

# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

*ВИКТОРИЯ ЩЕРБАЧЕНКО, JAN WNUK*

## **Введение**

Одной из составляющих интеллектуального капитала предприятия является интеллектуальная собственность. Существенным условием повышения конкурентоспособности интеллектуального капитала является коммерциализация и эффективное управление объектами интеллектуальной собственности. В последнее время более четко проявляется тенденция к увеличению разрыва между рыночной стоимостью компаний и стоимостью их активов. Дополнительную стоимость компании принято называть гудвиллом.

Прекрасные предпринимательские способности, качественный менеджмент, лидирующие рыночные позиции, новейшие технологии являются результатом интеллектуальной деятельности людей. Основную долю гудвила приносят именно результаты интеллектуальной деятельности. Поэтому на современном этапе развития рыночных отношений актуальное значение приобретает управление интеллектуальной собственностью.

Возникновение новых подходов и методов производства, в частности рационального использования нематериальных ресурсов, а также повышение образовательного уровня менеджеров за последние десятилетия привели к тому, что внедрение управления интеллектуальной в собственности на предприятиях является необходимой предпосылкой их успешной работы в рыночных условиях хозяйствования [7].

## **1. Интеллектуальная собственность как объект управления**

Под понятием управление интеллектуальной собственностью, следует понимать интегрированную систему подготовки и обеспечения различных уровней управления для эффективного планирования, контроля и принятия управленческих решений относительно объектов интеллектуальной собственности. Оно призвано обеспечить координацию, взаимодействие и согласованность отдельных элементов управления для достижения стратегических целей предприятия и его эффективную деятельность.

Главной целью управления объектами интеллектуальной собственности является обеспечение возможности системного формирования и развития

уникальных отношений, знаний и способностей производить уникальную продукцию с ее уникальными свойствами для максимально полного удовлетворения рыночного спроса [7, 8].

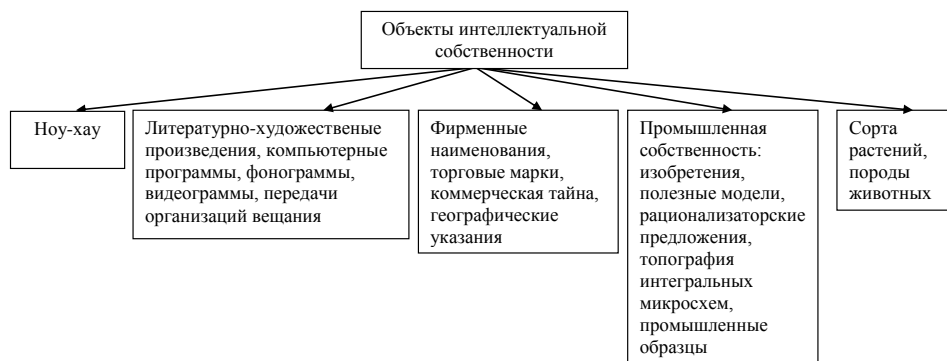
**Таблица 1. Этапы управления интеллектуальной собственностью**

Название этапа	Характеристика
Оценка объектов интеллектуальной собственности	Сопоставление издержек и выгод при эксплуатации объектов интеллектуальной собственности. Целесообразность патентования определяется целями использования интеллектуальной собственности: продажа продукции собственного производства или продажа технологии.
Защита объектов интеллектуальной собственности	Развитием и защитой интеллектуальной собственности во всем мире занимается Всемирная организация интеллектуальной собственности, основанная в 1967 году, и с 1974 года являющаяся специализированным учреждением ООН по вопросам творчества и интеллектуальной собственности. Защита интеллектуальной собственности. Законодательство Украины по вопросам интеллектуальной собственности.
Оценка потенциала коммерциализации объектов интеллектуальной собственности	Организации, которые занимаются оценкой интеллектуальной собственности в Украине могут входить в такие всеукраинские общественные организации, как «Всеукраинская Ассоциация Специалистов Оценки», «Украинское общество оценщиков», «Федерация оценщиков бизнеса и интеллектуальной собственности».
Коммерциализации объектов интеллектуальной собственности	Формы коммерциализации интеллектуальной собственности: инжиниринг, промышленная кооперация, передача технологий в рамках совместных предприятий, техническая помощь, франчайзинг, лизинг.

Основными стратегиями управления интеллектуальной собственностью являются:

- мотивация творческой деятельности персонала;
- обеспечение правовой охраны и патентной чистоты продукции;
- контроль нарушения патентов предприятия третьими лицами;
- развитие организационной структуры и организационной культуры.

Важнейшим приоритетом корпоративной политики в сфере интеллектуальной собственности должно быть соблюдение экономических интересов всех участников процесса создания, правовой охраны коммерциализации и последующего использования объектов интеллектуальной собственности. На рис. 1 представлены объекты интеллектуальной собственности, которые выделяют согласно современной классификации [3].



**Рисунок 1. Структура интеллектуальной собственности**

Выделим основные задачи управления интеллектуальной собственностью предприятия:

- анализ использования объектов интеллектуальной собственности;
- выявление избыточных и необходимых объектов интеллектуальной собственности;
- определение форм и методов правовой охраны объектов интеллектуальной собственности;
- определение ключевого объекта интеллектуальной собственности;
- реализация процедур правовой охраны интеллектуальной собственности;
- коммерциализация (монетизация) интеллектуальной собственности;
- пресечение нарушений интеллектуальных прав;
- взыскание компенсаций и штрафов за незаконное использование объектов интеллектуальной собственности.

## **2. Управление интеллектуальной собственностью на разных этапах жизненного цикла ее объекта**

При управлении правами на интеллектуальную собственность следует учитывать этап жизненного цикла объекта интеллектуальной собственности.

Выделяют пять этапов жизненного цикла объектов интеллектуальной собственности: создание, приобретение прав, использование, защита, утилизация [3].

Создание объектов интеллектуальной собственности начинается с идеи. Это может быть идея изобретения, художественного или музыкального произведения. В предпринимательской деятельности идеи, как правило, направлены на повышение конкурентоспособности технологий или изделий. Далее идет разработка этой идеи. Например, если это изобретение, то необходимо сделать патентный поиск, чтобы убедиться, что таких изобретений еще не было. Под патентным поиском подразумевается разновидность информационного поиска, то есть регламентированная процедура отбора из массива патентной документации соответствующих документов или нескольким признакам.

После проведения патентного поиска, необходимо проверить новую идею экспериментально. Заканчивается создание объектов интеллектуальной собственности оформлением его на материальном носителе (бумаге, электронном носителе и т.п.) таким образом, чтобы он стал понятен для других лиц.

Приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности, как правило, начинается с подачи заявок и заканчивается, в случае положительного решения, получением от государства охранного документа – патента или

свидетельства на объект интеллектуальной собственности. Наличие такого документа в значительной степени делает невозможным нарушение прав на объекты права интеллектуальной собственности со стороны недобросовестных конкурентов.

Использование прав на объекты интеллектуальной собственности является наиболее продуктивным этапом их жизненного цикла. До этого объекты интеллектуальной собственности не приносили пользы разработчику. Наоборот, расходовались денежные средства на их создание и приобретение правовой охраны. И лишь на этапе использования (коммерциализации) компенсируются предыдущие затраты и поступает прибыль – собственно то, ради чего в большинстве случаев создаются объекты интеллектуальной собственности.

Защита прав осуществляется в случае, когда эти права нарушаются недобросовестным конкурентом. Действующее законодательство Украины предоставляет собственнику прав на объекты интеллектуальной собственности несколько путей защиты своих прав. Ныне рассмотрение дел, связанных с правами интеллектуальной собственности, осуществляется в административном или судебном порядке.

Утилизация является последним этапом жизненного цикла интеллектуальной собственности. Поскольку, по определению, объекты интеллектуальной собственности являются нематериальными, то нет необходимости его уничтожать или перерабатывать во что-то другое. Просто после окончания юридически определенного срока действия прав интеллектуальной собственности он исчезает как объект собственности и переходит в общественное достояние. То есть, любой может его использовать без разрешения правообладателя.

На первом этапе необходимо ответить на вопрос: «Какой товар будет конкурентоспособным, и иметь спрос на рынке в будущем, возможно через несколько лет?» И только после этого следует приступить к его разработке.

Необходимо разработать стратегию фирмы: спланировать капиталовложения в интеллектуальную собственность, определить ресурсы, необходимые для разработки новой технологии и обеспечения конкурентоспособности, как самой технологии, так и товаров, производимых на ее основе, а также оценить возможности основных конкурентов.

При определении стратегии фирмы по разработке объектов права интеллектуальной собственности, их правовой охраны и дальнейшего использования, неоценимую пользу предоставляют патентные исследования, проводимые с помощью патентной информации.

Патентные исследования – системный научный анализ особенностей объекта хозяйственной деятельности на протяжении его жизненного цикла, которые вытекают из правовой охраны объектов интеллектуальной собственности.

Патентная информация – составляющая научно-технической информации, к которой принадлежат задокументированные или публично оглашенные сведения о достижениях науки, техники и производства.

Почти две трети технической информации, раскрываемой в патентной информации, публикуется лишь в официальных периодических изданиях ведомств интеллектуальной собственности, которые есть во всех странах, где законодательством предусмотрена правовая охрана объектов интеллектуальной собственности.

Патентная информация помогает отслеживать передовые достижения в данной сфере; найти партнеров по бизнесу; найти поставщиков и материалы; отслеживать деятельность реальных конкурентов; найти соответствующие рынки.

Техническая информация, содержащаяся в патентных документах, позволяет избежать лишних затрат на дублирование исследований; выявить и оценить технологию для лицензирования и передачи технологии; найти альтернативные

технологии; быть на современном уровне в определенной области; найти готовые решения технологических проблем; найти идеи для дальнейших инноваций.

И, наконец, патентная информация может использоваться для того, чтобы:

- избежать возможных проблем с нарушением прав собственников охраняемых документов на объекты интеллектуальной собственности;
- оценить патентоспособность собственных изобретений;
- возражать против выдачи патентов, которые пребывают в коллизии с патентом, принадлежащим определенному предприятию.

При разработке стратегии фирмы, разрабатывается один из основных формализованных документов предприятия: бизнес-план – документ, который содержит комплексное обоснование стратегии развития всех сфер деятельности предприятия на основе текущего и перспективного планирования такой деятельности.

Бизнес-план является обязательным документом для инновационного проекта и должен содержать в себе как можно больше разных показателей.

Бизнес-план, связанный с инновационным предпринимательством должен иметь в наличии научно-технические, производственные и финансово-экономические критерии. Кроме того, в прогнозе на 3,5 или 10 лет производственной деятельности в бизнес-плане должна быть отражена стратегия и тактика, задействованная менеджерами для достижения плановых показателей.

Составляющие бизнес-плана также зависят от размера рынка сбыта, наличия конкурентов и перспектив использования результатов программы. Если получен результат интеллектуальной деятельности, отвечающий юридическим требованиям к объектам права интеллектуальной собственности, например, изобретению, торговой марки, компьютерной программе, производству литературы и т.д., возникает принципиальный вопрос: «Следует ли предоставлять результату интеллектуальной деятельности правовую охрану патентом или свидетельством?»

Предоставление торговой охраны является целесообразным, если: объект охраны является неизвестным ранее, т.е. он не является уровнем техники; охрана предоставляет исключительное право на объект предусматриваемой охраны; объект охраны является коммерчески значимым; объект охраны способствует уменьшению затрат компании; объект охраны способствует удовлетворению потребностей потребителя; объект охраны способствует укреплению положения на рынке или положения компании в определенной области; объект охраны будет воспринят рынком, т.е. будет на него спрос; объект охраны является таким, что потенциально может лицензироваться; затраты на правовую охрану будут меньшими чем доход от его использования; объект охраны повышает ценность суммарных активов.

Но даже если потенциальный объект охраны отвечает большинству из перечисленных выше критериев, следует подумать об альтернативном варианте охраны в режиме коммерческой тайны. Такая охрана целесообразна в случае, если охрана патентом или свидетельством является слабой и ее может обойти конкурент, например, получивши схожий патент. Если принято решение о приобретении правовой охраны, то необходимо ответить на второй важный вопрос: «Когда предоставлять правовую охрану?» Как правило, не следует получать патент на начальной стадии разработки идеи или, когда еще не готова производственная база для ее реализации. В этом случае конкурент не успеет сработать на опережение.

Существует несколько стратегий, которых придерживается фирма при использовании прав на объекты интеллектуальной собственности. Во-первых, это стратегия защиты от конкурентов с помощью получения монопольного права на производства новой продукции на период продажи ее на рынке. При этом

необходимо определить оптимальный способ и территорию регистрации исключительных прав.

Важным является обеспечение патентной чистоты изделий с тем, чтобы избежать значительных затрат в случае нарушения прав. Во-вторых, это стратегия лицензирования на основе получения монопольных прав на технологию производства, что вынуждает других производителей приобрести у собственника прав разрешение на использование этой технологии по лицензионному договору. Эта стратегия дает возможность контролировать рынок и преследовать недобросовестных конкурентов. В-третьих, это стратегия формирования уставного капитала предприятия путем внесения в его состав прав на объекты интеллектуальной собственности, которые имеют определенную стоимость. Для предпринимателя, особенно начинающего, эта стратегия позволяет без использования денег формировать значительный по размеру уставный капитал и занять на рынке активную позицию. В-четвертых, это стратегия создания имиджа компании.

Эта стратегия направлена на то, чтобы путем управления интеллектуальной собственностью повысить инвестиционную привлекательность предприятия.

Вместе с увеличением количества объектов интеллектуальной собственности, ростом конкуренции на рынках товаров и услуг, растет количество нарушений прав на объекты интеллектуальной собственности недобросовестными конкурентами. Для борьбы с этим явлением предприятия создают службы безопасности, занимающиеся предупреждением и выявлением правонарушений, а также защитой прав на объекты интеллектуальной собственности.

Судебный порядок защиты прав является наиболее эффективным, но практика показывает, что только незначительный процент споров, связанных с нарушением прав на объекты интеллектуальной собственности, решается в суде. Как правило, стороны соглашаются на мировую, чтобы избежать значительных затрат, а также риска потери своего бизнеса.

В большей степени уменьшению количества правонарушений способствует политика фирмы, направленная на профилактику правонарушений.

Как уже отмечалось выше, после окончания юридически определенного срока действия прав на объекты интеллектуальной собственности, он исчезает как объект собственности и переходит в общественное достояние. Т.е. его может использовать без разрешения правообладателя любой. Поэтому на этом этапе, предприятие должно спрогнозировать последствия исчерпания прав на объекты интеллектуальной собственности, а с другой стороны, открывается возможность бесплатного использования научно-технических и технологических разработок, права на которые принадлежали до их исчерпания другим правообладателям. Для многих предприятий это неисчерпаемая, а часто и единственная возможность использовать в своей деятельности достижения научно-технического прогресса.

Таким образом, на предприятии необходимо создавать мощную систему управления интеллектуальной (в т.ч. промышленной) собственностью, способствующую интеллектуальному и экономическому развитию компании, систему, учитывающую вышеизложенные особенности управления объектами интеллектуальной собственности на каждом из этапов их жизненного цикла [3,8].

### **3. Современные тенденции развития интеллектуальной собственности в Украине и мире**

На сегодня в мире наблюдаются следующие закономерности технологического развития: новая технология появляется не одна, а в связке с другими; каждый набор технологий состоит из ряда взаимодополняющих технологий; каждая базовая технология является ядром многих прикладных;

прикладные технологии используются для модернизации существующих производств; направление исследовательских усилий на создание и внедрение энергосберегающих технологий; сворачивание энергоемких и быстрое развитие высокотехнологичных отраслей; повышение значения постоянного обновления производства; снижение роли экономии на изменении масштабов производства и возрастание роли способности компаний к разработке, внедрению и быстрому обновлению товаров и т. п. В рамках трансфера технологий, как и в целом в международном экономическом сотрудничестве, активно развиваются процессы глобализации и, одновременно, регионализации. Мировой опыт показывает, что наиболее распространенными коммерческими формами трансфера технологий являются патентно-лицензионная торговля правами на интеллектуальной собственности; формирование заинтересованными партнерами совместных коллективов (организаций) прямых иностранных инвестиций, сопровождающиеся получением нового оборудования и технологий; сдача в аренду (лизинг) техники, воплощающей в себе новую технологию; экспортно-импортные операции по оборудованию, товарам и услугам, воплощающим в себе технологии их изготовления. При этом почти 80 % всех мировых операций по коммерческой передаче технологий приходится на продажу лицензий на изобретения и ноу-хау, т.е. частичной переуступки прав [1,5].

США также являются лидерами лицензионной торговли (электротехническая, химическая промышленность, машиностроение). Второе место в экспорте лицензий занимают страны Западной Европы (фармацевтика, металлургия и металлообработка, текстильная и химическая промышленность). В импорте лицензий лидирует Япония. Географическая удаленность Австралии и Новой Зеландии обусловила активную лицензионную торговлю по сравнению с экспортом товаров и услуг [2].

**Таблица 2. Поступления от продажи лицензий по регионам<sup>1</sup>**

	Объем, млрд. долл. США		Доля от общего объема, %		Годовое изменение, %		
	2009	2010	2005	2010	2005-10	2009	2010
В мире всего	220	245	100,0	100,0	10	-1	11
Северная Америка	94	100	44,3	40,7	8	-4	6
Южная и Центральная Америка	1	1	0,4	0,5	15	-4	7
Европа	93	101	38,5	41,2	12	6	8
Европейский Союз	77	82	32,2	33,5	11	2	7
Страны СНГ	1	1	0,2	0,3	22	17	22
Азия	29	39	14,8	15,9	12	-11	34

Поступления от продажи лицензий за рубежом в развивающихся странах составляют менее 20%, что объясняется как малой емкостью их технологического рынка, так и невысоким уровнем экспортируемых технологий. Важным фактором развития лицензионной торговли становится расширение инвестиционного

<sup>1</sup> [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2010\\_e/its10\\_trade\\_category\\_e.htm](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2010_e/its10_trade_category_e.htm)

строительствам, в ходе которого через лицензии передаются технологические знания.

Бывшие социалистические страны имеют незначительную долю на мировом рынке технологий.

Всемирный экономический форум — швейцарская неправительственная организация, наиболее известная организацией ежегодных встреч в Давосе. Форум был создан в 1971 году. Членами ВЭФ являются около 1000 крупных компаний и организаций из разных стран мира. Индекс сетевой готовности (Networked Readiness Index) измеряет уровень развития ИКТ по 53 параметрам, объединенным в три основные группы: наличие условий для развития ИКТ, готовность граждан, деловых кругов и государственных органов к использованию ИКТ, уровень использования ИКТ в общественном, коммерческом и государственном секторах.

Украина заняла 81-е место в мире по уровню развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), потеряв 8 позиций по сравнению с прошлогодним показателем (в 2013 году в рейтинге Украина занимала 73-е место). Об этом сообщается в докладе «Глобальный отчет о развитии информационных технологий – 2014», составленном Всемирным экономическим форумом (ВЭФ). Согласно отчету, при формировании рейтинга организация рассчитала «Индекс сетевой готовности», который характеризует уровень развития ИКТ в 148 странах мира. Возглавляют рейтинг, как и в 2013 году, Финляндия, Сингапур и Швеция. На четвертом месте оказались Нидерланды, далее следует Норвегия. При этом среди стран СНГ лидирует Азербайджан, который поднялся на 49-е место с 56-го годом ранее. За ним следует Россия, занимающая 50-е место (в 2013 году занимала 54-е). Последнее место в рейтинге ВЭФ занимает Республика Чад, которая опустилась с 142-го места в прошлом году на 148-е [6].

Что касается мирового рынка услуг наукоемкой продукции, тройка лидирующих производств в ведущих странах долгое время была стабильной: аэрокосмическая промышленность, автомобилестроение, электротехническое машиностроение, однако на сегодняшний день ситуация иная. Расчеты экспертов также свидетельствуют, что объем мирового рынка наукоемкой продукции (хай-тек, ноу-хау) оценивается сегодня в \$2,5 трлн., а это существенно выше показателей мировых сырьевых и энергетических рынков, утверждают эксперты. Рынок высокотехнологичной продукции прочно удерживают три страны, являющиеся ведущими агентами мировой технологической торговли. Это США, Германия и Япония. Ежегодный объем экспорта наукоемкой продукции, приходящейся на эти страны, составляет \$700, \$530 и \$400 млрд. соответственно. При этом, как отмечают эксперты, анализ показывает, что все мировое производство наукоемкой продукции обеспечивается 50 макротехнологиями. Семь наиболее развитых стран, являясь владельцами 46 из 50 макротехнологий, контролируют 80 процентов этого рынка.

Аналитики выделили группу мировых технологических лидеров, среди которых выделяются уже упомянутые США, Япония, Германия, Франция. Для этих стран характерны высокая доля расходов на НИОКР в ВВП, не меньше 2,5%, высокий уровень рентабельности от технологий, используемых за рубежом, что отражает их специализацию на экспорт технологий.

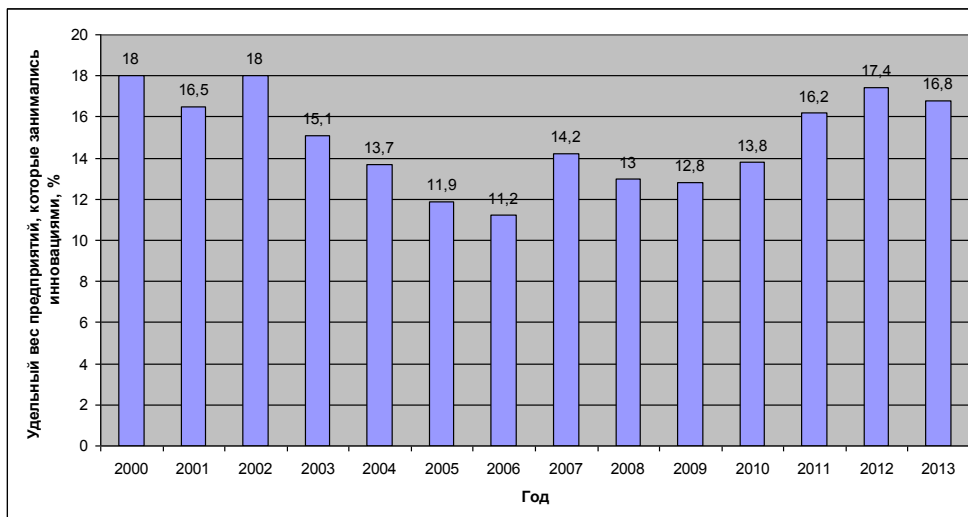
В таблице 3 представлена инновационная направленность крупнейших регионов мира в 2005-2010 гг., % [2].



**Таблица 3. Распределение инноваций на мировом рынке**

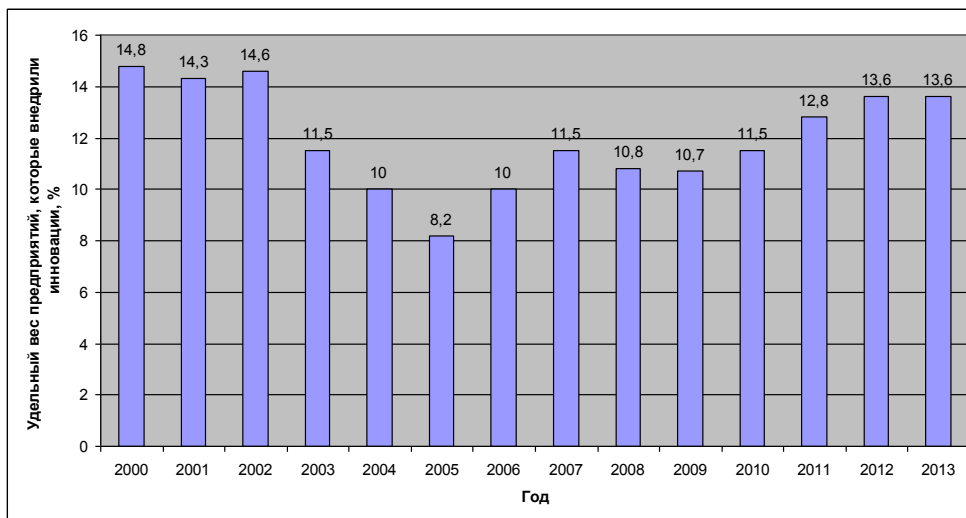
Товарные группы	США	Германия как представитель Европы	Япония как представитель Азии
Энергетическая техника	6-8	75-89	5-17
Микроэлектроника	32-50	16-19	34-49
Микро - и нанотехника	31-42	35-40	18-34
Информ. техника	52-73	11-15	16-33
Интернет	62-86	8-15	6-23
Производственная техника и средства автоматизации	6-8	65-76	16-29
Мед. техника	28-30	65-67	3-7

Что касается инновационной деятельности предприятий Украины, то ее уровень остается низким – только 16,8 % всех предприятий занимались разработками инноваций в 2013 г. (рис.2) [4].



**Рисунок 2. Инновационная активность предприятий в Украине в 2000-13 гг.**

Уровень же предприятий, которые внедрили свои инновации, составляют 13,6% (рис.3) [4]. Недостатками развития инновационного рынка являются нерыночный характер формирования цен; бессистемность в определении непосредственных заказчиков и потребителей выполненных разработок; отсутствие аукционных торгов инновационных разработок; отсутствие инновационных бирж и эффективной рекламы; дефицит маркетинговых исследований; низкий удельный вес затрат на инновационную деятельность в капиталовложениях; отсутствие негосударственных научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций.



**Рис. 3 Внедрение инноваций на промышленных предприятиях Украины в 2000-13 гг.**

Для эффективного развития инновационной деятельности необходимо внедрение широкого спектра мероприятий: обеспечение финансирования ресурсами приоритетных направлений научных разработок; расширение источников финансирования на основе специальных целевых, венчурных фондов; создание механизмов государственного стимулирования и эффективного использования частных и иностранных инвестиций в наукоемкие области, в приоритетные научно-технические разработки; расширение форм инфраструктуры инновационного рынка (технопарки, технополисы, бизнесы-инкубаторы, научные центры, торговые инновационные биржи).

### **Выводы**

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия очень важным направлением является управление интеллектуальной собственностью, главная цель которой – предоставление возможности системного формирования и развития уникальных отношений, знаний и способностей производить уникальную продукцию с ее уникальными свойствами для максимально полного удовлетворения рыночного спроса. На первом месте в корпоративной политике в сфере интеллектуальной собственности должно быть соблюдение экономических интересов всех участников процесса создания, правовой охраны коммерциализации и последующего использования объектов интеллектуальной собственности.

Современные тенденции мирового сотрудничества в сфере трансфера технологий являются патентно-лицензионная торговля правами на интеллектуальную собственность; формирование заинтересованными партнерами совместных коллективов (организаций) прямых иностранных инвестиций, сопровождающиеся получением нового оборудования и технологий; сдача в аренду (лизинг) техники, воплощающей в себе новую технологию; экспортно-импортные операции по оборудованию, товарам и услугам, воплощающим в себе технологии их изготовления.

В свою очередь, инновационная деятельность Украины остается на низком уровне, что обусловлено политическим и экономическим кризисом, высокими затратами на исследования и создания новых технологий и продуктов.

## Литература

- [1] Асаул А. Н., Карпов Б. М., Перевязкин В. Б., Старовойтов М. К. *Модернизация экономики на основе технологических инноваций* СПб: АНО ИПЭВ, 2008.
- [2] *Всемирная торговая организация*. – Режим доступа: <http://www.wto.org/>
- [3] Грицуленко С. И., Потапова-Синько Н. Е. *Основы интеллектуальной собственности / Конспект лекций*. – Одесса: ОНАС им. А.С. Попова, 2006.
- [4] *Державна служба статистики України*. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- [5] Житенко Е. Д. *Трансферт технологий: причины успеха*. [http://www.econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2002\\_06/Zhitenko.htm](http://www.econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2002_06/Zhitenko.htm)
- [6] *Украина заняла 81-е место в мире по уровню развития информационно-коммуникационных технологий* // Информационное агенство УНИАН. – Режим доступа: <http://www.unian.net/science/913006-ukraina-zanyala-81-e-mesto-v-mire-po-urovnyu-razvitiya-informatsionno-kommunikatsionnyih-tehnologiy.html>
- [7] *Управление интеллектуальной собственностью* // Сайт «Патентный поверенный». – Режим доступа: [http://www.tm24.com.ua/ru/details/page\\_161/](http://www.tm24.com.ua/ru/details/page_161/)
- [8] Цибульов П. М., Чеботарев В. П., Зиновий В. Г., Суини Ю. *Управление интеллектуальной собственностью* / Под ред. П.М. Цибулева: монография. - К.: «К.І.С.», 2005.

## Резюме

В статье рассмотрен подход к управлению интеллектуальной собственностью предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла, на котором находится объект управления. Автором рассмотрена сущность и структура интеллектуальной собственности, стратегии и основные задачи управления интеллектуальной собственностью предприятия. Проанализированы современные тенденции развития интеллектуальной собственности в Украине и за рубежом.

## INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF LIFE-CYCLE CONCEPT

The article describes the approach to intellectual property management, depending on the stage of the life cycle, in which the object management is. The author considers the nature and structure of intellectual property, strategies and main objectives of intellectual property management. Modern trends of intellectual property development in Ukraine and abroad are analyzed.

Щербаченко В. Управление интеллектуальной собственностью предприятия в контексте концепции жизненного цикла / В. Щербаченко, J. Wnuk // *Zarzadzanie w rozwoju organizacji wybrane problemy*. Krakow: Redakcja Naukowa, 2016. – С. 175-186.