УДК 334.716:005.336.4

ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Семенова В. Г.

Вступ. Успішна діяльність підприємств в значній мірі визначається ефективністю управлінських процесів. Методи та інструменти управління знаходяться у постійному розвитку. Сучасна економічна наука пропонує різні підходи щодо управління як підприємством в цілому, так і окремими його елементами. Тому важливого значення набуває визначення конкретних управлінських інструментів та підходів для забезпечення ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Постановка проблеми. Інтелектуальна власність як результат творчої діяльності та інноваційних процесів є потужним чинником для одержання конкурентних переваг, формування іміджу підприємства та джерелом одержання додаткового прибутку. Проте дослідники зазначають, що формування інтелектуальної власності на вітчизняних підприємствах гальмується сьогодні внаслідок існування цілої низки проблем, зокрема пов'язаних з недоліками управління цими процесами [1; 2; 3; 4]. Тому важливого значення набувають питання щодо застосування сучасних підходів управління такими стратегічними напрямками діяльності підприємства.

Використання процесного підходу в управлінні діяльності підприємств є основою для подальшої реструктуризації підприємства, зосередження на стратегічних напрямках діяльності, виділення перспективних процесів та сфер діяльності, знищення бюрократичних бар'єрів на шляху реалізації окремих процесів, оптимізації використання ресурсів, підвищення відповідальності та мотивації працівників, які реалізують окремі процеси.

Разом з тим в теорії та практиці недостатньо опрацьовані питання методичного та прикладхого характеру щодо застосування процесного підходу: виділення ключових аспектів управління на процесних засадах, шляхи їх удосконалення

та розвитку. Необхідність розроблення напрямків підвищення ефективності застосування процесного підходу в управлінні інтелектуальною власністю обумовили актуальність нашого дослідження.

Аналіз останніх досліждень і публікацій по проблемі. Теоретичні та методологічні основи процесного підходу відображені в працях А. Файоля, Е. Демінга, М. Портера, Т. Давенпорта, М. Хаммера і Д. Чампі та інших зарубіжних вчених [5-9]. Дослідженням ефективності процесного підходу в управлінні присвячені роботи таких вітчизняних науковців, як О. Є. Кузьмін, І. О. Кузнецова, К. С. Безгін, І. В. Гришина та інші [10-12].

Незважаючи на велику кількість публікацій в зазначеній сфері на сьогодні недостатньо досліджені питання, пов’язані із застосуванням процесно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуальною власністю підприємств. Потребують уточнення методи та інструменти, необхідні для ефективності управлінської діяльності. Для подальшого прикладного застосування необхідно також чітко виділити та структуризувати етапи реалізації процесного підходу в управлінні інтелектуальною власністю.

Мета дослідження. Метою статті є визначення основних етапів управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесно-орієнтованого підходу. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань: визначення основних етапів управління інтелектуальною власністю підприємств; виявлення особливостей формування кожного з виділених етапів формування управління інтелектуальною власністю.

Основні результати дослідження. Процесно-орієнтований підхід розглядається сьогодні науковцями як новітній, прогресивний підхід до управління діяльністю підприємства. Основними перевагами такого підходу є:

- делегування повноважень та відповідальності виконавцям;
- скорочення рівнів прийняття рішень;
- поєднання принципу цільвого управління з груповою організацією праці;
- посилена увага щодо питань забезпечення якості продукції та послуг і діяльності підприємства в цілому;

- автоматизація технологій впровадження бізнес-процесів [13].

Разом з тим потребують уточнення етапи формування системи управління за такого підходу. Відомою і поширеною є модель (цикл) Демінга (PDCA), яка включає чотири етапи: Plan (Плануй), Do (Роби), Chek (Перевіряй), Action (Упроваджуй) [14]. На першому етапі планування встановлюються цілі процесу та здійснюється розподіл необхідних ресурсів. На другому етапі відбувається власне реалізація самого процесу відповідно до плану дій. На третьому етапі здійснюється перевірка відповідності одержаних показників і результатів запланованим. За результатами таких контрольних заходів на четвертому етапі аналізуються причини відхилень та розробляються заходи, спрямовані на удосконалення процесу.

О. Ю. Циганок на основі практичного досвіду рекомендує наступні кроки (етапи) створення процесної системи управління:

1. Формулювання стратегічний цілей підприємства.
2. Ідентифікація процесів відповідно до стратегічних цілей.
3. Виділення основних характеристик процесів: входи/виходи; власники процесів; показники результативності та ефективності, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей; методи моніторингу та критерії досягнення заданих показників.
4. Визначення взаємозв'язків та взаємодій процесів, побудова системи процесів підприємства.
5. Розробка документації для регламентації процесів.
6. Навчання персоналу процесним підходам.
7. Встановлення управління процесами (на основі циклу PDCA).
8. Реалізація управління на основі процесного підходу [15].

Інші автори виділяють наступні етапи управління процесами:

- планування (проектування) структури процесів: інжиніринг (удосконалення) процесу та визначення показників його ефективності;
- впровадження удосконаленого процесу в діяльність підприємства;
- облік та контроль показників ефективності процесу;

- аналіз відхилень фактичних значень показників від запланованих;
- визначення напрямків подальшого удосконалення процесу [16].

На думку А. А. Козлової, «…методологія управління процесами включає шість основних етапів:

- визначення власників процесу;
- визначення меж інтерфейсів процесу;
- опис самого процесу за допомогою програмного інструменту;
- установка точок контролю процесу;
- вимір показників процесу в точках контролю;
- аналіз одержаної інформації та розробка пропозицій по удосконаленню» [17, с. 230].

Як зазначає О. Н. Криворучко, в більшості організацій управління процесами включає такі етапи: опис і регламентація процесів; контроль та аналіз процесів; удосконалення процесів [18, с. 23]. Можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиного переліку етапів управління як підприємством в цілому, так і для окремих процесів на засадах процесно-орієнтованого підходу.

На основі розглянутого вище, вважаємо доцільним виділити наступні етапи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу:

1) Визначення мети процесу формування інтелектуальної власності підприємства.
2) Призначення «власника» процесу.
3) Планування ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу формування інтелектуальної власності.
4) Визначення взаємозв'язків та взаємодій з іншими процесами на підприємстві.
5) Регламентація процесів та розробка супровідної документації.
6) Визначення системи показників ефективності реалізації процесу формування інтелектуальної власності.
7) Розробка графіку контрольних заходів.

8) Аналіз відхилень показників від запланованого рівня.
9) Формування системи заходів для подальшого удосконалення процесу формування інтелектуальної власності.

Розглянемо більш детально зміст кожного з виділених етапів. Важливого значення, передусім набуває визначення пріорітетів, мети формування інтелектуальної власності підприємства. В стратегічному аспекті такою метою може бути достягнення певного конкурентного становища на ринку, здобуття окремих конкурентних переваг, одержання прибутку від передачі ліцензій, тощо. Тут можливе використання двох підходів: по-перше, придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності (ліцензії), по-друге, створення об'єктів права інтелектуальної власності безпосередньо на підприємства.

Перший підхід передбачає чітке усвідомлення того, які саме винаходи, корисні моделі, технологічні процеси можуть бути основою подальшого інноваційного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. І власне процес формування інтелектуальної власності в цьому випадку буде спрямований на створення відповідними спеціалістами підприємства (інженерами, технологами, маркетологами) портфелю необхідних ліцензійних угод. За другого підходу необхідно зосередити зусилля фахівців підприємства для створення власних об'єктів інтелектуальної власності. Що потребує, безумовно, більших зусиль та усіх видів ресурсів. На практиці, як правило, відбувається поєднання розглянутих підходів, але досліджувані етапи процесу управління найбільш необхідні в процесі самостійного створення об'єктів інтелектуальної власності.

Для ефективної реалізації процесного підходу невід'ємним етапом є призначення власника процесу, який має певні права. повноваження та відповідальність за підпорядковані процеси та ресурси. Власник процесу – це керівник, який має у своєму розпорядженні усі ресурси, необхідні для реалізації процесу (кваліфікований персонал, устаткування, інструменти, виробничі потужності, інформаційне забезпечення, тощо) та відповідальний за ефективність його реалізації [15].

Власник процесу здійснює:

- контроль результатів процесу: контроль використання ресурсів; показники ефективності процесу та досягнення мети його реалізації;
- аналіз результатів процесу та розробку запобіжних та коректувальних заходів;
- впровадження змін в регламентацію та документацію процесу [18, с. 26].

Ресурсне забезпечення відіграє також ключову роль в процесі управлінням інтелектуальною власністю. Для цього повинні бути сформульовані чіткі основні правила та механізми виділення ресурсів. Завдання полягає у забезпеченні безперебійного постачання ресурсів зі сторони керівників функціональних підпрозділів, внутрішніх та зовнішніх постачальників.

Взаємовідносини між різними структурними підрозділами, які приймають участь у різних міжфункціональних процесах можуть бути досить складними. Доцільно за таких обставин виділити основні напрямки діяльності, які найбільш прибуткові та перспективні та забезпечити їх відповідними ресурсами на усіх рівнях управління [15].

Важливого значення набуває регламентація процесів та розробка супровідної документації. Чітке визначення послідовності процесів, їх детальний опис та підготовка необхідної документації створюють формальну основу для контролю реалізації процесів. Крім того необхідно закріпити, на нашу думку, виконання певного етапу за конкретним виконавцем в залежності від його специфіки для підвищення рівня відповідальності. Розробка схем, графіків, маршрутних листів також сприятиме впровадженню запланованих процесів завчасно та безперебійно.

Формування на підприємстві системи показників ефективності реалізації процесу формування інтелектуальної власності спрямоване на реалізацію безпосередньо контрольної функції щодо зазначених процесів. Створення простої та прозорої системи показників сприятиме достовірності оцінки проходження цих процесів. Водночас, система показників повинна бути орієнтована як на досягнення тактичних, так і стратегічних цілей.

Для досягнення цілей окремого процесу необхідно розробити кількістні та якісні показники, які повинні відповідати стратегіним цілям підприємства. Для цього доцільно використовувати сучасні методики, наприклад за допомогою методики Balanced Scorecard – Збалансована система показників (BSC, ССП), яка передбачає логічне розгортання ланцюгів від стратегічних цілей підприємства до показників процесів, показників підпроцесів та показників діяльності [15].

Для реалізації попереднього етапу необхідна розробка графіку контрольних заходів, які будуть враховувати досягнення окремих показників на певних етапах впровадження процесу.

Аналіз відхилень показників від запланованого рівня спрямований на окреслення певних проблем та перешкод, які протидіють ефективній реалізації процесу. Такий аналіз дозволить не тільки схематично визначити проблемні «слабкі ланки» та складнощі взаємовідносин між структурними підрозділами, що приймають участь у реалізації процесу, але і визначити відповідальних осіб, що заважають реалізації процесу.

За результатами такого аналізу необхідно сформувати систему заходів для подальшого удосконалення процесу формування інтелектуальної власності. Така система заходів повинна включати конкретні заходи; їх обгрунтування, у тому числі економічне; виконавців; терміни виконання та показники ефективності процесу формуваня інтелектуальної власності.

Висновки, пропозиції та перспективи подальших досліджень. Застосування процесного підходу в управлінні інтелектуальною власністю підприємсв сприятиме активізації цих процесів, скороченню бюрократичних перешкод та посиленню відповідальності за використання ресурсів і ефективність процесів. У статті досліджені основні етапи процесного управління діяльністю підприємства. Досліджені найбільш поширені підходи щодо виділення етапів процесного управління. На основі проведеного дослідження виділені етапи управління формуванням інтелектуальною власністю підприємств на засадах

процесно-орієнтованого підходу. Розглянута сутність кожного із виділених етапів та їх особливості.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад ефективності управління інтелектуальною власністю підприємства на основі застосування процесно-орієнтованого підходу, спрямованого на оптимізацію управління як окремими процесами на підприємстві, так і загальною його діяльністю; на забезпечення прозорості управлінських рішень та їх наслідків; на підвищення мобільності та гнучкості системи управління відносно змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наукові результати та розробки автора мають не тільки теоретичне, а й прикладне значення для вирішення конкретних практичних проблем на промислових підприємствах для формування ефективної системи управління процесами створення та використання інтелектуальної власності. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізмів формування системи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу та побудова моделі системи управління.

Література

1. Череп А. В. Ярмош В. В. Недоліки системи управління інтелектуальною власністю підприємств / А. В. Череп, В. В. Ярмош // Вісник ззапорізького національного університету. – 2010. - № 2 (6). – с. 88 – 90.

2. Українець А. Інтелектуальний капітал – передумова економічної незалежності України [Електронний ресурс] / А. Українець, П. Шиян, С. Олійнічук. – Режим доступу : http://www.ukrspirt.com/items/view/39

3. Федулова Л. Стратегія управління інтелектуальною власністю в умовах інноваційної економіки [Електронний ресурс] / Л. Федулова. – Режим доступу : http://www.personal.in.ua/article.php?ida=399

4. Яковлєв, А.І. Комерціалізація інтелектуальної власності: проблеми визначення та правового забезпечення [Текст] / А.І. Яковлєв, О.П. Косенко, М.М. Ткачов // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез

доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. - Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2013. - С. 309-311.

5. Файоль А. Управление - это наука и искусство / Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Дело, 1992. - 672 с.

6. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 370 с.

7. Porter M. E. Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. - New York: Free Press, 1985. - 252 p.

8. Davenport T. H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T. H. Davenport. - Boston: Harvard Business School Press, 1993. - 364 p.

9. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. - New York, NY: Harper Business, 1993. - 223 p.

10. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 7-16. – Режим доступу до журн.: http://www.economics.opu.ua/n3.html

11. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя / І. О. Кузнецова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 2. – Т. 2. – с. 64 – 68.

12. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України – 2009. - № 2 (16) – с. 3 – 7.

13. Ивлев В., Попова Т. Процессная организация деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM/podp.htm>.

14. Деминг Э. У. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. / Э. У. Деминг // Методы менеджмента качества. – 2000. - № 10. – с. 24 – 29.

15. Цыганок А. О. Процессный подход – революция в управлении? [Электронный ресурс] / А. О. Цыганок. – Режим доступа: http://www.tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2053

16. Вишняков О., Дятлова И. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией [Электронный ресурс] / О. Вишняков, И. Дятлова. – Режим доступа: http://proces.biz/BuildBusiness/ProcessOrient/ProcessOrient.htm

17. Козлова А. А. Особенности процессного подхода в управлении бизнесом / А. А. Козлова // Весник Оренбургского государственного университета. – 2011. - № 13 (132). – с. 228 – 232.

18. Криворучко О. Н. Процессно-ориентированная система управления предприятием / О. Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2011. – вип. 18. – с. 22 – 34.

Семенова В. Г.

Етапи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесного підходу

В світовій практиці на сучасних підприємствах широкого застосування набуває використання процесного підходу в управлінні діяльністю підприємств. Це сприяє подальшій реструктуризації підприємства, зосередженню на стратегічних напрямках діяльності, виділенню перспективних процесів в діяльності, знищенню бюрократичних бар'єрів на шляху реалізації окремих процесів та оптимізації використання ресурсів.

Метою статті є визначення основних етапів управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесно-орієнтованого підходу. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань: визначення основних етапів управління інтелектуальною власністю підприємств; виявлення особливостей формування кожного з виділених етапів формування управління інтелектуальною власністю.

У статті досліджені основні етапи процесного управління діяльністю підприємства. Досліджені найбільш поширені підходи щодо виділення етапів

процесного управління. На основі проведеного дослідження виділені етапи управління формуванням інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесно-орієнтованого підходу до яких відносяться: визначення мети процесу формування інтелектуальної власності підприємства; призначення «власника» процесу; планування ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу; визначення взаємозв'язків та взаємодій з іншими процесами на підприємстві; регламентація процесів та розробка документації; визначення системи показників ефективності реалізації процесу; розробка графіку контрольних заходів; аналіз відхилень показників від запланованого рівня; формування системи заходів для подальшого удосконалення процесу формування інтелектуальної власності. Розглянута сутність кожного із виділених етапів та їх особливості.

Ключові слова: інтелектуальна власність, управління інтелектуальною власністю, етапи управління, ефективність управління.

Семенова В. Г.

Этапы управления интеллектуальной собственностью предприятий на основе процессного подхода

В мировой практике на современных предприятиях широкое распространение получает использование процессного подхода в управлении деятельностью предприятий. Это способствует дальнейшей реструктуризации предприятия, сосредоточению на стратегических направлениях деятельности, выделению перспективных процессов в деятельности, уничтожение бюрократических барьеров на пути реализации отдельных процессов и оптимизации использования ресурсов. Целью статьи является определение основных этапов управления интеллектуальной собственностью предприятий на основе процессно-ориентированного подхода. Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач: определение основных этапов управления интеллектуальной собственностью предприятий; выявление особенностей формирования каждого из выделенных этапов формирования

управления интеллектуальной собственностью. В статье исследованы основные этапы процессного управления деятельностью предприятия. Исследованы наиболее распространенные подходы к выделению этапов процессного управления. На основе проведенного исследования выделены этапы управления формированием интеллектуальной собственностью предприятий на основе процессно-ориентированного подхода, к которым относятся: определение цели процесса формирования интеллектуальной собственности предприятия; назначения «владельца» процесса; планирование ресурсов, необходимых для обеспечения реализации процесса; определения взаимосвязей и взаимодействий с другими процессами на предприятии; регламентация процессов и разработка документации; определение системы показателей эффективности реализации процесса; разработка графика контрольных мероприятий; анализ отклонений показателей от запланированного уровня; формирование системы мероприятий по дальнейшему совершенствованию процесса формирования интеллектуальной собственности. Рассмотрена сущность каждого из выделенных этапов и их особенности.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, управление интеллектуальной собственностью, этапы управления, эффективность управления.