

## ЗАХИСТ КОМЕРЦІЙНОЇ ТАЄМНИЦІ В ЗАРУБІЖНІЙ ПРАВОВІЙ ДОКТРИНІ: СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Геннадій Андрощук, завідувач лабораторії правового забезпечення розвитку науки і технологій НДІ інтелектуальної власності Національної академії правових наук України, канд. екон. наук, доцент

**Вступ.** Комерційна таємниця нерозривно пов'язана з поняттям конкуренції, тому що саме конкуренція є одним з найважливіших факторів ефективного розвитку ринкової економіки. Конкурентна боротьба неминує припускає забезпечення збереження в таємниці відомостей, оволодіння якими сторонніми особами призведе до послаблення економічних позицій підприємства або завдання значної шкоди.

З переходом нашої держави до ринкових відносин в українському законодавстві з'явилися притаманні ринковій економіці терміни-"конфіденційна інформація", "комерційна таємниця", "банківська таємниця", "ноу-хау". Якщо питання, пов'язані з охороною державної таємниці, детально регламентовані українським законодавством, то питання, пов'язані з комерційною таємницею та її захистом, належать до найменш розроблених в українській економіко-правовій науці. Фактично відсутній і практичний досвід застосування норм чинного законодавства про комерційну таємницю. Так, за останні 6 років органами Антимонопольного комітету України припинено лише 11 порушень, передбачених статтями 16-19 (неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці) Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції"[1]. І це зрозуміло, адже переважна більшість таких справ має латентний (скритий) характер.

На сьогодні окремі суперечливі норми, що регулюють питання, пов'язані з комерційною таємницею, містяться в різних нормативно-законодавчих актах. Спеціального закону про охорону комерційної таємниці в Україні і досі немає. Водночас, окремі спеціальні закони з охорони комерційної таємниці сьогодні діють в Молдові (1994р.), Киргизстані (1998р.), Туркменістані (2000р.), Азербайджані (2001р.), Російській Федерації (2004р.), Таджикистані (2008р.) [2].

У сучасних умовах жорсткої конкуренції вирішальну роль в охороні інтелектуальної власності (ІВ) підприємства відіграють його працівники. Незважаючи на існування цілого ряду юридичних і технічних механізмів охорони ІВ, одним з найскладніших завдань, яке доводиться вирішувати підприємствам в області охорони ІВ, є, як і раніше, забезпечення лояльності з боку працівників. У цій статті розяснюється необхідність включення до стратегії охорони комерційної таємниці підприємств такого ключового елемента, як висока лояльність з боку працівників. Розглянемо основні шляхи та способи забезпечення довіри і відданості з боку працівників і тим самим запобігання несанкціонованому розголошенню ними комерційних секретів підприємства.

Вислів «Хто володіє інформацією, той володіє світом» дуже влучно підходить до всієї концепції стратегічного використання комерційної таємниці. Використовуючи комерційні секрети в стратегічних цілях, підприємство нерідко отримує значну конкурентну перевагу на ринку. Крім того, з їх допомогою підприємство може створити ринкову нішу, практично недоступну для конкурентів. Досить часто підприємство набуває конкурентної переваги саме завдяки нерозголошенню стратегічної інформації або тривалому збереженню її в секреті, оскільки закони (більшості країн) забороняють третім особам використовувати чи копіювати секретну або конфіденційну інформацію без дозволу її власника. Законодавство, що регулює питання комерційної таємниці (в більшості країн ці правовідносини регулюються законодавством про захист від недобросовісної конкуренції), запобігає промисловому шпигунству (несанкціонованому доступу до такої інформації) завдяки тому, що воно передбачає притягнення до відповідальності осіб, винних в отриманні доступу до інформації незаконними способами [3,4,5]. Комерційна таємниця - це далеко не єдиний засіб охорони ІВ власності, і при належному використанні він доповнює і підвищує ефективність інших засобів охорони. Підприємства, які успішно охороняють свою комерційну таємницю, зміцнюють інші належні їм активи ІВ, наприклад, коли компанія

«Кока-Кола» охороняє свою секретну формулу як комерційну таємницю, вона також зміцнює свій товарний знак.

У світовій практиці відомі випадки тривалої, надійної охорони секретів виробництва, яку забезпечують самі розробники. Так, секрет виготовлення екстракту для виробництва напою "Кока-Кола" відомий лише двом особам і зберігається з 1886 р. Він застрахований на випадок промислового шпигунства на суму у розмірі 43 млн. дол. Уже 190 років не розкривається секрет виробництва одеколону № 4711 у ФРН; сім десятиліть невідомий склад найкращих у світі французьких парфумів "Шанель" №5, до якого входять понад 100 різних масел і есенцій; зберігається таємниця тютюнової суміші сигарет "Мальборо", французьких лікерів "Бенедектин" і "Шартрез". Те ж саме можна сказати про напій "Пепсі-Кола". Ще у 1903 р. нікому невідомий аптекар Брахем з штату Північна Кароліна (США) винайшов темно-коричневий сироп, який назвав "Пепсі", що означає "енергійний", "той, що дає силу". Цей сироп нині застосовують 1300 заводів фірми "Пепсіко", розкиданих по усьому світу. Секрет його виробництва знають лише 3 члени правління фірми "Пепсіко". Тільки вони мають ключі від сейфа, в якому зберігається рецепт цього концентрату, відкрити сейф вони можуть лише разом і не мають права знаходитися втрьох в одному літаку, поїзді чи автомобілі - якщо з одним із них щось трапиться, то двоє інших залишаться живими. На всякий випадок дублікат ключа від сейфа завжди зберігається в банку, що фінансує фірму [6].

З огляду на те, що ринкові умови швидко змінюються, і враховуючи, що комерційні таємниці можуть бути самостійно розкриті третіми особами, підприємствам рекомендується не тільки охороняти вже наявні комерційні таємниці, а й здійснювати постійну роботу зі створення нових ноу-хау, з тим щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Крім того, це може виявитися корисним у разі непередбаченого розкриття комерційної таємниці, тому що підприємство буде мати можливість перейти до виробництва нового і кращого продукту або реалізації більш ефективного бізнес-плану.

**Визначення комерційної таємниці.** Для того щоб інформація вважалася комерційною таємницею і внаслідок цього підпадала під юридичну охорону, вона повинна задовольняти трьом основним вимогам: 1) інформація повинна бути секретною або повинна поширюватися в умовах конфіденційності; 2) інформація повинна представляти комерційну цінність в силу того, що вона є секретною; 3) власник інформації повинен вживати необхідних заходів за відповідних обставин для збереження інформації в секреті. Комерційна таємниця може являти собою будь-який вид інформації, включаючи формули, способи, моделі, фінансові відомості, бізнес-плани, списки клієнтів, неоголошені продукти і т.п., яку підприємство вважає цінною і яка дає йому перевагу стосовно конкурентів [3].

**Позитивні і негативні сторони охорони комерційної таємниці.** При прийнятті рішення про те, чи слід скористатися механізмом охорони комерційної таємниці, необхідно виходити з переваг і недоліків такої охорони в порівнянні з іншими засобами охорони ІВ. Переваги комерційної таємниці полягають в наступному: 1) вона не пов'язана з витратами на реєстрацію; 2) її дія не обмежена в часі; 3) її охорона починає діяти негайно; 4) для встановлення охорони не потрібно її розкриття або реєстрація у державному органі.

З іншого боку, її недоліки полягають у наступному: 1) якщо таємниця втілена в продукті, треті особи можуть самостійно розкрити укладену в ньому секретну інформацію і використовувати її на законних підставах шляхом «зворотного інжинірингу»; 2) якщо комерційна таємниця розкрита широкій публіці, охорона не надається; 3) охорона надається тільки від неналежного одержання, використання або розкриття конфіденційної інформації; 4) охорона комерційної таємниці є більш слабкою, ніж охорона патентів; 5) комерційна таємниця не забезпечує охорони від тих, хто самостійно приходить до аналогічної ідеї, що тримається в секреті. Як наслідок, незапатентована комерційна таємниця може бути запатентована іншою особою, якщо вона буде розкрита нею самостійно. У цьому комерційна таємниця відрізняється від патентів на винаходи, які охороняють власників патентів навіть від тих, кому вдалося самостійно розробити аналогічне технічне рішення. Закон не передбачає покарання за добросовісне розкриття, яке включає виявлення такими законними способами, як: 1) самостійне створення; комерційна таємниця не забезпечує виключності, тому потенційно будь-хто може розкрити вашу комерційну таємницю самостійно і використовувати або запатентувати її; 2)

зворотний інжиніринг; це звичайна практика, яка використовується для з'ясування механізму функціонування або складових частин продукту і яка полягає в тому, що конкурент вивчає продукт з метою його відтворення або навіть виготовлення більш досконалого продукту [3].

Однак, в даний час серед дослідників вже досить поширеною є думка про те, що охорона результатів інтелектуальної діяльності в режимі комерційної таємниці більш перспективна, ніж захист патентом. Адже патенти з самого початку були призначені для того, щоб стимулювати виведення винаходів з комерційної таємниці. Наприклад, в роботі [7] зазначається: "... в ієрархії способів підвищення конкурентоспроможності інноваційного бізнесу патентна охорона для багатьох компаній стоїть на п'ятому місці після захисту у вигляді ноу-хау, скорочення терміну освоєння інновації, власне виробництва, продажу супутніх товарів чи послуг".

Зазначимо, що витрати на отримання патенту на винахід середньої складності і його підтримка в силі протягом перших трьох років (з урахуванням витрат на патентного повіреного) можуть становити 3000 - 4000 євро в країнах Європи, 7500 - в США, 9600 - в Японії. Вартість європейського патенту для восьми країн оцінюється в 40 тис. євро. Патентування винаходів за системою РСТ призводить до додаткових, порівняно з національною процедурою, витрат в 2100 євро (3800, якщо проводиться експертиза) [8]. Крім того, в силу високого ступеня невизначеності патентної охорони, а також значних витрат на отримання патенту та підтримання його чинності, судові витрати на розгляд спорів у сфері патентного права та їх складності "патентні війни" мають сенс тільки як крайній захід за умови фінансової спроможності позивача.

Правова охорона в режимі комерційної таємниці має цілу низку переваг порівняно з іншими формами охорони. Це - відсутність вимог про обов'язкову реєстрацію в Патентному відомстві, необмеженість строку охорони, оперативність отримання статусу охороняемого результату інтелектуальної діяльності, універсальність об'єктів охорони, відсутність необхідності сплати мита та оприлюднення сутності результату, що охороняється. Безумовно, що ці особливості роблять комерційну таємницю (ноу-хау) досить привабливим засобом правової охорони результатів інтелектуальної діяльності на підприємствах усіх форм власності. Проте в роботі з секретом виробництва існують і складності, обумовлені невизначеністю механізму постановки ноу-хау на бухгалтерський баланс і додатковими витратами, які супроводжують цей етап роботи з ним. З одного боку, відповідно до п. 4 Положення по бухгалтерському обліку "Облік нематеріальних активів" (ПБУ 14/2007), "при виконанні умов ... до нематеріальних активів належать, наприклад, твори науки, літератури і мистецтва; програми для електронних обчислювальних машин, винаходи; корисні моделі ... секрети виробництва (ноу-хау); товарні знаки і знаки обслуговування". Це означає, що теоретично секрети виробництва на баланс ставити можна [7].

**Охорона комерційної таємниці.** Зважаючи на сучасні досягнення в галузі комунікаційних технологій і швидкості, з якою інформація може копіюватися і поширюватися, збереження комерційної таємниці вимагає невпинних щоденних зусиль. Для виконання цього завдання підприємству необхідно подбати про таке:

- визначити всі цінні комерційні секрети і розробити та ввести в дію політику і програму охорони комерційної таємниці;
- пояснити співробітникам важливість збереження комерційної таємниці та ознайомити їх з розробленою політикою та програмою;
- прийняти зважене рішення про те, яким працівникам «необхідно знати або використовувати» інформацію, і періодично переглядати відповідний список, а також обмежити доступ до комерційних секретів виходячи з того, що саме «необхідно знати» або «необхідно використовувати» працівникам;

- встановити засоби обмеження фізичного та технічного доступу до комерційних секретів;
- обмежити публічний доступ до приміщення, де зберігаються комерційні секрети, і встановити контроль за таким доступом;

- щоб уникнути випадкового або ненавмисного розкриття інформації позначити грифом «*таємно*» або «*конфіденційно*» всі документи, що містять комерційну таємницю;
- укласти угоди про конфіденційність з усіма відповідними працівниками, а також третіми особами, які так чи інакше можуть отримати доступ до комерційних секретів підприємства.

**Працівники - найбільша загроза.** Відома сумна статистика (дані Інтерполу), згідно з якою 25% службовців фірми готові продати її секрети в будь-який час кому завгодно, 50% йдуть на це залежно від обставин і лише 25% є патріотами цього підприємства [3].

Настільки необхідні підприємству конкурентні переваги забезпечують йому нові і більш досконалі продукти та процеси, які неможливо скопіювати. Невпинний пошук творчих і винахідницьких ідей - вічна проблема. Деякі підприємства йдуть навіть на пряму «крадіжку» працівників конкурентів, з тим щоб використовувати їх творчі й винахідницькі здібності, а також знання секретів успішної діяльності конкурента в своїх інтересах. У більшості випадків конфіденційна інформація розкривається або використовується діючими і, особливо, колишніми працівниками підприємств. Коли хто-небудь працює на підприємстві, у нього завжди укладено з роботодавцем якийсь «психологічний договір». На відміну від офіційного юридично оформленого контракту, такий договір є комплексом взаємних очікувань щодо внеску працівника в діяльність підприємства, з одного боку, і його винагороди за свій внесок, з іншого. Ці очікування, як правило, формуються і усвідомлюються в ході роботи в компанії. У міру того, як працівники освоюють культуру компанії, їм стає ясно, що саме допустимо, а що ні, які їх обов'язки та що вони повинні компанії,

а компанія ім. По відношенню до роботодавця працівник автоматично зобов'язаний зберігати конфіденційність. Однак в умовах високої мобільності робочої сили, «психологічні договори» виявляються ненадійними. Це означає, що офіційні юридично оформлені контракти набувають все більшого значення. Такі контракти або положення, що в них містяться, зміцнюють юридичну охорону комерційної таємниці і забезпечують підприємству безпеку у разі виникнення судового спору. Існує кілька видів контрактних положень, які підприємство може включати в трудові договори зі своїми працівниками з метою охорони своєї конфіденційної інформації.

- *По-перше*, це положення про взаємні зобов'язання про нерозголошення, коли обидві сторони погоджуються не розголошувати ніяку конфіденційну інформацію, що підпадає під дію контракту. Такі положення слід включати в усі види контрактів, будь то контракти зі штатними працівниками, стажерами, тимчасовим персоналом, акціонерами, клієнтами, або ким-небудь ще, хто може отримати доступ до комерційних секретів підприємства.

- *Другим*, не менш важливим положенням, є положення про відмову від конкуренції, відповідно до якого працівники позбавляються права здійснювати аналогічний вид діяльності або займати аналогічну посаду у конкурентів роботодавця і навіть відкривати власну справу, використовуючи для цього інформацію підприємства-роботодавця. Положення про відмову від конкуренції має включати в себе такі зобов'язання: не працювати за сумісництвом, не конкурувати з роботодавцем, не організовувати конкуруючу компанію і не вмовляти своїх колег перейти на роботу в конкуруючу компанію. Разом з тим в одних країнах включення таких положень заборонено, а в більшості інших обмеження повинні бути розумними.

Така норма існує, зокрема, в німецькому конкурентному законодавстві. Аналогічна стаття була передбачена і в проекті Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції". Однак при підготовці законопроекту до другого читання ця норма не була підтримана депутатами, оскільки, на їх думку, це є порушенням прав людини. Тому зараз в Україні є досить поширеною практикою перехід працівників після звільнення в конкуруючі структури — банки, страхові компанії тощо. На наш погляд доцільно вже переглянути цю законодавчу норму з урахуванням існуючого зарубіжного досвіду і вітчизняної практики.

**Угоди про конфіденційність: відсутність повної гарантії.** Завдання збереження комерційної таємниці є вічним через постійний страх з приводу її можливого розголошення. Як правило, головну загрозу представляють самі працівники, оскільки немає ніяких гарантій того, що укладення з ними «*угоди про нерозголошення*» і «*угоди*

*про відмову від конкуренції»* буде достатньо для того, щоб запобігти використанню або несанкціонованому розкриттю секретної інформації працівниками, що покинули компанію. У будь-якому випадку положення про відмову від конкуренції не забезпечує абсолютної гарантії, оскільки щодо нього нерідко встановлюються обмеження щодо терміну дії та географічного охоплення.

За останні два десятиліття світ бізнесу і умови роботи зазнали істотних змін. В минулому найнятий працівник був впевнений в тому, що він буде працювати в компанії все життя, а роботодавець очікував від нього повної лояльності по відношенню до підприємства. Крім того, працівники були віддані своєму роботодавцю. Однак з приходом «глобалізації», коли працівники стали стикатися з проблемами реструктуризації, переведення компаній в інші місця та їх розукрупненням, ставлення до лояльності почало різко змінюватися [9]. Роботодавці «порушують правила», взаємні зобов'язання порушуються і переглядаються, від працівника вже не очікують довічної служби і відданості, часта зміна роботи стає звичайним явищем, і люди постійно шукають більш високооплачувану роботу або кращі умови праці. У сучасних умовах важко домогтися лояльності та довіри на робочому місці.

За даними дослідження американського ринку робочої сили, проведеного у 2000 р. консультантами з кадрових питань компанії «Форчун», лояльність працівників до свого роботодавця залежить від розмірів підприємства. Статистичні дані свідчать про те, що майже 80% працівників МСП лояльні до своїх підприємств, тоді як у великих компаніях цей показник становить менше 50%. Законодавство про охорону комерційної таємниці направлено на забезпечення балансу між різними варіантами політики в галузі конкуренції. З одного боку, необхідно заохочувати інновації і творчість та забезпечити охорону компаніям, що інвестують кошти в інноваційну і творчу діяльність. З іншого, необхідно заохочувати здорову конкуренцію і свободу зайнятості. Про складність таких різних і нерідко конфліктуючих політичних підходів свідчить застосування в країнах загального права *«доктрини неминучого розкриття»* і *«доктрини трампліна»*.

**«Доктрина неминучого розкриття»** виникла у зв'язку з необхідністю вирішення проблеми переходу працівників в інші схожі компанії. Її основний принцип полягає в тому, що працівники, які мали доступ до конфіденційної інформації, неминуче розкриють цю інформацію майбутньому роботодавцю, якщо останній здійснює свою діяльність в тій же області. З доктрини випливає, що навіть якщо працівник керується добрими намірами, він автоматично або інстинктивно передасть придбані на колишньому місці інформацію, навички і знання своєму наступному роботодавцю, якщо останній здійснює діяльність в тій же галузі. У цьому випадку вступають в дію чинники політики, які були згадані вище. З іншого боку, суспільству необхідно охороняти конфіденційну інформацію своїх підприємств, проте воно не може обмежити свободу зайнятості своїх членів.

Судові рішення в цій сфері залежать від фактів і обставин кожного конкретного спору. Як правило, судова заборона на перехід працівника в іншу компанію виноситься у разі, якщо встановлюється, що існує висока ймовірність передачі колишнім працівником новому роботодавцю інформації, яка не є широко відомою або не може бути легко «виведеною» конкурентами у відповідній галузі. Необхідно проводити розмежування між конкретною конфіденційною інформацією і звичайними навичками і знаннями, які працівник набув під час роботи у своїй попередній компанії. Він не може бути позбавлений можливості використовувати такі отримані навички і знання.

*Прикладом застосування цієї доктрини для запобігання переходу працівника до конкуруючої компанії є справа компанії «Пепсіко Інк» проти Редмонда. «Пепсіко» зажадала встановити судову заборону на перехід її колишнього працівника Редмонда в компанію «Квейкер Оатс», яка була на той час прямим конкурентом «Пепсіко». «Пепсіко» виграла позов на тій підставі, що зважаючи на заняття запропонованої йому в компанії «Квейкер» посади Редмонд неминуче розкриє комерційні секрети і конфіденційну інформацію «Пепсіко» своєму новому роботодавцю. Суд також зобов'язав Редмонда ніколи не розголошувати комерційну таємницю "Пепсіко».*

**«Доктрина трампліна»** застосовується з метою перешкодити працівнику, який під час роботи у колишнього роботодавця міг мати доступ до конфіденційної інформації, використовувати таку інформацію у своїх власних інтересах і тим самим отримати необґрунтовану перевагу по відношенню до колишнього роботодавця.

*Прикладом застосування такої доктрини є справа компанії «Роджер Буллівант Лтд.» Проти Елліса, коли директор-розпорядник звільнився зі своєї компанії і перейшов на роботу в конкуруючу компанію, взявши з собою технічну та комерційну документацію, торговельні секрети та інформацію про клієнтів колишнього роботодавця. В даному випадку немає ніяких сумнівів у тому, що, скориставшись цією інформацією, колишній працівник отримав би необґрунтовану перевагу, і тому відносно такого використання було винесено судову заборону.*

Доктрина трампліна може також застосовуватися, навіть якщо відповідна інформація вже перейшла в сферу суспільного надбання, з тим, щоб заборонити колишньому працівнику, який набув у колишнього роботодавця конкретні виробничі (технічні навички) знання, використовувати ці навички / знання для виробництва конкуруючого продукту. Це обумовлено тим, що такі знання дали б колишньому працівнику «несправедливу фору» по відношенню до тих, хто має доступ до опублікованої інформації.

Однак домогтися встановлення судової заборони не просто, оскільки питання про конфіденційність має складний характер: важко чітко визначити і розмежувати знання, які працівник уже мав на момент приходу в компанію, і знаннями, які він одержав під час роботи в ній.

В останні кілька десятиліть відбулися зміни в умовах праці і, як наслідок, в ступені лояльності працівника, що підвищило ймовірність порушення психологічного договору.

Тому необхідно звернути більшу увагу на проблему підвищення лояльності працівників як одного із засобів забезпечення охорони комерційної таємниці. Від цього роботодавець тільки виграє, оскільки прийняття відповідних заходів дозволить підвищити продуктивність і - що ще важливіше - закріпити кадри, зменшити їх плінність і, завдяки цьому, звести до мінімуму ризик розголошення комерційної таємниці.

**Підвищення ступеня лояльності працівників.** На думку зарубіжних фахівців, імовірність витоку відомостей, що становлять комерційну таємницю, при проведенні таких дій, як підкуп, шантаж, переманювання співробітників фірми, впровадження своїх агентів складає 43%; отримання відомостей шляхом їх вивідування у співробітників - 24%. Таким чином, персонал фірми є, з одного боку, найважливішим ресурсом підприємницької діяльності, а з іншого, окремі співробітники в силу різних обставин можуть стати джерелом значних втрат і навіть банкрутства фірми. Так, у Західній Європі та в США втрата 20% конфіденційної інформації призводить до розорення фірми протягом одного місяця [3].

Саме тому організаційні та адміністративні заходи захисту конфіденційної інформації необхідно поєднувати з соціально-психологічними заходами. Серед соціально-психологічних заходів захисту можна виділити два основних напрямки: це, *по-перше*, правильний підбір і розстановка кадрів і, *по-друге*, використання матеріальних і моральних стимулів. Західні фахівці з економічної безпеки вважають, що від правильного підбору, розстановки і стимулювання персоналу збереження фірмових секретів залежить, як мінімум, на 80%!

Такі компанії, як «Саутвест Ейрлайнз», «Тойота» і «Сіско», які домагаються збільшення прибутку, піклуючись про своїх працівників, прийшли до усвідомлення того, що забезпечення прихильності працівників справі компанії має бути добре інтегровано в її політику в області людських ресурсів і спільні бізнес-стратегії. Лояльність з боку працівників важлива не менше, ніж лояльність з боку клієнтів, оскільки підприємство довіряє клієнтів своїм працівникам, і тому важливо збирати, узагальнювати та інтерпретувати інформацію про працівників, з тим щоб мати чітке уявлення про їхні потреби та очікування. Взаємовідносини між роботодавцем і працівниками повинні ґрунтуватися на взаємній повазі та розумінні, справедливому і рівному ставленні до працівників, незалежно від займаних ними посад.

Важливим кроком на шляху забезпечення прихильності працівників справі підприємства є спілкування. Очікування керівництва можуть відрізнятися від очікувань працівників, тому необхідно чітко прояснити взаємні очікування, з тим, щоб обидві сторони усвідомлювали, що саме від кожного з них потрібно і в якому обсязі. Коли керівники користуються повагою і довірою у підлеглих, це відповідає інтересам справи. Тому організація програм підвищення кваліфікації керівників може сприяти вдосконаленню їх навичок управління людьми і полегшити рішення задач у конкретних областях. Корисно налагодити спілкування всередині компанії і важливо прислухатися до думки

працівників, оскільки в такому разі у них виникає почуття причетності спільній справі і підприємство може отримати з цього користь з погляду поліпшення управління та вирішення внутрішніх проблем. Організація таких програм, як внутрішні форуми, на яких працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки і побажання, може сприяти створенню сприятливої робочої атмосфери. Крім того, вислуховуючи думки працівників, керівники компанії можуть виявляти «слабкі ланки» і «осередки невдоволення» та вживати заходів щодо їх усунення.

В умовах культури «слабкої відчуженості від влади» начальники ставляться до своїх підлеглих з повагою і не третирують їх, підлеглим доручається виконання важливих завдань, відповідальність несуть обидві сторони або найчастіше її бере на себе керівник, оскільки саме на ньому лежить обов'язок здійснювати управління, і керівники нерідко спілкуються зі своїми підлеглими після роботи. Така культура і більш колегіальна, демократична і децентралізована атмосфера на робочому місці значною мірою сприяють підвищенню ступеня лояльності працівників, оскільки вони полегшують спілкування між керівниками і працівниками та зміцнюють взаємну довіру. У своїх взаєминах з працівниками роботодавець повинен всіляко проявляти свою турботу про них. Крім того, колегіальна атмосфера і «слабка відчуженість від влади» створюють якусь «сімейну» атмосферу, яка викликає у людей почуття причетності. А це, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності по відношенню до підприємства. При розробці стратегії забезпечення прихильності працівників справі підприємства необхідно подбати про те, щоб кожен працівник розумів, яка його роль в компанії і як він сприяє досягненню загального успіху, тому що це зміцнює його почуття причетності, самоповаги і значущості, а також підвищує ступінь лояльності по відношенню до компанії.

Для працівників велике значення має також належна винагорода, допомога та пільги. З фінансової точки зору, зарплата працівників повинна справедливо відображати їх вклад. Одним із способів взаємної ув'язки інтересів підприємства і працівника є застосування механізму участі в прибутках, відповідно до якого працівникам виплачуються премії залежно від прибутків компанії. У кінцевому рахунку, як працівники, так і роботодавець вирішують загальну задачу отримання взаємної вигоди. Наприклад, компанія «Проктер енд Гембл» пропонує своїм працівникам дуже вигідну участь у прибутках компанії, і багато з них володіють її акціями на сотні тисяч доларів. Це породжує у працівників сильне почуття причетності і дає їм певні фінансові переваги.

Важливу роль грає також нематеріальне заохочення співробітників за їх вклад, наприклад у формі оголошення подяки, надання відгулу, розміщення фотографії на дошці, відкриття доступу до навчальних програм і т.п. У найбільшій в світі приватної компанії-розробника програмного забезпечення, Інституту САС, плінність кадрів становить 4%. Підтримці цього показника на порівняно низькому рівні сприяють такі пільги, що надаються працівникам, як послуги з денного догляду за дітьми для працюючих матерів, організація дозвілля та відпочинку, повне покриття витрат по медичному страхуванню, а також 35-годинний робочий тиждень.

**Контроль за діяльністю працівників.** Незважаючи на важливість прийняття заходів щодо забезпечення лояльності працівників, роботодавцям не слід забувати про необхідність охорони комерційної таємниці. З цією метою вони мають постійно контролювати діяльність працівників. Однак при цьому їм не слід виходити за рамки встановлених обмежень, вони повинні поважати недоторканність приватного життя працівників. Водночас надмірний контроль може підірвати довіру з боку працівників, оскільки у них може виникнути відчуття, що вони не користуються довірою.

**Бесіда з працівником при звільненні.** У разі закінчення терміну дії трудового договору важливо провести з працівником бесіду, в ході якої роботодавець повинен нагадати йому про зобов'язання щодо нерозголошення після звільнення комерційних секретів, до яких той мав доступ, перебуваючи в компанії, і про наслідки порушення цих зобов'язань. Такі бесіди становлять інтерес і для роботодавця, оскільки він може з'ясувати плани колишнього співробітника на майбутнє, наприклад куди той планує влаштуватися на роботу. Ця інформація дасть можливість роботодавцю краще оцінити існуючі та потенційні ризики порушення його комерційної таємниці і виявити конкурентів.

**Висновок.** При прийнятті рішення про збереження відповідної інформації в секреті підприємствам слід подбати про створення надійної системи охорони такої інформації [10,11]. Крім того, підприємствам слід вжити заходів щодо забезпечення психологічної лояльності з боку працівників для підвищення ефективності укладених угод про нерозголошення і про відмову від конкуренції і тим самим збереження своїх комерційних таємниць. Тому підприємствам рекомендується повністю інтегрувати заходи з підвищення психологічної лояльності в свою стратегію в області охорони ІВ і загальну бізнес-стратегію.

#### Використані джерела

- 1.Андрощук Г.О. Захист комерційної таємниці: методика розслідування злочинів //Інтелектуальна власність.- 2008. — № 7. — С.21-33, №10. — С. 22-31, №11. — С. 21-33.
- 2.Андрощук Г. Институт коммерческой тайны в странах СНГ: правовой режим и защита // XVII Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы интеллектуальной собственности», Львов, 21-25 февраля 2011.-С. 224-241.
- 3.Андрощук Г.А., Крайнев П.П. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны. — Монография. — К: Издательский Дом «Ин Юре», 2000 — 400с.
- 4.Андрощук Г.О. Конкурентне право: захист від недобросовісної конкуренції. Навчальний посібник. — 3-є вид. стереотипне. — К.: ЗАТ «Ін-т інтел. власн. і права». 2004. — 304 с.
- 5.Андрощук Г.А., Крайнев П.П. Правовое регулирование защиты коммерческой тайны за рубежом. //Экономическая безопасность, разведка и контрразведка —.2002- №1 - С. 18-45.
6. Андрощук Г. Комерційна реалізація ноу-хау: зарубіжний досвід та вітчизняна практика //Міжнародний форум «Трансфер технологій та інновацій», Київ, 20-21 листопада 2008. — С. 90-108.
- 7.Чайков М., Майкова А. Коллизии секрета производства (ноу-хау) // [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://www.avtonews.net/005/kollizii-sekreta-proizvodstva-nou-khau?page=0,1>
- 8.Андрощук Г. Зарубіжне патентування винаходів // Теорія і практика інтелектуальної власності, №6, 2011- С.
- 9.Андрощук Г. Управление интеллектуальной собственностью при офшоринге: аспекты экономической безопасности // Наука та інновації, № 1, 2011— С.48-66.
- 10.Марущак А.І. Правові основи захисту інформації з обмеженим доступом: К.: КНТ, 2007.- 208 с. .
- 11.Носік Ю.В. Право на комерційну таємницю в Україні: Монографія. —К.: КНТ,.-2007.-240 с.

Опубліковано:

**Юридичний журнал-2012.-№5.-**