

Література

1. Закон України "Про енергозбереження" // Відомості Верховної Ради України, 1994. – № 30. – С. 283).
2. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про енергозбереження"" // Відомості Верховної Ради України, 2006. – № 15. – С. 126).
3. **Комплексна державна програма** енергозбереження України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.naer.gov.ua> [21.09.2009].
4. **Суходоля О.М.** Енергоефективність національної економіки: методологія дослідження та механізми реалізації : монографія. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 400 с.
5. **Титяєв В.И.** О проблемах внедрения экономических механизмов ресурсосбережения / В.И. Титяев, Н.С. Гетало // Научно-технический сб. № 78, 2007. – С. 220-227.
6. **Energy Policies of IEA Countries 2006** – OECD/IEA, 2006. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.iea.org/Textbase/publications> [21.09.2009].
7. **Evaluating Energy Efficiency Policy Measures & DSM Programmes**, volume 1. – Senter-Novem, 2005. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.dsm.iea.org> [21.09.2009].
8. **Rezessy S.** Are voluntary agreements an effective energy policy instrument? Insights and experiences from Europe / S. Rezessy, P. Bertoldi, A. Persson, 2006. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.re.jrc.ec.europa.eu/energyefficiency/pdf/publications/ACEEE%202005%20paper%2013%20final.pdf> [21.09.2009].
9. **White Certificates: concept and market experiences.** Intelligent Energy for Europe: project brochures. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.ec.europa.eu/energy/intelligent/library/project_brochures_en.htm [21.09.2009].

УДК 347.77/78+339.166.5 (075.8)

Доц. Н.О. Шпак, канд. екон. наук;

аспир. К.І. Дмитрів – НУ "Львівська політехніка"

УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Сформовано спосіб управління об'єктами інтелектуальної власності підприємства на засадах, що визначаються функціями менеджменту. Описано особливості реалізації кожної з функцій. Встановлено, що при формуванні ефективного менеджменту підприємству потрібно скористатися досвідом західних країн і вибрати стратегію, яка сконцентрована на ресурсах та інформації, що несуть у собі об'єкти інтелектуальної власності. Для цього підприємству на сучасному етапі пропонується у системі менеджменту використовувати управління об'єктами інтелектуальної власності шляхом аналізу і вибору стратегії їх комерціалізації.

Assoc. prof. N.O. Shpak; post-graduate K.I. Dmytriv – NU "L'vivs'ka Politekhnikha"

Intellectual property management of machine-building enterprises on functional approach principle

In this article the method of intellectual property management of the enterprise is formed. The method is formed at the basics which are determined with the functions of management. The realization features of each function are described. It is set that at forming of effective management an enterprise it is needed to take advantage of experience of occident and choose strategy which is concentrated on resources and information, that carry in itself the objects of intellectual property. For this purpose the enterprise on the modern stage it is offered to in the system of management to use the management of intellectual property objects by an analysis and choice of strategy of their commercialization.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Становлення нового етапу розвитку ринкової економіки потребує від підприємств пошуку нових шляхів розвитку, формування стратегій із врахуванням сучасних інноваційних процесів. Це передбачає широке використання об'єктів інтелектуальної власності (далі – ОІВ). Загалом, розуміння важливості залучення ОІВ у господарські процеси підприємства має важливе значення для перспектив подальшого якісного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. У науковій та практичній літературі досліджено питання ефективного використання ОІВ, а саме проаналізовано особливості використання ОІВ [1], сформовано принципи управління інтелектуальною власністю [2], визначено місце і роль управління інтелектуальними активами в загальній системі управління підприємством [3, с. 18-20]. Деякі автори пропонують розглядати процес управління інтелектуальною власністю в межах проектного підходу [4], проте ми вважаємо такий спосіб недостатньо ефективним, оскільки не розвивається загальна концепція використання ОІВ підприємством в усіх сферах діяльності. Як показав аналіз літературних джерел, процес управління ОІВ розглядають недостатньою мірою, тому потребує докладнішого розгляду для покращення процесів управління підприємством загалом.

Мета роботи. З огляду на результати вивчення літературних джерел [1-6], завданнями дослідження є формування найефективнішого підходу до управління ОІВ на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Пропонують розглядати процес управління об'єктами інтелектуальної власності з використанням функціонального підходу. Проте, перед початком здійснення будь-якої діяльності з використанням об'єктів інтелектуальної власності потрібно визначити місце і роль таких дій у загальній стратегії управління машинобудівним підприємством. Цей підхід має охоплювати усі рівні управління на підприємстві, а саме: інституційний, управлінський і технічний [5, с. 16]. Схему побудови управління ОІВ залежно від рівнів управління подано на рис. 1.

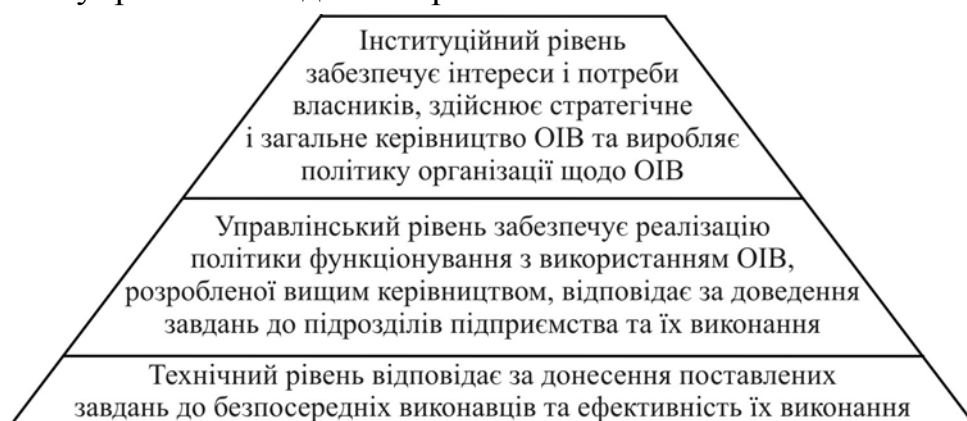


Рис. 1. Схеми побудови управління ОІВ залежно від рівнів управління підприємством

Врахування специфіки рівнів управління підприємством дасть змогу підвищити ефективність використання об'єктів інтелектуальної власності шляхом застосування спеціалізації управління, що передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо [5, с. 17].

На інституційному рівні здійснюють планування використання об'єктів інтелектуальної власності, тобто визначають потребу їх застосування, формують майбутній стан, перспективи та шляхи і способи його досягнення. Призначають керівника або керівників, визначають їх повноваження та відповідальність. Основним завданням працівників інституційного рівня є планування донесення можливих змін, їх важливості та потреби здійснення для покращення господарської діяльності підприємства. На інституційному рівні відбувається формування політики використання об'єктів інтелектуальної власності, тобто виробляється розуміння важливості залучення такого виду ресурсів, перспективи, що може дати такий вид діяльності, від чого, безпосередньо, залежить уся подальша робота, пов'язана з інтелектуальною власністю на підприємстві.

Управлінський рівень забезпечує реалізацію розробленої політики використання ОІВ на підприємстві. Займається доведенням завдань до підрозділів підприємства, проведення роз'яснювальної роботи серед усіх працівників підприємства у випадку започаткування інноваційної діяльності.

На технологічному рівні здійснюють донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців. За потреби, можливе навчання персоналу, підготовка, перепідготовка чи підвищення кваліфікації. Результатом роботи цього рівня є отримання показників виконання, які після їх аналізу та оцінювання показують якість виконання завдань.

Під час управління підприємством керівники не повинні недооцінювати роль об'єктів інтелектуальної власності у загальній системі менеджменту, а мають вміти правильно управляти ними. Виходячи з того, що об'єкти інтелектуальної власності різні за своєю суттю, стратегія управління може не містити таких етапів, які впливають з унікальних особливостей того чи іншого об'єкта. Адже, в умовах жорсткої конкуренції тільки унікальний характер інтелектуальних активів може забезпечити в довготривалому аспекті досить надійні монопольні бар'єри для своєї зони отримання стабільних прибутків на ринку [3, с. 14].

Правильне та адекватне планування діяльності підприємства є одним із важелів досягнення високих конкурентних позицій у бізнесі. Планування використання об'єктів інтелектуальної власності дає змогу внести в загальну стратегію діяльності машинобудівного підприємства стратегію використання інтелектуальних ресурсів в управлінській, виробничій та інших сферах діяльності. Етапи планування використання об'єктів інтелектуальної власності можна подати у вигляді такої схеми (рис. 2).

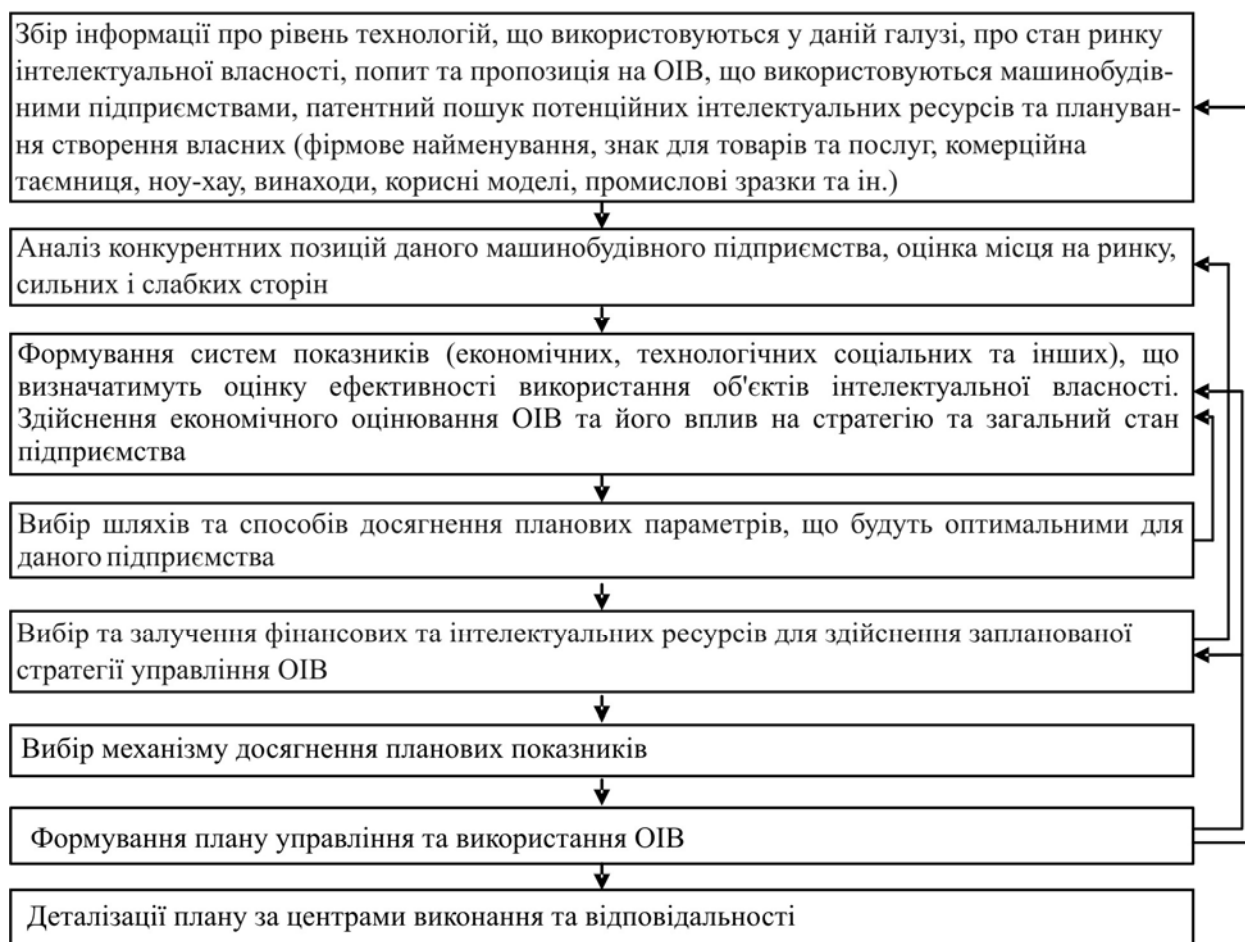


Рис. 2. Модель планування використання об'єктів інтелектуальної власності

Запропонована модель може змінюватися залежно від обраного об'єкта інтелектуальної власності, стадії його життєвого циклу. Формування поточного плану залежатиме від наявності та достовірності інформації, наявності показників, за якими можна оцінити якість виконання поставлених завдань з управління інтелектуальною власністю, наявності фінансових та інтелектуальних ресурсів підприємства.

На процес планування використання ОІВ впливає багато чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, а саме:

- **споживачі.** Попит на товар, що виготовляє підприємство, може стимулювати його використовувати сучасніші технології для виробництва з використанням об'єктів інтелектуальної власності, нарощувати обсяги та розширювати номенклатуру.
- **постачальники.** Несвоєчасне забезпечення потрібними вхідними ресурсами, зміна цін на сировину може впливати на виробничий процес, впливаючи на якість діяльності підприємства. Відповідно, пошук більш сучасних методів здійснення постачання може передбачати використання ОІВ.
- **конкуренти.** Діяльність конкурентів стимулює підприємство підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції шляхом пошуку інноваційних способів розвитку.
- **державні органи влади.** Здійснюючи контроль за діяльністю підприємств, державні органи влади створюють засади функціонування, регулюючи правила поведінки на ринку по використанню ОІВ.

- **законодавчі акти.** Система законодавства, розроблена в Україні, формує засади використання об'єктів інтелектуальної власності, цим самим визначаючи межі та можливості здійснення управління ними.
- **профспілки, партії, громадські організації.** Стежачи за дотриманням трудового законодавства, можуть впливати на процес впровадження інновацій з використанням об'єктів інтелектуальної власності, слідкують за необхідністю підвищення кваліфікації чи навчання працівників підприємства.
- **система економічних відносин у державі.** Врахування стану попиту, пропозиції та конкуренції на ринку та в галузі впливає на обраний напрямок управління об'єктами інтелектуальної власності.
- **організацій-сусіди.** Можливе використання спільної інфраструктури, комунікацій тощо, що може впливати як позитивно так і негативно на діяльність підприємства (можливий витік інформації через працівників про ноу-хау, комерційні таємниці тощо).

Перелічені вище чинники є чинниками зовнішнього середовища організації прямої дії. До чинників зовнішнього середовища непрямої дії відносять: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки [5, с. 52]. Детальніше схему впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ наведено на рис. 3.

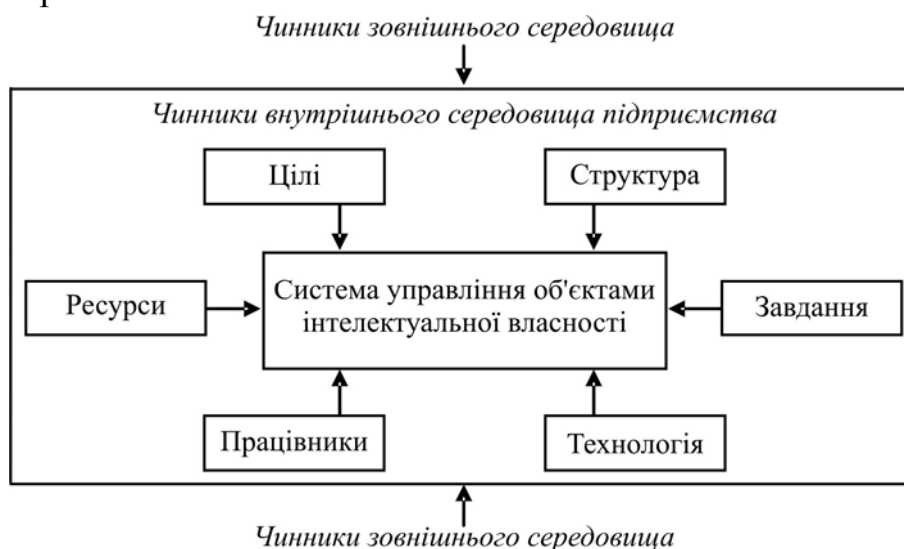


Рис. 3. Вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ на управління ОІВ підприємства

Після розроблення планів використання ОІВ у господарській діяльності підприємства потрібно забезпечити організування потрібних процесів та дій для реалізації запланованого управління. Організування управління об'єктами інтелектуальної власності полягає в забезпеченні достатніх та належних умов для його здійснення, тобто в залученні потрібних інтелектуальних, фінансових, інформаційних ресурсів, кваліфікованого персоналу для реалізації визначених цілей та завдань.

Важливим моментом у процесі організування управління ОІВ є формування команди, що займатиметься безпосередньою реалізацією. Керівна ланка на підприємстві має розподілити повноваження, відповідальність і де-

легування для підвищення якості виконання покладених завдань. Під час формування якісного організування управління ОІВ потрібно здійснити такі етапи (рис. 4).

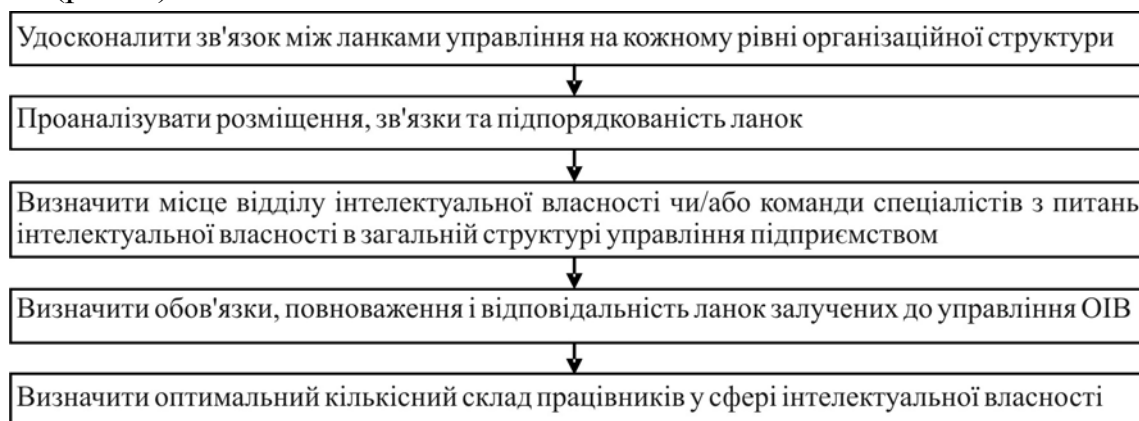


Рис. 4. Етапи організування управління ОІВ на підприємстві

Проте, під час здійснення управління ОІВ на етапі організування можуть виникати проблеми, пов'язані із недостатньою гнучкістю організаційної структури підприємства. Рекомендується проводити роз'яснювальну роботу серед працівників підприємства, для того, щоб спеціалісти з питань інтелектуальної власності мали змогу функціонально взаємодіяти з різними підрозділами підприємства в межах виконання своїх обов'язків. Керівництву підприємства потрібно прискіпливо ставитися до підбору кадрів, щоб уникати проблем, пов'язаних із страхом прийняття важливих рішень, невпевненістю, відсутністю довіри до підлеглих та опору змінам.

Для забезпечення максимальної ефективності виконання поставлених завдань та цілей потрібне дієве мотивування. Для працівників, які реалізують стратегії управління ОІВ, потрібно запропонувати систему мотивування, що впливатиме з особливостей діяльності, якою вони займаються. Коли йдеться про створення та/або ефективну комерціалізацію таких об'єктів як винаходи, корисні моделі, промислові зразки або товарні знаки чи фірмові найменування, то можна запропонувати безпосереднім виконавцям частку від отриманого прибутку в ході здійснення такої діяльності.

Модель мотивування для працівників, які займаються управлінням ОІВ, може виглядати таким чином (рис. 5).



Рис. 5. Модель мотивування працівників під час здійснення управління ОІВ

Для мотивування працівників та стимулювання винахідницької діяльності доцільно застосовувати премії, а також нематеріальне стимулювання. Потрібно розробити найбільш адекватну форму та систему оплати праці для усіх задіяних працівників. З метою підвищення ефективності управління ОІВ потрібно здійснювати постійні спостереження за етапами життєвого циклу кожного з ОІВ, їх новизною, досліджувати динаміку прибутків, отриманих від їх використання, здійснювати переоцінку вартості, а також слідкувати за рівнем поставлених завдань на різних етапах управління.

Потреба здійснення контролю визначається тим, що використання одного об'єкта може тривати значний період часу (створення, дослідження, експериментальне випробування, виробництво пробної партії, серійне виробництво, просування на ринок), а також проходити у різних відділах та структурних одиницях підприємства. Схему контролю управління ОІВ на підприємстві показано на рис. 6.

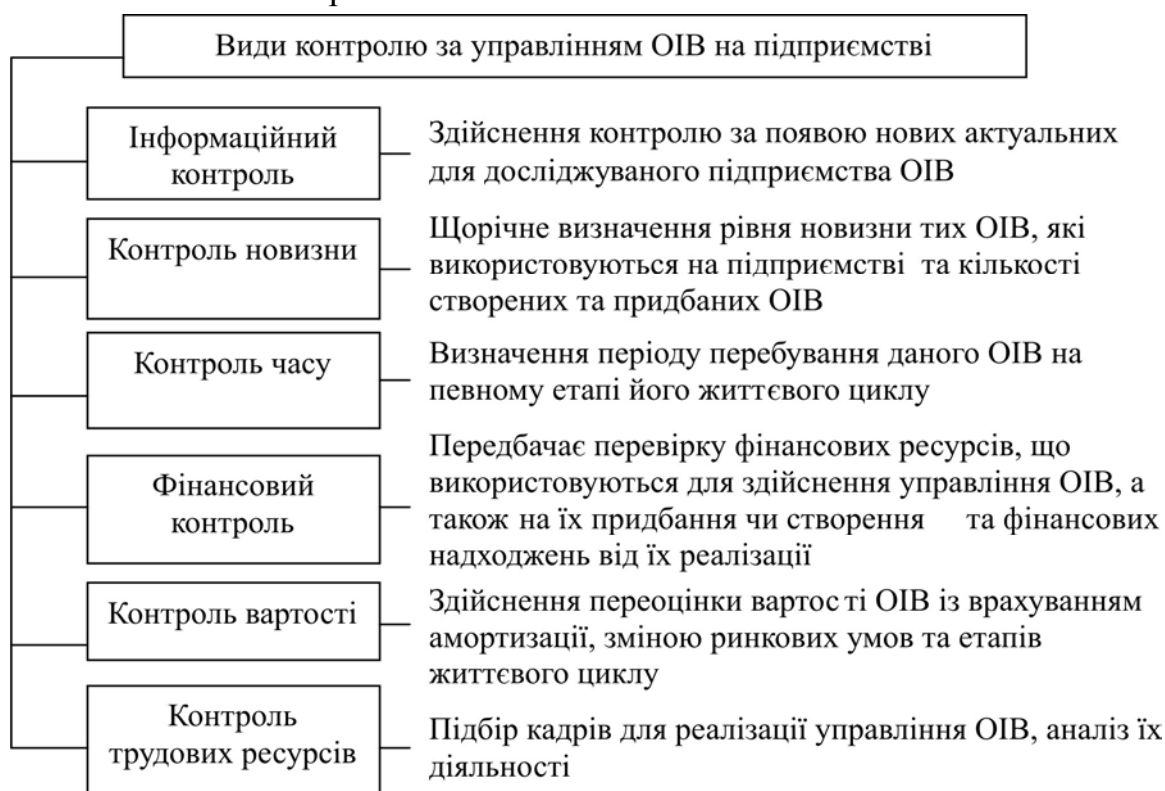


Рис. 6. Контроль за управлінням ОІВ на підприємстві

Доцільно сформулювати систему контролю за його видами за змістом і використовувати у процесі здійснення різних видів діяльності. Контролювання з реалізації заходів щодо управління ОІВ дасть змогу визначити проблеми та вади здійснюваних операцій, що впливатимуть на прийняття рішення про регулювання на проблемних етапах та удосконалення стратегії управління ОІВ.

Важливу функцію в процесі ефективного управління ОІВ на підприємстві відіграє регулювання використання інтелектуальних ресурсів. Оцінювання стану здійснення використання ОІВ відбувається на кожному з етапів: планування, організування, мотивування та контролювання. Залежно від того, на якому з етапів було виявлено відхилення від запланованого чи певні

перешкоди у подальшому здійсненні управління, там і відбувається регулювання. Детальніше процес регулювання управління ОІВ показано на рис. 7.

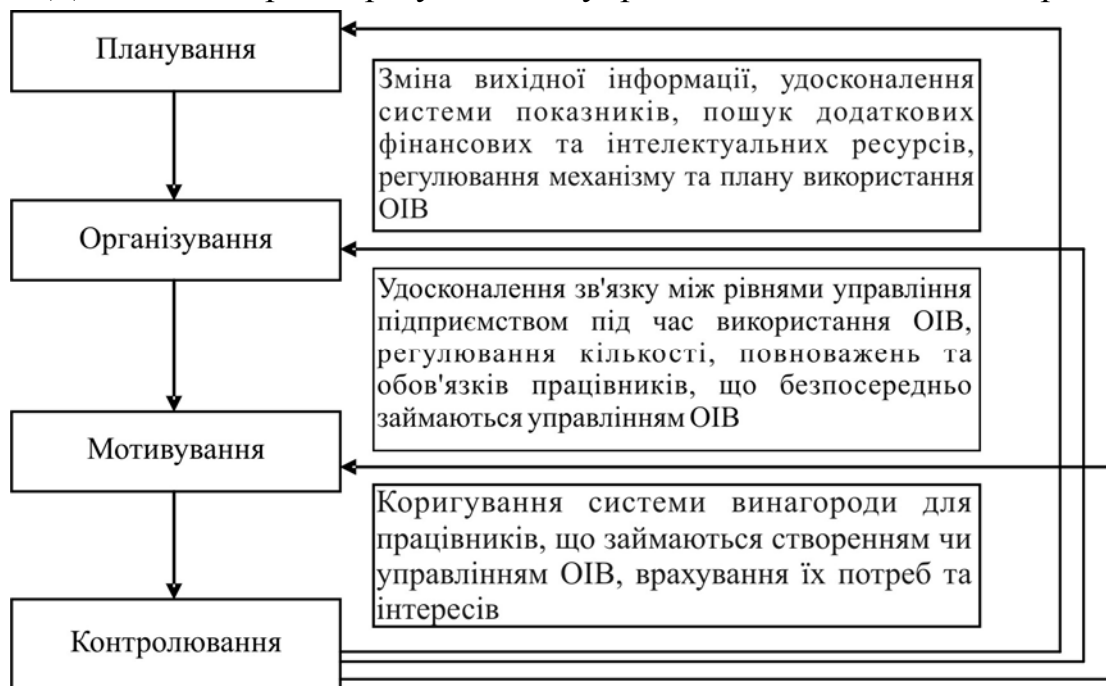


Рис. 7. Регулювання управління ОІВ на підприємстві

Для машинобудівного підприємства, яке вбачає потребу у використанні об'єктів інтелектуальної власності у господарській діяльності, важливим є формування правильної стратегії управління. Ефективне використання інтелектуальних ресурсів підприємства в умовах ринку стає одним із ключових інструментів для досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Не випадково конкурентоспроможною продукцією визнають таку, у якій реалізуються патентоспроможні технічні рішення, що відповідають умовам новизни, винахідницького рівня і можливості промислового застосування.

Налагоджена стратегія управління об'єктами інтелектуальної власності дасть змогу стати підприємству активним учасником ринкових відносин. Однак для вдалої співпраці потрібно виявити всі наявні ресурси, визначити їхню вартість і комерційну привабливість, і вміти отримати з цього прибуток. Проте, об'єкти інтелектуальної власності є різними за своєю природою, тому для кожного з них обирають окремий шлях впровадження і використання.

Значний вплив у здійсненні інноваційної діяльності з метою отримання прибутків має держава, від економічного потенціалу якої залежить розвиток певної сфери. Системи стимулювання інноваційної діяльності, державної і спонсорської підтримки процесу створення технологій, комерційного дослідження результатів інтелектуальної праці мають значний вплив на кожен із етапів системи управління об'єктами інтелектуальної власності.

Робота, пов'язана з інноваційною діяльністю, є ризикованою як для винахідників, так для осіб (фізичних та юридичних), що мають намір володіти об'єктами інтелектуальної власності. Необхідністю підвищення активності у сфері інтелектуальної економіки є пошук нових шляхів отримання прибутків від результатів творчої та розумової діяльності людини, що забезпечують

високий дохід за найменшої ризикованості здійснюваних операцій. Дослідження у цьому напрямку дадуть змогу стимулювати науково-дослідну діяльність та використовувати її результати на машинобудівних підприємствах та в інших сферах народного господарства.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Підприємства у своїй діяльності використовують об'єкти інтелектуальної власності, проте не повною мірою. Під час формування ефективного менеджменту підприємству потрібно скористатися досвідом західних країн і вибрати стратегію, що сконцентрована на ресурсах та інформації, що несуть у собі об'єкти інтелектуальної власності. Для цього підприємству на сучасному етапі пропонується у системі менеджменту використовувати управління об'єктами інтелектуальної власності шляхом аналізу і вибору стратегії їх комерціалізації.

Для здійснення найбільш ефективного управління наявними ресурсами на машинобудівному підприємстві потрібно із загального процесу менеджменту виділити стратегію управління об'єктами інтелектуальної власності.

Подальші дослідження доцільно здійснювати в напрямі формування методики аналізування результатів управління ОІВ на підприємствах із врахуванням специфіки їхньої діяльності.

Література

1. **Чомахашвілі О.** Особливості використання об'єктів інтелектуальної власності на підприємствах // Юридичний журнал "Юстиніан". – 2006. – № 2. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2135>.
2. **Кияшко О.** Принципи управління інтелектуальною власністю // Компанія "Експерт інтелектуального капіталу". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.kapital@tm-logos.com.ua>.
3. **Старкова Н.** Интеллектуальные активы фирмы: идентификация и управление / Н. Старкова, А. Костецкий // Менеджмент и менеджер. – 2004. – № 2. – С. 13-20.
4. **Калініченко О.В.** Проектний підхід в управлінні інтелектуальною власністю / О.В. Калініченко, Ю.І. Казарінов. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Kalnichenko_207.htm.
5. **Кузьмін О.Є.** Основы менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Вид. – 2-ге [випр., доп.]. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 464 с.
6. **Бойко О.** Планування діяльності державних підприємств // Юридичний журнал "Юстиніан". – 2005. – № 9. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=1892>.