

Розробка підходів до організації трансферу інновацій та управління інтелектуальною власністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств

В. В. Іванова, О. М. Іванов, О. М. Іванова

Роботу присвячено вирішенню проблем щодо організації трансферу інновацій та управління інтелектуальною власністю підприємств. Розроблено підхід до обґрунтування вибору інновацій і виду їх трансферу на підприємстві, що забезпечує підвищення ефективності інноваційних процесів. Для цього уточнено сутність категорії «трансфер інновацій» стосовно мікрорівня та визначено її відповідно до джерел інновацій. Розроблено теоретико-множинну модель вибору інновацій, відповідно до якої він здійснюється на основі оцінки суті інновацій, їх генераторів (постачальників) та умов впровадження. Для такої оцінки запропоновано комплекс критеріїв і визначено низку найбільш суттєвих умов впровадження інновацій на підприємстві, а також розроблено оптимізаційну модель оперативності процесу розробки інновацій. Їх використання дозволяє зробити обґрунтований вибір інновацій відповідно до потреб підприємства. Запропоновано критерії для оцінки інноваційного потенціалу інновацій та визначено їх сутність. Здійснено апробацію такої оцінки, яка підтвердила можливість використання запропонованих критеріїв. Розроблено модель трансферу інновацій, у якій представлено основні процеси та учасників трансферу зовнішніх і внутрішніх інновацій, що дозволяє підприємствам забезпечити високий рівень організації і реалізації трансферу. Враховуючи безпосередній зв'язок трансферу інновацій та інтелектуальної власності, запропоновано підхід до вдосконалення управління нею на підприємстві. Визначено низку принципів управління інтелектуальною власністю. Запропоновано етапи управління нею на підприємстві як комплекс конкретних дій, що передбачає визначення всіх процесів, які прямо чи опосередковано пов'язані з таким управлінням, а також відповідальних за ці процеси та ресурсного забезпечення.

Ключові слова: трансфер інновацій, інноваційний потенціал, управління інтелектуальною власністю, модель трансферу.

1. Введення

У світовій економіці, як і економіці кожної країни, активізуються трансформаційні процеси, що спрямовані на її інтенсивний розвиток. Згідно моделі інтенсивного розвитку економіки [1], він забезпечується переважно тими складовими, які пов'язані з конкуренцією, інноваціями та людським потенціалом. Сильна внутрішня конкуренція спонукає підприємства до забезпечення власних переваг на конкурентному ринку, створення нового ринку поза його межами або нового сегменту на конкурентному ринку. Основою таких процесів є інноваційні зміни (інновації). Світові дослідження підтверджують, що інноваційна

активність підприємств та умови, створені для цього державами, сприяють зростанню конкурентоспроможності країн. Зворотні процеси, що відбуваються у низці країн, впливають на зниження їх рейтингів за Глобальним індексом конкурентоспроможності. Це підтверджує і досвід України, яка посіла у 2018 та 2019 роках, відповідно, 83 та 85 місця за цим рейтингом. При цьому її позиції за індикатором «Зростання інноваційних компаній» становили, відповідно, 112 та 109 місця [2, 3]. Зокрема, кількість інноваційно активних підприємств промисловості у 2018–2020 роках знизилася проти 2016–2018 років на 62 %. Частка кількості підприємств, що впроваджували інновації в загальній кількості промислових підприємств протягом 2013–2019 рр. не досягала 17 % [4–6].

Процес активізації інноваційної діяльності потребує прискорення трансферу інновацій від джерела створення до зацікавлених суб'єктів для отримання ефекту від їх упровадження. Для країн, конкурентоспроможність яких у світі є низькою, це особливо актуально. Обґрунтований вибір виду трансферу та його ретельно продумана організація суттєво впливають на величину інноваційного ефекту. Водночас, забезпечення ефективного процесу передачі інновацій не є гарантією досягнення мети їх упровадження і отримання підприємством бажаного результату. На нього впливає також правильний вибір самої інновації, що ґрунтується на оцінці відповідності її суті потребам підприємства, ступеня її впливу на його нинішній стан та подальшу діяльність. Оскільки підприємствами використовується широкий спектр інновацій, то актуалізується проблематика досліджень стосовно трансферу інновацій загалом, а не окремих їх видів, зокрема технологій, орієнтуючись на різні джерела їх створення (зовнішнє або внутрішнє).

Дослідження світового досвіду свідчать про посилення інноваційної активності підприємств завдяки трансферу зовнішніх інновацій і використанню власних нових розробок, які створені з використанням об'єктів інтелектуальної власності. Для досягнення від цього необхідного ефекту підприємствам потрібно продумано підходити до процесів формування, захисту та використання інтелектуальної власності. В умовах глобальної конкуренції та сучасних можливостей цифровізації набула особливого значення охорона результатів власних нових розробок підприємств завдяки оформленню на них прав інтелектуальної власності.

Відповідно до викладеного, проблематика досліджень трансферу інновацій та управління інтелектуальною власністю підприємств є актуальною.

2. Аналіз літературних джерел та постановка проблеми

Значна кількість наукових досліджень присвячені проблемі трансферу інновацій на підприємства ззовні та розглядають її стосовно технологій. Однак підприємства використовують різні інновації, що зазначається у роботах низки науковців, серед яких частина присвячена проблемі внутрішніх інновацій. У роботі [7] інноваціями вважають, навіть, успішне комерційне використання нових ідей. Автори роботи [8] пов'язують інновації з новим продуктом, новою послугою, новою функцією існуючого продукту, які забезпечують нову цінність для клієнта. Проте існує важлива низка внутрішніх інновацій, зокрема організаційні та маркетингові, які забезпечують створення умов і підходів до розробки інновацій (інноваційних продуктів) та їх просування на ринок. У робо-

ті [9] інновації поділяють на технологічні та нетехнологічні, досліджуючи їх різний вплив на діяльність організацій. Автори роботи [10] зазначають, що всебічне розуміння таких інновацій має вирішальне значення для конкуренції у світі. Це підкреслює необхідність дослідження трансферу не тільки технологій. У роботі [11] до нетехнологічних інновацій відносять, зокрема, маркетингові та організаційні та визначають взаємозв'язок між ними та інноваційною ефективністю підприємств. Але не досліджується проблема вибору та трансферу інновацій, що здійснюється у межах підприємств. Автори роботи [12] акцентують увагу на тому, що дослідники та бізнес мають здійснювати вибір технологічних та нетехнологічних інновацій з урахуванням життєвого циклу галузі, у якій вони працюють. Проте більшість нетехнологічних інновацій розробляється, переважно, у межах самих підприємств. Це дозволяє скорочувати час між інноваційною ідеєю та отриманням результату від інновацій, а швидкість їх розробки та впровадження є важливим фактором впливу на конкурентоспроможність підприємств. Отже, трансфер інновацій, який здійснюється у їх межах, має суттєве значення для діяльності підприємств.

Автори роботи [13] підкреслюють пріоритетність внутрішніх інновацій та вважають, що тільки «фірми, які не можуть розвивати свої власні інноваційні можливості або роблять це повільно, можуть компенсувати свої недоліки, звертаючись до своїх зовнішніх мереж». Розглянуто необхідність динамічності інноваційних процесів як умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств та збереження їх частки ринку. Але прискорення генерації інновацій без відповідної динамічності їх трансферу в середині підприємств не дасть таких результатів. Дослідження, які представлені у роботі [14], свідчать, що потрібним і корисним є не тільки трансфер зовнішніх нематеріальних активів, але й внутрішніх (внутрішні інновації). Можливість їх створення та ступінь використання пов'язана з низкою факторів, зокрема розміром суб'єкта. Проте, внутрішні інновації не обов'язково можуть ставати об'єктами інтелектуальної власності, хоча розгляд більш широкого спектру інновацій та їх трансферу в межах самого підприємства є необхідним і важливим. У роботі [15] інноваційний процес розглядається як послідовність обробки вхідних даних (ідей та ресурсів) для отримання інновації, що створює цінність для самої організації та її клієнта. Але внутрішній трансфер інновацій більш складний по суті, а також існують інновації більш широкого спектру.

У роботі [16] трансфер інновацій розглядається як процес комерціалізації результатів досліджень різних наукових та науково-дослідних структур і впровадження їх у практичну діяльність суб'єктів господарювання. Проте не вирішується проблема обґрунтування вибору інновацій та не враховується можливість підприємства генерувати власні інновації. У роботі [17] трансфер інновацій досліджується як форма здійснення «реалізації науково-інноваційних знань» з наукової галузі. Пропонується система факторів, що впливає на трансфер інновацій і стосується взаємодії підприємств зі зовнішніми постачальниками інновацій, але не враховуються умови та фактори генерації інновацій у межах підприємства. У роботі [18] висвітлюються різні форми трансферу інновацій: «патентно-ліцензійна торгівля правами на об'єкти промислової власності;

формування спільних колективів (підприємств) на інноваційній основі; прямі іноземні інвестиції, які супроводжуються отриманням сучасного обладнання та технологій». Крім того, до форм трансферу інновацій відноситься «оренда (лізинг) техніки, що втілює в собі нову технологію; трансфер продукції машинобудування», виробленої з використанням технологій» [18]. Але трансфер (передача) інновацій передбачає саме їх перехід від розробника (творця) до суб'єктів, що бажають їх використати на практиці, тому, зокрема, інвестиції та колективи (персонал) тільки забезпечують здійснення такого трансферу. У роботі [19] інновації поділено на ті, що отримані зі зовнішнього середовища («відкриті») та ті, що розробляються у середині компаній. І відкритим інноваціям пропонується надавати пріоритет. Але для успішного ведення бізнесу доцільно використовувати та розвивати будь-які напрями формування та трансферу інновацій, орієнтуючись скоріше на результативність їх упровадження, а не на спосіб і джерело їх походження.

Трансфер інновацій, зокрема для сільськогосподарських підприємств, у роботі [20] пов'язують з їх переміщенням і передачею прав власності на них між особами або від однієї до безлічі осіб. Запропоновано здійснювати його через інформаційно-консультативну службу, яка б консультувала підприємства та сприяла їх упровадженню. Але доцільність створення додаткової ланки для процесу трансферу інновацій лише з такими завданнями є сумнівною в умовах широкого доступу до Інтернету. В роботі [21] висвітлено підходи до організації трансферу інновацій на макро- та мезорівні, але головною ланкою цього процесу є підприємства. Автори роботи [22] спрямовують своє дослідження на формування методології та розробку інструментів регулювання трансферу зовнішніх інновацій, адже розглядається система «компанія-регіон-держава». У роботі [23] інновації доцільно розподіляються на ті, що забезпечують радикальні зміни бізнесу та ті, що сприяють його постійному вдосконаленню. Автори вважають, що компаніям важко розробляти суттєві (радикальні) зміни, тому необхідна зовнішня структура – корпоративний інкубатор. Але в дослідженні зазначається, що трансфер інновацій від цієї структури все одно потребує наявності у компаній внутрішньої інноваційної структури. Від неї суттєво залежить успішність трансферу інновацій та їх подальшої реалізації [23]. Дійсно, прийняте рішення щодо значних змін у компанії (наприклад, радикальна зміна цінності продукту) зумовлює гостру потребу в отриманні результатів науково-технічного прогресу (нова технологія, обладнання) для впровадження. Їй знадобиться інформація про нові дослідження та їх результати для адаптації щодо власного бізнесу. У цьому випадку співпраця з будь-якою зовнішньою структурою може бути об'єктивно необхідна, і висновки авторів важливі. Але дослідження трансферу різних інновацій з різних джерел, зокрема тих, що розробляються у середині самої компанії також потребує суттєвої уваги.

У роботі [24] висвітлено лише трансфер технологій, які отримуються тільки ззовні. Його розглядають лише як взаємодію бізнесу і науки, відзначаючи, що саме її недосконалість стримує комерціалізацію наукових розробок для розвитку економіки. Проте для ефективної діяльності підприємств потрібний більш широкий спектр інновацій. Спірним у роботі [25] є твердження, що трансфер техноло-

гій є основною формою для просування інновацій, враховуючи широкий спектр їх видів. Крім того, такий трансфер передбачає, по суті, передачу саме технології та здійснення для цього комплексу необхідних процесів. Тож сумнівним є твердження, що трансфер технологій здійснюється у вигляді досвіду «або в матеріалах, машинах, обладнанні» [25]. У роботі [26] трансфер інновацій також розглядається тільки відносно трансферу технологій, тобто «як трансфер готової до використання технології або створеного на її основі продукту». Зазначаючи у роботі [27], що трансфер інновацій включає трансфер продуктів і технологій, автори не розкривають більш детально суть цього процесу, а надалі зупиняються на характеристичі трансферу інновацій як передачі технологій. Трансфером інновацій називають посередницьку діяльність «у сфері трансферу технологій, що передбачає залучення фахівців до комерціалізації інноваційних розробок» [28]. Але підприємства можуть здійснювати його самостійно.

У роботі [29] трансфер інновацій також пов'язується лише з передачею технологій від дослідницьких структур до бізнесу та пропонуються організаційні заходи для управління інтелектуальною власністю самих дослідницьких організацій через створення офісу трансферу технологій. Проте таке управління необхідно здійснювати всім підприємствам, адже частина інновацій стає об'єктом інтелектуальної власності. У роботі [30] автори також досліджують проблему зовнішнього забезпечення підприємств інноваціями, зокрема інтелектуальними. Для цього розглянуто використання аутсорсингу, зокрема запропоновано декілька його найбільш важливих видів, що може активізувати процеси трансферу інновацій в інтелектуальній сфері.

У роботі [31] автори дослідили, що «найбільш конкурентоспроможними компаніями є ті», які розуміють високу значимість «захисту інновації від імітації та експлуатації конкурентами». Дійсно охорона та захист частини інновацій, які розробляються підприємствами, суттєво впливає на їх конкурентоспроможність. У роботі [13] автор зазначає, що «компанії можуть досягти конкурентних переваг тільки шляхом ефективного присвоєння вартості шляхом захисту своєї інноваційної діяльності від використання конкурентами».

Отже, підприємствам необхідно приділяти суттєву увагу управлінню інтелектуальною власністю. У роботі [32] його розглядають як сукупність концепцій, процесів та методів для приведення інтелектуальної власності до відповідності цілям та бізнес-стратегії фірми. У роботі [33] автори також вважають, що управління інтелектуальною власністю має здійснюватися відповідно до бізнес-стратегії. Важливою є їх пропозиція враховувати інноваційну практику організації. До ключових функцій системи управління інтелектуальною власністю запропоновано включити такі: «генерація інтелектуальної власності, управління портфоліо інтелектуальної власності, оцінка інтелектуальної власності, конкурентна оцінка та прийняття стратегічних рішень» [33]. Проте організаційні складові цієї системи висвітлені недостатньо. У роботі [34] зазначається, що підхід до управління інтелектуальною власністю має бути спрямований на її створення, захист, а також просування на ринок і збільшення доходів. Але до організаційної структури управління авторами пропонується включити такі компоненти: лідерство, прийняття рішення та структура, люди, робочі процеси

та системи, культуру. Але не визначено чітких правил управління та алгоритмів. У роботі [35] пропонується система управління інтелектуальною власністю. Проте, вона, по суті, призначена лише для інформаційного забезпечення низки процесів, пов'язаних з таким управлінням у межах двох ключових функцій: пошук та управління портфоліо інтелектуальної власності. Безперечно, інформаційне забезпечення та його організація відіграють важливу роль в управлінні інтелектуальною власністю, але використання інформації також суттєво залежить, зокрема, від низки організаційних та людських факторів цього управління. У роботі [36] автори пропонують управляти інтелектуальною власністю, зосереджуючись тільки на процесах захисту технологій та їх комерціалізації. У роботі [37] зазначається, що система управління інтелектуальною власністю не повинна дублювати функції інших систем управління (маркетингом, виробництвом тощо) стосовно їх інноваційної діяльності, результатом якої може бути створення інтелектуальної продукції. Але організація її захисту як об'єкта інтелектуальної власності має бути також одним із завдань системи управління інтелектуальною власністю. Крім того, вона повинна здійснювати організацію використання (отримання та впровадження в процеси управління) об'єктів інтелектуальної власності всіма підрозділами підприємства (в усіх системах управління). Важливо, що у роботі [37] до системи управління інтелектуальною власністю включено найсуттєвіші складові: управління створенням інтелектуальних продуктів, управління портфелем об'єктів інтелектуальної власності та управління її організаційно-методичною базою. Визначено їх основні функції. Але частина їх відноситься до набору функцій інших систем управління та загальної системи управління підприємством, зокрема, «створення умов для генерації нових ідей», «прогнозування потреби людського капіталу», «виявлення потенціалу працівників» [37]. Зазначені функції не зовсім точно висвітлюють суть «управління створенням інтелектуальних продуктів» як складової системи управління інтелектуальною власністю. Потребують уточнення та функціонального розширення інші її складові. Крім того, важливо не тільки чітко визначити складові управління інтелектуальною власністю, а розробити його етапи для забезпечення дієвості управління. У роботі [38] загалом розглядається проблема підвищення інноваційної активності та роль управління інтелектуальною власністю у цьому процесі. Але загальні підходи до вирішення проблеми, які окреслені автором, потребують їх суттєвої деталізації для підприємств. У роботі [39] запропоновані підходи та форми організаційного забезпечення управління інтелектуальною власністю, акцентуючи увагу на інтеграції та координації внутрішніх та зовнішніх (за межами підприємства) учасників процесів такого управління. Проте, викладені концептуальні підходи потребують уточнення щодо місця таких структур у загальній організаційній структурі підприємства, алгоритмів самого управління та їх використання. У роботі [40] визначено лише складові системи управління інтелектуальною власністю (економічна, інноваційна, кадрова, організаційна, інформаційна). Але вони є занадто загальними та можуть бути використані для характеристики систем управління іншими ресурсами. Тільки характеристика частини їх носить специфічний характер щодо управління інтелектуальною власністю. У роботі [41] до процесу управління нею

включено аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації, за результатами якого визначається стратегія управління. Але після постановки завдань розробникам саме їх пропонується вважати об'єктом управління, а тому стимулювання науково-технічної діяльності розробників розглядають як черговий етап управління інтелектуальною власністю. Проте наступні етапи знову пов'язують з об'єктами права інтелектуальної власності, а саме їх охорону, оцінювання, комерціалізацію та формування оптимального портфелю об'єктів. У роботі [42] зазначається, що система управління інтелектуальною власністю використовується для управління власними інноваціями. Важливо, що автори акцентують увагу на необхідності внутрішніх інновацій та ролі управління інтелектуальною власністю у цьому процесі. Пропонується три основні складові системи управління: створення інтелектуальної власності, використання інтелектуальної власності, стратегії ліцензування. Проте не всі інновації можуть бути об'єктами інтелектуальної власності, а також не всі об'єкти інтелектуальної власності, що використовуються підприємствами, є їх власними розробками.

Існуючі розробки вирішують лише окремі аспекти зазначених проблем, оскільки значна кількість досліджень присвячена трансферу тільки технологій зі зовнішніх джерел, підходи до управління інтелектуальною власністю стосуються переважно тих об'єктів, які отримані зовні.

Аналіз літературних джерел, що стосуються трансферу інновацій та управління інтелектуальною власністю, дозволив виявити такі невирішені проблеми:

- відсутній комплекс критеріїв і модельний інструментарій для оцінки та обґрунтування вибору інновацій та виду їх трансферу підприємствами;
- трансфер інновацій не розглянуто стосовно внутрішніх джерел їх генерації, недостатньо чітко представлена організація трансферу інновацій з різних джерел у межах самого підприємства;
- відсутній комплексний підхід до організації управління інтелектуальною власністю на підприємстві.

3. Мета і задачі дослідження

Метою роботи є розробка підходів до вибору інновацій та виду трансферу для його організації підприємством, а також управління інтелектуальною власністю. Це дасть можливість підвищити ефективність інноваційних процесів, що активізує формування сильних конкурентних переваг підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було сформовано низку задач:

- розробити комплекс критеріїв і модельний інструментарій для обґрунтування вибору інновацій та виду їх трансферу підприємствами;
- розробити модель трансферу інновацій для організації його здійснення з різних джерел у межах самого підприємства;
- розробити підхід до вдосконалення управління інтелектуальною власністю на підприємстві.

4. Матеріали та методи дослідження

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є наукові, статистичні та аналітичні джерела. Їх критичний аналіз, зокрема, дозволив удосконалити предметно-категоріальний апарат, що стосується інновацій та управління інтелектуальною власністю. Методи порівняльного аналізу та аналізу динаміки економічних процесів використані для обґрунтування необхідності активізації інноваційної діяльності в частині трансферу інновацій. Теорія множин – для моделювання вибору інновацій та обґрунтування вибору їх генератора. Метод математичного програмування використано для розробки моделі оперативності процесу розробки інновації. Метод моделювання задіяно для представлення процесу трансферу інновацій підприємствами. Експертний метод використано для апробації оцінки інноваційного потенціалу інновацій. Абстрактно-логічний метод – для удосконалення управління інтелектуальною власністю та обґрунтування висновків проведеного дослідження.

5. Результати дослідження підходів до організації трансферу інновацій та управління інтелектуальною власністю підприємств

5.1. Розробка комплексу критеріїв і модельного інструментарію для обґрунтування вибору інновацій та виду їх трансферу підприємствами

Підприємство, залежно від умов ведення бізнесу та навичок стратегічного управління головного менеджера, може обрати різні шляхи інноваційного розвитку: на основі технологічних інновацій або на основі інноваційної зміни цінності продукції (продукту, послуги).

Якщо приймається рішення щодо інновації цінності, то підприємству може знадобитися не тільки нова технологія для виготовлення продукту. Він потребуватиме комплексу інновацій, зокрема стосовно конструктивного рішення самого продукту, технічного забезпечення його виробництва, організації процесів і технологій. Рішення стосовно необхідності впровадження інновацій обумовлює потребу у «переміщенні» інновацій від розробника до персоналу, відповідального за їх упровадження, тобто у трансфері інновацій. Оскільки вони стосуються не виключно технологій, а мають більш широкий спектр видів і призначення, то потрібно чітко розрізняти категорії «трансфер технологій» і «трансфер інновацій».

Ураховуючи результати тлумачення категорії «трансфер інновацій» іншими дослідниками, пропонуємо уточнення її суті стосовно мікрорівня. Трансфер інновацій – це сукупність процесів і ресурсів для передачі (переміщення) інновацій (інноваційних ідей) від їх генератора (постачальника) до кінцевого суб'єкта, який використовує інновації для впровадження в діяльність підприємства. Напрями використання можуть бути різними: створення або покращення продукту, зміни в організаційній структурі, покращення техніко-технологічної бази, вдосконалення підходів до вивчення попиту, формування інноваційного потенціалу. Залежно від характеру інновацій їх генераторами (постачальниками) можуть бути науково-дослідні організації та інститути, університети, інші підприємства, окремі співробітники та колективи самого підприємства, окремі громадяни (наприклад, патентовласники). Отримувачі інновацій – співробітники або підрозді-

ли, які безпосередньо впроваджують інновації (використовують у своїй діяльності) для отримання того результату, заради якого відбувався трансфер інновації.

Оскільки у своїй діяльності підприємства можуть використовувати інновації внутрішніх генераторів і зовнішніх постачальників, то пропонується розрізняти трансфер зовнішніх інновацій і трансфер внутрішніх інновацій. Відповідно, трансфер зовнішніх інновацій – сукупність процесів і ресурсів для передачі інновацій від їх постачальника до кінцевого суб'єкта, який використовує інновації для впровадження в діяльність підприємства. Трансфер внутрішніх інновацій – сукупність процесів і ресурсів для переміщення інновацій (інноваційних ідей) від їх генератора до кінцевого суб'єкта, який використовує інновації для впровадження в діяльність підприємства.

Вибір виду трансферу інновацій залежить від джерела їх надходження, обрання якого зумовлюється видом інновацій. Вибір інновацій як підґрунтя для визначення основних складових та послідовності процесів, трансферу інновацій доцільно здійснювати, використовуючи запропоновану теоретико-множинну модель вибору інновацій, у т. ч. технологічних:

$$V = \langle S, K, G, E, U \rangle, \quad (1)$$

де S – множина стратегій підприємства; K – множина критеріїв оцінки суті інновації; G – множина критеріїв оцінки генераторів (постачальників) інновації; E – множина генераторів інновації; U – множина умов упровадження інновації на підприємстві.

Вибір інновацій, і зокрема, технологічних пропонується здійснювати за такою послідовністю:

- 1) прийняття рішення щодо потреби в інноваціях;
- 2) вибір виду інновації та її генератора (постачальника).

Прийняття рішення щодо потреби в інноваціях повинно ґрунтуватися на системі стратегій підприємства, які реалізуються через тактичні плани, зокрема інноваційної діяльності. Вибір виду інновацій (продукт, технологія, організація праці тощо) здійснюється щодо їх впливу на поточну діяльність підприємства та джерела інновацій. Обрання певного виду інновацій не виключає можливості розгляду декількох його альтернативних варіантів.

До критеріїв оцінки кожної з інновацій, а також для вибору однієї з декількох альтернативних варіантів пропонується віднести такі:

- можливість підприємства самостійно розробити інновацію;
- витрати на отримання інновації та її використання (розробка, впровадження, використання надалі);
- прибутковість після впровадження та використання;
- точність (відповідність вимогам або потребам, заради задоволення яких приймається рішення щодо необхідності інновації);
- швидкість розробки, трансферу, практичного використання;
- можливість захисту інновації як об'єкта інтелектуальної власності;
- інноваційний потенціал (продукту, технології тощо).

Особливої уваги потребує оцінка інноваційного потенціалу інновації, яку необхідно здійснювати за низкою запропонованих критеріїв (рис. 1).

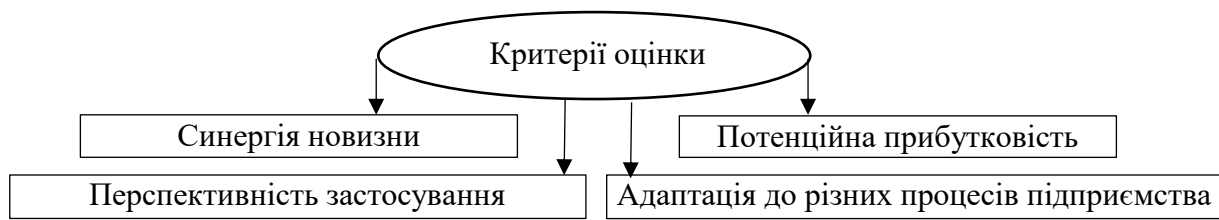


Рис. 1. Критерії оцінки інноваційного потенціалу інновації

Синергія новизни інновації полягає в тому, що її використання у подальшому або результату, який отримано внаслідок упровадження інновації, призводить до іншого нового більш потужного інноваційного результату або стає збурювачем запровадження нових інновацій.

Адаптація інновації до різних процесів підприємства передбачає можливість її використання не тільки для вирішення певної проблеми (досягнення мети), заради якої вона розроблялася та впроваджувалася, а й для зміни або вдосконалення інших процесів підприємства.

Потенційна прибутковість інновації передбачає, що вона може забезпечити підприємству не тільки заплановану величину прибутку внаслідок її впровадження для вирішення проблеми (досягнення поставленої мети), а й сприяти генерації додаткового прибутку для підприємства.

Перспективність застосування інновації означає, що підприємство може задіяти її у майбутньому для вирішення проблем, аналогічних до тієї, заради якої вона була впроваджена, у тому самому процесі.

Значення цих критеріїв доцільно визначати, використовуючи експертний метод. Представимо фрагмент оцінки інноваційного потенціалу інновації, яка здійснювалася менеджментом промислового підприємства, де планували розробити проект реінжинірингу бізнес-процесів. Підприємством розглядалася доцільність впровадження інноваційного (для даного підприємства) підходу до проектної діяльності, а саме використання agile-методології, зокрема scrum-метода. Інновацію було розглянуто ініціаторами впровадження відповідно до всіх критеріїв оцінки інноваційного потенціалу і надано власну аргументацію на її користь (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність agile-методології критеріям оцінки інноваційного потенціалу

Критерій	Характеристика відповідності
Синергія новизни інновації	Може призвести до: – організаційних інновацій (стиль проведення зібрань за scrum-методом може бути використаний для проведення нарад та вдосконалення системи вирішення спорів і проблем); – активізації проектної діяльності щодо інноваційних змін (вдала розробка і реалізації проекту спонукає до нових проектів);

	– інновацій у виробництві та збуті продукції (agile-методологія, впровадження якої розглядається для вдосконалення процесу розробки проєкту, може забезпечити зміни в організації виробництва та реалізації продукції, зокрема завдяки використанню її kanban-методу).
Адаптація інновації до різних процесів підприємства	Може бути задіяна для вдосконалення процесів виробництва, реалізації готової продукції, організації праці завдяки, зокрема, використанню kanban-методу agile-методології.
Потенційна прибутковість інновації	Підприємство планує отримати певну величину прибутку після успішної розробки і реалізації проєкту (заради якого розглядається можливість впровадження agile-методології), при цьому додатковий прибуток може бути отримано внаслідок удосконалення процесу реалізації продукції завдяки kanban-методу agile-методології
Перспективність застосування інновації	Підприємство може використовувати scrum-метод agile-методології і надалі для розробки інших проєктів, що сприятиме розвитку його проєктної діяльності.

Для оцінки інноваційного потенціалу було задіяно групу експертів, до якої увійшли керівники підрозділів, головні фахівці, представники проєктної команди (за виключенням ініціаторів інновації) промислового підприємства. Ступінь важливості кожного критерію, тобто їх вагові коефіцієнти, було визначено ними методом попарних порівнянь відповідно до шкали [43], яка представлена у табл. 2.

Таблиця 2

Шкала відносної важливості критеріїв оцінки інноваційного потенціалу інновації

Рівень важливості	Значення
Однакова важливість	1
Помірна перевага	3
Суттєва або сильна перевага	5
Значна перевага	7
Дуже сильна перевага	9
Проміжні рішення між двома судженнями	2, 4, 6, 8

За результатами оцінки визначено коефіцієнти вагомості критеріїв (табл. 3): значення елементів кожного рядка матриці попарних рівнянь підсумовувалися із подальшим нормуванням отриманих величин, щоб їх сума дорівнювала одиниці.

Відповідність інновації критеріям оцінки інноваційного потенціалу визначалася експертами за шкалою від 1 до 10 (1–4 – низький рівень, 5–7 – середній рівень, 8–10 – високий рівень) і було отримано результати, які представлено у табл. 4.

Результати зваженої оцінки інноваційного потенціалу інновації (agile-методології) інтерпретувалися відповідно до запропонованої шкали (табл. 5).

Таблиця 3

Коефіцієнти вагомості критеріїв оцінки інноваційного потенціалу інновації

Критерії	Вага
Синергія новизни інновації	0,306
Адаптація інновації до різних процесів підприємства	0,247
Потенційна прибутковість інновації	0,235
Перспективність застосування інновації	0,212
Разом	1,000

Таблиця 4

Результати оцінки інноваційного потенціалу agile-методології

Критерії оцінки	Коефіцієнт вагомості	Експерти										Середній бал	Середньозважена оцінка
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Синергія новизни інновації	0,306	8	7	7	8	9	8	8	7	8	7,81	2,39	
Адаптація інновації до різних процесів підприємства	0,247	7	8	7	8	10	7	7	8	6	7,58	1,87	
Потенційна прибутковість інновації	0,235	6	7	7	7	8	7	6	5	6	6,58	1,55	
Перспективність застосування інновації	0,212	9	9	9	8	9	8	9	8	9	8,69	1,84	
Разом	1,0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	7,65	

Таблиця 5

Шкала оцінювання інноваційного потенціалу

Зважена оцінка	Результат оцінювання
1–2	Дуже низький потенціал
3–4	Низький потенціал
5–6	Середній потенціал
7–8	Високий потенціал
9–10	Дуже високий потенціал

Отже, agile-методологія, яку запропоновано використовувати як інноваційний підхід до проектної діяльності промислового підприємства, має високий інноваційний потенціал, що впливає на позитивне рішення стосовно її впровадження. Якщо підприємство оцінює декілька інновацій, то за цим критерієм буде обиратися та, що має більш високий потенціал.

Відповідно до запропонованої моделі (1), крім суті інновації, необхідно оцінювати її потенційних генераторів (постачальників). Результати такої оцінки зумовлюють вибір виду трансферу інновацій та подальший алгоритм для його організації.

Вибір генераторів (постачальників) інновацій ґрунтується на оцінці можливостей генераторів (постачальників) за більш короткий проміжок часу задовольнити потреби підприємства інноваціями з тими характеристиками, які мак-

симально повно відповідають цим потребам. Вибір генератора або постачальника інновації здійснюється за критеріями результативності:

- точність інновації (відповідність вимогам або потребам, заради задоволення яких приймається рішення стосовно інновації);
- швидкість і своєчасність її розробки та трансферу;
- вартість розробки (придбання) і трансферу.

Вибір генератора (постачальника) інновацій суттєво залежить від наявності на підприємстві інтелектуального потенціалу, необхідного для їх розробки, та виду інновацій. Наприклад, нова нанотехнологія навряд чи буде розроблятися, наприклад, на машинобудівному підприємстві. Але технологічна інновація для виготовлення машин та механізмів – це реальна задача для таких підприємств за наявності відповідного до неї інтелектуального потенціалу та умов на підприємстві для її вирішення.

Отже, найперше, підприємству необхідно розглянути себе як генератора інновацій та оцінити можливість їх самостійної розробки. Така оцінка потрібна, адже інновація, що розроблена підприємством, можливо більш точно відповідає саме його потребам і специфіці. Це дозволить скоріше досягнути цілей, заради яких вона розробляється, у той час як зовнішні суб'єкти, що створюють, наприклад, певні технологічні інновації часто орієнтовані на галузь загалом.

Нехай множина Q є множиною потреб всіх підприємств галузі у інноваціях, зокрема, у технологічній інновації, тобто $Q = \{q_1, q_2, \dots, q_n\}$. Нехай множина W є множиною специфічних потреб окремого підприємства у інновації, а саме $W = \{w_1, w_2, \dots, w_n\}$, то результат вибору зовнішнього джерела інновацій можна представити як:

$$R = \begin{cases} 0, & \text{якщо } Q \cap W = \emptyset, \\ 1, & \text{якщо } Q = W, \\ 0,5, & \text{якщо } Q \cap W = Z. \end{cases} \quad (2)$$

Множина $Z = \{z_1, z_2, \dots, z_n\}$ містить частину специфічних потреб підприємства, які також властиві іншим підприємствам галузі.

Об'єктивно, що персонал більш обізнаний у суті проблем, які можуть бути вирішені завдяки інноваціям, ніж стороння структура. Множина інноваційних ідей, згенерованих ними, може виявитися значно більшою ніж у такої структури. Крім того, активна участь персоналу в інноваційних процесах сприяє посиленню інноваційної активності підприємств, збільшенню кількості інновацій та прискоренню їх упровадження. Створення власних інновацій може потребувати менше часу, адже для підприємств важлива швидкість розробки інновації. Цей процес, зазвичай, складається з низки етапів, тривалість кожного з яких повинна бути максимально короткою. Якщо у певному періоді підприємство потребує інновації, то загальний обсяг часу, що витрачається для її розробки, у даному періоді становитиме

$$E = \sum T \cdot v, \quad (3)$$

де T – час на здійснення кожного етапу процесу розробки; v – етап розробки.

Інновація є корисною тоді, коли характеристиками інновації (m) задовольняють або перевищують всі потреби та вимоги підприємства (p), що обумовили її розробку, тобто

$$m \geq p. \quad (4)$$

Увесь час, який витрачається для розробки інновації і кожного етапу цього процесу, складається із двох основних частин, а саме

$$T = z \cdot p + s \cdot m, \quad (5)$$

де z – час на початкове формування потреб і вимог до кожного етапу розробки інновації; s – час на безпосередню розробку (створення) інновації на кожному етапі, включаючи можливі уточнення вимог підприємства під час виконання цього процесу.

Отже, оптимізаційну модель оперативності процесу розробки інновації, згідно якої час, що витрачається для цього, повинен бути мінімальним, представимо як:

$$E = \sum T \cdot v \rightarrow \min,$$

$$T = z \cdot p + s \cdot m,$$

$$z \leq s, \quad (6)$$

$$m \geq p,$$

$$s > 0; z > 0; p > 0; m > 0.$$

Її використання дає змогу визначити, які етапи та процеси вирізняються значною тривалістю, зокрема, наскільки точно та комплексно описані та подані розробнику вимоги до інновації. Це дозволяє йому швидко надати підприємству бажаний результат (інновацію). Виявивши напрями неефективної витрати часу на розробку інновації, підприємство визначить причини затримки та можливості прискорення цього процесу.

Розглядаючи можливість самостійної розробки інновацій, підприємство має оцінити наявний інтелектуальний потенціал, що передбачає оцінку його людського та структурного потенціалів стосовно можливості і ступеня їх використання для розробки визначеного виду інновації.

Стосовно структурного потенціалу підприємства оцінюється, зокрема:

- потенціал наявних патентів та інших складових бази знань, які можуть бути повністю або частково використані у розробці інновації;
- наявність або можливість створення науково-дослідного, конструкторського, будь-якого іншого підрозділу для генерації інновацій;
- наявність або можливість придбання необхідного програмного та технічного забезпечення.

Людський потенціал оцінюється на рівні знань та досвіду різних категорій працівників, а не тільки спеціального відділу, що відповідає за інновації.

Підприємства можуть замовити розробку будь-якої інновації у сторонніх структур. У даному випадку їм потрібно ретельно сформулювати всі вимоги до неї та контролювати характеристики інновації на етапі її розробки для можливого їх уточнення. Такий підхід дієвий, хоча може потребувати додаткових витрат часу на постановку завдання розробникам, вивчення ними проблеми підприємства, а також більш високої оплати за виконання його індивідуального замовлення.

Придбання вже готового інноваційного продукту (технології) здійснюється на основі вимог, сформованих підприємством, аналогічно до вимог для його розробки, з подальшим їх порівнянням з характеристиками готового продукту (технології), що пропонується. Їх відповідність та прийнятність вартості продукту є основними чинниками впливу на прийняття рішення стосовно його придбання. Але це не виключає, надалі, необхідності вдосконалення продукту відповідно до нових умов його використання або будь-яких змін у діяльності підприємства. Можливість забезпечення таких змін продукту залежить від політики постачальника щодо взаємодії зі споживачами. Замовлення або придбання продукту у сторонніх структур пов'язано зі залежністю підприємства від них, а тому необхідно максимально врахувати всі ризики та переваги отримання ним вже готового інноваційного продукту.

У моделі вибору інновацій передбачена необхідність оцінки та врахування умов упровадження інновацій на підприємстві, серед яких найбільш суттєвими є такі:

- організаційні умови;
- достатній людський капітал та потенціал для здійснення цього процесу;
- готовність техніко-технологічної бази (залежно від інновацій).

5. 2. Модель трансферу інновацій

Підхід до організації трансферу інновацій передбачає його реалізацію за двома напрямками (трансфер зовнішніх або внутрішніх інновацій) згідно запропонованій моделі (рис. 2).

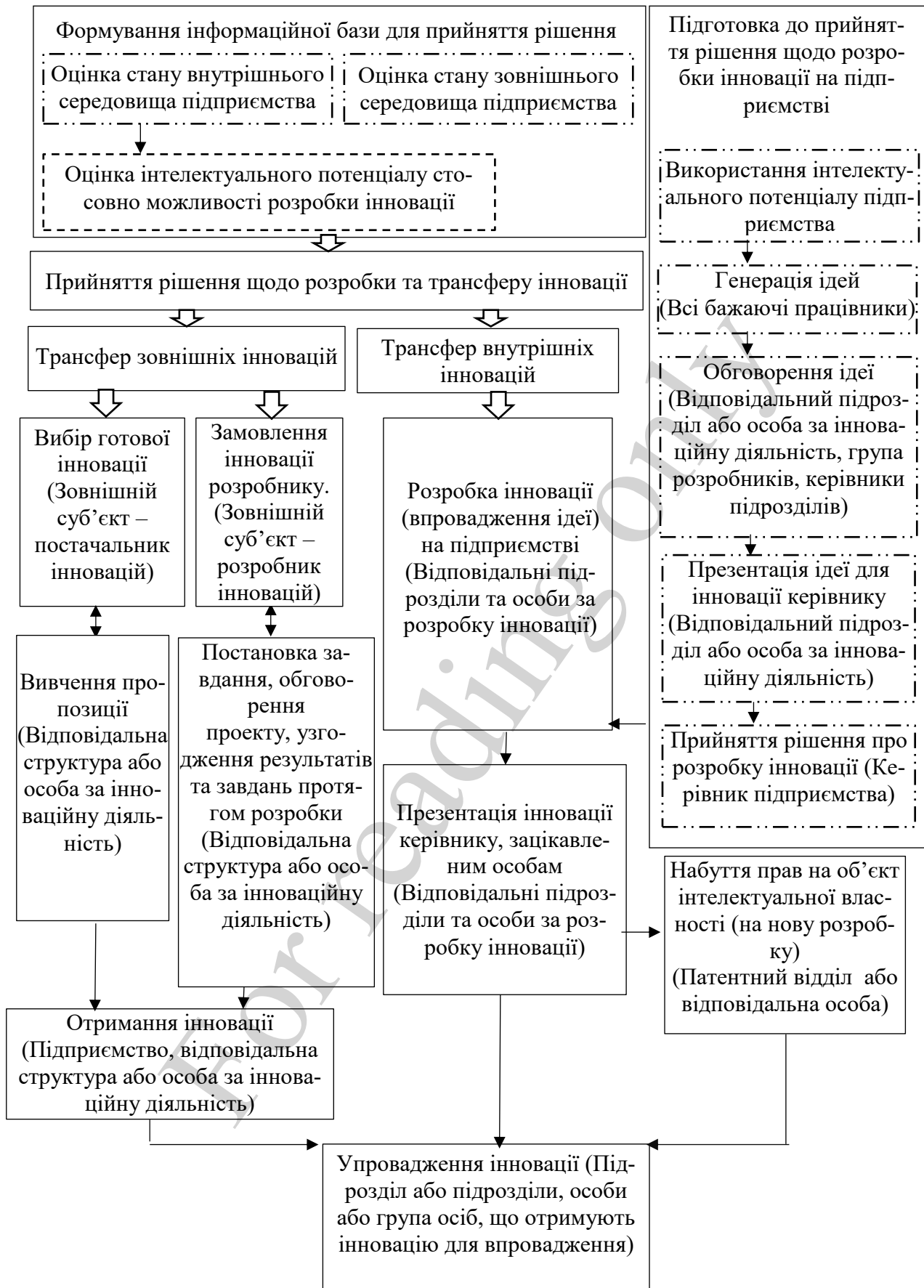


Рис. 2. Модель трансферу інновацій

Кожен напрям відповідає трансферу інновацій, який підприємство обирає залежно від прийнятого рішення щодо розробки певного виду інновації та виду трансферу. У моделі представлена послідовність основних процесів організації внутрішнього та зовнішнього трансферу інновацій до суб'єктів, які безпосередньо використовують їх на підприємстві. Для всіх процесів визначена відповідальність персоналу за їх організацію та виконання. Більш детально представлено процес підготовки до прийняття рішення щодо розробки інновації на підприємстві. Це підвищить обґрунтованість таких рішень, дозволить знизити імовірність невдач. Модель концентрує увагу підприємств на необхідності формування інформаційної бази для прийняття рішення стосовно доцільності розробки інновації, її суті та виду трансферу. Вона дозволяє підприємствам забезпечити високий рівень організації та реалізації цього процесу.

5. 3. Розробка підходу до вдосконалення управління інтелектуальною власністю на підприємстві

Підприємствам доцільно закріплювати свої права на максимальну кількість власних інноваційних розробок (пристрій, процес або спосіб, промисловий зразок, комп'ютерна програма тощо), які можуть стати об'єктами інтелектуальної власності. Закріплення таких прав дозволяє забезпечити захист від використання цих розробок іншими суб'єктами без дозволу підприємства-власника, утримувати конкурентні переваги, що створені завдяки власним об'єктам інтелектуальної власності. Це посилює актуальність удосконалення управління нею на підприємстві, хоча захист – не єдине її призначення. Управління інтелектуальною власністю підприємства повинно стосуватися всіх її об'єктів, незалежно від того, чи надійшли вони через внутрішній або зовнішній трансфер інновацій.

Управління інтелектуальною власністю підприємства передбачає її розвиток, захист прав на об'єкти інтелектуальної власності та обмін ними, аналіз власних можливостей та ринку стосовно об'єктів інтелектуальної власності.

Розвиток інтелектуальної власності передбачає планування, створення, накопичення об'єктів інтелектуальної власності; а також формування пропозицій щодо мотивації тих працівників, які здійснюють їх створення. Обмін об'єктами інтелектуальної власності передбачає придбання або передачу прав на них, спільне проведення НДДКР для створення інноваційного продукту.

Забезпечення ефективного управління інтелектуальною власністю передбачає дотримання підприємствами низки принципів:

- усвідомлення керівництвом (власником) ролі інтелектуальної власності для бізнесу, володіння інформацією про юридичні права, що пов'язані з нею;
- ідентифікація необхідних та наявних об'єктів інтелектуальної власності, визначення потреби у нових розробках, які можуть стати об'єктами інтелектуальної власності та забезпечать конкурентоспроможність підприємства;
- формування інформаційного забезпечення стосовно наявності на ринку конкурентної інтелектуальної власності;
- вчасне оформлення або придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- оцінка економічної ефективності існуючої інтелектуальної власності;

– захист прав на свою інтелектуальну власність.

Управління інтелектуальною власністю пропонується здійснювати відповідно до таких етапів:

– визначення цілей управління інтелектуальною власністю, зокрема досягнення певного конкурентного становища на ринку, здобуття окремих конкурентних переваг, отримання прибутку від передачі ліцензій;

– визначення стратегії управління відповідно до загальної стратегії підприємства;

– регламентація процесів, які здійснюються різними підрозділами та фахівцями щодо управління інтелектуальною власністю, для уникнення дублювання операцій, процесів, функцій, а також неузгодженості у документації та інформаційному забезпеченні;

– визначення зв'язків управління інтелектуальною власністю з іншими основними процесами підприємства, їх спрямованості (прямі чи зворотні) і взаємодії, а також необхідних результатів такої взаємодії;

– визначення ресурсного забезпечення для реалізації всіх процесів та їх узгодження;

– встановлення та розмежування відповідальності окремих підрозділів і працівників за процеси, пов'язані з управлінням інтелектуальною власністю: організацію та планування її формування, розвитку та захисту; контроль і аналіз отриманих результатів;

– встановлення та розмежування відповідальності окремих підрозділів і працівників за розробку запобіжних і корегувальних заходів для вдосконалення управління, впровадження змін у регламентацію та документацію процесів, внесення пропозицій для мотивації працівників;

– планування ресурсів, які необхідні для забезпечення управління, що дозволяє уникати збоїв і перешкод у його процесах;

– накопичення (створення або придбання прав) об'єктів інтелектуальної власності, що здійснюється підприємством на основі обґрунтованого вибору способу розробки та трансферу інновації згідно запропонованих вище моделей;

– набуття та закріплення підприємством прав на власні розробки як об'єкти інтелектуальної власності, зокрема здійснюється їх патентування;

– обрання та використання способів захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності для забезпечення можливості їх комерціалізації та утримання конкурентних переваг;

– комерціалізація підприємством об'єктів інтелектуальної власності через використання в його господарській діяльності;

– формування системи показників ефективності управління інтелектуальною власністю, яка повинна відображати його різнобічно, включати контрольні показники реалізації процесів управління, а також якісні й кількісні показники оцінки його ефективності;

– розробка графіків контрольних заходів, що здійснюються на певних етапах управління інтелектуальною власністю для досягнення необхідних показників реалізації його окремих процесів;

– аналіз відхилень показників від запланованого рівня, який здійснюється за результатами контролю процесів управління інтелектуальною власністю;

– визначення недоліків процесів управління та причин виникнення, проблем взаємовідносин між структурними підрозділами (окремими працівниками), що беруть у ньому участь;

– розробка системи заходів для подальшого вдосконалення управління інтелектуальною власністю, яка здійснюється на основі проведеного аналізу, і передбачає також їх обґрунтування, перелік виконавців і терміни виконання, показники ефективності управління інтелектуальною власністю.

Конкурентоспроможність підприємства суттєво залежить не тільки від кількості у нього та якості об'єктів інтелектуальної власності, а загалом від уміння управляти нею.

6. Обговорення розроблених підходів до організації трансферу інновацій та управління інтелектуальною власністю на підприємстві

У результаті дослідження розроблено підхід до організації трансферу інновацій. Підґрунтям для цього слугувало визначення сутності категорії «трансфер інновацій», який, на відміну від існуючих підходів [22, 28], представлено стосовно мікрорівня та джерел інновацій. На відміну від інших досліджень щодо інновацій, зокрема [11], запропоновано підхід до їх обрання і трансферу. Правильне обрання інновацій має суттєве значення для забезпечення ефекту від їх упровадження. Новий підхід, на відміну від існуючих, ґрунтується на моделі вибору інновацій (1), яка включає основні складові цього процесу. Відповідно до неї, оцінювати необхідно не тільки суть інновацій з урахуванням інноваційного потенціалу, а й генераторів (постачальників) інновацій, умови для їх упровадження, що забезпечує високу ефективність здійснення інноваційного процесу. Відсутність таких умов негативно впливає або може зробити неможливим упровадження певної інновації на підприємстві. До них віднесено не тільки його техніко-технологічний стан, а й наявний людський капітал і потенціал, стратегію та тактику стосовно їх формування та використання. На відміну від інших досліджень, зокрема [16, 17], вирішується проблема обґрунтування вибору інновацій, що зумовлює вид їх трансферу підприємствами. Для цього, відповідно до моделі (1), запропоновано комплекс критеріїв, зокрема критерії оцінки суті інновації, що дозволяє обґрунтовано обрати кращу інноваційну альтернативу для створення (посилення) конкурентної переваги в існуючих умовах господарювання. При цьому також враховується перспективність використання інновації у майбутньому. Вона визначається на основі оцінки інноваційного потенціалу інновації згідно запропонованим для цього критеріям (рис. 1). Представлена їх сутнісна характеристика, яка спрощує практичне використання критеріїв оцінки інноваційного потенціалу інновації підприємствами. Проведена апробація такої оцінки, що здійснювалася на промисловому підприємстві експертним методом (табл. 1–5). Методика оцінювання може коригуватися експертами стосовно вагомості критеріїв оцінки та доповнення їх складу. Вона демонструє можливість практичного використання запропонованих критеріїв для оцінки інноваційного потенціалу як складової комплексу критеріїв для обґрун-

тування вибору інновацій. Він також включає низку критеріїв, за якими здійснюється оцінка генераторів (постачальників) інновацій стосовно їх можливостей швидко і якісно задовольнити потреби підприємства. Для цього також запропоновано оптимізаційну модель оперативності процесу розробки інновації (6) для мінімізації витрат часу на отримання інновації, характеристики якої відповідають потребам підприємства. Скорочення часу на розробку інновації прискорює отримання результату від її впровадження, тому є важливим критерієм для вибору генератора інновації. Визначення на основі моделі (6) тих етапів та процесів її розробки, які вирізняються значною тривалістю, дає можливість з'ясувати причини затримки та розробити заходи прискорення цього процесу. Оцінка генераторів (постачальників) інновацій має визначальний вплив на вибір виду трансферу інновацій.

Обрання та складові трансферу інновацій залежать від їх виду та джерела надходження (генератора). У розробленій моделі трансферу інновацій (рис. 2), на відміну від існуючих підходів до його організації, зокрема [22, 24, 27], представлені основні процеси трансферу зовнішніх і внутрішніх інновацій незалежно від їх видової приналежності. У моделі представлено учасників кожного етапу всіх видів трансферу, що дозволяє полегшити процеси його організації та реалізації. Запропонована модель трансферу інновацій передбачає вибір трансферу на основі сформованої інформаційної бази за результатами оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Крім того, деталізовано представлені процеси для підготовки прийняття рішення стосовно розробки інновації самим підприємством та, відповідно до нього, трансферу внутрішніх інновацій. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість вибору трансферу, раціонально формувати ресурси для його здійснення, прискорить досягнення цілей упровадження інновацій. Особливість моделі полягає у представленні двох можливих варіантів здійснення трансферу зовнішніх інновацій. Модель трансферу інновацій вирізняється тим, що він завершується тоді, коли вона передається тим працівникам, які безпосередньо впроваджують (використовують) інновацію у свою діяльність. Це дозволяє забезпечити організаційну завершеність процесу трансферу, раціонально розподілити ресурси для його реалізації.

Запропоновано підхід для вдосконалення управління інтелектуальною власністю на підприємстві, який на відміну від існуючих, зокрема [33, 34], визначає його принципи та етапи. Дотримання запропонованих принципів управління інтелектуальною власністю забезпечує підприємству високу ефективність такого управління та управління підприємством загалом. Запропоновані етапи управління інтелектуальною власністю на підприємстві, які, на відміну від існуючих, зокрема [35, 37], не містять функцій інших систем управління та призначені не лише для інформаційного забезпечення управління інтелектуальною власністю. Порівняно з іншими підходами, зокрема [39, 40], вони є чіткою сукупністю організаційно-методичних засад, серед яких, зокрема, передбачена необхідність визначення всіх процесів, пов'язаних з таким управлінням, призначення відповідальних за ці процеси, а також встановлення їх зв'язків з іншими процесами підприємства. Це дозволяє отримати зрозумілу організаційну основу для здійснення управління, уникати неузгодженості процесів і документа-

ції, визначати ресурсне забезпечення управління. Серед етапів управління інтелектуальною власністю показано місце вибору та трансферу інновацій, їх модельного інструментарію, що дозволяє визначити джерело та особливості об'єкта управління, корегувати відповідно до цього комплекс процесів. У запропонованому підході до управління інтелектуальною власністю передбачено контроль та корегування процесів і показників управління з їх подальшим корегуванням. Практичне використання цього дозволить значно підвищити рівень управління, чому сприятиме система заходів для подальшого вдосконалення управління інтелектуальною власністю, яку пропонується розробляти підприємствам. Запропонований підхід може бути використаний у практичній діяльності промислових підприємств різних галузей для управління інтелектуальною власністю та забезпечення її ефективності.

Обмеження використання запропонованих підходів можуть стосуватися низької інноваційної активності на підприємствах та відсутності стратегічного бачення стосовно формування та використання об'єктів інтелектуальної власності. Практичне застосування запропонованих підходів потребує наявності гнучкого ефективного організаційного забезпечення.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку організаційного механізму активізації інноваційних процесів і трансферу внутрішніх інновацій, а також розроблення стратегій управління інтелектуальною власністю.

7. Висновки

1. Розробка підходу до обґрунтування вибору інновацій і виду їх трансферу на підприємстві потребувала уточнення сутності категорії «трансфер інновацій». Це зроблено стосовно мікрорівня та визначення сутності його складових відповідно до джерел інновацій, тобто «трансфер внутрішніх інновацій» та «трансфер зовнішніх інновацій». Розроблено нову теоретико-множинну модель вибору інновацій. Її особливість полягає у тому, що для здійснення вибору пропонується оцінювати не тільки суть інновацій, а також їх генераторів (постачальників) та умови для впровадження інновацій. Для цього запропоновано комплекс критеріїв, зокрема оцінки суті інновацій та генераторів (постачальників) інновацій. Їх використання дозволяє зробити обґрунтований вибір інновацій відповідно до потреб підприємства. Одним з критеріїв оцінки суті інновацій є інноваційний потенціал, що дає змогу підприємству розглядати альтернативні варіанти інновацій, орієнтуючись на перспективність їх використання у майбутньому. Запропоновано критерії оцінки інноваційного потенціалу інновацій та визначено їх сутність, здійснено апробацію його оцінки на промисловому підприємстві. Визначено низку найбільш суттєвих умов впровадження інновацій на підприємстві, які потребують оцінювання для забезпечення високої ефективності інноваційного процесу. Запропоновано критерії оцінки для обґрунтування вибору постачальника зовнішніх та генератора внутрішніх інновацій (саме підприємство), що дозволяє підприємствам обрати з них того, хто найбільш швидко і якісно може задовольнити їх потреби. Крім цього, для такої оцінки запропоновано оптимізаційну модель оперативності процесу розробки інновації. Вона дозволяє мінімізувати витрати часу на отримання інновації, характеристики якої

відповідають потребам підприємства. Використання моделі для оцінки можливостей підприємства розробляти інновацію самостійно дає змогу визначити, які етапи та процеси розробки інновації вирізняються значною тривалістю, з'ясувати причини затримки та можливості прискорення цього процесу. Досліджуючи можливість самостійної розробки інновацій підприємством, особливу увагу необхідно приділяти оцінці наявного інтелектуального потенціалу (людського та структурного потенціалів).

Запропонований методичний підхід до вибору інновацій та виду трансферу підприємствами вирішує їх проблему щодо обґрунтованості такого вибору та визначення чіткої послідовності здійснення трансферу, зокрема внутрішнього, використовуючи комплекс критеріїв і модельний інструментарій.

2. Розроблено модель трансферу інновацій, у якій, на відміну від існуючих, представлено основні процеси та учасники трансферу зовнішніх і внутрішніх інновацій, що дозволяє підприємствам забезпечити високий рівень організації і реалізації трансферу. Це сприяє вдосконаленню інноваційної діяльності підприємств та зростанню ефективності їх діяльності. У цій моделі, на відміну від інших, трансфер інновацій завершується, коли вони передаються особі або групі осіб, які безпосередньо їх впроваджують (використовують) для здійснення своєї діяльності на підприємстві. Особливістю моделі є наявність підготовчих процесів для вибору та здійснення трансферу інновацій, а саме формування інформаційної бази для прийняття рішення та деталізація процесу підготовки прийняття рішення щодо розробки інновації самим підприємством.

3. Запропоновано підхід для вдосконалення управління інтелектуальною власністю на підприємстві, враховуючи його безпосередній зв'язок зі трансфером інновацій. Зокрема, однією зі складових трансферу внутрішніх інноваційних розробок є набуття прав на них як на об'єкти інтелектуальної власності. Управління нею стосовно таких об'єктів, а також отриманих через зовнішній трансфер відіграє суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано визначення суті категорії «управління інтелектуальною власністю на підприємстві», що створює основу для формування всіх його складових. Визначено низку принципів управління інтелектуальною власністю на підприємстві, дотримання яких забезпечує підприємствам його високу ефективність та, відповідно, підвищує її стосовно управління підприємством загалом. Запропоновано етапи управління інтелектуальною власністю на підприємстві, які, на відміну від існуючих, представлено як комплекс конкретних дій, що передбачає визначення всіх процесів, які прямо чи опосередковано пов'язані з таким управлінням. Визначено також відповідальних за ці процеси та ресурсне забезпечення. Серед етапів управління інтелектуальною власністю на підприємстві передбачено контроль та корегування його процесів і показників для подальшого покращення управління. Це дозволяє розробляти та вдосконалювати систему управління інтелектуальною власністю, визначати механізми та запроваджувати процеси управління інтелектуальною власністю.

Література

1. Іванова, В. В. (2020). Конкуренція та інноваційна активність як складові моделі інтенсивного розвитку економіки. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки, 12 (41), 124–141. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/12_41_2020/social/Bulletin_12_41_Social_and_behavioral_sciences_Ivanova.pdf
2. The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum. URL: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
3. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
4. Україна у цифрах 2019. Статистичний збірник (2020). Київ. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf
5. Україна у цифрах 2018. Статистичний збірник (2019). Київ. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/Ukr_cifra_2018_u.pdf
6. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. State Statistics Service of Ukraine URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Nerkar, A., Shane, S. (2007). Determinants of invention commercialization: an empirical examination of academically sourced inventions. *Strategic Management Journal*, 28 (11), 1155–1166. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.643>
8. O’Cass, A., Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1074–1084. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.004>
9. Radicic, D., Djalilov, K. (2019). The impact of technological and non-technological innovations on export intensity in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26 (4), 612–638. doi: <https://doi.org/10.1108/jsbed-08-2018-0259>
10. García Álvarez-Coque, J. M., Mas-Verdú, F., Roig-Tierno, N. (2016). Technological innovation versus non-technological innovation: different conditions in different regional contexts? *Quality & Quantity*, 51 (5), 1955–1967. doi: <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0394-2>
11. Geldes, C., Felzensztein, C., Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55–66. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.010>
12. Vo-Thai, H.-C., Hong-Hue, T.-H., Tran, M.-L. (2021). Technological and Non-Technological Innovation During the Growth Phase of Industry Life Cycle: An Evidence From Vietnamese Manufacturing Enterprises. *SAGE Open*, 11 (3), 215824402110321. doi: <https://doi.org/10.1177/21582440211032169>
13. Hilmersson, F. P., Hilmersson, M. (2021). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6 (1), 43–49. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.001>

14. Moretti, F., Biancardi, D. (2020). Inbound open innovation and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (1), 1–19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.001>
15. Miller, C., Thomas, B. C., Roeller, M. (2020). Innovation management processes and sustainable iterative circles: an applied integrative approach. *Journal of Work-Applied Management*, 12 (1), 69–90. doi: <https://doi.org/10.1108/jwam-11-2019-0037>
16. Горбатюк, О. В. (2014). Удосконалення організаційно-економічного механізму трансферу інновацій у сільському господарстві. *Ефективна економіка*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2737>
17. Бевз, В. П., Івасишин, М. О. (2017). Вплив факторів на ефективність трансферу інновацій: міжнародні спостереження. *Науковий огляд*, 7 (39), 1–21. URL: <https://oaji.net/articles/2017/797-1505557555.pdf>
18. Щедрина, Т. І. (2003). Трансфер інновацій як реалізація знань: аналіз для України. *Економіка і прогнозування*, 4, 82–91. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_03_4_82_uk.pdf
19. Чесбро, Г. (2007). Открытые инновации. Создание прибыльных технологий. Москва, 336.
20. Мазуренко, О. (2018). Трансфер інновацій в галузі тваринництва. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 18 (1), 70–77. doi: <https://doi.org/10.33108/sep2018.01.070>
21. Мидлер, Е. А., Ованесян, Н. М., Богуславский, И. В. (2012). Трансфер инноваций: организация и управление инфраструктурными элементами. *Вестник Донского государственного университета*, 2 (63), 138–145.
22. Shkarupa, O., Boronos, V., Vlasenko, D., Fedchenko, K. (2021). Multi-level transfer of innovations: Cognitive modeling to decision support in managing the economic growth. *Problems and Perspectives in Management*, 19 (1), 151–162. doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.13](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.13)
23. Schuh, G., Vogt, F., Künstner, M. (2020). Transferring Innovation from Corporate incubators to its parent company: Derivation Of Requirements For The Interfaces. *Journal of Production Systems and Logistics*, 1. doi: <https://doi.org/10.15488/10089>
24. Прохорова, В., Божанова, О., Грицина, О. (2019). Трансфер технологій як складова інноваційно орієнтованого розвитку підприємства. *Аграрна економіка*, 12 (3-4), 71–76. doi: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2019.03.071>
25. Бутенко, Д. С., Ткачук, І. І. (2015). Трансфер інноваційних технологій: сутність і значення для сучасної економіки України. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 3, 232–235. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/48.pdf>
26. Будякова, О. Ю. (2020). Економічні механізми трансферу та комерціалізації інноваційної продукції. *Комерціалізація інновацій*. Суми, 68–75. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17624/3/Будякова_Монографія_Комерціалізація_інновацій.pdf
27. Перерва, П. Г., Черепанова, В. І., Новік, І. О., Погорелов, С. М., Синіговец, О. М. (2020). Міжнародний трансфер та комерціалізація

технологій: дослідження термінології та методів управління. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку. Суми, 79–90. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47870/1/Pererva_Mizhnarodnyi_transfer_2020.pdf

28. Левченко, О. М., Криворотенко, А. В. (2019). Теоретичні підходи щодо визначення сутності трансферу освітніх знань у системі вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник: Економічні науки*, 2 (35), 32–40. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).32-40](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).32-40)

29. Young, T. A. (2007). Establishing a Technology Transfer Office. *Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation. A Handbook of Best Practices*, 545–558. URL: <http://www.iphandbook.org/handbook/ch06/p02>

30. Pererva, P., Kuchynskiy, V., Kobieliya, T., Kosenko, A., Maslak, O. (2021). Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4 (13 (112)), 6–14. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164>

31. Teixeira, A. A. C., Ferreira, C. (2019). Intellectual property rights and the competitiveness of academic spin-offs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4 (3), 154–161. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.002>

32. Çela, M., Çela, L. (2013). Intellectual Property Management and Strategy in Business. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi: <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n11p445>

33. Jain, K., Sharma, V. (2006). Intellectual Property Management System: An Organizational Perspective. *Journal of Intellectual Property Rights*, 11, 330–333. URL: <http://nopr.niscair.res.in/bitstream/123456789/3595/1/JIPR%2011%285%29%20330-333.pdf>

34. Nwobodo, L. O., Inyiama, H. C. (2015). Evaluation of Organizational Intellectual Property Management Decision Structure using Organizational Risk Analyzer (ORA). *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 4 (2), 75–80. URL: https://www.researchgate.net/publication/340503490_Evaluation_of_Organizational_Intellectual_Property_Management_Decision_Structure_using_Organizational_Risk_Analyzer_ORA

35. Cheung, B. C. F., Wang, W. M., Tse, Y. L., Ma, R. (2013). Knowledge-based intellectual property management for technology development industry. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/318641565_Knowledge-based_Intellectual_Property_Management_For_Technology_Development_Industry

36. Andrade, H. D. S., Chagas Jr., M. D. F., Urbina, L. M. S., Silva, M. B. (2017). Application of a Process Model for the Management of Intellectual Property in a Technology Licensing Office from a Brazilian Research Center. *International Journal of Innovation*, 5 (3), 335–348. doi: <https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.206>

37. Кучумова, І. Ю. (2013). Інтелектуальний капітал в системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*, 12, 357–364. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_65

38. Школьний, О. О. (2021). Розвиток інноваційних процесів в контексті управління інтелектуальною власністю. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, 11–15. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.11>
39. Корнілова, І. М., Святненко, В. Ю. (2015). Організаційне забезпечення управління інтелектуальною власністю на підприємстві. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*, 172, 45–52. doi: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/6>
40. Семенова, В. Г. (2015). Складові системи управління інтелектуальною власністю підприємств. *Економіка: реалії часу*, 3 (19), 159–165. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No3/159-165.pdf>
41. Павленко, Т. В. (2012). Процес управління інтелектуальною власністю підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київській політехнічний інститут»*, 9, 266–270.
42. Jain, K., Raghavan, M., Jha, S. K. (2009). Study of the linkages between innovation and intellectual property. *PICMET '09 - 2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. doi: <https://doi.org/10.1109/picmet.2009.5261930>
43. Рижкова, Г. А., Костенко, О. П., Гомес Іглесіас, О. О., Ковалевська, І. В. (2010). Дослідження маркетингових комунікацій на промислових підприємствах за допомогою нечіткої логіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 5, 62–65.