестве примера эффективности применения предварительной IP-экспертизы проекта на ранней стадии можно привести проект по разработке полимерного антипирена, который необходим для производства теплоизоляционных материалов. Это специальная «противопожарная» добавка нового поколения, которая используется в производстве вспенивающегося и экструдированного полистирола (ПСВ и ЭППС). Строительные материалы, содержащие такую добавку устойчивы к горению и безопасны для человека и окружающей среды.

На старте данной разработки, ещё до планирования и проведения каких-либо экспериментальных работ мы провели большую работу по анализу уровня техники и патентных портфолио ключевых конкурентов. Мы определили несколько направлений развития разработки, и проведя их экономическую и технологическую оценку, выбрали два наиболее целесообразных. Однако уже в тот момент мы понимали, что в ключевых географиях будущих продаж действует широкая патентная охрана, которая, в принципе, закрывала любое направление движения по этому проекту. Условно говоря, делая один продукт – «попадаешь под одну серию патентов», а уходя в другой продукт – «попадаешь под другую». Понимая эти ограничения, мы сразу стали планировать эксперименты таким образом, чтобы не повторить уже запатентованные решения, стали искать новые пути. В результате мы разработали свою «молекулу» с уникальным составом функциональных групп и химических связей, которая по свойствам ничем не уступает аналогам из Европы и Азии. Данная разработка была внесена Роспатентом в список ТОП-10 изобретений России 2020 года.

В среднем, минимальный жизнеспособный продукт для «химии такой сложности» разрабатывается в течение

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ IP-ЭКСПЕРТИЗА НА СТАРТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПОЗВОЛЯЕТ ВЫЯВИТЬ БОЛЕЕ 80% КРИТИЧНЫХ ДЛЯ ПРОЕКТА ОХРАННЫХ ДОКУМЕНТОВ ТРЕТЬИХ ЛИЦ.**

года, а если бы мы стали оценивать патентную чистоту по классической схеме в момент понимания всех свойств полученного продукта и особенностей технологии его получения, то с уверенностью можно сказать, что мы бы откатились на год назад.

По нашей статистике ведения проектов, предварительная IP-экспертиза на старте реализации проекта позволяет выявить более 80 % критичных для проекта охраняемых документов третьих лиц, причём анализ патентных семейств по данным документам на старте может выявить патентные ограничения в отношении конкретных ключевых географий, при этом выявляются также и возможные объемы нарушения, поскольку в различных юрисдикциях патенты на одно решение могут иметь разный правовой объем. В этом случае есть время для предварительных работ по обеспечению патентной чистоты и в других странах.

Следует отметить, что проведение уже окончательного анализа патентной чистоты при переходе с лабораторного исследования на масштабирование с привлечением юридических фирм-консультантов, которые имеют большой профессиональный опыт при проведении такого вида исследований, показал, что критичные новые документы практически не выявляются. В рамках вышеописанного проекта, с момента проведения предварительной IP-экспертизы, ни в рамках оценки патентной чистоты с привлечением внешних консультантов, специализирующихся в патентном праве определенных географий, ни в рамках нашего постоянного мониторинга активности конкурентов не было найдено ни одного охраняемого документа, который мог бы ограничить наши бизнес-планы по проекту.

Таким образом, на основании изложенного выше можно сделать вывод о том, что такой подход является наиболее эффективным и безопасным и позволяет практически дойти до масштабирования технологии в максимально короткие сроки.

Для того чтобы понять какие объекты в каких географиях наиболее целесообразно патентовать, также следует изучить тактику патентования соответствующих решений конкурентами.

В зависимости от активности патентования конкурентов могут быть использованы два пути: либо патентный портфель формируется по мере реализации этапов разработки проекта, либо осуществляется тактика проактивного патентования ещё на начальной стадии лабораторных исследований путем подачи заявки на те решения, которые были разработаны даже если еще нет понимания, будет ли включено это решение в финальную технологию. Последний подход может показаться более дорогим, однако, когда речь идет о дате приоритета, он оправдывает себя.

Исходя из этого, было принято решение о патентовании всех выявленных охраняемых технических решений с последующей актуализацией патентного портфеля с возможным исключением патентов, которые не войдут в конфигурацию реализуемого проекта с учетом того, что наибольшие затраты компания несёт только после 8–10-го года поддержания патента в силе.

И в дополнение следует отметить, что применение IP-менеджмента R&D при организации работы над проектом с использованием одного из современных способов

организации работы над сложными проектами – SCRUM позволяет значительным образом сократить сроки проведения проекта и получить больше положительных результатов, особенно в части своевременности выявления патентных рисков, эффективности работы над их митигацией и увеличения количества выявляемых охраняемых решений. Основное преимущество такого «тандема» заключается в том, что проектная команда ежедневно встречается и вместе обсуждает достигнутые результаты/проблемы проекта, вместе формирует дальнейшие шаги. Это позволяет IP-менеджеру не только самому глубоко погрузиться в проект и понять, какие исследования наиболее актуальны для проекта в данный момент, но и погрузить каждого участника проектной команды в методологические нюансы IP-сопровождения, усилить кросс-функциональное взаимодействие участников команды и достичь наибольшего взаимопонимания в процессе работы над проектом.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гусева И. Б. Трехуровневый алгоритм анализа и оценки НИОКР НПП: стратегия НИОКР НПП, портфель НИОКР НПП, проект НИОКР НПП / И. Б. Гусева, П. И. Далекин // Вестник НГИЭИ. – 2017. – № 1 (68). – С. 101–109.
2. Глебова О. В. Формирование сбалансированного по уровню риска портфеля высокотехнологичных проектов разработки и производства продукции гражданского назначения с целью обеспечения экономической безопасности предприятий ОПК РФ / О. В. Глебова, И. Б. Гусева, О. В. Грачева, А. В. Симонов // Развитие и безопасность. – 2019. – № 2. – С. 69–81. – DOI 10.46960/74159\_2019\_2\_69.
3. Неретин О. П. Разработка новой методологии решения задач цифровизации микроуровней сферы интеллектуальной собственности / О. Неретин, Н. Лопатина, Е. Томашевская, А. Быков // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2022. – № 1. – С. 5–10.
4. Иванова М. Патентные пулы в парадигме формирования новых ниш на технологических рынках / М. Иванова, А. Александрова // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2021. – № 10. – С. 13–19.
5. Ена О. В. Корпоративная патентная аналитика. Отраслевые применения / О. В. Ена // Трансформация сферы интеллектуальной собственности в современных условиях: тезисы докладов участников XXIV Международной конференции Роспатента, Москва, 20–21 октября 2020 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности», 2020. – С. 78–82.
6. Гайнуллина Н. Р. Инновационная бизнес-модель: интеллектуальная собственность компании Сибур / Н. Р. Гайнуллина, Е. А. Попова // Экономика. Бизнес. Банки. – 2017. – № 54. – С. 120–124. ★