

телектуальної власності); нематеріальних авуарів, які важко виокремити, оцінити та які не можуть бути відчужені від підприємства, а тому можуть здійснювати господарський оборот лише у складі цілісного майнового комплексу підприємства (знання і навички персоналу, ділова репутація, канали збуту тощо).

Підсумовуючи дослідження слід зазначити, що актуальність і гострота проблеми забезпечення прискореного поступу національної економіки та підвищення ефективності її функціонування свідчать про об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічного

базису дослідження інтелектуального капіталу. Комплексного аналізу потребують методи його оцінки та амортизації, а також підходи до класифікації інтелектуального капіталу, його структурування на основі різних критеріїв.

1. *Базилевич В. Д.* Інтелектуальна власність [Текст]: підруч. / В. Д. Базилевич. – [2 вид., стер.]. – К.: Знання, 2008. – 431 с. 2. *Новая постиндустриальная волна на Западе* [Текст]: антология / [ред. В. Л. Иноземцев]. – М.: Academia, 1999. – 640 с. 3. *Чухно А. А.* Твори [Текст]: у 3 т. / А. А. Чухно. – К.: НАНУ, КНУТШ, НДФІ МФУ, 2006. – Т. 2, 2006. – 512 с. 4. *Thomas A. Stewart* Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – New-York: Doubleday, 1997. – 240 p.

Надійшла до редколегії 15.11.11

УДК 331.005.33

В. Балан, канд. фіз.-мат. наук, доц., КНУ імені Тараса Шевченка,  
О. Чулак, асп., КНУ імені Тараса Шевченка

## ОЦІНЮВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто основні методи оцінювання об'єктів інтелектуальної власності. Визначено ключові характеристики конкурентної стратегії підприємства. На основі методу мультиплікативної аналітичної ієрархії запропоновано комплексну модель оцінювання об'єктів інтелектуальної власності у формуванні конкурентної стратегії підприємства.*

*Ключові слова: об'єкти інтелектуальної власності, конкурентна стратегія, стратегічна привабливість об'єктів інтелектуальної власності.*

*В статье рассмотрены основные методы оценивания объектов интеллектуальной собственности. Определены ключевые характеристики конкурентной стратегии предприятия. На основании метода мультипликативной аналитической иерархии предложена комплексная модель оценивания объектов интеллектуальной собственности в формировании конкурентной стратегии предприятия.*

*Ключевые слова: объекты интеллектуальной собственности, конкурентная стратегия, стратегическая привлекательность объектов интеллектуальной собственности.*

*The article deals with basic methods of intellectual property evaluation. Key factors that determine competitive strategy of an enterprise are considered. Complex model of evaluation of intellectual property based on the method of multiplicative analytic hierarchy is proposed.*

*Keywords: objects of intellectual property, competition strategy, strategic attractiveness of objects of intellectual property.*

Сучасні умови господарювання висувають високі вимоги до організації основних бізнес-процесів. Важливою складовою успіху підприємства є стратегічна орієнтація на впровадження інновацій. Незаперечною характеристикою інновацій як основи досягнення стратегічної конкурентної переваги компанії не вимагає особливих доказів. У фундаментальній роботі М. Портера [4] вказується, що "компанія домагається конкурентних переваг за допомогою інновацій, ...використовуючи, як нові технології, так і нові методи роботи... Після того, як компанія досягає конкурентних переваг завдяки нововведенням, вона може утримати їх тільки за допомогою постійних вдосконалень... Конкуренти відразу ж і обов'язково обійдуть будь-яку компанію, що припинить удосконалювання й впровадження інновацій". На думку іншого вченого, П. Друкера, організація повинна дотримуватись у своїй роботі трьох принципів: постійне вдосконалення продукції, використання своїх знань для власного розвитку та системна інноваційна діяльність. Таким чином, саме нематеріальні активи та інтелектуальна власність підприємства створюють фундамент для формування конкурентної стратегії підприємства, а рівень інноваційної активності організації стає одним з основних показників її конкурентної позиції на ринку, перспектив стратегічного розвитку.

Вихідною умовою активізації процесів комерціалізації результатів інноваційної діяльності підприємств є розвинена система відносин інтелектуальної власності. Розуміючи безальтернативність інноваційного шляху розвитку економіки, варто звернути увагу на впровадження методів комплексного оцінювання ефективності інновацій та розробку нових підходів до оцінювання об'єктів інтелектуальної власності.

Слід відзначити, що питаннями, пов'язаними з формуванням конкурентної стратегії підприємства, займалась значна кількість вітчизняних і зарубіжних науковців. Фундаментальний внесок у цей напрям зробили такі ві-

домі зарубіжні вчені, як: І. Ансофф, Д. Барней, Б. Вернефел, Д. Кімберлі, Л. Кларк, Д. Маккан, Д. Морган, Д. Мілліман, Д. О'Ніл, Д. Прескотт, М. Портер, К. Прахалад, Г. Томас, Д. Тіс, Г. Хемел та ін. Серед вітчизняних та російських вчених дослідження у цьому напрямку здійснюють: Л. Абалкін, В. Балан, Є. Бريدун, З. Варналій, О. Грішнова, Н. Гончарова, Л. Довгань, І. Ігнат'єва, В. Євтушевський, І. Лукінов, Н. Любушкіна, М. Михасюк, С. Покропивний, А. Старостіна, Д. Черваньов, А. Шегда, З. Шершньова, Е. Яковенко та ін.

Існуючі підходи до оцінювання об'єктів інтелектуальної власності спрямовані на встановлення балансової вартості нематеріальних активів і не можуть застосовуватись у стратегічному управлінні інноваціями, оскільки не дають змогу повною мірою оцінити набуті (у разі їх використання) конкурентні переваги.

Мета статті полягає у вдосконаленні методів оцінювання об'єктів інтелектуальної власності з урахуванням потреб стратегічного управління.

Визначальною характеристикою формування конкурентної стратегії підприємства є якісний перехід до нового, кращого, більш ефективного менеджменту. Таким чином, обираючи інноваційний вектор розвитку, підприємство не тільки покращує свої позиції на ринку, але й сприяє розвитку національної економіки.

Нематеріальні активи підприємства стають важливим фактором інноваційного розвитку, який визначає унікальну позицію фірми на ринку. У розвинутих країнах нематеріальні активи становлять 50–60 % балансової вартості підприємств, а основний прибуток високотехнологічних та наукоємних підприємств – це роялті. Для вітчизняних підприємств ці показники – недосяжні. Основною причиною відставання є нерозуміння стратегічної цінності нематеріальних активів на рівні керівництва підприємств.

Як правило, під оцінюванням об'єктів інтелектуальної власності розуміють встановлення вартості, яка обумовлена потенційною ефективністю нематеріального активу;

оцінку споживчої вартості об'єкта, що включає такий фактор, як здатність приносити додатковий прибуток.

Оцінювання об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), як правило, проводиться у випадках:

- коли їх приймають на баланс підприємства в якості нематеріальних активів;
- коли вносять вартість ОІВ у статутний капітал;
- коли продають права на ОІВ;
- коли передають права на використання ОІВ на ліцензійній основі;
- коли приватизують державну власність;
- коли ліквідують підприємство;
- для застави ОІВ.

Для визначення вартості нематеріальних активів прийнято застосовувати ринковий, витратний та дохідний підходи.

При ринковому підході застосовується метод порівняння продажів, коли вартість ОІВ визначається, виходячи з ціни продажу схожих активів, яка сформувалася на відкритому ринку.

Витратний підхід використовується, якщо неможливо знайти аналогічний продукт на ринку або знайти достовірну інформацію про ціну продажу ідентичних ОІВ. Витратний підхід передбачає визначення вартості ОІВ на основі калькуляції витрат, необхідних для створення або придбання, охорони, виробництва та реалізації об'єкта інтелектуальної власності на момент оцінювання.

Дохідний підхід пропонує визначити вартість ОІВ шляхом розрахунку приведеної до поточного моменту вартості прогнозованих майбутніх вигод, він базується на оцінюванні потенційних вигод від використання ОІВ.

Із опису існуючих підходів до оцінювання ОІВ видно, що вони спрямовані, у першу чергу, на визначення балансової вартості нематеріальних активів і слабо корелюють з потребами стратегічного управління.

Стратегічне управління інноваційним розвитком ускладнене фактором невизначеності, який, у свою чергу, формує особливі вимоги до формування "портфелю ОІВ" (сукупність об'єктів інтелектуальної власності, що формують конкурентні переваги підприємства та визначають його унікальне положення на ринку). З точки зору концепції стратегічного управління інноваціями збалансований набір ОІВ є запорукою виживання підприємства в довгостроковій перспективі та ототожнюється з конкурентною стратегією фірми (рис. 1).

Механізм формування конкурентних переваг за допомогою використання ОІВ реалізується у контексті підвищення ефективності системи стратегічного управління інноваціями. Збалансований набір ОІВ дає змогу підвищити ринкову, економічну, науково-технічну та соціальну ефективність усіх бізнес-процесів та визначає унікальну конкурентну позицію фірми в галузі.

Формування конкурентної стратегії – це складний та творчий процес, який не піддається чіткому визначенню та не пропонує конкретних рецептів успіху. Тому й оцінювання ОІВ має здійснюватися в залежності від потреб управління на конкретному підприємстві. Відправною точкою у формуванні стратегічно орієнтованого підходу до оцінювання ОІВ є унікальність положення фірми у галузі, забезпечена нематеріальними активами.



Рис. 1. Набір ОІВ та напрямки підвищення ефективності системи стратегічного менеджменту\*

\* Розроблено авторами.

Конкурентна стратегія – це ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища [3, с. 58].

Формування конкурентної стратегії з акцентом на оцінюванні стратегічної привабливості ОІВ та їх урахуванні в процесі стратегічного управління може бути реалізоване у вигляді сукупності взаємопов'язаних процесів (рис. 2).

Для оцінювання стратегічної привабливості ОІВ скористаємось методом мультиплікативної аналітичної ієрархії [2] та наступними кроками:

1. Первинне вимірювання елементів на всіх рівнях ієрархії за допомогою вербальної шкали, тобто здійснення словесного порівняння:

а) критеріїв (на рівні критеріїв). Для оцінювання стратегічної привабливості ОІВ виділимо наступні критерії:

$K_1$  – внесок у стратегічний розвиток підприємства;

$K_2$  – можливість отримання конкурентних переваг;

$K_3$  – прогнозований прибуток від використання ОІВ;

$K_4$  – створення умов для реалізації синергичних ефектів.

б) ОІВ за кожним із визначених критеріїв (на рівні альтернатив);

2. Переведення вербальних результатів у числовий вигляд за допомогою шкали (табл. 1) [2].

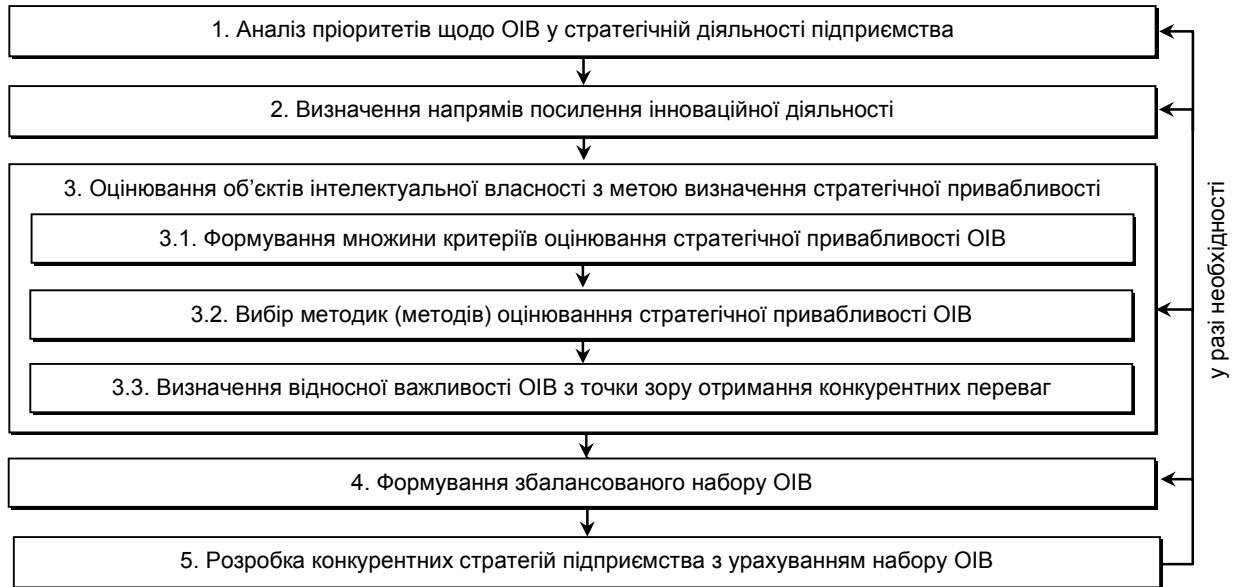


Рис. 2. Етапи формування конкурентної стратегії підприємства на основі оцінювання ОІВ\*

\* Розроблено авторами.

Таблиця 1

Шкала відносної важливості критеріїв (альтернатив), запропонована Ф. Лутскою\*

Рівень переважності		Кількісне значення		Рівень переважності		Кількісне значення	
$S_j$	Набагато переважає	$S_i$	-8	$S_i$	Переважає	$S_j$	2
$S_j$	Сильно переважає	$S_i$	-6	$S_i$	Строго переважає	$S_j$	4
$S_j$	Строго переважає	$S_i$	-4	$S_i$	Сильно переважає	$S_j$	6
$S_j$	Переважає	$S_i$	-2	$S_i$	Набагато переважає	$S_j$	8
$S_j$	Приблизно рівноцінні	$S_i$	0				

\* Джерело: [2].

Позначимо:

а) результат вимірювання важливості критеріїв через  $c_{ij}$  (відповідна матриця  $K = \|c_{ij}\|_{m \times m}$ );

б) результат порівняння ОІВ  $i$ -го з  $j$ -м за  $k$ -м критерієм через  $a_{ij}^{(k)}$

(відповідні матриці  $A^{(k)} = \|a_{ij}^{(k)}\|_{n \times n}$ ,  $k = 1, 2, \dots, m$ ).

3. Визначення числових значень, що відбивають порівняльні оцінки:

а) важливості критерію  $K_i$  у порівнянні з критерієм  $K_j$  за допомогою перетворення  $t_{ij} = e^{p \cdot c_{ij}}$ ;

б) ОІВ  $X_i$  у порівнянні з ОІВ  $X_j$  за  $k$ -м критерієм, за

допомогою перетворення  $r_{ij}^{(k)} = e^{p \cdot a_{ij}^{(k)}}$ ,  $k = 1, 2, \dots, m$ .

Таким чином, здійснюється перехід від матриці парних порівнянь, заповненої з використанням геометричної шкали, до матриці суб'єктивної відносної важливості елементів ієрархічної схеми.

4. Обчислення коефіцієнтів важливості:

а) критеріїв –  $w_k$ ,  $k = 1, 2, \dots, m$ . Для цього спочатку визначається середнє геометричне числових значень у кожному з рядків матриці суб'єктивної відносної важливості критеріїв  $\|t_{ij}\|_{m \times m}$ , а потім ці показники нормуються.

Отже, загальна формула для  $w_k$  матиме такий вигляд:

$$w_k = \frac{\sqrt[m]{t_{k1} \cdot t_{k2} \cdot \dots \cdot t_{km}}}{\sqrt[m]{t_{11} \cdot t_{12} \cdot \dots \cdot t_{1m}} + \sqrt[m]{t_{21} \cdot t_{22} \cdot \dots \cdot t_{2m}} + \sqrt[m]{t_{m1} \cdot t_{m2} \cdot \dots \cdot t_{mm}}}, \quad (1)$$

де  $k = 1, 2, \dots, m$ . Зрозуміло, що  $\sum_{k=1}^m w_k = 1$ .

Результати порівняння критеріїв представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Матриця парних порівнянь критеріїв оцінювання ОІВ та результати визначення їх важливості \*

	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	Серед. геом.	Вага
$K_1$	0 1	2 4,06	-2 0,25	4 16,44	2,014	0,142
$K_2$	-2 0,25	0 1	-4 0,06	2 4,06	0,497	0,035
$K_3$	2 4,06	4 16,44	0 1	8 270,43	11,59	0,817
$K_4$	-4 270,4	-2 16,44	-8 4,06	0 1	0,086	0,006

\* Розроблено авторами.

б) ОІВ за  $k$ -м критерієм. Для цього аналогічна процедура застосовується до матриць  $\|r_{ij}^{(k)}\|_{n \times n}$ ,

$k = 1, 2, \dots, m$ . Отже, матимемо для  $i = 1, 2, \dots, n$ ,  $k = 1, 2, \dots, m$ .

$$V_i^{(k)} = \frac{\sqrt[n]{r_{i1}^{(k)} \cdot r_{i2}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{in}^{(k)}}}{\sqrt[n]{r_{11}^{(k)} \cdot r_{12}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{1n}^{(k)} + \sqrt[n]{r_{21}^{(k)} \cdot r_{22}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{2n}^{(k)} + \dots + \sqrt[n]{r_{n1}^{(k)} \cdot r_{n2}^{(k)} \cdot \dots \cdot r_{nn}^{(k)}}} \quad (2)$$

5. Визначення важливості (цінності) кожного з ОІВ з використанням мультиплікативної формули

$$V(OIB_j) = \prod_{k=1}^m \left( V_i^{(k)} \right)^{w_k} \quad (i = 1, 2, \dots, n). \quad (3)$$

Одержаний показник дає змогу оцінити стратегічну привабливість ОІВ та сформувати збалансований їх набір для розробки конкурентної стратегії підприємства.

Отже, вивчаючи можливість адаптації методів аналізу стратегічного положення бізнесу до оцінювання ОІВ, варто зазначити, що такий підхід дає змогу оцінити перспективи розвитку ОІВ у довгостроковій перспективі. Запропонована схема дає змогу провести комплексний аналіз факторів, що визначають перспективи об'єктів нематеріальної власності у формуванні конкурентних переваг підприємства. Урахування цих пропозицій дасть змогу вдосконалити систему стратегічного управління інноваціями та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Подальші дослідження у цьому напрямку можуть бути спрямовані на:

- удосконалення окремих аспектів методичного за-

безпечення процесу оцінювання стратегічної привабливості ОІВ та формування конкурентної стратегії підприємства;

- обґрунтування та вибір системи критеріїв оцінювання стратегічної привабливості ОІВ;
- застосування сучасних експертних технологій для отримання оцінок за визначеними критеріями;
- адаптацію запропонованої методики до потреб стратегічного аналізу підприємств з урахуванням специфіки їх функціонування, ринкового середовища та особливостей галузі.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 2. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. // В. Г. Балан. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с. 3. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 512 с. 4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу отраслей конкурентів / М. Портер. – М.: Альбіна бізнес букс, 2006. – 452 с. 5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд. перераб. и доп.]. – М.: Дело, 2001. – 448 с. 6. Економіка підприємств [Текст]: підруч. / [А. В. Шегда, М. П. Нахаба та ін.]; под ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2006. – 614 с. 7. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов – М., 1998. – 325 с.

Надійшла до редколегії 22.12.11

УДК 338.3

Л. Оліх, канд. екон. наук, доц., КНУ імені Тараса Шевченка, А. Маслюківська, асп., КНУ імені Тараса Шевченка

## СИСТЕМО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Авторами виокремлено основні складові інноваційної підсистеми підприємства та узагальнено реалізацію функцій менеджменту в контексті управління його інноваційною діяльністю.

Ключові слова: інноваційна діяльність підприємства, управління інноваційною діяльністю підприємства, системно-функціональний підхід в управлінні, інноваційна підсистема підприємства.

Статья посвящена проблемам формирования системы управления инновационной деятельностью предприятия. Авторами выделены основные составляющие инновационной подсистемы предприятия и обобщено реализацию функций менеджмента в контексте управления его инновационной деятельностью.

Ключевые слова: инновационная деятельность предприятия, управление инновационной деятельностью предприятия, системно-функциональный подход в управлении, инновационная подсистема предприятия.

The article is devoted to the problems of forming management system of enterprise innovation activity. The authors pick out the enterprise's innovation subsystem main parts and generalize management functions' realization in the context of its innovation activity management.

Keywords: enterprise innovation activity, enterprise innovation activity management, management system-functional approach, enterprise innovation subsystem.