

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

©2019 КОРНІЛОВА І. М., ОЛІХ Л. А.

УДК 658:005.5:330.3
JEL: D21; D80; K11; M21; O34

Корнілова І. М., Оліх Л. А. Стратегічне управління інтелектуальною власністю організації в контексті процесного підходу

Метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретичних положень стратегічного підходу до управління інтелектуальною власністю організації, зокрема через призму концептуальних засад та етапів його здійснення. У статті обґрунтовується необхідність розробки ефективної системи стратегічного управління інтелектуальною власністю інноваційно орієнтованої організації в умовах посилення конкуренції на ринках наукоємної продукції та перетворення інтелектуальної власності на ключовий стратегічний ресурс економічного зростання. Надається визначення стратегічного управління інтелектуальною власністю, обґрунтовується його значення та місце в системі менеджменту сучасної організації. Виділяються особливості стратегічного управління інтелектуальною власністю, умови забезпечення його ефективності. Основна увага приділяється дослідженню сутнісних характеристик стратегічного управління інтелектуальною власністю при формуванні стратегічного бачення у сфері інтелектуальної власності, проведенні діагностики внутрішніх та зовнішніх чинників впливу, розробці й обґрунтуванні вибору стратегічних альтернатив для формування портфеля стратегій інтелектуальної власності, їх реалізації та здійсненні стратегічного контролю. Здійснено систематизацію видів стратегій інтелектуальної власності за різними класифікаційними ознаками. Перспективами подальших досліджень є питання аналітичного, методичного забезпечення вибору стратегій з можливих альтернатив розвитку для посилення обґрунтованості управління інтелектуальною власністю організації.

Ключові слова: інтелектуальна власність, об'єкти інтелектуальної власності, стратегічне управління інтелектуальною власністю, стратегія інтелектуальної власності, патентна стратегія, портфель стратегій інтелектуальної власності.

DOI:

Табл.: 3. **Бібл.:** 25.

Корнілова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: ikornilova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0715-5825>

Оліх Леся Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: lesyaolikh@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4365-8107>

УДК 658:005.5:330.3
JEL: D21; D80; K11; M21; O34

Корнилова И. Н., Олих Л. А. Стратегическое управление интеллектуальной собственностью организации в контексте процессного подхода

Целью статьи является обобщение и дальнейшее развитие теоретических положений стратегического подхода к управлению интеллектуальной собственностью организации, в частности через призму концептуальных основ и этапов его осуществления. В статье обосновывается необходимость разработки эффективной системы стратегического управления интеллектуальной собственностью инновационно ориентированной организации в условиях усиления конкуренции на рынках наукоёмкой продукции и превращения интеллектуальной собственности в ключевой стратегический ресурс экономического роста. Дается определение стратегического управления интеллектуальной собственностью, обосновывается его значение и место в системе менеджмента современной организации. Выделяются особенности стратегического управления интеллектуальной собственностью, условия обеспечения его эффективности. Основное внимание уделяется исследованию существенных характеристик стратегического управления интеллектуальной собственностью при формулировании стратегического видения в сфере интеллектуальной собственности, проведении диагностики внутренних и внешних факторов влияния, разработке и обосновании выбора стратегических альтернатив для формирования портфеля стратегий интеллектуальной собственности, их реализации и осуществления стратегического контроля. Проведена систематизация видов стратегий интеллектуальной собственности по различным классификационным признакам. Перспективами дальнейших исследований являются вопросы аналитического, методического обеспечения выбора стратегий из возможных альтернатив развития для усиления обоснованности управления интеллектуальной собственностью организации.

UDC 658:005.5:330.3
JEL: D21; D80; K11; M21; O34

Kornilova I. M., Olikh L. A. Organization's Intellectual Property Strategic Management in the Context of the Process Approach

The purpose of the article is summarizing and further development of the theoretical provisions of the strategic approach to managing the organization's intellectual property, in particular, through the lens of conceptual foundations and implementation stages. The article substantiates the need to develop the efficient system of the innovation-oriented organization's intellectual property strategic management in the conditions of increasing competition in the markets for knowledge-intensive products and intellectual property transformation into a key strategic resource of economic growth. The intellectual property strategic management definition is given. Its value and place in the modern organization management system are substantiated. The intellectual property strategic management features and conditions for ensuring its efficiency are allocated. The main attention is paid to the intellectual property strategic management essential characteristics studying when formulating a strategic vision in the intellectual property sphere, to diagnose internal and external influence factors, to develop and substantiate the strategic alternatives choice for the intellectual property strategies portfolio formation, their implementation and strategic control realization. The intellectual property strategies types' systematization according to different classification traits is carried out. Prospect for further research is the issue of analytical, methodological support for the choice of strategies from possible development alternatives to enhance the soundness of the organization's intellectual property management.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, объекты интеллектуальной собственности, стратегическое управление интеллектуальной собственностью, стратегия интеллектуальной собственности, патентная стратегия, портфель стратегий интеллектуальной собственности.

Табл.: 3. **Библ.:** 25.

Корнилова Ирина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: ikornilova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0715-5825>

Олих Леся Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента инновационной и инвестиционной деятельности, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: lesyaolikh@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4365-8107>

Keywords: intellectual property, intellectual property objects, intellectual property strategic management, intellectual property strategy, patent strategy, intellectual property strategies portfolio.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 25.

Kornilova Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: ikornilova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0715-5825>

Olikh Lesya A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: lesyaolikh@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4365-8107>

Невідомою ознакою сучасного зростання економічно розвинених країн є активне впровадження в більшості ключових сфер діяльності основних засад економіки знань, в якій питома частка ВВП формується видами діяльності, пов'язаними зі створенням, акумулюванням, передачею, поширенням, використанням і збереженням інформації та знань. Знання як результат творчої наукової діяльності набувають форми інтелектуальної власності, яка перетворюється на ключовий стратегічний ресурс організації в умовах загострення конкуренції на ринках наукоємної продукції. Ефективне вирішення питань формування оптимального портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), створення дієвих механізмів їх отримання та правового, ресурсного, організаційного забезпечення комерційного використання неможливе без обґрунтованої стратегії інтелектуальної власності організації.

Огляд літератури. У науковій літературі закладений потужний теоретико-методологічний фундамент розгляду проблематики стратегічного управління інтелектуальною власністю. Дослідженню різних аспектів інтелектуальної власності присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних фахівців. У літературі широко розглядається правове підґрунтя використання інтелектуальної власності, зокрема у працях П. Меггса, О. Підопригори, О. Рузакової, О. Святоцького, А. Сергеева. Проблематика інтелектуальної власності як невідомого елементу інноваційного розвитку економіки досліджується Г. Андрощуком, В. Базилевичем, П. Бубенком, О. Бутнік-Сіверським, М. Паладієм, С. Судариковим, Б. Юровським. Питання становлення та розвитку економіки інтелектуальної власності, її комерціалізації, формування ефективної системи управління на різних рівнях господарювання вивчаються такими науковцями, як Г. Азгальдов, С. Валдайцев, М. Вачевський, В. Зінов, А. Козирев, Ю. Конов, П. Крайнев, В. Кудашов, В. Мухін, Н. Орлова, Ю. Суїні, П. Цибульов, В. Чеботарьов та іншими.

Проте відкритим залишається питання стратегічного управління інтелектуальною власністю. У науковій літературі немає усталеної точки зору щодо його сутнісних характеристик, системного бачення, у тому числі при розумінні етапів здійснення.

Метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретичних положень стратегічного підходу до управління інтелектуальною власністю організації, зокрема через призму концептуальних засад та етапів його здійснення, для отримання комплексного розуміння форм, умов її розширеного відтворення та ефективного комерційного використання.

Відправним пунктом розвідок у статті є усвідомлення міждисциплінарного характеру методологічної платформи досліджень. Проблематика стратегічного управління інтелектуальною власністю знаходиться на перетині кількох сфер наукового пошуку, зокрема управління інтелектуальною власністю, інноваційного та стратегічного менеджменту. Так, наприклад, з одного боку, класично в стратегічному управлінні стратегію інтелектуальної власності можна розглядати як одну з функціональних стратегій підприємства. З іншого боку, розробка та реалізація стратегій інтелектуальної власності – це невідомна складова управління інноваційним процесом.

Виходячи з цього можна визначити, що стратегічне управління інтелектуальною власністю – це діалектичне поєднання загального та особливого. Загальний фундамент для розуміння сутності стратегії інтелектуальної власності створюють теорії стратегічного та інноваційного менеджменту. Особливе – теоретичні положення інтелектуальної власності, які визначають специфіку розробки й реалізації даної стратегії. На перетині трьох зазначених складових формується стратегічне управління інтелектуальною власністю.

Таке бачення місця та взаємозв'язків стратегічного управління інтелектуальною власністю з іншими підсистемами управління сучасної інноваційно

орієнтованої організації визначає логіку дослідження в статті. Мова йде, зокрема, про застосування практики імплементації та адаптації теоретичних і методичних положень стратегічного, інноваційного менеджменту, теорії інтелектуальної власності, представлених у науковій літературі [1–15], при з'ясуванні сутнісних характеристик стратегічного управління інтелектуальною власністю, розгляді видів стратегій інтелектуальної власності за різними класифікаційними ознаками.

Стратегічне управління інтелектуальною власністю має справу з процесом передбачення змін в економічній ситуації в організації, пошуком і реалізацією великомасштабних рішень, що забезпечують її виживання і сталий розвиток за рахунок об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) як майбутніх факторів успіху.

Стратегічне управління інтелектуальною власністю – це управлінський процес з визначення та реалізації ефективних стратегій інтелектуальної власності, які можуть сприяти встановленню балансу між інноваційною організацією, враховуючи її окремі підрозділи і складові, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених стратегічних цілей розвитку інтелектуальної власності завдяки розширеному відтворенню та ефективному використанню ОІВ. Стратегічне управління інтелектуальною власністю класично можна розглядати як комплекс довгострокових цілей і дій організації, спрямованих на забезпечення координації, взаємодії та узгодженості різних рівнів та елементів управління в процесі створення та використання ОІВ з метою підвищення ефективності діяльності в межах сформованої стратегії інтелектуальної власності.

Стратегічне управління інтелектуальною власністю має бути орієнтоване на системне забезпечення розширеного відтворення оптимального портфеля інтелектуальної власності підприємства, його ефективного комерційного використання та захисту в контексті досягнення цілей розвитку організації в умовах динамічного конкурентного середовища.

Невід'ємними вимогами його результативності є узгодженість і дотримання інтересів усіх учасників життєвого циклу ОІВ, інтегрованість у загальну систему управління; а також збалансованість та взаємодія з іншими підсистемами стратегічного управління розвитком організації. Причому, за умов зростання значення інтелектуальної власності як економічного ресурсу при посиленні конкуренції на ринках наукоємної продукції, стратегія інтелектуальної власності починає набувати домінантного значення в системі стратегічного управління компаній. Вона отримує ключовий статус у структурі набору стратегій організації. Одночасно посилюється усвідомлення необхідності стратегічного бачення перспектив розвитку системи інтелектуальної власності для ефективної

реалізації всіх її функцій, насамперед економічної – збільшення прибутковості використання ОІВ.

Досягнення цілей стратегічного управління інтелектуальною власністю неможливе без урахування його особливостей, обумовлених специфічною природою інтелектуальної власності, серед яких, наприклад [1; 6; 15]:

- ✦ нематеріальний, унікальний характер, невичерпаність, можливості необмеженого використання та створення монополії;
- ✦ діалектичне поєднання економічного змісту та інституційної форми;
- ✦ пріоритетна увага до творчого потенціалу, творчої активності людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу інноваційно орієнтованої організації;
- ✦ великий синергетичний ефект творчого процесу людського капіталу організації за умови сприятливого внутрішнього середовища;
- ✦ поєднання інвестування та споживання людського капіталу творців ОІВ;
- ✦ значний вплив суб'єктивних чинників, пов'язаних із соціально-психологічними властивостями особистості – творця ОІВ;
- ✦ ненормований у часі (постійний) процес створення ОІВ, обумовлений специфікою творчого мислення розробника;
- ✦ високий ризик непередбачуваності результатів інноваційного процесу, особливо на етапі створення ОІВ;
- ✦ високі вхідні ресурсні бар'єри на ринки наукоємної продукції (результатів використання прав на ОІВ);
- ✦ швидкі темпи морального старіння ОІВ за умов інтенсифікації інноваційного розвитку;
- ✦ можливості формування довгострокових конкурентних переваг за рахунок розширеного якісного, кількісного відтворення інтелектуального капіталу, портфеля прав на ОІВ, зокрема підвищення репутації, накопичення неочевидних ноу-хау,
- ✦ великий діапазон варіативності (стратегічних альтернатив) комерціалізації інтелектуальної власності, реалізації її майнових прав, навіть при обмежених ресурсних можливостях;
- ✦ посилена увага до інформаційної компоненти життєвого циклу ОІВ для забезпечення оперативного прийняття ефективних управлінських рішень та інші.

При розбудові системи стратегічного управління інтелектуальною власністю також слід брати до уваги рівень виконання функцій планування, організування, мотивування, регулювання, контролю при формуванні портфеля інтелектуальної власності, його обліку, оцінюванні, правовому, кадровому, інформаційному, маркетин-

говому, фінансовому забезпеченні та комерціалізації ОІВ. Причому формування підсистем стратегічного управління інтелектуальною власністю органічно пов'язане з наведеними вище підсистемами управління інтелектуальною власністю та реалізується через відповідні стратегії.

Усе вищезазначене обов'язково має бути враховане при формуванні стратегічного бачення економічного суб'єкта у сфері інтелектуальної власності, з якого, власне, і починається процес її стратегічного управління. При визначенні системи стратегічних цілей насамперед визначається, як права інтелектуальної власності допоможуть організації посилити та підтримувати свої конкурентні переваги? Наприклад, це призначення інтелектуальної власності може бути досягнуте за рахунок [16]: створення технологічного наповнення на основі прав інтелектуальної власності; формування бренда; прийняття захищеної встановленої бази/стандарту, забезпечення оптимальної комбінації прав у портфелі інтелектуальної власності тощо.

Закладені філософія, стратегічні вектори розвитку інтелектуальної власності організації отримують міцний, обґрунтований фундамент для втілення на підставі комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на результативність її портфеля інтелектуальної власності.

Дослідження внутрішніх умов дозволяє встановити ступінь спроможності організації забезпечити ефективно здійснення бізнес-процесів розширеного відтворення (формування), оформлення, захисту, комерціалізації портфеля інтелектуальної власності на рівні визначених стратегічних пріоритетів її роз-

витку. Ідентифікація готовності організації досягати стратегічних цілей має спиратися на ґрунтовне обстеження наявного портфеля об'єктів інтелектуальної власності, його правового статусу та комерційного, конкурентного потенціалу з урахуванням зовнішніх вимог і трендів. Обов'язковим є врахування можливостей ресурсного забезпечення створення, оновлення, поповнення, оформлення та використання цього портфеля.

Невід'ємною складовою внутрішньої діагностики повинен бути аналіз наявної системи управління інтелектуальною власністю, що дозволить оцінити рівень її дієвості, отримати функціональний зріз ефективності прийняття управлінських рішень щодо інтелектуальної власності організації.

У цьому контексті цікавими є пропозиції дослідників [17] щодо врахування ступеня узгодженості управління інтелектуальною власністю із загальною бізнес-стратегією компанії. Приклад параметрів (вимог), за якими можливе оцінювання ступеня такого узгодження, наведений у *табл. 1*. При цьому пропонується застосування процесного підходу, тобто вимоги відповідності розглядаються через призму стадій життєвого циклу ОІВ. Зрозуміло, що набір параметрів для оцінювання може змінюватися при доповненні та конкретизації стадій, з урахуванням специфіки конкретного економічного суб'єкта. Також не можна відхиляти можливостей використання інших підходів до структуризації вимог, наприклад функціонального (за функціями управління інтелектуальною власністю).

При аналізі зовнішніх чинників, насамперед, мають бути прийняті до уваги результати проведен-

Таблиця 1

Узгодження управління інтелектуальною власністю та бізнесом у ланцюзі створення вартості інтелектуальної власності

Стадія в ланцюзі створення вартості інтелектуальної власності	Вимоги до рішення щодо узгодження управління бізнесом та інтелектуальною власністю
Інновація	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення простого доступу до винаходу форм розкриття інформації (web); – автоматизація робочого процесу щодо рейтингування, затвердження та визначення пріоритетів; – класифікація винаходів за відповідними портфельними сегментами; – відслідковування конкурентних портфелів
Управління портфелем	<ul style="list-style-type: none"> – Інтеграція даних з незіставних джерел для створення цілісного бачення портфеля; – класифікація активів на основі векторів управління бізнесом, таких як продукти, підрозділи, технологічні сфери та зовнішні фірми; – моніторинг характеристик і тенденцій портфеля, які відносяться до бізнес цілей компанії; – контроль витрат
Комерціалізація	<ul style="list-style-type: none"> – зіставлення інтелектуальної власності з ліцензійними угодами; – управління робочим процесом для автоматизації та розподілу завдань; – відслідковування вхідних і вихідних зобов'язань, пов'язаних з портфелем

Джерело: складено за [17].

ня патентних і маркетингових досліджень, які дозволять: виявити перспективні, пріоритетні напрями ДІР, тенденції розвитку на ринку ОІВ; визначити вимоги до їх патентоспроможності, патентної чистоти; виявити можливості формування патентних кластерів; побудувати патентні ландшафти; оцінити портфелі інтелектуальної власності конкурентів, їх конкурентні можливості та стратегії; проаналізувати та відібрати потенційних партнерів при проходженні стадій життєвого циклу ОІВ, при здійсненні бізнес-процесів управління інтелектуальною власністю; з'ясувати умови та можливості реалізації різних форм комерціалізації ОІВ тощо.

Важливо також відповісти на питання [16]:

- ✦ Як права інтелектуальної власності впливають на структуру галузі?
- ✦ Які параметри пропонують права інтелектуальної власності у конкуренції з іншими гравцями галузі (в межах горизонтальної конкуренції)?
- ✦ Як права інтелектуальної власності пов'язані із забезпеченням переваги в контексті вхідних бар'єрів?
- ✦ Як права інтелектуальної власності можуть допомогти компаніям отримати вертикальну силу у ланцюгу цінності?

Тобто, у цьому контексті актуальними є визначення можливостей використання прав інтелектуальної власності для збільшення частки ринку в технологічно дискретних галузях, для горизонтальної та вертикальної диференціації як «розмінної монети» у технологічно складних галузях, для створення переваг через кумулятивне патентування, комбінування брендів і патентів; для підвищення сили в будь-якому сегменті ланцюга цінності; для підтримки упаковки продуктового простору (торговими марками та патентами); для створення «економік, що навчаються» шляхом визначення й об'єднання провідних вчених тощо [16].

Оцінювання сукупності чинників спроможності організації досягати стратегічних цілей розвитку інтелектуальної власності доцільно здійснювати за допомогою методичного інструментарію стратегічного аналізу, в тому числі із застосуванням методів експертних оцінок, SWOT-, PEST-, GAP-аналізу, багатокритеріального аналізу, але за умови їх адаптації до специфіки інтелектуальної власності. Доречним також є використання методів оцінювання, які безпосередньо належать до сфери інтелектуальної власності та враховують її особливості. Зокрема, мова йде про методи: монітор нематеріальних активів (Intangible Assets Monitor) [18], Skandia Navigator [4]; аудит-оцінювання [1], система TAME [14], УПП-аналіз (аналіз управління патентним портфелем) [19], технологічного аудиту [20] та інші. Результати оцінювання, отримані за допомогою кількох методів, дозволяють зменшити рівень

суб'єктивізму та посилити обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Інтегроване врахування результатів внутрішньої та зовнішньої діагностики служить фундаментом для наступного етапу стратегічного управління – розробки стратегічних альтернатив розвитку інтелектуальної власності організації для подальшого вибору та формування її портфеля стратегій.

Стратегію інтелектуальної власності слід розглядати як детальний комплексний план забезпечення конкурентних переваг організації за рахунок формування, розширеного відтворення оптимального портфеля інтелектуальної власності та його ефективного використання. Це система заходів щодо управління інтелектуальною власністю відповідно до поставлених цілей його розвитку з урахуванням комбінації факторів середовища організації, наявного портфеля інтелектуальної власності та потенціалу його розширення й вдосконалення. Стратегія інтелектуальної власності мобілізує залучення всіх підсистем управління інтелектуальною власністю на ефективну реалізацію її призначення, визначає механізм використання майнових прав, узгодження інтересів їх суб'єктів, є квінтесенцією розвитку інтелектуальної власності організації, формує настанови для його правового, ресурсного, аналітичного, організаційного забезпечення.

Багатоаспектність питань формування та ефективного використання портфеля прав інтелектуальної власності обумовлює необхідність систематизації можливих стратегічних альтернатив його розвитку. Узагальнення та класифікація видів стратегій інтелектуальної власності (табл. 2) здійснюється на міждисциплінарній методологічній платформі за різними критеріями, що орієнтовано на формування комплексного бачення можливих векторів розвитку системи інтелектуальної власності організації.

Варто відмітити можливість подальшої конкретизації видів стратегій у межах виділених систематизації. Наявність внутрішньої типології стратегій інтелектуальної власності певних класифікаційних груп є свідченням розмаїття логіки досягнення поставлених цілей, обумовлених специфікою управлінської практики у визначеному спектрі дослідження.

Прикладом може служити розгалужена внутрішня систематизація патентних стратегій (табл. 3), групованих за спрямованістю на захист, блокування патентів конкурентів та на отримання максимальної вигоди від використання майнових прав інтелектуальної власності. При їх розподілі пропонується враховувати спрямованість на виконання певних функцій інтелектуальної власності (зокрема захисної, комерційної, маркетингової), а також особливості інновацій. Серед останніх важливе значення мають комплексність (інноваційний продукт як поєднання багатьох ОІВ), кумулятивність (накопичувальний

Класифікація стратегій інтелектуальної власності

Класифікаційна ознака	Види стратегій охорони прав ІВ
Форма охорони ОІВ	Патентування; режиму комерційної таємниці
Етапи життєвого циклу ОІВ	Розробки, впровадження ОІВ; виведення ОІВ на ринок; освоєння ринку, зростання продажів та ліцензійних надходжень; насичення ринку; виведення з ринку
Вид бізнес-процесів управління ІВ	Формування; охорони; трансферу, використання
Масштаби охорони	На рівні підприємства; на рівні однієї країни; міжнародної реєстрації прав інтелектуальної власності
Конкурентна позиція	Інноваційного лідера; послідовника; аутсайдера
Тип інноваційної поведінки	Віолентна; патієнтна; експлерентна; комутантна
Характер управління ІВ	Централізації; субцентралізації; децентралізації; змішана
Рівень реалізації	Глобальна; центральна; регіональна, галузева; інституційна
Інституціоналізація	Урядова; державного сектора; фірм спін-out та малих і середніх підприємств; великих компаній
Ступінь зміни портфеля ОІВ	Радикальна; поліпшуюча
Спосіб отримання ОІВ	Незалежного створення; придбання; участі; кооперації; інтеграції
Види ОІВ	У сфері об'єктів авторського права та суміжних прав; промислової власності; нетрадиційних ОІВ; комбінована
Джерело розвитку портфеля ОІВ	Зовнішня; внутрішня
За способом комерціалізації	Формування статутного капіталу; створення іміджу; оптимізації фінансово-господарської діяльності, передачі прав; продажу прав
Характер процесу приросту портфеля ОІВ	Генерування; імітації; копіювання
Напрями змін портфеля ОІВ	Удосконалення старої технології виробництва існуючого продукту («ефект парусності»); нового покоління продуктів на певній версії нової технології; «гібридного покоління» – поєднання старої й нової технології («заповнювача пробілів»); еволюційного впровадження нової технології в існуючому поколінні; переходу до нового покоління технології; очікування

Джерело: складено на основі [4; 7–9; 12–14; 21–25].

Таблиця 3

Види патентних стратегій

Захист і конкурентна боротьба	Отримання доходу від майнових прав ІВ
Стратегія «парасолькових патентів»	Стратегія «рантьє»
Стратегія «патентний паркан» («фехтування») через стратегії: «оточення»; «блокуючих патентів»; «спеціального блокування та винаходів навколо»; «мертвих патентів» («патентів, що докучають»)	Стратегія «додаткових зобов'язань» («прихованої винагороди»)
Стратегія «стратегічного патенту»	Стратегія «патентна засідка»
Стратегія «деблокуючих патентів»	Стратегія «поєднання в патентні мережі»
Стратегія «патентні хащі»	Стратегія «пакетного ліцензування»
Стратегія «локальних патентів» (різновид – стратегія «Зінгерівських патентів»)	Стратегія «патентного тролінгу» («патентів-кілерів»)
Стратегія «адаптаційних патентів»	Стратегія «рекламних патентів»
Стратегія «патентна повинь» («патентний флудинг», «патентна ковдра»)	Стратегія «тендерних патентів»
Стратегія «підводних патентів»	Стратегія «звітних патентів»
Стратегія «дезорієнтуючих патентів» («дезінформуючих, сміттєвих патентів»)	Стратегія «надмірних вимог»
Стратегія «патентного озеленення»	Стратегія «маскуючих патентів»

Джерело: складено на основі [16; 21; 22; 24].

ефект) і наступність (попередні розробки як фундамент подальшого розвитку).

Іншим прикладом внутрішнього подальшого розподілу є виділення стратегій за етапами життєвого циклу. Багатостадійність його етапів та поліативність бачень на їх змістовне наповнення обумовлюють градацію видів стратегій інтелектуальної власності за даним критерієм систематизації. Наприклад, на етапі розробки та впровадження ОІВ [9] необхідними є прийняття стратегічних управлінських рішень щодо проведення маркетингових досліджень на ринку ОІВ, патентних досліджень, ДіР, ДКР, експертизи, правового захисту, створення прототипу та промислового освоєння ОІВ. Своєю чергою, можна говорити про екстраполяцію видів інноваційних стратегій [8], зокрема проведення ДіР та адаптації ОІВ, що свідчить про розгалуженість стратегічних альтернатив розвитку на кожному з етапів життєвого циклу ОІВ.

При розгляді видів стратегій інтелектуальної власності слід вказати на певну умовність розмежувань різних класифікаційних груп, тобто на інтегрованість, існування тісних взаємозв'язків між стратегіями (наприклад, коли стратегії однієї групи можуть виступати як функціональні для стратегій інших груп). Зокрема, стратегія «лідера» зазвичай реалізується за допомогою послідовного здійснення наступальної та захисної стратегій інтелектуальної власності. Наступальна стратегія здійснюється із використанням стратегій патентування, ранішнього перехоплення ідей, дослідницького лідерства; захисна – стратегій «творчої імітації», «спритного другого». Крім того, функціональними стратегіями для наступальної та захисної можуть бути стратегії цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння та заповнення «ринкової ніші», злиття та придбання, орієнтації на малі наукоємні фірми тощо.

Отже, наведена класифікація не вичерпує можливих критеріїв виділення видів стратегій інтелектуальної власності, розмаїття, інтеграція та конкретизація яких окреслює поле для подальшого дослідження даної проблеми. Водночас багатокритеріальний підхід свідчить, з одного боку, про розмаїття векторів розвитку та використання інтелектуальної власності організації, а з іншого – про можливу присутність у структурі стратегічного набору різних видів стратегій інтелектуальної власності з різною комбінацією підпорядкованості залежно від визначеної ієрархії цілей і кута (критерію) розгляду напрямів стратегічного розвитку.

При обґрунтуванні відбору стратегічних альтернатив розвитку інтелектуальної власності організації можливе використання широкого арсеналу методів стратегічного управління, зокрема BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, SPACE-аналізу, багатокритеріального аналізу (SAW, SMART, TOPSIS, LINMAP,

PROMETEE, ELECTRA) тощо. Їх застосування дозволяє математично оптимізувати структуру портфеля стратегій інтелектуальної власності організації.

На етапі реалізації стратегій інтелектуальної власності особливого значення набувають питання їх організаційного забезпечення. Актуальними є завдання реалізації сформованого бачення щодо організаційного дизайну, а саме, формування (коригування) організаційної структури управління інтелектуальною власністю, її органічного включення в систему організаційного проектування в організації загалом, вибору організаційно-економічної форми управління інтелектуальною власністю з урахуванням обраного набору стратегій. При цьому враховуються рішення щодо набору функцій на рівні компанії загалом і бізнес-одиниць, які будуть виконуватися в межах внутрішнього циклу управління інтелектуальною власністю та спільно/самостійно інхаус економічними суб'єктами, на аутсорсинговій основі. Важливо сформулювати ефективні зовнішні комунікації в процесі реалізації стратегії з усіма учасниками управління портфелем інтелектуальної власності, узгодження, дотримання та захисту їх інтересів. Доцільним є зосередження уваги на питаннях управління ризиками при реалізації стратегій інтелектуальної власності, їх інформаційного, інвестиційного, мотиваційного забезпечення, автоматизації бізнес-процесів, формування ІР-культури, створення методичного забезпечення (критеріїв, показників, припущень тощо) оцінювання результативності стратегій.

Гнучкість, коеволюція, емерджентність, адаптивність, налагодження зворотних зв'язків стратегічного управління інтелектуальною власністю досягається завдяки етапу стратегічного контролю. Оцінювання за визначеною методикою результатів реалізації стратегій інтелектуальної власності, моніторинг трендів змін технологічних ландшафтів, розвитку ОІВ, ринків інтелектуальної власності, динаміки чинників середовища, коригувань загальної стратегії організації створюють фундамент для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо змін у структурі портфеля ОІВ та портфеля стратегій інтелектуальної власності, їх організаційного, правового, ресурсного забезпечення. Сукупно це дозволяє підвищити ефективність системи стратегічного управління інтелектуальною власністю організації.

ВИСНОВКИ

Трансформація бізнес-процесів інноваційно орієнтованих організацій потребує посиленої уваги до використання інтелектуальної власності як доміантного економічного ресурсу забезпечення конкурентних переваг на високотехнологічному ринку. Ефективне стратегічне управління інтелектуальною власністю дозволяє оптимально реалізувати її функції, досягти системи поставлених цілей за умов мінливого,

вимогливого конкурентного середовища. Специфіка об'єкта та інтегрованість у загальну систему менеджменту організації визначають складність і змістовні характеристики стратегічного управління інтелектуальною власністю, етапів його здійснення. Необхідне комплексне, системне врахування всіх компонент прийняття стратегічних рішень щодо створення (розширеного відтворення), оформлення, захисту та використання портфеля інтелектуальної власності. Додаткової уваги дослідників у визначеній проблематиці потребують питання аналітичного, методичного забезпечення вибору стратегій з можливих альтернатив розвитку для посилення обґрунтованості управління інтелектуальною власністю організації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Брукинг Э.** Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии / пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 287 с.
2. **Булеєв І. П., Берсуцький А. Я., Бриль І. В.** Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2013. 207 с.
3. **Edvinsson L.** Some perspectives on intangibles and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 2000. Vol. 1. No. 1. P. 12–16.
4. **Иксанова Л. Р.** Стратегия развития интеллектуального капитала холдинга. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2014. № 1. С. 110–115.
5. **Исхакова Э. И.** Функции управления интеллектуальной собственностью на предприятии. *Экономика и управление*. 2011. № 5. С. 81–86.
6. **Мазур И. З.** Методология управления интеллектуальной собственностью в условиях инновационной экономики : дис. д-ра экон. наук : 08.00.05. Уфа, 2008. 366 с.
7. **Медынский В. Г.** Инновационный менеджмент : учебник. М. : ИНФРА-М, 2004. 295 с.
8. **Мухопад В. И.** Коммерциализация интеллектуальной собственности : монография. М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2010. 510 с.
9. **Найдьонова М. В., Громова О. В., Паламарчук І. В.** Організаційно-економічний механізм формування інтелектуального капіталу високотехнологічного підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2013. № 53. С. 76–80.
10. **Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.** Интеллектуальный капитал: практика управления / пер. с англ. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. 436 с.
11. **Семенова В. Г.** Складові системи управління інтелектуальною власністю підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3. С. 159–165. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/159-165.pdf>
12. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В. Н. Гунин, В. П. Бараничев, В. А. Устинов и др. М. : ИНФРА-М, 1999. 328 с.
13. **Хілуха О. А.** Стратегія розвитку інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 8. Ч. 6. С. 118–124.
14. **Цибульов П. М., Чеботарьов В. П., Зінов В. Г., Суїні Ю.** Управління інтелектуальною власністю : монографія. Київ : К. І. С., 2005. 448 с.
15. **Бромберг Г. В.** Интеллектуальная собственность: от создания до использования. М. : ИНИЦ, 2002. 207 с.
16. **Reitzig M.** Strategic Management of Intellectual Property. *MIT Sloan Management Review*. 2004. Vol. 45. Issue 3. P. 35–40.
17. **Carson R.** Get Your Assets in Gear: Aligning IP Strategy and Business Strategy // Building and Enforcing Intellectual Property Value. 2008. P. 31–36. URL: https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/ip_business_strategy.pdf
18. **Sveiby K. E.** Methods for Measuring Intangible Assets. 2005. URL: <http://www.sveiby.com/articles/Intangible-Methods.htm>
19. **Miyake M., Mune Y., Himeno K.** Strategic intellectual portfolio management: technology appraisal by using technology heat map. *NRI Papers*. 2004. No. 83. P. 111–129.
20. **Косенко О. П.** Технологічний аудит на промислових підприємствах: теоретико-методичні та практичні аспекти. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2013. № 22. С. 66–73.
21. **Ворожевич А. С.** Правовая охрана изобретений и полезных моделей. М. : Проспект, 2016. 221 с.
22. **Соколов Д.** Патентные стратегии предприятия. Наноиндустрия. 2014. № 8. С. 66–77.
23. Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation: A Handbook of Best Practices (eds. A Krattiger, R. T. Mahoney, L. Nelsen, et al.). MIHR : Oxford, U. K., and PIPRA : Davis, U. S. A. 2007. URL: https://pipra.org/publications-files/ipHandbook_Executive_Guide_final.pdf
24. Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment : collective monograph. 2 Vol. / edited by M. Bezpartochnyi. Riga : "Landmark" SIA, 2019. Vol. 1. 344 p.
25. **Fisher III W. W., Oberholzer-Gee F.** Strategic Management of Intellectual Property: *An Integrated Approach*. *California Management Review*. 2013. Vol. 55. No. 4. P. 157–183. URL: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/CMR5504_10_Fisher_III_7bbf941f-fe1b-4069-a609-9c6cd-9a8783b.pdf

REFERENCES

- Bromberg, G. V. *Intellektualnaya sobstvennost: ot sozdaniya do ispolzovaniya* [Intellectual Property: From Creation to Use]. Moscow: INITs, 2002.
- Brukung, E. *Intellektualnyy kapital. Klyuch k uspekhu v novom tysyacheletii* [Intellectual Capital. The Key to Success in the New Millennium]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Bulieiev, I. P., Bersutskyi, A. Ya., and Bryl, I. V. *Stratehiia upravlinnia intellektualnym kapitalom pidpriemstv* [Business Intellectual Capital Management Strategy]. Donetsk: DonUEP, 2013.
- Carson, R. "Get Your Assets in Gear: Aligning IP Strategy and Business Strategy". Building and Enforcing Intellectual Property Value. 2008. https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/ip_business_strategy.pdf
- Edvinsson, L. "Some perspectives on intangibles and intellectual capital". *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, no. 1 (2000): 12-16.

Fisher III, W. W., and Oberholzer-Gee, F. "Strategic Management of Intellectual Property: An Integrated Approach". California Management Review. 2013. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/CMR5504_10_Fisher_III_7bbf941ffe1b-4069-a609-9c6cd9a8783b.pdf

Gunin, V. N. et al. *Upravleniye innovatsiyami: 17-modul'naya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii». Modul 7* [Innovation Management: 17-module Program for Managers "Organization Development Management". Module 7]. Moscow: INFRA-M, 1999.

"Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation : A Handbook of Best Practices". https://pipra.org/publications-files/ipHandbook_Executive_Guide_final.pdf

Iksanova, L. R. "Strategiya razvitiya intellektualnogo kapitala kholdinga" [Holding Intellectual Capital Development Strategy]. Aktualnyye problemy ekonomiki i prava, no. 1 (2014): 110-115.

Iskhakova, E. I. "Funktsii upravleniya intellektualnoy sobstvennostyu na predpriyatii" [Intellectual Property Management Functions in the Enterprise]. *Ekonomika i upravleniye*, no. 5 (2011): 81-86.

Khilukha, O. A. "Stratehiia rozvytku intellektualnogo kapitalu mashynobudivnykh pidpriemstv" [Intellectual Capital Management Strategy of Engineering Enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 6, no. 8 (2014): 118-124.

Kosenko, O. P. "Tekhnolohichni audyt na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretyko-metodychni ta praktychni aspekty" [Technological Audit at Industrial Enterprises: Theoretical, Methodological and Practical Aspects]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnoho universytetu «KhPI»*, no. 22 (2013): 66-73.

Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment, vol. 1. Riga: "Landmark" SIA, 2019.

Mazur, I. Z. "Metodologiya upravleniya intellektualnoy sobstvennostyu v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki" [The

Methodology of Intellectual Property Management in an Innovative Economy]: *dis. d-ra ekon. nauk : 08.00.05*, 2008.

Medynskiy, V. G. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation Management]. Moscow: INFRA-M, 2004.

Miyake, M., Mune, Y., and Himeno, K. "Strategic intellectual portfolio management: technology appraisal by using technology heat map". *NRI Papers*, no. 83 (2004): 111-129.

Mukhopad, V. I. *Kommertsializatsiya intellektualnoy sobstvennosti* [Commercialization of Intellectual Property]. Moscow: Magistr; INFRA-M, 2010.

Naidyonova, M. V., Hromova, O. V., and Palamarchuk, I. V. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm formuvannia intelektualnogo kapitalu vysokotekhnolohichnoho pidpriemstva" [Organizational and Economic Mechanism of Formation of Intellectual Capital of a High-tech Enterprise]. *Visnyk Natsionalnogo tekhnichnoho universytetu «KhPI»*, no. 53 (2013): 76-80.

Reitzig, M. "Strategic Management of Intellectual Property". *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no. 3 (2004): 35-40.

Ruus, Y., Payk, S., and Fernstrem, L. *Intellektualnyy kapital: praktika upravleniya* [Intellectual Capital: Management Practice]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2010.

Semenova, V. H. "Skladovi systemy upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu pidpriemstv" [Components of the Management System of Intellectual Property of Enterprises]. *Ekonomika: realii chasu*. 2015. <https://economics.opu.ua/files/archive/2015/No3/159-165.pdf>

Sokolov, D. "Patentnyye strategii predpriyatiya" [Patent Strategies Applied by Companies]. *Nanoindustriya*, no. 8 (2014): 66-77.

Sveiby, K. E. "Methods for Measuring Intangible Assets". 2005. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

Tsybul'yov, P. M. et al. *Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu* [Intellectual Property Management]. Kyiv: K. I. S., 2005.

Vorozhevich, A. S. *Pravovaya okhrana izobreteniy i poleznykh modeley* [Legal Protection of Inventions and Utility Models]. Moscow: Prospekt, 2016.