**2.10. Формування підсистеми управління інтелектуальною власністю у системі управління підприємством**

На основі даних міжнародних досліджень можна констатувати, що успішний розвиток підприємства та його високі фінансові результати напряму залежать від інноваційних заходів, впровадження яких забезпечується наявністю відповідних ресурсів. Такими є інтелектуальні ресурси підприємства. Тому необхідно відзначити ще одну важливу умову успішного ведення бізнесу – наявність у підприємства інтелектуальних ресурсів та ефективне управління ними.

Знання і технології стають основним стратегічним ресурсом, а світ стає єдиним ринком знань і технологій, успішно здійснювати торгівлю якими можна, лише безперервно створюючи нові. Розробка нових технологій, виробництво на їх основі товарів і послуг, розширення міжнародної інтеграції в цій області та вихід із ними на світовий ринок стали для більшості розвинутих країн стратегічною моделлю, основою економічного зростання. Країни, які не здатні забезпечити необхідний рівень інноваційного потенціалу, будуть приречені на глибоку залежність від зовнішніх фінансових і технологічних ресурсів і збережуть за собою функції сировинних джерел.

Таким чином, проблеми цілеспрямованого і ефективного створення, мобілізації та використання інтелектуальних факторів функціонування підприємства в сучасних умовах значно актуалізуються як в рамках національної економіки, так і в глобальному масштабі.

Аналіз існуючих досліджень свідчить про значну увагу, що приділяється проблемі управління інтелектуальною власністю (ІВ) підприємства вітчизняними та зарубіжними науковцями. Важлива роль у дослідженні даної проблеми належить таким відомим вченим як Л. Едвінсон, І. Нонака, Д. Нортон, А. Полторак, Л. Прусак, Г. Роос, П. Саліван, К.Е. Свейбі, Т. Стюарт, Д. Тіс та ін. Вагомий внесок у розробку теоретичних та методичних засад щодо управління ІВ організації зробили також О. Б. Бутнік-Сіверський, С. В. Валдайцев, А. Л. Гапоненко, П. Н. Завлін, В. Г. Зінов, С. М. Ілляшенко, О. В. Кендюхов, А. М. Козирєв, П. Крайнєв, Б. Леонтьєв, Л. І. Лукічова, Л. Г. Мельник, П. Г. Перерва, Н. Ю. Пузиня, Н. О. Старкова, П. М. Цибульов, Д. М. Черваньов, А. А. Чухно та ін. На сьогодні існує ціла низка підходів до управління ІВ організації, що розглядають цей процес у різних аспектах, проте недостатня увага приділена формуванню цілісної системи управління ІВ у складі системи управління підприємством. Тому метою даного дослідження є розробка підсистеми управління ІВ у складі системи управління підприємством, визначення її завдань та функцій.

Управління в будь-якій сфері діяльності може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує цілісна система, що може вирішувати основні завдання управління. Система управління є механізмом здійснення управлінських взаємозв’язків і повинна виступати у вигляді реально існуючої субстанції, завдяки якій управлінські дії набувають конкретного змісту і конкретного прояву, а функція управління практичної реалізації.

Сьогодні у зв’язку зі зростанням значення ІВ підприємства ускладнюються функції управління в даній області. У процесі стратегічного управління підприємством існує необхідність здійснення спеціальних функцій планування, організації та контролю, заходів, пов’язаних зі створенням та використанням ІВ. Важливість результативного виконання зазначених функцій зумовлює необхідність забезпечення їх координації та контролю. У випадку розпорошення функціональних завдань між різними підрозділами підприємства знижується можливість їх координації, стає неможливим здійснення контролю.

Проведені дослідження показують, що на переважній більшості українських підприємств функції управління ІВ виконуються неналежним чином, що підтверджується:

* відсутністю обліку об’єктів ІВ;
* відсутністю організаційно-економічних механізмів їх створення та використання;
* низькою ефективністю управління портфелем ІВ;
* невідповідністю методів цілі оцінки;
* відсутністю стратегічного планування в області управління ІВ.

Особливості ІВ зумовлюють необхідність застосування спеціальних знань в процесі управління. Працівники окремих підрозділів підприємства не мають комплексних знань щодо управління ІВ. Вони володіють лише частковою компетенцією, можуть бути лише окремою ланкою в загальному ланцюзі управління ІВ. Так, наприклад, до компетенції юридичного відділу підприємства входить забезпечення правової охорони портфеля ІВ. Проте рішення щодо вибору доцільного методу охорони інтелектуального продукту приймається лише на основі врахування цілої низки чинників: патентної стратегії підприємства; унікальності, комерційної цінності кожного окремого інтелектуального продукту; запланованих напрямів та строків використання і т. д. Безперечно, до складу функцій юридичної служби не входить здійснення комплексного аналізу ринку, технічного рівня об’єкта та розробка стратегії підприємства в галузі ІВ.

Специфічного характеру процесу управління ІВ підприємства надає наявність наступних ознак, що характеризують даний процес [1, 2]:

* необхідність значних інвестицій для створення інтелектуальних

 ресурсів, підтримання в силі виняткових прав і заходів щодо припинення недобросовісної конкуренції;

* необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців для наукових, виробничих та управлінських процесів;
* необхідність інформатизації бізнес-процесів, у тому числі створення розгалужених баз даних, що дозволяють контролювати процес управління ІВ;
* складність визначення тривалості життєвого циклу наукомісткої продукції з урахуванням прогнозного характеру тривалості життєвого циклу ІВ;
* різноманіття видів об’єктів ІВ, складність їхньої ідентифікації;
* складність визначення ринкової вартості конкретних об’єктів ІВ, а також визначення їхнього внеску у формування вартості кінцевого продукту;
* високий ступінь ризику при прийнятті управлінських рішень в області управління ІВ, оскільки одержання гарантованого результату в наукомістких галузях характеризується високим ступенем невизначеності;
* необхідність координації безлічі різних функцій управління ІВ у процесі створення інтелектуальних продуктів;
* швидкий ріст бізнес-простору, захищеного патентами, та складність відстеження цього процесу, що приводить до ризику порушення прав конкурентів і появи додаткових витрат;
* динамічність інноваційних процесів спричиняє швидке відновлення всіх видів інтелектуальних ресурсів підприємства, що вносить постійні корективи в організаційне забезпечення процесу управління ІВ;
* недосконалість організаційно-методичної бази управління ІВ.

Говорячи про функціонування системи управління ІВ у складі системи управління підприємством, необхідно визначити принципи взаємодії між складниками даної системи.

У багатьох випадках використання ІВ у бізнес-процесі підприємства нерозривно пов’язане з іншими видами активів. Виділення системи управління ІВ не має завдання дублювати функції системи управління маркетингом, фінансами, виробництвом чи кадрами у сфері створення і використання інтелектуальних продуктів та ресурсів, що належать до компетенції цих елементів системи управління підприємством. Проте для зазначених складників системи управління інформаційно-інтелектуальні фактори є або ресурсами, або побічними продуктами. Але мова йде про необхідність здійснення специфічних функцій, зумовлених особливими властивостями і зростанням ролі ІВ в діяльності підприємства. Такими, наприклад, можуть бути організація і планування інформаційних потоків всередині підприємства, аналіз і оцінка вартості об’єктів ІВ, заходи щодо проведення комерціалізації даних об’єктів на ринку тощо.

Основним ресурсом формування інтелектуальних продуктів є інформація, а управління процесом їх формування та використання значною мірою визначається рівнем управління інформаційними потоками, що циркулюють всередині організації та в зовнішньому середовищі.

На різних стадіях процесу створення та комерційної реалізації інтелектуальних продуктів генерується значний об’єм інформації. У формуванні внутрішньої інформаційної бази беруть участь усі складові системи управління підприємством. Кожен складник генерує та використовує інформацію, яка так чи інакше пов’язана з її функціональним призначенням.

Наприклад, такий складник системи, як управління виробництвом, є джерелом інформації, що стосується в основному перетворення матеріальних об’єктів в процесі виробництва продукції. Управління маркетингом створює та накопичує інформацію щодо ринкових потреб і способів їх задоволення. Управління фінансами створює інформацію, пов’язану з формуванням грошових фондів та рухом грошових потоків. Юридичний відділ є джерелом інформації стосовно нормативно-правової бази господарської діяльності. Управління персоналом акумулює інформацію щодо особистих якостей, кваліфікаційних, а також психологічних характеристик працівників підприємства, способів мотивації персоналу тощо. Проте будь-який із зазначених складників може також створювати інформацію, що виходить за рамки її функцій.

Система управління ІВ повинна координувати процес руху інформації, необхідної для формування інтелектуальних продуктів. Виділена система повинна слугувати фільтром, перетворювачем та накопичувачем інформації саме про інтелектуальні продукти, тобто своєрідним посередником між усіма елементами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У даному випадку вся інформація про інтелектуальні продукти буде надходити до системи управління ІВ, а після обробки інформаційний потік прямує до відповідних підрозділів системи управління підприємством. При цьому щодо зазначеного інформаційного потоку буде враховано і застосовано заходи, направлені на недопущення розголошення конфіденційної інформації та виникнення недобросовісної конкуренції.

Таким чином, обґрунтовано необхідність створення окремої структури управління ІВ та визначено її місце у складі системи управління підприємством. Визначимо основні задачі, вирішення яких повинна забезпечувати система управління ІВ підприємства. Основними стратегічними завданнями системи, що розроблюється, є:

* визначення основних напрямів політики в області створення та використання ІВ підприємства;
* створення організаційно-методичної бази управління ІВ;
* визначення основних напрямків формування та розвитку людського капіталу;
* забезпечення необхідних умов та мотивації винахідницької активності персоналу;
* впровадження ефективних механізмів щодо використання об’єктів ІВ;
* створення інформаційної бази управління ІВ.

Основною функцією системи є ефективне управління ІВ підприємства, що включає управління створенням інтелектуальних продуктів та управління портфелем об’єктів ІВ, який формується з інтелектуальних продуктів, створених безпосередньо підприємством, а також прав на об’єкти ІВ, придбаних у третіх осіб. Управління створенням та використанням об’єктів ІВ є неможливим без використання організаційно-методичної бази управління. Тому функція управління ІВ підприємства повинна також включати управління організаційно-методичної базою, що передбачає її розробку та вдосконалення. Крім того, успішна реалізація вищезазначених функцій потребує відповідного інформаційного забезпечення та комунікаційної мережі. Тобто ще однією важливою функцією управління ІВ підприємства є управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями.

Створення інтелектуальних продуктів як результату пошуку нових рішень передбачає проведення науково-дослідницької та дослідно- конструкторської роботи, проведення патентно-кон’юнктурних досліджень з метою аналізу існуючого рівня техніки та виявлення ринкових потреб у певному виді продукції. Основною умовою для створення передових розробок та інноваційного розвитку підприємства є високий рівень інноваційного потенціалу працівників, тобто їх висока компетентність та креативність, а також мотивація до максимально ефективного використання своїх здібностей для вирішення ключових проблем.

Управління портфелем ІВ підприємства включає управління формуванням портфеля ІВ та забезпеченням його захисту, управління інноваційною, а також комерційною та оціночною діяльністю. При цьому формування портфеля ІВ включає відбір інтелектуальних продуктів, створених на підприємстві, що потребують правової охорони та забезпечення їх такою охороною, придбання об’єктів ІВ із зовнішнього середовища відповідно до стратегічних цілей підприємства. Управління комерціалізацією об’єктів ІВ передбачає аналіз комерційного потенціалу та проведення вартісної оцінки зазначених об’єктів, визначення напрямів їх комерційного використання.

Виходячи з усього вищезазначеного, можемо сформувати систему управління ІВ підприємства, що включає такі складники:

* управління створенням інтелектуальних продуктів;
* управління портфелем ІВ підприємства;
* управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями;
* управління організаційно-методичною базою управління ІВ підприємства.

Усі виділені складники системи управління ІВ підприємства мають завданням створення необхідних умов для найбільш ефективного управління створенням та використанням інтелектуальних продуктів. Тому кожен із зазначених складників має відповідний набір функцій, виконання яких забезпечить успішну роботу всієї системи управління ІВ (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Функціональний зміст складників системи управління ІВ підприємства**

|  |  |
| --- | --- |
| Складники системи управління ІВ підприємства | Перелік функцій |
| 1 | 2 |
| Управління створенням інтелектуальних продуктів | * розробка програм та визначення напрямів створення інтелектуальних продуктів;
* створення умов для генерації нових ідей, винахідництва та раціоналізаторства;
* прогнозування потреби людського капіталу;
* виявлення потенціалу працівників;
* забезпечення мотивації творчої активності;
* здійснення заходів щодо розвитку взаєморозуміння та взаємодії в колективі, розвитку

лідерства та схильності до творчості. |
| Управління організаційно-методичною базою управління ІВ підприємства | * координація дій усіх працівників, задіяних в процесі управління ІВ за рахунок формалізації та регламентації процедур, опису та представлення їх у вигляді документів;
* забезпечення узгодженості різнопланової діяльності працівників, направленої на створення єдиної інформаційно-інтелектуальної бази підприємства;
* регламентація прав та відповідальності працівників.
 |
| Управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями | * формування системи методів та способів збору, передачі, накопичення, обробки, збереження та використання внутрішньої інформації;
* формування системи методів і способів збору, передачі, обробки, зберігання та використання зовнішньої інформації всередині підприємства;
* передача внутрішньої інформації до зовнішнього середовища;
* розробка та використання технологій отримання, обробки, аналізу та інтерпретації первинної інформації;
* управління інформаційними потоками;
* формування і підтримання інформаційної бази підприємства;
* розробка методів та способів раціонального використання інформаційної бази;
* моніторинг та врахування змін факторів зовнішнього середовища та реалізація заходів з попередження витоку комерційної інформації у зовнішнє середовище.
 |
| Управління портфелем ІВ | * формування портфеля прав ІВ відповідно до стратегії підприємства;
* забезпечення ефективної охорони і захисту прав на об’єкти ІВ;
* проведення аудиту ІВ підприємства;
* забезпечення умов для ефективного використання інтелектуальних продуктів в господарській діяльності підприємства;
* проведення вартісної оцінки об’єктів ІВ та аналіз їх комерційного потенціалу;
* визначення напрямів використання об’єктів ІВ;
* забезпечення отримання максимальної вигоди при передачі прав на об’єкти ІВ.
 |

 При цьому основними видами діяльності системи управління портфелем прав ІВ в процесі виконання вищезазначених функцій є:

* виявлення інтелектуальних продуктів, що потребують правової охорони;
* визначення форм та методів правової охорони таких об’єктів;
* оформлення прав ІВ;
* розробка методичних та організаційних заходів для захисту товарних ринків, на які орієнтоване підприємство;
* формування науково-технічних напрямів і відповідних їм портфелів об’єктів ІВ з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
* урахування взаємних інтересів винахідників та підприємства;
* вибір оптимальних методик вартісної оцінки об’єктів ІВ та її проведення;
* проведення аналізу можливих напрямів використання об’єктів ІВ та прийняття рішення щодо найбільш вигідного для підприємства.

Для забезпечення отримання максимальної вигоди від комерціалізації ІВ підприємства необхідно здійснювати аналіз ступеня використання таких об’єктів всередині підприємства і переваг від такого використання та прогнозування доходу від їх реалізації третім особам (вартісна оцінка, моніторинг комерційного потенціалу ОІВ). Залежно від цього здійснюється вибір між зовнішніми та внутрішніми напрямами використання прав на об’єкти ІВ. У зв’язку з цим особлива роль у числі функцій цього складника системи управління відведена аналізу та оцінці ринкової вартості об’єктів ІВ, а також моніторингу їх комерційного потенціалу. Також важливою функцією зазначеної складової системи є перетворення зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків на інструменти підвищення ефективності та максимізації задоволення ринкових потреб. Це досягається за рахунок збору, оброблення та аналізу інформації про потреби ринку за рахунок забезпечення відповідності політики комерціалізації об’єктів ІВ потребам клієнтів та інтересам самого підприємства.

Система управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями має завданням акумулювати інформаційні ресурси, необхідні для створення інтелектуальних продуктів та їх ефективного використання, а також координувати інформаційні потоки, що циркулюють між складниками системи управління підприємством та зовнішнім середовищем, у тому числі недопущення витоку секретної інформації. При цьому раціоналізація використання інформаційних ресурсів залежить від реалізації таких функцій даної системи:

* виділення каналів для спеціальної інформації;
* групування інформації за ступенем важливості та секретності;
* визначення умов доступу до певних баз даних.

Найважливішою функцією системи є створення та удосконалення зовнішніх та внутрішніх комунікаційних каналів, а також забезпечення їх ефективного використання.

Таким чином, у складі системи управління ІВ відповідно до поставлених завдань управління було виділено такі складники як: управління створенням інтелектуальних продуктів (управління НДДКР та управління розвитком творчого та інноваційного потенціалу працівників), управління портфелем ІВ, що включає управління формуванням та захистом портфеля ІВ та управління використанням портфеля об’єктів ІВ (управління інноваційною діяльністю та управління використанням об’єктів ІВ в зовнішньому середовищі), управління організаційно-методичною базою та управління інформаційним забезпеченням і комунікаціями. При цьому система управління ІВ підприємства не повинна дублювати функції систем управління, що існують на підприємстві. Завданням виділеної системи є забезпечення належного виконання специфічних функцій, пов’язаних з управлінням ІВ підприємства. Крім того, система управління ІВ виступає в ролі координуючого центру, що має забезпечити узгодженість дій усіх існуючих складових частин системи управління підприємством, де це стосується створення та використання інтелектуальних продуктів. Як показали дослідження, використання даної системи управління не потребує суттєвого збільшення кількості персоналу, тому у порівнянні з результатами, які вона забезпечує, її використання є ефективним.

**Список використаних джерел**

1. Зинов В. Г. Управление интеллектуальной собственностью / В. Г. Зинов. – М.: Дело, 2003. – 512 с.
2. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев.– М.: ООО «Омега-Л», 2004. – 192 с.
3. L. Edvinsson. Skandia Navigator [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http: // [www.intellectualcapital.se](http://www.intellectualcapital.se). – Заголовок з екрану.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг. – СПб: Питер, 2001. – 288 с.
5. Зинов В. Управление интеллектуальной собственностью: 24 часа в сутки [Электронный ресурс] / В. Зинов. – Режим доступа: http://www.cnews.ru. – Заголовок с экрана.
6. Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. / О. В. Кендюхов. Національна академія наук України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк. – 2007. – 31 с.
7. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства / С. М. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 16-26.
8. Ступнікер Г. Л. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі економічної діагностики [Електронний ресурс] / Г. Л. Ступнікер // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу: http: // www.economy.nayka.com.ua.
9. Чала О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Чала // Ефективна економіка. – 2012. – №12. – Режим доступу: http: // www.economy.nayka.com.ua