

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ
ВЛАСНІСТЮ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ РЕСУРСОМ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав:

студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Гусейнов Канан

Керівник:

Дудник Катерина Олександрівна

викладач,
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Коблянська Інна Ігорівна

к.е.н., доцент
кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Сумського державного університету

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри к.е.н., доцент Аліна БРИЧКО

«_____» «_____» 202_5_ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Гусейнов Канан**1. Тема роботи: Управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства

2. База практичного дослідження:

Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся»,

керівник роботи Дудник Катерина Олександрівна

затверджена наказом по університету від «___» ___ 202__ р. № ___

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «10» березня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2024 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- проаналізувати роль інтелектуальної власності в інноваційній економіці та менеджменті;
- виявити специфіку інтелектуальної власності як об'єкта управління;
- показати особливості комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності в діяльності підприємства;
- розкрити шляхи вдосконалення процесу управління інтелектуальною власністю як ресурсом розвитку підприємства.

6. Дата видачі завдання:

«22» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Листопад-грудень 2023	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Січень 2024	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2024	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2024	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2024	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	виконано
8	Оновлення даних за 2019, 2020 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-листопад 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	січень 2025	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	01 березня - 07 березня 2025	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	10 березня 2025	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	19 березня 2025	виконано

Студент

(підпис)

Канан ГУСЕЙНОВ

Керівник роботи

(підпис)

Катерина ДУДНИК

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Надія БАРАНИК

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Гусейнов Канан. Управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

У дослідженні було обґрунтовано положення про економічний зміст інтелектуальної власності, що полягає в економічній владі її суб'єкта, що ґрунтується на економічній свободі розвитку різних форм індивідуальної власності, внутрішніх регуляторів особистості та усуненні відчуження праці від капіталу; виділено дві групи об'єктів інтелектуальної власності, одна з яких існує у вигляді невіддільних знань від власника, інша виступає у формі об'єктивних умов їх застосування. Ці групи відрізняються різним поєднанням ринкових та неринкових механізмів управління ними. Процес комерціалізації першої групи об'єктів ґрунтується на бюджетному споживанні, а друга група об'єктів інтелектуальної власності відрізняється відчужуваністю, копіюванням, тиражуванням і пов'язана з надходженням доходів; аргументовано положення про засоби ефективного використання об'єктів інтелектуальної власності: державна підтримка інноваційних процесів в економіці, стимулювання творців інтелектуальних продуктів, посилення інноваційного характеру підприємницької діяльності та зміцнення правових засад інтелектуальної власності; розроблено модель системної технології управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства, складовою якої є підсистема управління об'єктами інтелектуальної власності та комплекс рекомендацій для практичного використання вітчизняними підприємствами, який забезпечить найбільш ефективну реалізацію інтелектуальної власності.

Висловлено припущення, що інститут інтелектуальної власності дозволяє поширити динамічний підхід ресурсної теорії на нематеріальні активи підприємства на основі трансформації видів інтелектуальних прав на ідентифіковані ресурси шляхом комплексного використання всіх правових інструментів інституту інтелектуальної власності. Запропоновано модель розвитку інтелектуальних ресурсів, що забезпечує ефективне відтворення та використання інтелектуальних ресурсів.

Ключові слова: управління, інтелектуальна власність, стратегічний ресурс, інноваційний розвиток.

SUMMARY

Huseynov Kanan. Intellectual property management as a strategic resource for innovative development of an enterprise

Master's thesis in the specialty 073 "Management", OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The study substantiated the position on the economic content of intellectual property, which consists in the economic power of its subject, which is based on the economic freedom of the development of various forms of individual property, internal regulators of the individual and the elimination of the alienation of labor from capital; two groups of intellectual property objects were identified, one of which exists in the form of inseparable knowledge from the owner, the other appears in the form of objective conditions for their application. These groups differ in different combinations of market and non-market mechanisms for managing them. The process of commercialization of the first group of objects is based on budget consumption, and the second group of intellectual property objects is characterized by alienability, copying, replication and is associated with the receipt of income; The provisions on the means of effective use of intellectual property objects are argued: state support for innovation processes in the economy, stimulation of creators of intellectual products, strengthening the innovative nature of entrepreneurial activity and strengthening the legal foundations of intellectual property; a model of systemic technology for intellectual property management as a strategic resource for innovative development of an enterprise is developed, which includes a subsystem for managing intellectual property objects and a set of recommendations for practical use by domestic enterprises, which will ensure the most effective implementation of intellectual property.

It is assumed that the institution of intellectual property allows extending the dynamic approach of resource theory to intangible assets of an enterprise based on the transformation of types of intellectual rights into identifiable resources through the comprehensive use of all legal instruments of the institution of intellectual property. A model for the development of intellectual resources is proposed, which ensures the effective reproduction and use of intellectual resources.

Key-words: management, intellectual property, strategic resource, innovative development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ.....	12
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ РОБОТИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТА СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності в галузі інтелектуальної власності Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся».....	26
2.2. Управлінські рішення в діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся».....	38
Розділ 3. ПРИОРІТЕТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ РЕСУРСОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Комерціалізація результатів інтелектуальної діяльності в діяльності підприємства.....	49
3.2. Шляхи вдосконалення процесу управління інтелектуальною власністю як ресурсом розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся».....	57
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Нині ключовими ресурсами розвитку сучасної економіки та суспільства є інтелектуальні ресурси – знання та інформація. Від ефективного управління інтелектуальною власністю багато в чому залежить і конкурентоспроможність країни на світових ринках наукомісткої та високотехнологічної продукції. Як свідчить прогресивний зарубіжний досвід, інтелектуальна власність підвищує продуктивність господарської діяльності, забезпечуючи динамічний розвиток економіки. Останні десятиліття уряди багатьох країн світу приділяють велику увагу ефективній реалізації інтелектуальної власності, постійно вдосконалюючи її законодавче регулювання. У зв'язку з кардинальною зміною політичної та економічної ситуації в країні інтерес до проблем інтелектуальної власності обумовлений зростаючою роллю інтелектуальної власності у процесах відтворення інтелектуального капіталу та його товарного продукту, що приймає в умовах ринкової економіки форму нематеріальних активів.

Сьогодні проблеми, пов'язані з управлінням інтелектуальною власністю, а саме введення її в господарський обіг, ефективне використання як нематеріальних активів, створення інституту інтелектуальної власності, формування збалансованого ринку інтелектуальних продуктів та тенденції розвитку інтелектуальної власності, надзвичайно актуальні для нашої держави, оскільки саме їх вирішення може забезпечити вихід держави на шлях сталого інноваційного розвитку.

У вітчизняній економіці управління інтелектуальною власністю реалізується вельми неефективно, що підтверджується інертністю вітчизняних підприємств у використанні результатів інтелектуальної діяльності, наслідком чого є їхня низька інноваційна активність і мляві інноваційні процеси.

Реальний ринок інтелектуальної власності в нашій державі практично відсутній, незважаючи на наявний заділ готових результатів науково-технічної діяльності у вигляді патентів та ліцензій.

Таким чином, формування в Україні економіки інноваційного типу та забезпечення належних позицій у світовій спільноті неможливе без розвитку та вдосконалення відносин у галузі управління інтелектуальною власністю та тенденції її розвитку, аналізу світового досвіду державного регулювання у сфері передачі та комерціалізації інтелектуальної власності. Для повноцінного аналізу інтелектуальної власності як економічної категорії необхідно виявлення ключових моментів її функціонування, особливостей розвитку інтелектуальної власності у світі, як системи управлінських відносин, що розкривається через категорії володіння, розпорядження, користування, через суб'єктивно-об'єктивну характеристику.

Управління інтелектуальною власністю, як один із основних соціально-економічних пріоритетів, потребує подальшому поглибленні теоретичних уявлень з її основними аспектами, що і визначило вибір теми дослідження.

Магістерське дослідження тісно пов'язане з державною науково-дослідною темою, що розробляється кафедрою публічного управління та адміністрування.

Мета дослідження: теоретико-методологічне обґрунтування процесу управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства.

Мета дослідження обумовила визначення таких завдань:

- проаналізувати роль інтелектуальної власності в інноваційній економіці та менеджменті;
- виявити специфіку інтелектуальної власності як об'єкта управління;
- показати особливості комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності в діяльності підприємства;

- розкрити шляхи вдосконалення процесу управління інтелектуальною власністю як ресурсом розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження – інтелектуальна власність.

Предмет дослідження – управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства.

Матеріали та методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою магістерського дослідження послужили роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, в основі яких лежить економічна теорія прав власності, економіки права, основи побудови систем управління об'єктами інтелектуальної власності, а також роботи науково-педагогічних працівників кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету.

Основні положення економічних та управлінських теорій викладені у фундаментальних роботах зарубіжних та вітчизняних учених. У процесі роботи було вивчено та узагальнено інформацію нормативних актів, матеріали загальних та спеціальних видань, статистичних довідників, а також експертні оцінки, цифри та фактичні дані з періодичного друку, а також законодавчі акти України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України тощо.

Методи дослідження. Під час роботи над магістерським дослідженням використовувалися загальнонаукові методи дослідження, такі як діалектичний метод пізнання, історичний, статистичний та порівняльно-статистичний підходи.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна проведеного дослідження може бути визначена такими положеннями: обґрунтовано положення про економічний зміст інтелектуальної власності, що полягає в економічній владі її суб'єкта, що ґрунтується на економічній свободі розвитку різних форм індивідуальної власності, внутрішніх регуляторів особистості та усуненні відчуження праці від капіталу; виділено

дві групи об'єктів інтелектуальної власності, одна з яких існує у вигляді невіддільних знань від власника, інша виступає у формі об'єктивних умов їх застосування. Ці групи відрізняються різним поєднанням ринкових та неринкових механізмів управління ними. Процес комерціалізації першої групи об'єктів ґрунтується на бюджетному споживанні, а друга група об'єктів інтелектуальної власності відрізняється відчужуваністю, копіюванням, тиражуванням і пов'язана з надходженням доходів; аргументовано положення про засоби ефективного використання об'єктів інтелектуальної власності: державна підтримка інноваційних процесів в економіці, стимулювання творців інтелектуальних продуктів, посилення інноваційного характеру підприємницької діяльності та зміцнення правових засад інтелектуальної власності; розроблено модель системної технології управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом інноваційного розвитку підприємства, складовою якої є підсистема управління об'єктами інтелектуальної власності та комплекс рекомендацій для практичного використання вітчизняними підприємствами, який забезпечить найбільш ефективну реалізацію інтелектуальної власності.

Практична значущість одержаних результатів. Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягає в розширенні теоретичних уявлень про управління інтелектуальною власністю та їх практичний додаток до інноваційного розвитку виробничих організацій. Використання методичних підходів, принципів і рекомендацій, розроблених в результаті дослідження, може бути основою для прийняття рішень та вдосконалення процесу управління інтелектуальною власністю стосовно різних підприємств. Зокрема: при впровадженні сучасної системи стратегічного менеджменту, удосконаленні організаційної структури, бізнес-плануванні, оцінці конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та вартості бізнесу; як основа для розробки та створення програмного забезпечення стратегічного та тактичного управління, баз даних та знань з формуванням інформації про об'єкти інтелектуальної власності; обліком

руху об'єктів, характеристикою ступеня їхньої комерціалізації. Матеріали магістерської роботи можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін: менеджмент, підприємницька діяльність та ін..

Апробація результатів дослідження відбувалася через обговорення змісту магістерської роботи на засіданнях кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету, а також виступі а також виступі на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (м. Суми, 21 травня 2024 року), Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції здобувачів вищої освіти «Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва» (м. Харків, 07 листопада 2024 року), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення» (м. Запоріжжя, 21-22 листопада 2024 року) та Всеукраїнській науковій інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (м. Переяслав, 17 грудня 2024 р.).

Публікації:

1. Гусейнов Канан Роль інтелектуальної власності в інноваційній економіці та менеджменті: матеріали Всеукраїнської наукової інтернет конференції (м. Переяслав, 17 грудня 2024 р.) м. Переяслав, 2024. Вип. 103. С. 155-158.
2. Гусейнов Канан Специфіка інтелектуальної власності як об'єкта управління . *Магістр: збірник наукових праць молодих учених* / За заг. ред. С.С. Денежнікова, Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка. 2024. С. 10-15.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури (34 позиції).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ТА ЇЇ СПЕЦИФІКА ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ

У даний час управління інтелектуальною власністю стає предметом наукових досліджень у різних сферах життя. Даною проблематикою займаються управлінська наука, юриспруденція, економіка, соціологія та психологія. На думку сучасних дослідників сьогодні ми стоїмо на порозі нової революції в суспільно-історичних відносинах – інтелектуальної, яка розвивається за природними соціально-біологічними законами і ґрунтується на інтелектуальних правах.

Очевидно, що роль інтелектуальної власності поряд з іншими факторами виробництва постійно зростає, тому що національна економіка будь-якої країни не зможе ефективно розвиватися без постійного залучення нових знань та результатів наукових досягнень. Використовуючи результати інтелектуальної діяльності, підприємство має сформувати у себе систему господарювання, яка б дала йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку.

Інтелектуальна власність – це результати інтелектуальної діяльності та прирівняні до них засоби індивідуалізації юридичних осіб, товарів, робіт, послуг та підприємств, яким надається правова охорона.

До результатів інтелектуальної діяльності належать:

- твори науки, літератури та мистецтва;
- програми для електронних обчислювальних машин;
- бази даних;
- виконання;
- фонограми;
- повідомлення в ефір або кабелем радіо-або телепередач (мовлення організацій ефірного або кабельного мовлення);

- корисні моделі;
- промислові зразки;
- селекційні досягнення;
- топології інтегральних мікросхем;
- секрети виробництва (ноу-хау);
- фірмові назви;
- товарні знаки та знаки обслуговування;
- найменування місць походження товарів;
- комерційні позначення.

Однією з основних характеристик підприємств у сучасній економіці є капіталізація – процес, внаслідок якого чистий прибуток компанії збільшує статутний капітал. Прибуток забезпечується як матеріальними, і нематеріальними активами. У розвинених країнах частку інтелектуальної власності припадає від 30% до 80% від загального обсягу капіталізації підприємства. Тоді як українські підприємства найчастіше упускають наявні можливості ринкового використання об'єктів інтелектуальної власності, які б підвищити загальний рівень капіталізації активів, розширивши їх комерційний потенціал. Керівникам підприємств у ринковій ситуації, що склалася, важливо знати відповідь на запитання: яку користь зможе принести підприємству використання інтелектуальної власності і як для цього ефективно нею керувати?

По-перше, щоб управляти інтелектуальною власністю, цю власність необхідно мати, причому чималу в грошах, і особливо важливо те, щоб дана власність була потрібна підприємству і затребувана ринку. Щоб протидіяти конкуренції, створюються нові винаходи, які можна поділити на такі групи:

- імпрувні – підвищують якість продукції, що випускається;
- блокуючі – орієнтовані на захист патентовласника в тих галузях техніки, де він через певні причини не може розробляти або виготовляти продукцію, але в його інтересах обмежити доступ конкурентів;

- деблокуючі – забезпечують вихід власної продукції зі сфери дії патентів конкурентів;
- дезорієнтуючі – спрямовані на приховування справжніх намірів патентовласника.

Для будь-якого підприємства в умовах сучасної економіки дуже важливим є джерело нових рішень, які послужили б основою інновації та допомогли б протистояти конкурентам.

Потрібно також, щоб створення нових рішень, ідей було безперервним, оскільки об'єкти інтелектуальної власності характеризуються швидким старінням. Для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства необхідно, щоб приплив нових рішень значно перевищував їхнє вибуття з ринку. За чинним законодавством (нормативні акти в галузі інтелектуальної власності та ЦК України) управління інтелектуальною власністю зводиться лише до реєстрації, оцінки інтелектуальної власності та управління правами на її об'єкти.

Слід наголосити, що значний вплив на ефективність господарської діяльності підприємств має відношення керівників підприємств до винахідників. Саме матеріальна та моральна винагорода підтримує винахідницький інтерес і надає сенсу винахідницькій діяльності, стимулюючи таким чином технічний прогрес. Більшість керівників відсутня уявлення про поняття володіння інтелектуальною власністю, що, можливо, і є однією з причин низької активності російських винахідників. Консервативний погляд керівників підприємств на нововведення, створення об'єктів інтелектуальної власності та їх застосування у власному виробництві створює проблеми, які можуть призвести до руйнування підприємств навіть за відсутності впливу ззовні.

Іншим важливим елементом управління інтелектуальною власністю є необхідність оцінки об'єктів інтелектуальної власності. Існуючі підходи дозволяють дати об'єктивну оцінку таким об'єктам власності, що оцінюється

та які його реальні умови та перспективи використання у ринкових структурах.

Оцінка дозволить об'єктивно збільшити вартість інтелектуальної власності підприємства. Відсутність практично диференційованої оцінки реальної вартості об'єктів інтелектуальної власності значно знижує рівень ефективності управління інтелектуальною власністю. В результаті цього українські підприємства не можуть збільшити свою ринкову вартість за рахунок нематеріальних активів та конкурувати з іноземними компаніями.

Оцінку об'єктів інтелектуальної власності необхідно проводити при внесенні інтелектуальної власності до статутного капіталу підприємства, при постановці на бухгалтерський облік як нематеріальний актив, при відчуженні прав на об'єкти інтелектуальної власності, при передачі прав на використання інтелектуальної власності на підставі ліцензії, при заставі об'єктів інтелектуальної власності для визначення шкоди від несанкціонованого використання об'єктів інтелектуальної власності, а також у рамках оцінки бізнесу.

Підприємство, маючи високу вартість інтелектуальної власності у грошовому вираженні та використовуючи її у своїй фінансово-господарській діяльності, зможе:

- сформувати інтелектуальну власність та нематеріальні активи, тим самим значно збільшити розмір статутного капіталу без відволікання коштів;
- використовувати інтелектуальну власність як заставу при отриманні кредиту;
- використовуючи інтелектуальну власність у комерційному обороті, отримувати додатковий дохід за передачу права користування об'єктами інтелектуальної власності;
- забезпечити реальну можливість контролю частки ринку та можливість законного переслідування недобросовісних конкурентів.

Як правило, інтелектуальна власність створюється у два етапи:

- власне власність як інструмент розробки нових технологій та продуктів.
- інтелектуальна власність доводиться до комерційного результату.

Якщо на першому етапі не потрібно великих витрат і можливість вирішити проблему колективом фахівців, то на другий етап необхідно залучати значні фінансові ресурси до створення комерційного продукту.

Ефективність управління інтелектуальною власністю більшою мірою залежить від маркетингового потенціалу та філософії управління підприємством. Основою філософії управління є присвоєння єдиної та головної монополії прав на нові та ефективні ідеї в науці та техніці, загальновизнаній у світовій практиці, яка юридично та економічно заохочується, розвивається та рекламується в розвинених країнах.

Таким чином, управління інтелектуальною власністю являє собою інноваційний процес, який вимагає здійснення комплексу заходів, спрямованих на освоєння та використання нової техніки та технологій на основі об'єктів інтелектуальної власності.

Процес управління інтелектуальною власністю включає наступні елементи:

- правовий захист власних результатів інтелектуальної діяльності в Україні та за кордоном шляхом отримання охоронних документів;
- реєстрація та підтримання об'єктів інтелектуальної власності у силі, тобто сплата річних мит;
- продовження терміну дії охоронного документа;
- оцінка об'єктів інтелектуальної власності;
- ведення реєстру об'єктів інтелектуальної власності, інвентаризація нематеріальних активів та балансовий облік;
- виготовлення дослідних зразків та освоєння виробництва нової продукції на основі використання об'єктів інтелектуальної власності;

- контроль за використанням об'єктів інтелектуальної власності у власному виробництві;
- створення резерву на майбутні науково-дослідні роботи;
- комерціалізація інтелектуальної власності;
- вклад інтелектуальної власності у статутний капітал організації та випуск додаткових акцій;
- страхування інтелектуальної власності та захист ринку від несанкціонованого використання об'єктів інтелектуальної власності;
- реклама запатентованої продукції та представлення на російських та зарубіжних виставках;
- одержання кредитів під заставу інтелектуальної власності;
- одержання інвестицій в інновації підприємства;
- аналіз господарської діяльності підприємства та перспективи розвитку на основі патентних досліджень.

Проаналізувавши етапи процесу управління інтелектуальною власністю, ми зможемо побачити, що певних витрат вимагають дії, що входять до кожного з них, але практика доводить, що ефективність управління інтелектуальною власністю оцінюється її прибутковістю (рентабельністю), яка виправдовує доцільність витрат на створення об'єктів інтелектуальної власності з господарством погляду.

Однією з проблем управління інтелектуальною власністю є низька ліквідність об'єктів інтелектуальної власності, і у зв'язку з цим банки ризикують видавати кредити підприємствам під заставу інтелектуальної власності. Це з тим, що у сучасної української економіки ринок інтелектуальної власності ще сформувався. Керівники підприємств не виявляють достатнього інтересу до інновацій, які вимагають власних фінансових вкладень, а фінансові структури не навчилися вилучати з інтелектуальної власності капітал. Ця проблема виходить із недостатньої

грамотності керівників підприємств та фінансових структур у питаннях, що стосуються інтелектуальної власності.

Підсумовуючи вищесказане, ми можемо зробити висновок про те, що в умовах ринку роль інтелектуальної власності поряд з іншими факторами виробництва постійно зростає. Ефективність управління інтелектуальною власністю залежить від грамотного використання її об'єктів у господарській діяльності підприємства, яке дозволило б збільшити обсяг чистого прибутку і тим самим підвищило комерційний потенціал та конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність управління інтелектуальною власністю визначається об'єктивною оцінкою її об'єктів, що дозволяє підвищити вартість нематеріальних активів підприємства.

Оцінивши об'єкти інтелектуальної власності та рівень витрат на їх створення, ми можемо зробити висновок, що такі витрати значно нижчі за прибуток, який ми зможемо отримати від реалізації об'єктів інтелектуальної власності. Саме співвідношення «витрати нижче за доходи» дозволяє нам говорити про ефективне управління інтелектуальною власністю.

Важливою складовою в ефективному процесі управління інтелектуальною власністю є філософія управління підприємством, основою якої є присвоєння єдиної монополії прав на нові розробки в науці та техніці.

Управління інтелектуальною власністю є складовою системи господарювання та основою інноваційного розвитку, здатної приносити реальний дохід та створювати ділову репутацію суб'єкту господарської діяльності, наявності грамотних фахівців у сфері економіки, юриспруденції, бухгалтерського обліку, технічного регулювання, і навіть загального керівника, здатного координувати їх дії, оскільки ці елементи у своїй сукупності представляють єдину систему господарювання.

Одна з генеральних ідей управління інтелектуальною власністю – ефективніше використання вже існуючого знання, де можна поширити наявний досвід. У реалізації цієї ідеї використовуються такі підходи:

- зберігання, оцінка;
- розподіл та використання таких активів, як авторські права, патенти, ліцензії;
- збирання, організація та поширення нематеріального знання, такого як професійні ноу-хау, індивідуальний досвід, інноваційні рішення тощо;
- створення в організації відповідної корпоративної культури та інтерактивного середовища для навчання, в рамках якого люди передають власні знання, діляться набутими навичками та сприяють виникненню нового знання.

При реалізації того чи іншого підходу слід уникати надмірно технократичного стилю. Доцільним є не постійне нарощування інформаційної бази, а створення вільного доступу до неї з боку працівників та партнерів підприємства в рамках командного підходу до роботи над загальними знаннями.

Проте, враховуючи складність об'єкта управління, недостатньо мати на підприємстві штатну одиницю директора зі знань та підлеглих йому працівників. Відповідно до сучасних концепцій управління, це має бути добре організована, згуртована команда, у якій створено сприятливу психологічну атмосферу.

Сучасному підприємству з метою прискорення освоєння потенціалу інтелектуальної власності доцільно створити у межах системи управління знаннями ряд управлінських команд, сприяють просуванню та впровадження нововведення, починаючи з його (нововведення) зародження і закінчуючи виведенням готового продукту ринку. При цьому на етапі зародження нововведення бажано сформувати власну команду генерування.

Інтелектуальна власність – свого роду клуб думаючих інженерів, тобто провідних фахівців у тій чи іншій сфері діяльності підприємства, здатних до прояву творчої та раціоналізаторської думки. Подібні підрозділи існували за часів СРСР у структурі заводської науки у вигляді бюро раціоналізації.

Особливої актуальності сьогодні набуває ідея відродження системи науково-виробничих об'єднань, хоч і на іншій основі, ніж за часів СРСР. Відмінність полягає в тому, що тепер відносини будуються не на системі планово-обов'язкових заходів, а на контрактній та взаємовигідній основі. Допустимо, до освоєння того чи іншого проекту підключається група вчених – розробників проекту. Це сприятиме зниженню витрат на підготовку працівників підприємства, адаптації їх до нової технології, дозволить вирішувати всі проблеми (оскільки група вчених-розробників буде завжди «під рукою»). Вчені, у свою чергу, отримують можливість втілення своїх ідей у життя, маючи при цьому право на участь у прибутках, передбачене законодавством з авторського та патентного права. Підприємство ж отримує реальну можливість уникнути тяганини в освоєнні нових технологій.

Таким чином, ще один значний ресурс прискорення освоєння потенціалу інтелектуальної власності прихований у своєрідному потрійному союзі, що дозволяє об'єднати наукові підрозділи інститутів, виробників, маркетологів та інвесторів. Це непрямим чином підтверджується самою природою об'єктів інтелектуальної власності, зокрема невідчужуваністю інтелектуального продукту від його творця.

Звісно ж, що у подібних взаємовигідних умовах має формуватися і власна команда просування інтелектуальної власності, що, втім, не виключає, а скоріш передбачає активну участь представників галузевої науки у процесі освоєння потенціалу інтелектуальної власності. У цьому, на нашу глибоке переконання, керівництву доцільно формувати центри відповідальності, тобто призначати осіб, відповідальних за впровадження інтелектуальної власності (фахівців у тій галузі, в якій впроваджується об'єкти інтелектуальної власності, та спеціалістів у галузі управління).

До складу команди просування входять менеджери з інтелектуальної власності, менеджери виробництва, спеціалісти з впровадження.

Ядро команди складають менеджери з інтелектуальної власності. Другий рівень формується з менеджерів виробництва – начальників

дільниць, цехів, виробництв, допоміжних підрозділів. Їх склад більш схильний до змін відповідно до етапів просування. Третій рівень - це фахівці у тій галузі, де впроваджується винахід, частина яких може залучатися ззовні (науковці, юристи, професійні оцінювачі тощо). При цьому фахівці третього рівня можуть коригувати процес освоєння активно взаємодіючи з іншими учасниками команди просування.

Таким чином, перевагами запропонованої команди є динамічність, адаптивність, відкритість, гнучкість. Така структура дозволить залучати працівників (за винятком менеджерів з інтелектуальної власності) без відриву від основної діяльності, активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем підприємства, використовуючи досвід, накопичений у даній сфері, здійснювати підтримку нововведення на всіх етапах освоєння інтелектуальної власності.

Дана структура дозволить ефективно поєднувати методи та інструменти управління, якими володіє менеджмент, та «знання предмета», яким володіють фахівці.

Так створюється команда управління процесом освоєння інтелектуальної власності. Причому чим масштабніше нововведення, тим ширший склад команди.

Сформована управлінська команда повинна за тісної взаємодії коїться з іншими управлінськими структурами, крім управління освоєнням потенціалу окремих об'єктів інтелектуальної власності, працювати над управлінням інтелектуальним потенціалом підприємства у цілому. У своїй діяльності вони повинні використовувати певні методи управління інтелектуальним потенціалом, які є інструментами для найефективнішого управління освоєнням інтелектуального потенціалу в умовах конкретного підприємства з урахуванням його інноваційних можливостей та ресурсів.

Враховуючи специфіку підприємств наукомісткого сектора (необхідність постійного проведення досліджень, високий рівень наукомісткості продукції, наявність складно-організованих суб'єктів

управління тощо), можна виділити такі напрямки організації інноваційних управлінських структур.

Програмна чи продуктова орієнтація. Застосовується в тому випадку, коли загальне призначення підрозділу полягає у практичній розробці інновацій та їх підготовці до реалізації на ринку. Необхідні фахівці багатьох напрямів, які тісно пов'язані з інженерно-технологічними роботами. Така організаційна структура полегшує планування, оцінку та визначення витрат на програми на основі як наукових, так і комерційних критеріїв. При цьому здійснюється єдине управління, орієнтоване на досягнення конкретної мети, та забезпечується безпосередній зв'язок досліджень та інженерно-технічних робіт.

До недоліків програмних структур відносяться: труднощі обміну корисними ідеями між фахівцями, які працюють над різними програмами, дефіцит часу на вивчення і вирішення складних проблем, що призводить до недооцінки фундаментальних досліджень і зниження ефективності освоєння інтелектуального потенціалу в цілому і потенціалу інтелектуальної власності зокрема.

Етапно-фазова структура. В даному випадку дослідження фундаментального характеру, незважаючи на цільову орієнтацію, відокремлені від розробок. Значна частина роботи в організації має пошуковий характер і не дозволяє сформулювати вимоги до прототипу. аналіз витрат, вигод та ринку привів до позитивних висновків.

Поліпшення складу підрозділів, що займаються розробкою прототипу, відбувається за рахунок того, що деякі дослідники, які раніше проводили роботи за програмою і виконували функції генерування способів практичного втілення майбутнього виробу, переводяться на тимчасову роботу в групу прототипу. Це відноситься і до тієї частини інженерно-технологічного персоналу, яка повинна супроводжувати подальші роботи над прототипом при успішному ході програми, виконуючи функції і впровадження, і просування, і контролю в рамках професійної компетенції.

У таких випадках створюються групи фахівців одного профілю як постійна компонента структури і вводиться механізм їх прив'язки до програмної структури. Такий підхід дозволяє поєднувати переваги програмної орієнтації зі спеціалізацією та забезпечувати міждисциплінарний підхід до вирішення проблеми.

У хімічній промисловості в окремий підрозділ часто виділяється центральна лабораторія, яка проводить фундаментальні цільові дослідження на користь всієї організації.

Динамічна дослідницька структура, що тісно пов'язана з виробничими групами, безумовно, позитивний момент такої організації. При цьому можна використовувати різні форми програмних груп – від простих, таких як призначення менеджерів програм у міру переходу до вирішення нових проблем, до більш гнучких, що передбачають, що координація та контроль програм покладено на відділи їх менеджменту. Такі відділи необхідні для вибору стратегічних напрямів та планування програм. У розглянутому випадку генеруючу функцію виконуватимуть групи фахівців, а функції оцінки, впровадження, просування, правового захисту покладені на відділи програм. Функцію контролю, як й у всіх описуваних структурах, здійснюють менеджери всіх підрозділів, які у процесі освоєння інтелектуальної власності.

Великі хімічні підприємства рідко мають просту, суто ієрархічну структуру, у якій головні виконавці (дослідники) розташовуються одному рівні і підпорядковуються лише менеджеру дослідницької служби. У цьому випадку комунікації знизу нагору будуть неефективні. Координація та вирішення конфліктів вкрай уповільнюються.

В організаціях з ієрархічною структурою, в яких діяльність на кожному рівні координується, контролюється та стимулюється вищим менеджером, виявлено тенденцію до утворення автономних, приблизно рівних за розмірами груп, що виконують функцію генерування. У міру того, як менеджер переходить на вищу посаду, він все далі відходить від безпосередньої участі в дослідженнях, знижується його здатність ефективно

керувати їх ходом. Завданнями менеджерів, які займають посади вище провідного спеціаліста, стають забезпечення робіт необхідними засобами, контроль відповідності досліджень та розробок поставленим кінцевим цілям, підтримка комунікацій шляхом аналізу роботи, що проводиться, та дослідження її результатів для участі у формуванні найбільш раціональної політики на вищому рівні управління.

Ця структура найбільше підходить для великих дослідницьких центрів, вона не дає помітних переваг у невеликих організаціях. У великій багаторівневої дослідницької організації залишається проблема створення структури, зручної реалізації програм і водночас що дозволяє функціонувати за принципом невеликий добре організованої групи, орієнтованої досягнення генеральних цілей організації.

Одним із рішень цієї проблеми є призначення провідних вчених на високі посади, не обтяжуючи їх відповідальністю за керівництво великими науковими колективами, а довіряючи їм керівництво невеликими групами висококваліфікованих спеціалістів. Вчені мають можливість підтримувати широкі контакти і самостійно розробляти алгоритм роботи над проблемою, якою в даний момент займається їх підрозділ.

Поряд із виконанням безпосередніх обов'язків таких вчених залучають до проведення попередніх, стратегічних досліджень та вироблення наукових ідей, які надалі вони зможуть розвивати.

Однак для інтеграції структури, що сприяє винахідництву, та структури, що сприятиме впровадженню інновацій, має бути передбачено спеціальний механізм інтеграції. Як таке, на наше переконання, здатна виступити команда просування інтелектуальної власності, яка застосовується у будь-якій із розглянутих організаційних структур. Ключовий момент її застосування полягає в тому, що команда просування інтелектуальної власності формується виходячи з реальної організаційної структури підприємства та співробітників, які постійно перебувають під рукою, – фахівців усіх підрозділів, задіяних у процесі освоєння конкретного об'єкта

інтелектуальної власності. У разі аналізовані структури набувають такі загальні особливості.

У рамках аналізованих структур кожен елемент виконує кілька функцій (просування, захист, генерування, оцінку тощо), здійснює контроль у межах своєї компетенції. Результиуюча спрямованість усіх пропонованих організаційних структур – просування інтелектуальної власності.

У разі ухвалення рішення про реалізацію отриманого нововведення на ринку до процесу освоєння підключається команда захисту, яка в описуваних структурах не виділяється в окремий підрозділ, оскільки до її складу можуть входити зовнішні співвиконавці, оскільки на сучасних хімічних підприємствах найчастіше відсутні кваліфіковані фахівці у сфері захисту інтелектуальної власності.

Усі організаційні структури, що розглядаються, формуються шляхом переміщення фахівців з дисциплінарних та програмних груп у команду просування інтелектуальної власності.

Організація має великий ступінь сприйнятливості творчих ідей, тобто має місце високий рівень корпоративної культури, що має на увазі сприятливе середовище для реалізації інтелектуального потенціалу як окремого працівника, так і підприємства загалом.

Для ефективного функціонування управлінської команди просування інтелектуальної власності також необхідно також, щоб інноваційність проникла насамперед у свідомість персоналу управління, а через нього – і в керівну ланку.

Зрозуміло, все це передбачає глибокі якісні перетворення у свідомості керівників, виникнення інноваційної філософії та методології управління, що, у свою чергу, формує нову шкалу вимог до рівня професійної підготовки, фізичних, психологічних та інших особистісних якостей керівників, до їх загальнокультурного та морального розвитку. Практика орієнтації, що склалася в бізнесі, виключно на фінансовий ефект при ігноруванні

соціальних наслідків інновацій, по суті, призводить підприємця до соціальної ізоляції.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ РОБОТИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТА СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

2.1 Загальна характеристика діяльності в галузі інтелектуальної власності Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся»

Основною діяльністю підприємства ТОВ «Компанія Полісся» на промисловому майданчику по вул. Лінійна, 17 та 18, в м. Суми є виробництво легких металевих паковань, а саме, закупорювальної продукції для різних алкогольних напоїв, мінеральної води, пива, соку, олії, вина, тощо). Річний випуск видів коркувальної продукції Виробничої бази ТОВ «Компанія Полісся»: кришки свинцеві; кришки алюмінієві діаметром більше 21 мм - 3225,476 м/рік; корки, кришки, ковпачки та подібні засоби для закупорювання, з пластмас - 2954,000 т/рік.

Об'єктом планованої діяльності є продовження діяльності зі збільшенням обсягів виробництва закупорювальної продукції для різних алкогольних напоїв, мінеральної води, пива, соку, олії, вина, за рахунок збільшення завантаження технологічного обладнання за часом, з витратою ЛФМ понад 200т/рік на території існуючої Виробничої бази ТОВ «Компанія Полісся» за адресою: 40007, м .Суми, вул. Лінійна, 17 та 18. В складі допоміжного господарства передбачається встановлення двох дизельгенераторів Milantractor S.p.A. (Mitsubishi) і Aksa 1125AP та двох наземних ємностей для зберігання дизельного пального (обсягом 10м³ та 15м³) з метою забезпечення сталого технологічного процесу основного виробництва на випадок відсутності електроенергії. Виробнича потужність Виробничої бази ТОВ «Компанія Полісся», яка забезпечує технологічний

зв'язок, необхідний для належного функціонування різних галузей народного господарства, шляхом постачання закупорювальних виробів різної номенклатури, при забезпеченні належним чином сучасних технологічних процесів їх виготовлення. Основне та допоміжне виробництво відповідає середньому науково-технічному рівню оснащення з точки зору утворення викидів забруднюючих речовин та є сучасним устаткуванням, що забезпечує оптимально економний режим роботи, підвищує культуру виробництва, надійність безвідмовної роботи обладнання та зводить до мінімуму вплив на навколишнє середовище завдяки сучасному технологічному та пилогазоочисному устаткуванню.

Планована діяльність розміщується на проммайданчику, що складається з двох ділянок, загальною площею 5.4248 га, що належить ТОВ «Компанія Полісся» (5910136300:06:024:0001 (4.0258 га) - на правах постійного користування згідно Державного Акту від 01.01.0001 ЯМ 448122 від 04.11.2011 та 5910136300:06:024:0003 (1.3990 га) - на правах постійного користування згідно НВ5910081322019) за адресою: 40007, м. Суми, вулиця Лінійна 17 та 18. Кадастрові номери ділянок: 5910136300:06:024:0001 (4.0258 га) - цільове призначення земельної ділянки: під розміщення виробничої бази; категорія земель: землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення та 5910136300:06:024:0003 (1.3990 га) - цільове призначення земельної ділянки: 11.02 - Для розміщення та експлуатації основних, підсобних і допоміжних будівель та споруд підприємств переробної, машинобудівної та іншої промисловості для розміщення та експлуатації основних, підсобних і допоміжних будівель та споруд підприємств переробної, машинобудівної та іншої промисловості. Проммайданчик територіальної альтернативи 1, що складається з двох суміжних ділянок, розміщується у східній частині міста Суми, не відноситься до історико-культурних зон, не межує з об'єктами природньо-заповідного фонду, Смарагдової мережі, тощо. Місце провадження планованої діяльності забезпечує дотримання санітарних, пожежних, екологічних вимог, наявність

автомобільних шляхів, що сприяє оптимальним логістичним умовам доставки на промайданчик необхідних матеріалів (вхідної сировини) та вивезенню готової продукції.

Мета управління інтелектуальною власністю в ТОВ – це насамперед підтримання рівня конкурентоспроможності підприємства, адаптація до умов навколишнього середовища. Управління інтелектуальною власністю розглядається як єдиний підхід з усіма фазами та етапами з моменту появи ідеї та до оформлення прав на неї та її практичної реалізації з метою отримання максимального економічного ефекту; управління як вид професійної діяльності потребує нового підходу до відбору та навчання фахівців у галузі управління інтелектуальною власністю.

На рівні підприємства основне завдання управління інтелектуальною власністю полягає у збереженні, розвитку інтелектуального потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності та економічної безпеки за рахунок задоволення потреб ринку у сфері охорони та комерціалізації інтелектуальної власності. Стратегія підприємства у сфері інтелектуальної власності має реалізовуватись у наступних трьох напрямках: активізації винахідницької діяльності на підприємстві; комерціалізації послуг у галузі інтелектуальної власності; формуванні нематеріальних активів як стратегічного ресурсу підвищення конкурентоспроможності організації.

Виділені напрямки використання об'єктів інтелектуальної власності орієнтовані на досягнення основної мети управління - отримання максимального прибутку від реалізації об'єктів інтелектуальної власності в процесі їх комерціалізації, при формуванні та використанні конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Управління інтелектуальною власністю є сукупність дій та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку та використання інтелектуальної

власності підприємства, а також мотивації процесів накопичення та множення цих активів.

Управління має забезпечити досягнення максимального результату від їх використання за мінімізації витрат на ці активи.

Система управління інтелектуальною власністю на підприємстві є сукупністю керуючої, керованої, цільової та забезпечує підсистем, які взаємодіють між собою на основі використання наукових підходів, методів та принципів.

Цільова підсистема – це сукупність обґрунтованих цілей, що виконуються функціональними підсистемами. Цільова підсистема включає розвиток, створення та використання інтелектуальної власності, адаптацію організації до зовнішнього середовища.

Підсистема, що забезпечує, є повним комплексом інструментів, який дозволяє отримати необхідний результат відповідно до певних вихідних даних на основі перетворення інформації. Підсистема, що забезпечує, включає науково-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення, правове забезпечення, фінансове забезпечення, кадровий потенціал, організаційно-технологічне забезпечення.

Керована (функціональна) підсистема - підсистема, що реалізує одну або кілька взаємопов'язаних функцій. Вона включає маркетингові дослідження, створення інтелектуальних продуктів і товарів, об'єктів інтелектуальної власності та форми їх використання.

Керуюча підсистема включає керування кадровим потенціалом; розробку та прийняття управлінських рішень щодо створення та використання інтелектуальної власності; координування заходів щодо реалізації механізму управління інтелектуальною власністю.

Функції управління інтелектуальною власністю на підприємстві:

- планування – розробка та визначення стратегії та тактики щодо придбання та створення об'єктів інтелектуальної власності. Планування здійснюється на підставі зіставлення внутрішніх

- можливостей та ресурсів підприємства – інтелектуального потенціалу з результатами дослідження його зовнішнього організаційного оточення;
- організація – створення та/або придбання об'єктів інтелектуальної власності, їх юридична реєстрація, проведення повної інвентаризації та постановка на облік. Важливою складовою організаційною функцією є добір та укомплектування персоналу підприємства, здатного виконувати всі операції з розробки, створення та використання інтелектуального продукту;
 - розпорядництво – отримання найбільшої користі та вигоди для підприємства з володіння об'єктами інтелектуальної власності за рахунок розробки економічно обґрунтованих цін на інтелектуальну власність та комерційної реалізації прав на продукти інтелектуальної діяльності;
 - координація – підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок забезпечення узгодженості робіт з управління інтелектуальною власністю на всіх етапах її життєвого циклу; забезпечення правового захисту всіх створених комерційно цінних технічних, організаційних та економічних рішень та їх страхування;
 - мотивація – формування мотивації та стимулів для підвищення ефективності роботи співробітників організації у сфері створення, правового захисту та використання інтелектуальної власності; проведення постійних патентних досліджень у напрямках, пов'язаних із номенклатурою основної товарної продукції;
 - контроль – визначення відповідності отриманих результатів від використання об'єкта інтелектуальної власності запланованим, забезпечує можливість внесення коректив до планів діяльності підприємства щодо управління інтелектуальною власністю;
 - моніторинг – циклічний процес системного обстеження діяльності підприємства щодо управління інтелектуальною власністю.

У ефективному управлінні інтелектуальною власністю підприємства криється секрет тривалої прибутковості бізнесу.

Таким чином, для сучасного підприємства, що динамічно розвивається виділення процесу управління інтелектуальними активами як самостійної функціональної підсистеми (поряд з маркетингом, фінансовим, виробничим управлінням, управлінням персоналом тощо) стає нагальною необхідністю.

Необхідність і актуальність організації управління інтелектуальною власністю пояснюються тим, що будь-яку економічну стратегію, вибудовану без урахування інтелектуальної власності, не можна вважати оптимальною, оскільки використання інтелектуальної власності у сфері виробництва дає істотний додатковий прибуток. і цивільно-правовий оборот має велике значення для підвищення технічного рівня та конкурентоспроможності продукції, що випускається. Навіть при недостатній насиченості вітчизняних підприємств об'єктами інтелектуальної власності, неоптимальній їх структурі та неповному використанні прибутковості цих об'єктів досить висока – вона в два, чотири рази перевищує середню дохідність матеріальних активів. Під управлінням інтелектуальною власністю розуміється сукупність дій та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку та використання інтелектуальної власності підприємства з метою досягнення максимального результату від їх використання при мінімізації витрат за ці активи.

Основне завдання управління інтелектуальною власністю підприємства полягає у збереженні, розвитку інтелектуального потенціалу як стратегічного ресурсу в умовах прийняття та підвищення його конкурентоспроможності та економічної безпеки за рахунок задоволення потреб ринку у сфері охорони та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Серед ключових питань здійснення політики підприємства з управління інтелектуальними ресурсами необхідно виділити такі:

- визначення стратегії і тактики з придбання та створення об'єктів інтелектуальної власності.

- проведення їх повної інвентаризації та постановка на облік.
- забезпечення правового захисту всіх створених комерційно цінних технічних, організаційних та економічних рішень та їх страхування.
- розробка економічно обґрунтованих цін на об'єкти інтелектуальної власності.
- комерційне використання прав на продукти інтелектуальної діяльності.
- формування мотивації і стимулів підвищення ефективності роботи співробітників організації у сфері створення, правового захисту та використання інтелектуальної власності.

Проведення постійних патентних досліджень у напрямках, пов'язаних з номенклатурою основної товарної продукції, з метою безперервного відстеження меж володіння, придбання та передачі прав на об'єкт інтелектуальної власності, задіяних у своєму виробництві та у конкурентів.

Визначення стратегії та тактики з придбання та створення об'єктів інтелектуальної власності полягає в орієнтації бізнесу (спеціалізації), планах та цілях розвитку фірми, стратегічному плануванні. У загальному вигляді політика в галузі інтелектуальної власності спрямована на досягнення стратегічних цілей організації, головним чином захист інвестицій і не може існувати у відриві від загальної стратегії поведінки підприємства на ринку.

Перш ніж приступати до розробки або впровадження будь-якої новинки, необхідно виявити всі відомі аналоги, визначити тенденції розвитку в даній галузі техніки, переконатися, чи не підпадає об'єкт, що розробляється під дію виняткових прав так званих третіх осіб. Слід виділити такі основні фактори, що визначають стратегію управління та інтелектуальною власністю фірми:

- маркетингова стратегія;
- обсяги виробництва;
- ємністю ринків збуту, як існуючого, так і потенційного;

- наявність чи відсутність конкурентів;
- галузь діяльності.
- Проведення повної інвентаризації та постановка на облік об'єктів інтелектуальної власності здійснюється згідно з Міжнародним стандартом фінансової звітності власності на облік підприємства:
- покращуються показники ліквідності та кредитоспроможності;
- нематеріальні активи амортизуються, списуються у витрати, тим самим зменшуючи прибуток, а отже, і податок на прибуток;
- облік об'єктів інтелектуальної власності також допомагає оптимізувати податкову базу щодо податку на майно. Набула чинності нова частина Податкового кодексу, в якій з бази оподаткування з податку на майно виключено інтелектуальну власність. Раніше одним із бар'єрів для створення капіталізаційної інтелектуальної власності була ціна питання, оскільки при постановці на баланс інтелектуальної власності за реальною ринковою вартістю платник податків повинен був сплатити 2% податку від вартості, навіть якщо вона не використовується в господарському обороті. Нині цієї проблеми немає - збільшується статутний капітал, випускаються додаткові акції, від продажу яких підприємство отримує додаткові оборотні кошти; - згідно із законодавством дозволено вносити права на об'єкти інтелектуальної власності як заставу.

Забезпечення правового захисту та страхування всіх створених комерційно цінних технічних, організаційних та економічних рішень необхідне, оскільки залишений без охорони корисний винахід може бути втрачено на користь більших конкурентів, які мають кращі можливості для комерціалізації продукту або послуги за більш доступну ціну, залишаючи справжнього винахідника або автора без фінансової вигоди або про винагороду. Охорона інтелектуальної власності будь-якої компанії є важливим кроком для перетворення ідей у ділові активи з реальної ринкової вартості.

Охорона інтелектуальної власності допомагає в наступному: перешкоджати конкурентам копіювати або підробляти продукти або послуги компанії; ні шляхом реєстрації товарних знаків; укласти угоди про ліцензії та франшизи, у заснованих на інтелектуальній власності, а значить і отримувати додатковий дохід від використання об'єктів інтелектуальної власності; підвищувати ринкову вартість компанії шляхом створення бренду.

Розробка економічно обґрунтованих цін на об'єкти інтелектуальної власності. Цілями оцінки об'єктів інтелектуальної власності є: включення об'єктів інтелектуальної власності до статутного капіталу (понад 60 % усіх оцінок виконується саме з цією метою); обґрунтування розрахунку ціни за право використання об'єкта інтелектуальної власності у зв'язку з очікуваним укладанням ліцензійного договору; визначення розміру винагороди автора результатів інтелектуальної діяльності; отримання банківського кредиту під заставу виняткових прав власника інтелектуальної власності (у практиці така оцінка не зустрічається через недосконалість законодавства); складання бізнес-плану з метою залучення інвестицій; страхування інтелектуальної власності; обґрунтування розрахунку компенсації за шкоду, завдану порушником виняткових прав.

Під терміном «оцінка» слід розуміти встановлення найімовірнішої ціни продажу або купівлі об'єкта оцінки на основі аналізу динаміки сил попиту та пропозиції на відповідному ринку.

У міжнародній практиці для оцінки інтелектуальної власності використовуються три підходи - це витратний, ринковий та прибутковий.

В основі витратного підходу лежить облік вартості фактичних витрат (витрат) на створення, правову охорону, придбання та використання оцінюваного об'єкта інтелектуальної власності за минулий період з урахуванням інфляції та всіх втрат. Остаточна вартість об'єкта інтелектуальної власності за цим методом визначається як сума витрат з урахуванням прибутку та середньої норми рентабельності по галузі.

Перевагою витратного методу є простота алгоритму, а також об'єктивність

даних, що є фактичними витратами на розробку, охорону та підготовку об'єкта інтелектуальної власності до реалізації на ринку. Водночас даний метод не враховує інформацію про ринкову кон'юнктуру аналогічних продуктів. Вказаний недолік усувається під час використання ринкового методу.

Прибутковий метод будується на економічному принципі очікування. При цьому вартість об'єкта визначається як його здатність приносити дохід у майбутньому покупцеві або інвестору і прирівнюється до поточної вартості чистого доходу, який може бути отриманий від використання оцінюваного об'єкта за економічно обґрунтований термін служби.

Основною перевагою прибуткового методу є те, що він дозволяє врахувати очікувані фінансові надходження, тому краще виражає сутність інтелектуального капіталу, ніж витратний та ринковий підходи. Недоліком методу є високий рівень невизначеності при прогнозі основних параметрів.

У ринковому підході використовується метод прямого порівняння продажів, який передбачає визначення вартості об'єкта інтелектуальної власності за ціною угод при купівлі-продажу аналогічних об'єктів з урахуванням поправок з їхньої відмінності. Цей метод має обмежене застосування в силу унікальності та специфіки самих об'єктів, різноманітності умов комерційних угод та конфіденційності відомостей щодо них. Тим не менш, ринковий метод має істотні переваги. По-перше, інформація, яка використовується при встановленні ціни, відображає реальну ринкову вартість об'єкта інтелектуальної власності. По-друге, ціна, встановлена ринковим методом, відображає конкурентоспроможність, можливості об'єкта інтелектуальної власності на ринку. По-третє, ринковий метод про встановлення ціни вимагає великих витрат вивчення попиту й пропозиції, оскільки ціни фактично вчинених угод враховують ситуацію над ринком.

Комерційне використання прав на продукти інтелектуальної діяльності передбачає будь-які способи вилучення з об'єктів інтелектуальної власності максимального доходу.

Можемо виділити такі форми залучення до господарського обороту об'єктів інтелектуальної власності:

- випуск власної інноваційної продукції;
- вкладення інтелектуального капіталу до статутних фондів вітчизняних та спільних перед прийняттям;
- продаж прав власності;
- продаж ліцензій;
- продаж авторських прав;
- випуск та продаж державних та корпоративних інтелектуальних облігацій на фондових ринках України та зарубіжних країн;
- випуск та обіг акцій власниками інтелектуальної власності відповідно до її вартісної оцінки;
- кредитів під заставу оціненої інтелектуальної власності.

Формування мотивації та стимулів для підвищення зацікавленості співробітників компанії у сфері створення, правового захисту та використання інтелектуальної власності. Успіх у розвитку фірми залежить від конкретних людей та їх колективних дій, а не від фінансових ресурсів фірми. Тому слід розробляти тактику мотивації співробітників, зайнятих у сфері інтелектуальної діяльності, орієнтувати їх створення нового продукту фірми.

Проведення постійних патентних досліджень у напрямках, пов'язаних з номенклатурою основної товарної продукції, з метою безперервного відстеження меж володіння, придбання та передачі прав на об'єкт інтелектуальної власності, задіяних у своєму виробництві та у конкурентів.

Нині інтелектуальна власність розглядається не як побічний продукт, одержуваний у результаті розробок нового виду виробу, а як серйозну зброю в конкурентній боротьбі. Так «Hewlett Packard» обійшов конкурентів на

ринку струменевих принтерів, вклавши значні кошти в лабораторні дослідження та захистивши результати розробок великою кількістю патентів. Вітчизняні розробки завжди відрізнялися високим інтелектуальним рівнем. Тому зараз російським виробникам дуже важливо не упустити можливість законним шляхом монополізувати відповідні сектори товарного ринку. Інакше це зроблять конкуренти.

Враховуючи, що доходи від використання результатів науково-дослідної роботи, значно знижуються в випадку незаконного використання конкурентами, інтелектуальна власність почала використовуватися не тільки як оборонна, але і як наступальна зброя в конкурентній боротьбі. Прикладом успішного використання інтелектуальної власності в корпоративній стратегії можна навести фірму «Texas Instruments» (США). У шістдесятих роках ця компанія складала свій «патентний портфель» виключно як оборонну зброю. Однак, до середини 80-х років фірма змінила тактику на наступальну і стала переслідувати компанії, які незаконно використовували її інтелектуальну власність. Врегулювання пред'явлених позовів допомогло «Texas Instruments» отримати значні доходи. У 1991 р. надходження становили 256 млн. дол. Загальний дохід, отриманий компанією за 1986-1993 р. від користування інтелектуальною власністю становив 1,2 млрд. дол.

Створення на підприємствах ефективного управління об'єктами інтелектуальної власності дозволить суттєво збільшити дохідність інтелектуальної діяльності. Для цього потрібні нові економічні, правові та організаційні механізми управління. Таким чином, можна вважати, що в даний час відбуваються зародження і активний розвиток такої науки, як економіка інтелектуальної власності, покликаної сформувати системний погляд на управління об'єктами нематеріального характеру і запропонувати керівникам дієвий управлінський інструментарій.

2.2 Управлінські рішення в діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся»

Аналіз літературних даних свідчить про те, що розвиток економіки, що базується на знаннях, процеси глобалізації, а також трансформація економік, спрямована на оптимізацію співвідношення ринкових та державних механізмів регулювання, призводять останніми роками до підвищення інтересу до ресурсних моделей економічного розвитку. Причому в цих умовах інтелектуальні ресурси набувають все більшої значущості, впливаючи як на матеріальні фактори виробництва, так і на його результати. Показано, що з погляду ресурсної теорії організації норми інституту інтелектуальної власності забезпечують інтелектуальним ресурсам організації відповідність критеріям і, отже, створюють можливість отримання вищої для сегмента ринку прибутковості. Однак, незважаючи на ексклюзивність, об'єкти інтелектуальної власності не є абсолютно недосяжними ресурсами, з чого випливає необхідність пошуку принципів та методів динамічної підтримки цієї якості, а саме рівня недосяжності ресурсу, який визначає ступінь його відповідності критеріям та забезпечує отримання підвищеної прибутковості.

Висловлено припущення, що інститут інтелектуальної власності дозволяє поширити динамічний підхід ресурсної теорії на нематеріальні активи підприємства на основі трансформації видів інтелектуальних прав на ідентифіковані ресурси шляхом комплексного використання всіх правових інструментів інституту інтелектуальної власності. Запропоновано модель розвитку інтелектуальних ресурсів, що полягає в тому, що динамічна рівновага між здібностями, як активно розвиваються, але важко ідентифікованими компонентами інтелектуальних ресурсів, з одного боку та ідентифікованими у вигляді об'єктів інтелектуальної власності інтелектуальними активами, з іншого боку, мотивує та забезпечує ефективне відтворення та використання інтелектуальних ресурсів.

Планована діяльність – продовження діяльності з виробництва легких металевих паковань, а саме, закупорювальної продукції для різних

алкогольних напоїв, мінеральної води, пива, соку, олії, вина, тощо) зі збільшенням обсягів виробництва, за рахунок збільшення завантаження технологічного обладнання за часом, на території існуючої Виробничої бази ТОВ «Компанія Полісся» за адресою: 40007, м. Суми, вул. Лінійна 17 та 18. В складі допоміжного господарства передбачається з метою забезпечення сталого технологічного процесу на випадок відсутності електроенергії встановлення двох Milantractor S.P.A. (Mitsubishi) потужністю 2000кВт та Aksa 1125AP потужністю 750кВт. Для забезпечення дизельгенераторів паливом передбачено встановлення наземних ємностей для зберігання дизельного пального обсягом 10м³ та 15м³. Річний випуск видів коркувальної продукції Виробничої бази ТОВ «Компанія Полісся»: кришки свинцеві; кришки алюмінієві діаметром більше 21 мм - 3225,476 т/рік; корки, кришки, ковпачки та подібні засоби для закупорювання, з пластмас - 2954,000 т/рік. Фактична витрата лакофарбових матеріалів - 620 т/рік. Продуктивність фарбувального обладнання м/год ($Q=68$ м/год). Норма витрати лакофарбовального матеріалу г/м² ($p=107$ г/м²). Кількість розчинника у лакофарбовому матеріалі з урахуванням розчинника, який йде на доведення до робочої густини (70%) ($\Pi=0,7$). Режим роботи – 8640 год/рік (24 годин в день, 30 днів в місяць, 12 місяців у рік). Проммайданчик Виробничої бази ТОВ «Компанія Полісся» у своєму складі має наступні основні підрозділи: виробничий корпус №1, виробничий корпус №2, інструментальний цех, резервна котельна на рідкому паливі та підземна ємність для дизпалива 14,9м³, лабораторія вакуумної установки, адміністративний корпус, їдальня, гараж/СТЗ, майданчик для паркування автомобілів, складські приміщення, ГРП, система зовнішніх та внутрішніх пожежних гідрантів, контрольно-пропускний пункт (прохідна).

Загальна схема технологічного циклу основного виробничого процесу виготовлення коркувальної продукції, який застосовується на проммайданчику ТОВ «Компанія Полісся» у прив'язці к основним підрозділам, полягає в додержанні наступної послідовності. У виробничому

корпусі №1 відбувається виготовлення алюмінієвого ковпачку та нанесення малюнку на нього. На ділянці лакування та фарбування гвинтового ковпачку знаходяться лінії офсетного друку. На лінії OMSO №1 є дві зони сушки та охолодження друку та дві зони сушки лаку за рахунок спалювання газу у теплогенераторах, де викиди продуктів спалювання об'єднано у один вентвипуск з викидами при використанні ЛФМ. На лінії OMSO №2 є дві зони сушки та охолодження друку та дві зони сушки лаку за рахунок спалювання газу у теплогенераторах, де викиди продуктів спалювання об'єднано у один вентвипуск з викидами ЛФМ. Також на ділянці встановлені три лінії офсетного друку та лакування Montoli. Лінії Montoli №№2,3,1 для сушки теж мають газові теплогенератори, викиди яких потрапляють у димоходи разом з викидами при використанні ЛФМ. Сім ліній офсетного друку та лакування «DGS» №№ 1-7, для генерації тепла використовують електрику, тому в атмосферу потрапляють викиди при використанні ЛФМ, при цьому викиди від ліній «DGS» №№4,5 об'єднані одне джерело. Лакування та трафаретний друк ковпачку відбувається на лінії для лакування бокової поверхні ковпачку та лінії трафаретного друку на боковій поверхні. Викиди при використанні ЛФМ від п'яти ліній лакування (№№ 1- 5) об'єднані та організовано виводяться назовні. Викиди при використанні ЛФМ від трьох ліній лакування (№№6-8) та чотирьох ліній трафаретного друку (№№1-4) також об'єднані та організовано виводяться назовні. До цієї ж аспіраційної системи під'єднано випуск при використанні ЛФМ від лінії тамподруку «Tosh». У свою чергу, викиди від трьох ліній трафаретного друку (№№5-7) та однієї лінії лакування бокової поверхні №9 при використанні ЛФМ теж об'єднані та організовано виводяться назовні, а викиди при використанні ЛФМ від чотирьох ліній трафаретного друку (№№8,11) також об'єднані та організовано виводяться назовні. Також на ділянці встановлені три печі для сушки алюмінієвого ковпачку, які у якості генерації тепла для технологічного процесу мають теплогенератор. Викиди при використанні ЛФМ та продуктів спалювання газу надходять у атмосферу з одного димоходу. Для лакування алюмінієвого

листа та нанесення малюнку, на дільниці працюють три виробничі лінії: лінія лакування алюмінієвого листа LTG 466, лінія друку (нанесення графічного малюнку), та лінія лакування і друку на алюмінієвих листах. При цьому, технологія робіт з лакування алюмінієвого листа та нанесення малюнку, з метою удосконалення та прискорення хімічних та фізичних процесів взаємодії лаку та алюмінієвої поверхні, передбачає систему допалу при високій температурі, яка забезпечується спалюванням газу у генераторі. З іншого боку, перед зоною охолодження ліній лакування та друку суміші з метою ефективного відбувається примусова аспірація відпрацьованої гарячої газоповітряної охолодження кінцевого матеріалу. Таким чином, викиди при використанні ЛФМ та продуктів спалювання газу надходять у атмосферу з кожного димоходу трьох виробничих ліній. Гаряча газоповітряна суміш потрапляє у атмосферу з 4-х вентустановок. Цифровий друк на ковпачку та металізація лакування поверхні відбувається на лінії «Taretatic». Нанесені на обладнанні «Taretatic» графічні зображення та лакові шари проходять процес сушки/полімерізації в ультрафіолеті. Сушильні камери обладнані двома вентиляційними системами, через які забруднюючі речовини при використанні ЛФМ надходять у атмосферу. У лабораторії друкарської підготовки встановлена проявочна установка Rapiline 95-3 лазерна фотоскладальна установка AGFA SelectSet Ayantra 30. Витяжки від обох установок об'єднані та виведені назовні. Також у виробничому корпусі №1 є кімната для підготовки фарби, яка обладнана витяжною вентиляцією. У кімнаті регулярно миють ємності з під фарби за допомогою етилацетату. У виробничому корпусі №2 розташована дільниця термопластавтоматів (60 одиниць), що обладнана загальнообмінною вентиляцією, через яку забруднюючі речовини потрапляють у атмосферне повітря. Також у другому корпусі є дільниця екструзії, на якій виробляють ПЕТ плівку для ковпачків та інших коркувальних засобів. Дільниця обладнана витяжною системою, через яку забруднюючі речовини потрапляють у атмосферне повітря. У виробничому корпусі №2 додатково встановлено лінії лакування OMSO №1

та OMSO №2 та лінія спреї-лакування №1. Всі ці три лінії (лінія спреї-лакування №1 та лінії OMSO №1 та OMSO №2) призначені для нанесення лакофарбового покриття на вироби (ковпачок) і організовані за аналогічною технологічною схемою. Нанесення відбувається шляхом механічного розпилення (спрей-розпилення) лакофарбового матеріалу на обертовий виріб (ковпачок) в середині фарбувальної kabіни. Випаровування розчинника лакофарбового матеріалу та надлишковий аерозоль фарби (лаку), який не покрив вироби в середині kabіни, видаляється вентиляційною системою назовні kabіни і далі через повітровід викидається в атмосферне повітря. Для очищення вентиляційного повітря від лакофарбового аерозолу kabіна обладнана гідрофільтруючим пристроєм уловлювання забруднюючих речовин, який працює за принципом «водяне дзеркало». Вентиляційний потік контактує з безперервним потоком рідини (води) з розвинутою активною поверхнею (водяне дзеркало), ця поверхня постійно оновлюється за рахунок рециркуляції води. На поверхні цього водяного потоку осаджується частина лакофарбового аерозолу. Викид в атмосферу не уловленого аерозолу та парів розчинників після контакту з гідрофільтруючим пристроєм здійснюється через вентиляційний канал, який є продовженням вентиляційної системи фарбувальної kabіни. За таким принципом організована робота всіх трьох фарбувальних kabін. Джерела викидів організовані: №31 (лінія спреї-лакування №1), №55 (лінія OMSO №1) та № 60 (лінія OMSO №2). Забруднюючі речовини, що викидаються в атмосферу, визначаються складом вихідного лакофарбового матеріалу (ЛФМ). Після нанесення покриття, вироби направляються до зони сушки. На лінії спреї-лакування №1 встановлено газовий теплогенератор, викиди якого потрапляють у димоход разом з викидами при використанні ЛФМ. Лінії OMSO №1 та №2 опалюються електрикою, забруднюючі речовини, що викидаються в атмосферу, визначаються складом ЛФМ. Допоміжне виробництво Виробничої бази - має за метою забезпечення сталого технологічного процесу основного виробництва шляхом матеріально-технічного

забезпечення технологічного устаткування та створенням належних умов праці виробничого персоналу. Теплозабезпечення: для опалення виробничих приміщень виробничого корпусу №1, на підприємстві облаштовані топочні з трьома модульними котлами Wessex ModuMax 254/762, кожний з котрих обладнаний окремою трубою, через яку продукти згоряння природного газу потрапляють у атмосферне повітря. Для опалення виробничих приміщень виробничого корпусу №2 у котельній корпусу встановлено два модулі Wessex ModuMax 220/660, кожний з яких обладнаний окремою трубою, через яку продукти згоряння природного газу потрапляють у атмосферне повітря. Для опалення виробничого приміщення інструментального цеху обладнано топочну, в якій розташовані два підлогові газові котли Богдан - 50. Кожний котел підключено до окремої труби, через яку продукти згоряння природного газу потрапляють у атмосферне повітря. Для резервної генерації тепла на підприємстві облаштовано окрему резервну котельню, яка працює на дизельному паливі. В котельні встановлені 2 котли Buderus GE615. Кожен котел має окрему димову трубу. Для забезпечення процесів газопостачання та газорозподілу призначений ГРП, обладнаний дефлектором викиду. Інструментальний цех: відбувається обробка металу, металевих виробів, виготовлення різноманітного інструменту для забезпечення безаварійного, високопродуктивного виробництва. В приміщенні цеху обладнано зварювальний пост, та дільницю термічної обробки металу з використанням електричних печей KANTHL та TermoLab. Зварювальний пост та дільниця термічної обробки об'єднані однією аспіраційною системою, через яку гаряче повітря від електричних печей та забруднюючі речовини, що утворюються при закалюванні металевих деталей у масляній ванні та зварюванні металів потрапляють у атмосферне повітря. Крім того, приміщення обладнано витяжною системою для видалення пилу. На відкритому повітрі біля інструментального цеху розташоване місце для газорізання металу. Корпус №1: виробництво стисненого повітря для технологічних потреб відбувається компресорному відділенні, дві витяжки з якого обладнано вентиляторами.

Корпус №2: механічна дільниця, яка розташована у виробничому корпусі №2 є складовою частиною інструментального цеху. Шліфувальні верстати ЗУ12-АФ11 та Planomat HP обладнані окремими аспіраційними системами, через які забруднюючі речовини потрапляють у атмосферне повітря. Поряд з механічною дільницею розташовані ванни для очистки прес форм. Перша ванна ультразвукова, друга барботажна та у третій ванні відбувається фінішна чистка за допомогою 5% розчину гідроокису натрію. Лабораторія вакуумної установки: у лабораторії вакуумної установки розташована ванна з водним п'ятивідсотковим розчином гідроксиду натрію, який використовують для відмивання деталей та частин устаткування дільниці металізації під вакуумом. Над ванною встановлений витяжний зонт, що є частиною аспіраційної системи, за допомогою якої пари гідроокису натрію потрапляють у атмосферне повітря. Ідальня: поверхня для електросмаження та електропекарське обладнання при роботі приводять до утворення забруднюючих речовин, які потрапляють у атмосферне повітря.

На основі узагальнення результатів досліджень вітчизняного та зарубіжного ринків об'єктів інтелектуальної власності виявлено та систематизовано фактори, що стримують розвиток ринку об'єктів інтелектуальної власності на вітчизняних інноваційних підприємствах, систематизовано ризики організацій у сфері інтелектуальної власності, зумовлені глобалізацією економіки, запропоновано заходи щодо їх компенсації. Аналіз абсолютних та відносних показників ринку інтелектуальної власності в нашій державі та за кордоном свідчить про те, що основними ризиками інноваційних організацій та підприємств у сфері інтелектуальної власності є невисока конкурентоспроможність незахищеної винятковими правами продукції, санкції за ненавмисне та навмисне порушення прав третіх осіб, у тому числі при транскордонних переміщеннях об'єктів інтелектуальної власності, а також слабка позиція на ринку злиття та придбання у інноваційних підприємств та організацій, що ігнорують капіталізацію своїх нематеріальних активів.

Показано, що найбільш ефективною державною політикою у сфері поділу прав на результати інтелектуальної діяльності, отримані за рахунок коштів державного бюджету, є залучення розробників у процес комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на основі закріплення за виконавцями державних контрактів інтелектуальних прав на результати науково-дослідної роботи.

Розроблено систему показників та проведено структурний та функціональний аналіз патентно-ліцензійної діяльності низки інноваційних підприємств. Результати проведених досліджень свідчать про те, що одна з основних причин невисокої патентної активності підприємств полягає у використанні дореформеної моделі патентно-ліцензійної діяльності, яка була орієнтована переважно на патентно-інформаційний супровід науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Встановлено, що механізми та структури управління інтелектуальною власністю на підприємствах дуже подібні, незважаючи на те, що винахідницька діяльність у кожному із зазначених типів організацій має свою специфіку. Основною відмінністю підрозділів інтелектуальної власності університетів від патентних відділів промислових підприємств є те, що патентні підрозділи підприємств орієнтовані в основному на патентний супровід власного виробництва та внутрішньо-фірмови трансфер технологій, а підрозділи інтелектуальної власності університетів «налаштовані» на ліцензування об'єктів інтелектуальної власності, створення ІТ-компаній підприємств.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду трансферу технологій свідчить про те, що найбільш значущим фактором, що визначає ефективність розвитку організаційних систем трансферу технологій, є вибір критеріїв ефективності діяльності офісів трансферу технологій. Показано, що фінансові критерії ефективності трансферу технологій мають поєднуватися з оцінкою нефінансових показників роботи, таких як результативність підтримки просування інноваційних проєктів, заснованих на розробках університету, розвиток культури інноваційного підприємництва тощо.

Показано, що інститут інтелектуальної власності є сукупністю норм, що регулюють соціально-економічні відносини між учасниками процесу створення, комерціалізації та використання нових знань, а також відповідних принципів поведінки на ринку інтелектуальних товарів і послуг. Ці норми та правила орієнтовані на вирішення комплексу протиріч між приватним та суспільним характером знань як економічного блага за рахунок досягнення динамічної рівноваги між економічними інтересами авторів та суспільства. Як наслідок, ці правила також не абсолютні, неоднозначні та суперечливі, що має важливий вплив на формування та значущість конфліктів економічних інтересів, що стримують інноваційні процеси.

Висловлено припущення про те, недосконалість механізмів і брак практичного досвіду узгодження економічних інтересів сторін, що беруть участь у створенні та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності є одним із найбільш значущих чинників, що стримують розвиток в нашій країні національної та корпоративних інноваційних систем. Запропоновано ситуативно-факторну модель конфліктів інтересів у сфері інтелектуальної власності, що ґрунтується на аналізі різних етапів інноваційного процесу, а саме – створення, комерціалізація та використання об'єктів інтелектуальної власності, що дозволяє досить чітко ідентифікувати учасників конфліктів інтересів, а також причини виникнення протиріч та способи їх вирішення.

Показано, що формальні умови виникнення та поділу інтелектуальних прав досить чітко регламентуються як вітчизняним, так і міжнародним законодавством. Однак існуючі в рамках інституту інтелектуальної власності формальні правила поділу прав на практиці нерідко виявляються недостатніми, що призводить до виникнення конфліктів, які важко вирішити. Відносини у сфері використання результатів інтелектуальної діяльності, як правило, виходять за рамки права і, як наслідок, особливої значущості набувають соціально-економічні та психологічні аспекти управління конфліктами економічних інтересів. Запропоновано та обґрунтовано для різних етапів інноваційного процесу модель управління конфліктами

економічних інтересів, засновану на принципі ефективної взаємозалежності. Запропоновано рекомендації щодо прогнозування та компенсації ризиків, пов'язаних з ідентифікацією, розподілом та використанням інтелектуальних прав при управлінні інноваційними процесами.

Обґрунтовано доцільність комплексного порівняльного дослідження систем управління інтелектуальною власністю на інноваційних підприємствах. На основі проведеного SWOT-аналізу інноваційного розвитку підприємств та вишів систематизовано цілі, стратегії та пріоритети цих організацій у сфері інтелектуальної власності. Досліджено особливості внутрішньо-фірмового та зовнішнього трансферу технологій. Описано функціональну модель трансферу технологій, що включає етапи виявлення, оцінки комерціалізації, правової охорони та маркетингу. Для оцінки комерціалізованості запропоновано двоетапну модель та кваліметричну методику оцінки. Розроблено та апробовано методику оцінки винагороди за використання службових винаходів, засновану на принципі справедливого розподілу між винахідником та роботодавцем прибутку від реалізації продукції з використанням винаходу.

Виконано розробку та порівняльний аналіз моделей бізнес-процесів у сфері інтелектуальної власності на підприємстві, що дозволяють на основі ідентифікації керуючих факторів, функцій, результатів, споживачів та інших параметрів, раціонально розподіляти ресурси, ролі учасників процесу. Запропоновано моделі структур управління інтелектуальною власністю на підприємстві. Показано, що система управління інтелектуальною власністю, будучи частиною організаційної інноваційної системи на підприємствах, містить її основні системоутворюючі компоненти та зв'язки. Це дозволяє шляхом доповнення системи управління інтелектуальною власністю, компонентами фінансування внутрішньо-фірмового та/або зовнішнього трансферу технологій, координуючим органом, а також визначення стратегії та пріоритетів інноваційного розвитку еволюційно перейти від управління

інтелектуальною власності до організаційної системи управління інноваційною діяльністю.

Обґрунтовано доцільність формування організаційних інноваційних систем через еволюційний розвиток систем управління інтелектуальною власністю. Показано, що, незважаючи на те, що управління інтелектуальною власністю має бути побудоване як складова інноваційної системи організації, на практиці це реалізувати дуже важко. Причина, мабуть, полягає в тому, що інноваційна система є системою вищого рівня і, як наслідок, вимагає вищого рівня організаційних змін та інвестицій, а підприємства на певному етапі розвитку можуть бути не готові до її формування. У такій ситуації система управління інтелектуальною власністю (як чіткіше формалізований в даний час предмет дослідження) може стати першим кроком (прообразом) створення організаційної інноваційної системи.

РОЗДІЛ 3

ПРИОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ЯК СТРАТЕГІЧНИМ РЕСУРСОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Комерціалізація результатів інтелектуальної діяльності в діяльності підприємства

Всесвітнє розширення інноваційної діяльності сприймається як пріоритетний і стратегічний напрямок розвитку економіки країни. Ключовою ланкою у його забезпеченні є створення ефективної системи управління інтелектуальною власністю суб'єктів господарської діяльності, яка є частиною ще складнішої системи – інноваційного менеджменту.

Причому формування або вдосконалення даної системи завжди йтиме в руслі інноваційних процесів, що протікають на підприємствах.

Система управління інтелектуальною власністю реалізується у сфері використання прав на об'єкти інтелектуальної власності, що складається з функціонально взаємопов'язаних елементів: фінансових, матеріальних, кадрових, технічних, інформаційних ресурсів та організаційних умов діяльності, що забезпечують її цілісність, включаючи розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Система управління інтелектуальною власністю дуже складна і є певним набором дрібніших підсистем. На наш погляд, доцільно виділити чотири підсистеми:

- забезпечуючу;
- цільову;
- керуючу;
- керовану підсистеми.

Розвиток та управління інтелектуальною власністю починається на рівні забезпечує підсистеми, яка включає трудові, фінансові та інформаційні

ресурси. Керуюча підсистема – це сукупність осіб, з яких можна керувати діяльністю системи або її елементами. Вона має суворо певну ієрархію, яка починається з керівництва та закінчується молодшими ланками управлінської мережі. Вона складається з наступних компонентів:

- управління підприємством;
- систематизації та регулювання - структурує та впорядковує процеси управління інтелектуальною власністю, її елементи, їх взаємозв'язки у часі та просторі, а також координує напрями та коригує намічені плани;
- прогнозування – зумовлює розвиток системи управління інтелектуальною власністю на майбутнє;
- аналізу – з його допомогою можна дати кількісну та якісну оцінку об'єктам, зіставивши з нормативним значенням та зробити висновок про стан об'єкта;
- контролювання – необхідна для систематичного відстеження ходу процесів управління в певні моменти часу;
- стимулювання – підтримує в працівниках постійну зацікавленість у праці та створює умови для їх роботи. Керуюча підсистема безперервно посиляє керованої підсистемі імпульси як управлінських рішень. Інформація для прийняття таких рішень надходить від керованої підсистеми, а також із зовнішніх джерел.
- розвиток та управління інтелектуальною власністю починається на рівні забезпечує підсистеми

Керована підсистема є сукупністю осіб, які виконують різні процеси необхідні досягнення кінцевих результатів управління.

Ця підсистема складається з кількох підрозділів, кожен із яких має у своєму розпорядженні працівників. У керованій підсистемі можна назвати такі компоненти:

- формування нових знань на об'єкти інтелектуальної власності;
- патентування та реєстрації об'єктів інтелектуальної власності;

- урахування об'єктів;
- захисту патентних прав;
- комерціалізації об'єктів.

Взаємодія між керованою та керуючою системами здійснюється через сукупність управлінських принципів, методів, підходів, а також різнорівневих завдань, повнота та взаємоузгодженість яких є фактором високої якості будь-якого управлінського рішення. Будь-яке управління спрямоване на досягнення певних заданих параметрів, які б задовольняли потреби тих осіб, які здійснюють управління. Ці параметри є орієнтиром, досягти якого є можливим у разі спільного функціонування всіх підсистем, що реалізують управління. Дані параметри утворюють цільову підсистему, що включає цілі, на які спрямована діяльність підприємства, а саме:

- прибуток;
- високу ділову репутацію підприємства;
- зростання обсягів виробництва та розширення частки ринку;
- нові знання та об'єкти інтелектуальної власності;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- соціально-економічну захищеність працівників.

Крім впливу перерахованих взаємопов'язаних підсистем ефективність управління інтелектуальною власністю залежить від спільного впливу різних за тривалістю, силою впливу та напрямком факторів. Чинники, за допомогою яких може здійснюватися вплив на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування підприємств, слід розділити на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Специфіка управління інтелектуальною власністю полягає в тому, що формований портфель включає різні об'єкти, кожен з яких має свою особливість. Саме тому потрібні особливі, приватні підходи до управління, що реалізуються централізованим, децентралізованим чи підрядним способом. Дані підходи відрізняються ступенем обмеження використання ресурсів організації, які необхідні виконання управлінських функцій.

Централізований спосіб управління передбачає створення безпосередньо на підприємстві підрозділу, що займається організаційно-правовими питаннями.

Взаємодія між керованою та керуючою системами здійснюється через сукупність управлінських принципів, методів, підходів, причому всі технічні сторони у використанні нової технології вирішуються її розробниками.

Використання цього підходу можливе лише там, де продукція, що випускається, є наукомісткою, а організація має високий науково-технічний потенціал.

У разі, якщо керівництво підприємства вибере централізований спосіб управління, необхідно врахувати такі критерії, як: наявність кваліфікованих фахівців та забезпечення ними високої якості робіт, що виконуються, а також спрогнозувати завантаження даних фахівців.

При децентралізованому способі всі роботи виконуються розробниками нових технічних і маркетингових рішень в управлінні підприємством, будь-яке управління спрямоване на досягнення певних заданих параметрів, які б задовольняли потреби тих осіб, які здійснюють управління, чи складніший рівень ієрархії, тим вищий ступінь децентралізації повноважень. Цей спосіб при управлінні інтелектуальною власністю застосовується лише у випадку, якщо в організації створюється невелика кількість об'єктів інтелектуальної власності. Підрядний спосіб використовується тоді, коли організація не має можливості самій виконати всі роботи і для цього доводиться користуватися послугами сторонніх організацій у вигляді патентних бюро або патентних повірених. При цьому важливим фактором при виборі тієї чи іншої організації залишається якість та оперативність робіт, що виконуються, а також їх вартість.

Якщо при формуванні системи управління передбачається створення великої кількості об'єктів інтелектуальної власності, то в цьому випадку доцільно використати всі три підходи до управління. При цьому централізований підхід допоможе упорядкувати матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, пов'язані з управлінням. За допомогою

децентралізованого підходу можливо направити інвестиції у підвищення професійного рівня працівників різних структурних підрозділів, які займаються питаннями створення, патентування та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Підрядний підхід допоможе скористатися послугами сторонніх організацій.

Реалізація практично запропонованої системи управління інтелектуальною власністю, елементи якої доповнюють одне одного, а чи не є взаємовиключними, вимагає часу, і спільних зусиль у розвитку державних механізмів, умов, необхідні збільшення винахідливої активності та стимулювання інновацій на російських підприємствах.

Аналіз стану інтелектуальної власності є базисом визначення актуальності створення механізму для управління інтелектуальною власністю підприємства.

Розглянемо такі основні в рамках ресурсної теорії визначення, як здібності, активи та основні ресурси. Основні ресурси – всі придбані ресурси на ринку, а активи – комплекс факторів виробництва, які перебувають у власності підприємства.

У представлений класифікації ресурсів найбільший інтерес викликають активи, а саме: ресурси, що знаходяться у власності підприємства та закріплені за ним. Головним інструментом ідентифікації, поділу прав та закріплення нематеріальних активів, що виступають як фундамент формування інтелектуальних ресурсів, служить інститут інтелектуальної власності.

Для аналізу рівня управління інтелектуальною власністю (ІВ) було проведено оцінку ключових показників, що визначають ефективність управління цим стратегічним ресурсом. Основними критеріями аналізу стали: обсяг зареєстрованих об'єктів ІВ, інвестиції у розвиток інноваційної діяльності, прибутковість від комерціалізації ІВ та рівень впровадження новітніх технологій.

На рисунку 3.1 показано зміну обсягу інвестицій у сферу інтелектуальної власності.

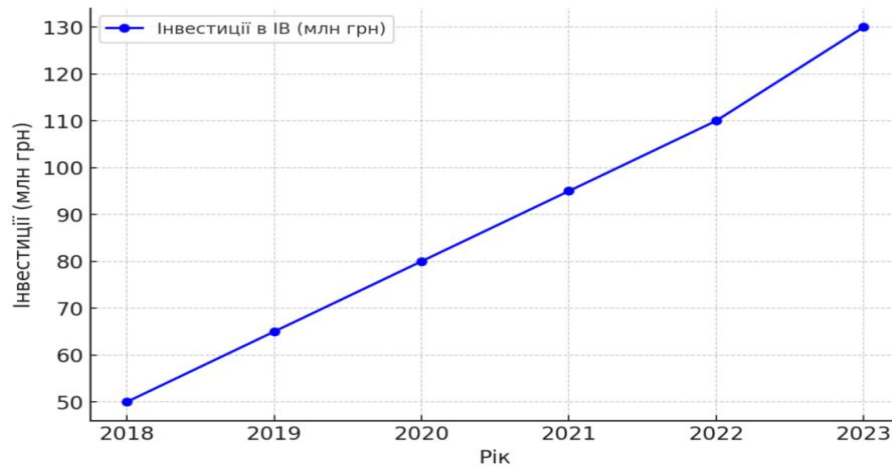


Рисунок 3.1 - Динаміка інвестицій у інтелектуальну власність

Джерело: власна розробка

Отримані дані свідчать, що інвестиції у дослідження та розробки мають позитивну динаміку та значно зростають з кожним роком. Це вказує на стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток високотехнологічних продуктів та підвищення конкурентоспроможності. Зростання фінансування свідчить про розуміння підприємством важливості ІВ як основного активу для створення довгострокових конкурентних переваг.

Рисунок 3.2 демонструє частку комерціалізованих об'єктів ІВ в період з 2019 по 2023 роки.

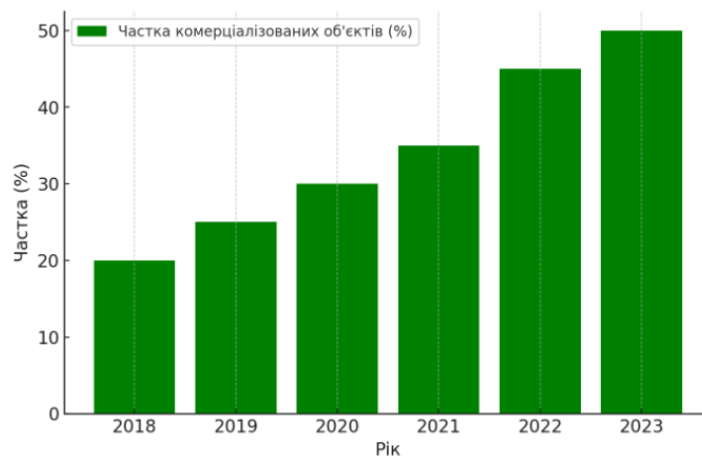


Рисунок 3.2 - Частка комерціалізованих об'єктів ІВ

Джерело: власна розробка

Виходячи з результатів, відзначається поступове збільшення показників, що вказує на зростання ефективності використання інтелектуальних активів. Високий відсоток комерціалізації свідчить про підвищений рівень ринкового попиту на інновації та ефективні механізми їх реалізації на даному підприємстві.

На рисунку 3.3 представлено зміну доходів, отриманих від ліцензій та патентів у різні роки. Спостерігається позитивна динаміка, що підтверджує зростаючу роль інтелектуальної власності як джерела фінансових надходжень для підприємств. Максимальні показники доходів фіксуються у 2023 році, що безпосередньо пов'язано із впровадженням нових технологій, збільшенням міжнародної співпраці та змінами у законодавчій базі, які стимулюють комерціалізацію ІВ.

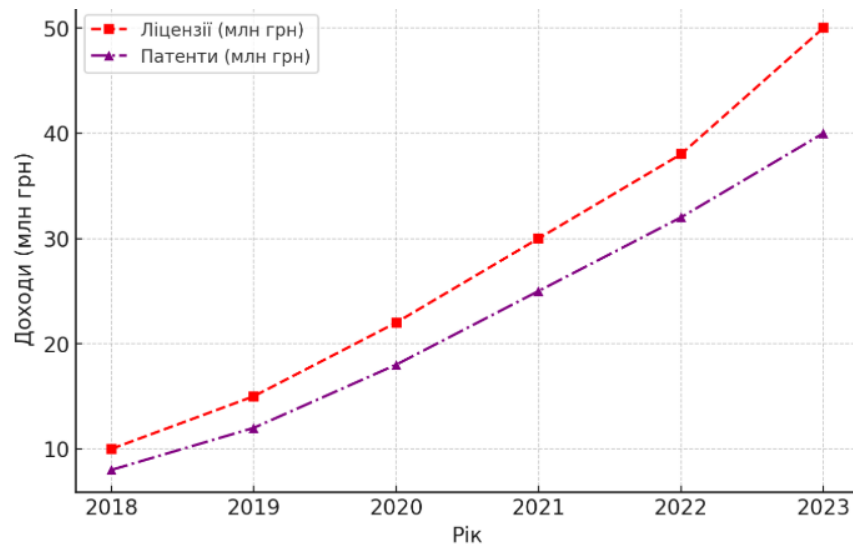


Рисунок 3.3 - Порівняльний аналіз доходів від ІВ

Джерело: власна розробка

Отримані результати підтверджують важливість ефективного управління інтелектуальною власністю як стратегічним ресурсом розвитку підприємства. Аналіз продемонстрував, що інвестуючи у розвиток ІВ, можна отримати суттєві фінансові переваги, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стабільність на

ринку. Таким чином, розробка стратегій управління ІВ є ключовим фактором успішного розвитку сучасних підприємств.

З метою ефективного впровадження управління інтелектуальною власністю у виробничі стратегії необхідно прийняти такі положення:

- основні завдання, цілі та пріоритети стратегії підприємства;
- найважливіші напрями використання інтелектуальної власності у створенні інноваційного процесу промислового підприємства;
- механізм організації інноваційного процесу на підприємстві з урахуванням інтелектуального ресурсу;
- принципи правильного управління винятковими правами, закріпленими за підприємством;
- контролюючі процедури обороту результатів інтелектуальної діяльності економіки на основі управління інтелектуальною власністю;
- своєчасне забезпечення підприємства стратегічними ресурсами;
- передбачувані результати, індекси та показники реалізації стратегії; основні етапи щодо впровадження стратегії підприємства;
- етапи запровадження стратегії підприємства.

Таблиця 3.1 - Схема розвитку інтелектуальної власності як стратегічного ресурсу підприємства

Етап	Зміст
Статичні ресурси та активи	Патенти, торгові марки, авторські права, ліцензії, комерційні таємниці
Динамічні здібності	Управління знаннями, інноваційний потенціал, адаптивність до змін, стратегічне використання інтелектуальної власності
Процеси та механізми розвитку	Ідентифікація та оцінка інтелектуальних активів, впровадження механізмів захисту, комерціалізація інтелектуальної власності, створення інноваційного середовища
Очікувані результати	Підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей, довгострокова стійкість бізнесу, зростання вартості нематеріальних активів

Джерело: власна розробка

Для покращення стабільності відповідності інтелектуальної власності показникам ресурсної теорії фірми, заснованим на інтелектуальних правах,

було запропоновано існуючу в динаміці модель для розвитку цих ресурсів (табл. 3.1), яка заснована на застосуванні обґрунтованого та закономірного взаємозв'язку таких термінів ресурсної теорії фірми, як статичні, динамічні здібності та активи.

Наданий механізм управління інтелектуальною власністю спрямовує структурні підсистеми підприємства, що беруть безпосередню участь у формуванні, контролі, зберіганні, захисті, актуалізації, обліку та комерціалізації інтелектуальної власності, і дозволяє створити взаємодію, яка є системою між собою та відділами підприємства відповідно до довірених ним посадових осіб. обов'язками та стратегією роботи промислового підприємства, його інноваційного розвитку та цілями системи управління власністю.

3.2 Шляхи вдосконалення процесу управління інтелектуальною власністю як ресурсом розвитку Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся»

Управління інтелектуальною власністю є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємств.

У ході дослідження було виявлено, що переважна більшість підприємств в Україні не мають спеціалізованих підрозділів або систем управління інтелектуальною власністю (ІВ). Лише деякі великі та середні підприємства мають відповідні відділи. Більшість підприємств не здійснюють інтеграцію прав ІВ у виробничі та інноваційні процеси, що суттєво знижує їхню конкурентоспроможність.

Основні недоліки у сфері патентування та захисту прав ІВ та частку підприємств, що стикаються з ними зображено на рисунку 3.4

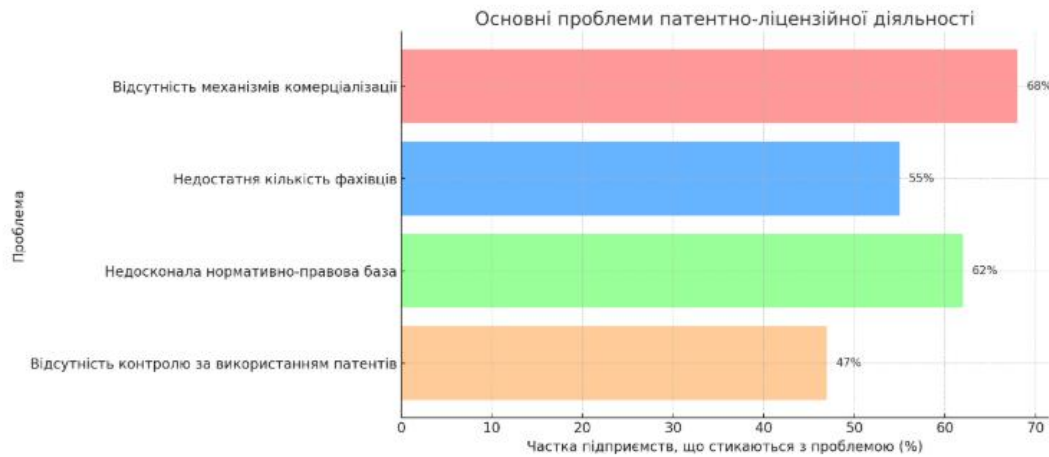


Рисунок 3.4 - Основні проблеми патентно-ліцензійної діяльності

Джерело: власна розробка

На основі проведеного аналізу визначено основні етапи управління інтелектуальною власністю для Товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія Полісся» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Основні етапи управління інтелектуальною власністю

Етап	Характеристика
Оцінка об'єктів інтелектуальної власності	Визначення вартості та потенціалу використання
Захист об'єктів інтелектуальної власності	Реєстрація прав, патентування, авторське право, товарні знаки
Оцінка потенціалу комерціалізації	Дослідження ринкової привабливості та економічної ефективності
Комерціалізація	Практичне впровадження та монетизація об'єктів інтелектуальної власності

Джерело: власна розробка

Оцінка потенціалу комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності спирається на витрати, понесені власником з їхнього створення, і навіть на організаційно-економічні проблеми авіаційно-космічних комплексів наступної можливості формування доходу при використанні цієї інтелектуальної власності. Було доведено доцільність патентування виходячи з цілей використання об'єктів інтелектуальної власності, а також на основі

аналізу сучасних тенденцій було виокремлено основні критерії доцільності патентування, що представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Критерії оцінки доцільності патентування

Критерій	Опис
Економічна ефективність	Очікуваний рівень прибутковості від патентування
Технічний рівень об'єкта	Ступінь інноваційності технології або продукту
Наявність ноу-хау	Унікальність та складність відтворення технології
Інтерес конкурентів	Потенційна привабливість для суб'єктів ринку
Наявність ринку збуту	Оцінка попиту та перспективи реалізації
Можливість доказу порушення	Юридична можливість захисту патентних прав

Джерело: власна розробка

На основі дослідження визначено основні напрями комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності:

- розробка об'єкта ІВ з подальшим виробництвом товарів на його основі для безпосереднього продажу споживачеві.
- розробка передачі прав на об'єкт інтелектуальної власності сторонньої компанії.
- розробка інтелектуальної власності для спільного провадження.

Також було визначено основні форми комерціалізації для досліджуваного підприємства (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Форми комерціалізації інтелектуальної власності

Форма	Характеристика
Інжиніринг	Надання консультаційних та інженерно-технічних послуг
Промислова кооперація	Спільне виробництво та обмін технологіями
Спільне підприємство	Кооперація для створення нових технологічних продуктів
Технічна допомога	Надання технологічних знань та підтримки
Франчайзинг	Використання бренду та бізнес-моделі стороннім підприємством
Лізинг	Тимчасова передача прав на використання технології

Джерело: власна розробка

Виходячи з запропонованих форм комерціалізації було виділено три підходи оцінки об'єктів інтелектуальної власності досліджуваного підприємства, що представлено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 - Підходи до оцінки вартості об'єктів інтелектуальної власності

Підхід	Опис
Витратний	Визначення вартості на основі витрат на розробку та впровадження об'єкта
Порівняльний	Аналіз вартості аналогічних об'єктів на ринку
Дохідний	Розрахунок прогнозованого доходу від використання об'єкта інтелектуальної власності

Джерело: власна розробка

Зважаючи на проведені дослідження та запропоновані заходи щодо покращення процесу управління інтелектуальною власністю підприємства, було визначено ключові проблеми з якими може стикнутися підприємство в ході своєї діяльності та запропоновано шляхи їх вирішення (таблиця 3.6)

Таблиця 3.6. - Проблеми та рекомендації щодо їх вирішення

Проблема	Рекомендовані заходи
Конфлікти між замовником та виконавцем	Врегулювання правових відносин шляхом детального прописання договірних умов
Некоректна оцінка інтелектуальної власності	Використання міжнародних стандартів оцінки вартості ІВ
Недостатня кількість фахівців	Організація спеціалізованих навчальних програм
Відсутність ефективного стимулювання	Запровадження податкових пільг та державних грантових програм

Джерело: власна розробка

Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління інтелектуальною власністю є ключовим фактором розвитку підприємств в умовах сучасної економіки. Впровадження оптимальних методів оцінки, захисту та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та економічного зростання.

На основі проведеного аналізу основними шляхами вдосконалення управління інтелектуальною власністю було визначено:

1. Розробка внутрішніх нормативних документів

- Запровадження внутрішньої політики щодо володіння та використання ІВ.

- Визначення відповідальних осіб за управління об'єктами ІВ на підприємстві.

2. Формування патентної стратегії

- Проведення регулярного аналізу патентного портфеля.
- Визначення економічної доцільності патентування винаходів.

3. Створення механізмів комерціалізації

- Розвиток патентно-ліцензійних відділів на підприємствах.
- Використання механізмів державного стимулювання патентування та ліцензування.

- Удосконалення алгоритмів визначення ринкової вартості інтелектуальної власності для її коректної оцінки.

4. Розвиток людських ресурсів

- Організація навчальних програм для спеціалістів у сфері управління ІВ.
- Проведення семінарів та тренінгів щодо методів захисту ІВ.
- Популяризація знань та підготовка фахівців у сфері управління інтелектуальною власністю.

ВИСНОВКИ

Проблеми становлення, розвитку та управління інтелектуальною власністю є найважливішими питаннями управлінської та економічної теорії. Їхня розробка сприяє створенню різноманітного, повноцінного, фундаментального знання, такого необхідного в даний час для створення нової економічної парадигми.

Аналіз сформульованої проблеми здійснено через дослідження трьох основних груп питань: перша пов'язана з вивченням інтелектуальної власності як економічної категорії, її теоретико-методологічних засад; друга – з аналізом інтелектуальної власності як певного зрізу виробничих відносин, що складаються в умовах ринкового реформування вітчизняної економіки; третя – із узагальненням закордонного досвіду ефективної реалізації інтелектуальної власності, правовим захистом інтелектуальної власності.

Дослідження питань, пов'язаних із вивченням інтелектуальної власності як економічної категорії, її теоретико-методологічних засад та критичне осмислення робіт вітчизняних та зарубіжних авторів дозволило виділити основні підходи до дослідження сутності категорії інтелектуальної власності.

Перший підхід найпоширеніший, що розробляється переважно юристами, пов'язаний із трактуванням інтелектуальної власності як категорії права. У цьому випадку під інтелектуальною власністю розуміється сукупність виняткових прав на результати творчої діяльності та засоби індивідуалізації в галузі виробництва, науки, техніки, літератури, мистецтва, аудіовізуальної, виконавської та інших видів діяльності.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що теорія виняткових прав щодо інтелектуальної власності фактично не використовується вітчизняними компаніями для просування своєї продукції на високотехнологічні світові ринки, але дуже активно реалізується західними фірмами та виявляється у відповідній патентній політиці для

монополізації ринків наукомісткої продукції. Незважаючи на значимість наведеного підходу до дослідження сутності та змісту категорії інтелектуальна власність, все ж таки в юридичному сенсі це поняття – досить вузьке, це пов'язано з тим, що власність ототожнюється з юридичним правом власності.

Другий підхід до дослідження сутності та економічного змісту інтелектуальної власності пов'язаний з інституційним підходом, в основі якого лежить економічна теорія прав власності, правами авторів та інтересами суспільства щодо доступу до результатів інтелектуальної діяльності, ресурсів з урахуванням урахування інтересів всіх членів суспільства, і навіть всіх суб'єктів відносин інтелектуальної власності, як закріплені законом, правила поведінкових відносин для людей щодо інтелектуальних благ. Показано актуальність використання цього підходу між людьми щодо користування, володіння, розпорядження благами.

Третій підхід до аналізу сутності цієї категорії – політико-економічний. Це один із найменш досліджених напрямів. Більшість авторів, які дотримуються цього підходу, акцентують увагу на відносинах присвоєння, які означають, що й інтелектуальний ресурс (благо) привласнений даним суб'єктом, і ніхто інший може використовувати цей ресурс, не вступаючи з першим суб'єктом у виробничі відносини.

Таким чином, інтелектуальна власність має економіко-правовий зміст, і ці аспекти не взаємовиключні, а доповнювані. Інтелектуальна власність в силу нерозривності її двох сторін: юридичної та економічної, є складною системою відносин, що складаються в суспільстві з приводу використання, володіння та розпорядження особливого об'єкта майна – нематеріального.

Ефективне використання результатів інтелектуальної діяльності можливе лише через комплексне та системне управління інтелектуальною власністю, тобто, системне управління процесом створення, правової охорони, комерціалізації та захисту результатів інтелектуальної діяльності у складі загальної системи управління організацією. Використання системної

технології управління соціально-економічною системою дає можливість підвищити ефективність управління об'єктом за рахунок оперативних високоефективних управлінських рішень, що приймаються колегіальним органом управління або менеджером з метою досягнення максимального кінцевого цільового результату при ефективному використанні всіх ресурсів організації.

Розроблено модель системного управління об'єктами інтелектуальної власності у складі загальної моделі соціально-економічної системи. Розрізняють два процеси системного управління соціально-економічною системою:

- системне управління функціонуванням;
- системне управління розвитком.

Розроблено способи реалізації структурних елементів управління функціонуванням організації. Таким чином, системне управління функціонуванням – це процес реалізації управлінського циклу. Воно здійснюється шляхом впливу управлінськими рішеннями на елементи соціально-економічної системи.

Розроблено методи реалізації структурних елементів управління розвитком соціально-економічної системи. Системне управління розвитком – процес постійної кореляції моделі, її конструктивних компонентів, елементів, підсистем, комунікативних, зокрема інформаційних, процесів, спрямований на досягнення високих цільових кінцевих результатів організації з допомогою цілеспрямованого впливу прийнятими управлінськими рішеннями на суб'єкт, об'єкт і процеси. Системне управління розвитком – процес реалізації управлінського циклу шляхом впливу на елементи, які забезпечують саме цей процес управління.

Наведені елементи процесу системного управління розвитком організації не мають вичерпного характеру, але можуть бути орієнтирами розробки цього процесу. При цьому кожна підсистема, що регулює процес розвитку організації, потребує відповідного обґрунтування та розробки

компонентів та елементів підсистем, що входять до цієї конструктивної частини організації.

У висновку з оцінки впливу на довкілля уповноважений орган, виходячи з оцінки впливу на довкілля планованої діяльності, визначає допустимість чи обґрунтовує недопустимість провадження планованої діяльності та визначає екологічні умови її провадження. Забороняється розпочинати провадження 8 планованої діяльності без оцінки впливу на довкілля та отримання рішення про провадження планованої діяльності. Процедура оцінки впливу на довкілля передбачає право і можливості громадськості для участі у цій процедурі, зокрема на стадії обговорення обсягу досліджень та рівня деталізації інформації, що підлягає включенню до звіту з оцінки впливу на довкілля, а також на стадії розгляду уповноваженим органом поданого суб'єктом господарювання звіту з оцінки впливу на довкілля. На стадії щонайменше громадського обговорення звіту з оцінки впливу на довкілля протягом робочих днів громадськості надається можливість надавати будь-які зауваження і пропозиції до звіту з оцінки впливу на довкілля та планованої діяльності, а також взяти участь у громадських слуханнях. Детальніше про процедуру громадського обговорення звіту з оцінки впливу на довкілля буде повідомлено в оголошенні про початок громадського обговорення.

Аналіз світового досвіду в галузі передачі та комерціалізації інтелектуальної власності показує, що найбільші компанії світу з метою забезпечення високих позицій у конкурентній боротьбі постійно здійснюють велику реструктуризацію своєї виробничої та науково-технологічної сфери, нарощуючи нематеріальні активи у своєму майновому комплексі, в активах яких першорядну роль починають грати «невидимі активи». Крім того, велике значення надається зміцненню патентних позицій з метою контролю ринків наукомісткої та високотехнологічної продукції, а також збільшенню інвестицій у людський капітал, що дозволить підвищити стійкість компанії, зробити її більш привабливою для інвесторів серед розвинених країн світу,

вжито заходів у сфері ефективної реалізації інтелектуальної власності, що безпосередньо спрямовані на стимулювання винахідницької діяльності та якнайшвидше впровадження досягнень науки і техніки у виробництво через нові механізми передачі та комерціалізації технологій.

Прогресивний західний досвід необхідно вивчати і використовувати у вітчизняній практиці, тим більше що в Україні та її регіонах починають набирати чинності процеси венчурного фінансування, а в деяких науково-дослідних інститутах розпочали створення агентств або центрів з трансферу технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. *Віче*. 2017. № 22. С. 2–5.
2. Андрієнко Н. Формування позитивного іміджу навчального закладу. *Психолог*. 2018. № 5/6, березень. С. 4–11.
3. Барна Н. Стильові особливості конструювання імідж-образу. *Пам'ять століть*. 2019. № 1/2. С. 190–197.
4. Біленко О. Школа сприяння здоров'ю – імідж сучасного навчального закладу. *Початкова школа*. 2013. № 8. С. 48.
5. Бобир В. Конкурентоспроможність дитсадка – вимога часу / В. Бобир // *Дошкільне виховання*. 2015. № 5. С. 20–23.
6. Бобир В. Формуємо позитивний імідж дитсадка. *Дошкільне виховання*. 2015. № 1. С. 22–25.
7. Болсун С.А. Професійний імідж керівника навчального закладу. *Управління школою*. 2019. № 7/9. С. 51–55.
8. Бондарчук О. ... Імідж і саморегуляція, або Як здійснюється підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін. *Освіта*. 2016. № 3/4, 20-27 січня. С. 4–5.
9. Василенко В. Визначення іміджевих маркерів цільової аудиторії як один з етапів формування іміджу закладу вищої освіти. *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 10. С. 25–29.
10. Вдовенко І. С. *Теоретичні і методичні засади формування конкурентоспроможності в процесі підготовки висококваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах*: автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 "Теорія та методика професійної освіти" / І. С. Вдовенко ; Кабінет Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ, 2013. 40 с.
11. Вергун Д. В. Маніпуляції іміджем людини як філософська проблема. *Філософія науки: традиції та інновації*: науковий журнал / МОН

України, Сумський державний пед. ун-т ім. А. С. Макаренка [ред. кол.: Н. В. Кочубей, В. А. Косяк, Є. О. Лебідь та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. № 2 (12). С. 132–140.

12. Григоришен О. Імідж освітньої установи-реалії сьогодення чи новаторський непотріб? *Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених, 16-17 травня 2016 р. / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А. С. Макаренка, Навчально-науковий Ін-т педагогіки і психології та ін.; [редкол.: С. Б. Кузікова, Ю. А. Бондаренко, С. М. Кондратюк та ін.]. Суми: ФОП Цьома С. П., 2016. С. 150–153.

13. Григорук Л. Вербальний імідж: навіщо він потрібен і як його формувати: професійна етика. *Управління освітою*. 2017. № 6, червень. С. 44–54.

14. Гриценко Ю. А. Формування позитивного іміджу майбутнього педагога. *Магістр*: матеріали наукової конференції "Наукові пошуки молодих учених" / [ред. кол.: В.В. Бугаєнко, О.Г. Козлова, А.А. Сбруєва та ін.]. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. С. 194–198.

15. Деменко В.О. Методологічні засади формування іміджу керівника закладу освіти: магістер. робота; науковий керівник С.С. Денежніков. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2019. 108 с.

16. Дмитренко І. Імідж закладу освіти у мережі Інтернет. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2020. № 1. С. 14–16.

17. Дмитренко І. Імідж закладу освіти у мережі Інтернет. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2020. № 2. С. 24-27.

18. Елисеева О. О. Профессиональный имидж психолога как фактор установления отношения доверия/недоверия. *Педагогическое образование и наука*. 2011. № 7. С. 27–30.

19. Журавель Ю. В. Адміністративні механізми забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України / Ю. В. Журавель, О. А. Коцко, Т. В. Лазорекно // Регіональна економіка. 2022. № 1. С. 43–50.
20. Завалевський Ю. Формування конкурентоспроможного фахівця - одне з головних завдань сучасного вищого навчального закладу / Ю. Завалевський // Вища школа. 2015. № 11/12. С. 7–18.
21. Завалевський Ю. І. Конкурентоспроможний вчитель: теорія і практика: навчальний посібник / Ю. І. Завалевський. Чернівці: Букрек, 2018. 214 с.
22. Завалевський Ю. І. Становлення і розвиток ключових понять проблеми формування вчителя як конкурентоспроможного фахівця у міждисциплінарному науковому дискурсі / Ю. І. Завалевський // Імідж сучасного педагога. 2015. № 8. С. 38–42.
23. Ігнат І.А. Співпраця – запорука доброго іміджу закладу освіти на світовому просторі. *Управління школою*. 2018. № 31/32/33. С. 63–66.
24. Ільєнко О. Л. Компоненти структури конкурентоспроможності майбутнього фахівця муніципальної економіки / О. Л. Ільєнко // *Pedagogy in EU countries and Ukraine at the modern stage : theory and methodology of vocational education social pedagogy, modern pedagogical technologies*, december 21-22, 2018. Romania : Baia Mare, 2018. С. 46–49.
25. Лаврик М.П. Формування позитивного іміджу жінки-керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом: магістер. робота. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. 140 с.
26. Любарєць В. Становлення конкурентоспроможності майбутніх фахових молодших бакалаврів з інженерії програмного забезпечення / В. Любарєць, А. Любима // *Вища освіта України*. 2022. № 1/2. С. 38–43.
27. Мармаза О. І. Використання потенційних можливостей іміджології в управлінні закладами освіти. *Управління школою*. 2009. № 19/21, липень. С. 55–59.

28. Межерицька О. А. Роль реклами та PR-кампанії у формуванні позитивного іміджу навчального закладу. *Управління школою*. 2008. № 22/24. С. 42–45.
29. Пурій Г. М. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та основні фактори и забезпечення / Г. М. Пурій, М. Б. Кузнецова // *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 150–154.
30. Саух П. Вища освіта: портрет без фантазій і прикрас / П. Саух // *Вища освіта України*. 2021. № 1. С. 13–19.
31. Сбруєва А. Болонський процес: пошуки шляхів підвищення конкурентоспроможності європейської вищої освіти / А. Сбруєва // *Шлях освіти*. 2020. № 1. С. 18–21.
32. Сема В.М. Використання інтернет-ресурсів у формуванні позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу: магістер. робота / В.М. Сема. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2015. 127 с.
33. Шкурупій О. В. Маркетингові особливості освітніх послуг у конкурентному середовищі: міжнародні та національні тренди / О. В. Шкурупій, Ю. В. Самойлик, О. О. Шматько // *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 4–11.
34. Гусейнов Канан Роль інтелектуальної власності в інноваційній економіці та менеджменті: матеріали Всеукраїнської наукової інтернет конференції (м. Переяслав, 17 грудня 2024 р.) Переяслав, 2024. Вип. 103. С. 155-158.
35. Гусейнов Канан Специфіка інтелектуальної власності як об'єкта управління . *Магістр: збірник наукових праць молодих учених* / За заг. ред. С.С. Денежнікова, Суми: СумДПУ імені А.С. Макаренка. 2024. С. 10-15.

ДОДАТКИ