# Особливості формування стратегії та системи управління інтелектуальною власністю холдингу

* 1. **Стратегія розвитку інтелектуальної власності холдингу**

Інтелектуальна власність у сучасних умовах є одним із найбільш значущих факторів забезпечення конкурентоспроможності холдингової компанії. При цьому слід зазначити, що у спеціальній літературі відсутня єдність думок щодо сутності та змісту як інтелектуальної власності компанії взагалі, так і інтелектуальної власності холдингу зокрема. Так, Р.Р. Гутнов зводить зміст інтелектуальної власності компанії тільки до наявних нематеріальних активів - подібний підхід, на нашу думку, звужує зміст інтелектуальної власності. О.В. Заборовська розглядає інтелектуальну власність як систему знань працівників компанії 58 . На нашу думку, до складу ІВ компанії входять не лише знання, а й певні управлінські навички, компетенції. Що стосується власне інтелектуальної власності холдингу, то точне визначення даного поняття у спеціальній літературі не трапляється.

На наш погляд, інтелектуальна власність холдингу є системою накопичених знань і компетенцій персоналу в частині безпосередньо використовуваної на цілі розвитку холдингової структури, що належать холдингу нематеріальних активів, що формуються у відповідності з такими базовими принципами, як ефективність, планомірність, планомірність, планомірність транспарентність, мінімізація трансакційних витрат і обумовлюють стійкий прогресивний розвиток підприємств холдингу.

.

У запропонованому визначенні відбито такі специфічні атрибути інтелектуальної власності холдингу:

* система базових взаємопов'язаних принципів, відповідно до яких має розвиватися та вдосконалюватися інтелектуальна власність холдингу;
* взаємозв'язок інтелектуальної власності та забезпечення сталого прогресивного розвитку холдингу на інноваційній основі;
* вимога збалансованості розвитку ІС холдингу, яка полягає в тому, що інтелектуальна власність не може істотно концентруватися в рамках лише однієї зі структур холдингу на шкоду іншим: передові знання та навички повинні оперативно передаватися від одних компаній у рамках холдингу іншим;
* націленість інтелектуальної власності на мінімізацію трансакційних витрат, що виникають між підприємствами холдингу, насамперед витрат на пошук та обробку інформації та витрат, пов'язаних із укладанням та виконанням різного роду угод.

Стратегія розвитку інтелектуальної власності холдингової компанії є похідною щодо стратегії її функціонування загалом. В цілому, стратегія дозволяє знизити рівень невизначеності діяльності підприємства, упорядкувати напрями його розвитку, виділити найбільш значущі пріоритети та шляхи їх досягнення в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що динамічно змінюється. Раціонально розроблена та ефективно впроваджена стратегія при цьому особливо важлива для таких суб'єктів підприємницької діяльності як великі, диверсифіковані холдингові структури. Розвиток такого роду структур без чіткої формалізованої стратегії посилює ризики вкладення власності у неефективні проекти, збільшує рівень невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища як окремих підрозділів холдингу, так і керуючої компанії холдингової структури загалом.

В даний час єдиного, загальновизнаного визначення категорії “стратегія” також не існує . не може бути у чистому вигляді використано для верифікації сутності стратегії сучасного промислового підприємства, оскільки остання аж ніяк не зводиться лише до використання методології теорії ігор.

Відомий американський економіст В. Глак пропонує наступне визначення: “Стратегія – це уніфікований, інтегрований та зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства” 60 . У цьому визначенні знайшла своє відображення одна з, на наш погляд, найважливіших фінансово-економічних функцій стратегії підприємства, а саме – підвищення впевненості у досягненні цілей підприємства, або, якщо завгодно, зниження рівня невизначеності господарської діяльності.

Досить просте та ємне визначення пропонує класик науки управління Г.Р. Мінцберг: “Стратегія - це модель (зразок поведінки) у потоку майбутніх дій чи рішень” 61 . Подібної позиції дотримується Дж. Барні : “Стратегія – це модель розміщення ресурсів , яка дозволяє організації покращити результати її господарської діяльності.

- .

найкращим способом виконати її місію та досягти стійких конкурентних переваг” Тісний зв'язок стратегії з процесами підвищення конкурентоспроможності, причому щодо стратегій розвитку не лише окремих підприємств, а й цілих регіонів, наголошують О. В. Дем'янова та А. Р. Сафіуллін .

Один із основоположників науки стратегічного управління І.В. Ансофф наводить, зокрема, таке визначення: “за своєю суттю стратегія є набір правил прийняття рішень, якими організація керується своєї діяльності” 65 . На думку В.Є. Ланкіна, “стратегія – це образ організаційних дій та керуючих підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань та цілей організації” 66 . У рамках цього визначення, на нашу думку, йдеться скоріше не про розробку стратегії, а про організаційне планування.

На основі аналізу існуючих підходів до сутності та змісту стратегії ми пропонуємо визначення стратегії розвитку інтелектуальної власності холдингової структури.

Стратегія розвитку ІС холдингу є комплекс взаємо- пов'язаних , об'єктивних, найбільш пріоритетних напрямів формування та вдосконалення всіх елементів інтелектуальної власності, що відповідають загальній стратегії розвитку холдингу і що забезпечують довгострокове стійке підвищення ефективності його функціонування. Тим самим, невід'ємними характеристиками стратегії розвитку ІС холдингу мають бути комплексність та взаємопов'язаність окремих елементів ІС як друг з другом, так і в розрізі підрозділів холдингу, взу- словленість стратегії розвитку ІС загальною стратегією холдингу та націленість стратегії та системи, що випливає з неї управління інтелектуальною власністю холдингу на забезпечення довгострокового стійкого пови-

63

ня рівня його ефективності. Останнє цілком узгоджується з тим фактом , що в умовах економіки постіндутріального типу, економіки знань і високих технологій саме інтелектуальна власність є найбільш значущим фактором підвищення ефективності діяльності різних компаній, у тому числі й холдингового. типу.

Аналізуючи процес надходження інтелектуальних активів необхідно врахувати основні способи такого надходження (створення, придбання, надання та ін.). Крім того, специфіка холдингу передбачає можливість централізованого придбання таких ресурсів холдинговою компанією та розподілу їх серед корпоративних підприємств з урахуванням особливостей їхньої продукції, необхідності диверсифікації видів діяльності та ін.

При цьому одним із найефективніших варіантів взаємодії між холдинговою компанією та корпоративними підприємствами є укладання угоди на умовах виплати роялті (якщо права на використання інтелектуальних активів повною мірою належать холдинговій компанії).

Оскільки процеси надходження обміну та розподілу інтелектуальними активами дозволяють підвищити результативність їх використання та є наслідком відповідних управлінських рішень, можна стверджувати, що вони є зовнішнім проявом управління інтелектуальними активами холдингової компанії.

А.В. Просвірнін пропонує послідовність етапів розробки стратегії розвитку інтелектуальної власності великої корпорації, до яких він відносить ТНК, ФПГ та великі холдингові структури 67 . У найбільш загальному вигляді, на його думку, алгоритм вибору стратегії розвитку інтелектуальної власності холдингу включає такі етапи:

1. визначення конкурентів холдингу;
2. проведення рейтингової оцінки інтелектуальної власності регіонів розташування конкурентів та аналізованого холдингу;
3. визначення ролі факторів ІС мезорівня;
4. здійснення рейтингової оцінки розвитку ІВ конкурентів;
5. визначення станів розвитку ІВ конкурентів;
6. визначення середньозваженого стану розвитку ІС конкурен-

тов;

1. коригування результатів відповідно до значень факторів

ІВ мезорівня;

1. оцінки станів розвитку ІС холдингу;
2. визначення стану розвитку ІВ аналізованого холдингу;
3. формування переліку управлінських заходів розвитку ІВ холдингу;
4. прийняття управлінського рішення та вибір стратегії розвитку ІВ холдингу, оперуючи існуючою стратегією розвитку, середньозваженим станом розвитку ІВ конкурентів, станом розвитку ІВ холдингу та умовами вибору. Вибрана стратегія є не лише суб'єктивним рішенням організаційного комітету з розвитку ІВ, а й науково обґрунтованою позицією;
5. згідно з обраною стратегією розвитку ІС холдингу впроваджується комплекс управлінських заходів.

На думку, послідовність розробки стратегії ІС холдингу, запропонована А.В. Просвірніним є вкрай трудомісткою з погляду практичної реалізації. Зокрема, вкрай складно отримати релевантну інформацію про характер формування та використання ІС конкурентів, тим більше що багатогалузевий холдинг такого роду конкурентів має досить велику кількість. Оцінка рівня розвитку інтелектуальної власності в регіональному та галузевому розрізі також дуже проблематична.

Необхідно відзначити, що розвиток системи інтелектуальної собст-

венності в цілому сприяє перетворенню науково-технічних продуктів на товари, навіть у випадках, коли на них не встановлено штучну монополію як на об'єкт господарювання за допомогою патенту або іншого охоронного документа. В епоху НТР провідну роль у технологічному обміні відіграє ноу-хау - незапатентовані науково-технічні знання та виробничий досвід конфіденційного характеру, секрети виробництва. Вони можуть бути патентоспроможними. Це може бути інформація технічного, наукового характеру, маркетинг, управлінські навички, а також ділові консультації . Навіть якщо конкретне ноу-хау буде визнано патентоспроможним, бажання продовжити використання цієї комерційної інформації за допомогою патенту реалізувати складно. Відкриту в суспільстві інформацію ноу-хау може використати будь-яка, і її майже неможливо забрати назад.

Передача технології супроводжується виконанням певних процедур, однією з яких є оподаткування. З метою зниження податкових втрат у процесі передачі технології фірма-власник та (або) постачальник технологій продає ліцензії та іншу інтелектуальну продукцію за кордон не самостійно, а за посередництвом дочірніх компаній, що організовуються в країнах, що належать до зон податкових пільг.

Дочірні ліцензійні компанії допомагають розпоряджатися патентами , іншою творчою продукцією, що належить материнській компанії . Вони наближають послуги до ринку, сприяють зниженню податків на доходи від використання за кордоном вітчизняної інтелектуальної продукції . Прибуток посередницької ліцензійної компанії створюється за рахунок різниці між платежами, отриманими за використання технології зарубіжними споживачами, та виплатами на адресу материнського підприємства.

Побудова холдингової структури за участю ліцензійної компанії , як правило, включає два етапи:

1. материнська компанія передає інтелектуальні цінності у розпорядження дочірньої фірми шляхом внесення їх до статутного фонду або на ос-

ванні ліцензійного договору;

1. дочірня компанія надає субліцензію на інтелектуальну продукцію третьої стороні.

Холдинги мають бути експортерами інтелектуальних послуг, тобто. послуг управлінських, інженерних, маркетингових та фінансових, які багато в чому базуються на людському капіталі. До них також належать послуги патентів і торгових марок, що належать до активів, що базуються на знаннях. Дочірні підприємства імпортують ці послуги в обмін на репатріювання прибутку, роялті, платежі або на кінцеву продукцію.

Компанія здійснює управління підприємствами за допомогою таких інструментів: бюджетування поточної діяльності, організація взаємодії з кредитними установами, управління фінансовими потоками, автоматизація бухгалтерського обліку, ревізійна робота , розробка кадрової політики та юридичний супровід .

Так, переважна більшість рішень у сфері фінансування приймається на рівні головної структури, а працівники фінансової служби холдингу лише здійснюють контроль цільового використання фінансових ресурсів, не приймаючи принципових рішень щодо фінансування. У найбільш загальному вигляді система управління фінансуванням проектів у рамках досліджуваної холдингової компанії представлена на рис. 2.1.1.

Резюме з бізнес-плану

Компания «Ак Барс”

* анализ и резюме по бизнес-плану;
* наиболее общий анализ рисков финансиро- вания и планирование мероприятий по их ми- нимизации
* разработка оптимального графика финанси- рования;
* коммуникации с предприятием – инициато- ром проекта в процессе финансирования

“Ак Барс Банк”

* принятие решения о кредитовании про- ектов;
* решения в сфере пролонгирования кре- дита;
* мероприятия по ликвидации имущества проекта в случае банкротства;
* инициирование новых стратегических проектов

Предоставление бизнес-плана

Контроль своевре- менного и целево- го направления финансовых ре- сурсов на различ- ных этапах его осуществления

Загальний контроль фінансових потоків

Кредито

вання Повернення “тіла” кредиту та відсотків

Инвестиционный проект в составе холдинга

Мал. 2.1.1. Загальний вид системи фінансування проектів у ТОВ «Ак Барс»

Відповідно, і великі програми розвитку ІВ холдингу в принципі не можуть бути реалізовані без схвалення банку. Загалом, по холдингу витрати на відтворення ІВ склали 2022 р. 3,79% від загальних витрат холдингу, у 2023 р. – 3,88%, у 2024 р. – 3,94% 68 , що свідчить про інертне збільшення витрат на формування та розвиток інтелектуальної власності холдингу, що зовсім ненабагато випереджає темп інфляції. По суті, можна зробити висновок про те, що фактично розвиток ІС не розглядається як ключовий стратегічний пріоритет розвитку холдингу.

Як показано на рис. 2.1.2, більше двох третин витрат на відтворення ІС холдингу спрямовується на придбання та підтримку сучасного програмного забезпечення. Слід зазначити, що нині існує загальний для всіх підприємств холдингу майданчик розвитку IT – технологій.



Затраты на приобретение и поддержку ПО 68%

Затраты на обучение персонала 18%

Прочие расходы на воспроизводство ИС холдинга

4%

Затраты на приобретение НМА (за исключением ПО)

10%

Мал. 2.1.2. Структура витрат на відтворення інтелектуальної власності ТОВ “Ак Барс”, 2024 р. 69

Слід зазначити, що група компаній IBS одна із лідерів російського ринку інформаційних технологій. Компанія спеціалізується на складних комплексних проектах для великих російських та міжнародних корпорацій та державних організацій. Одним з найбільш пріоритетних напрямів її діяльності є розробка та впровадження стандартних рішень, що відповідають специфічним потребам та бізнес-

задач конкретної галузі.

ТОВ «Ак Барс», будучи багатопрофільним диверсифікованим холдингом, представленим у ряді ключових галузей економіки, з одного боку, є активним споживачем інформації консалтингових послуг, а з іншого – сприяє розвитку компетенцій компанії IBS, що забезпечують високу конкурентоспроможність та затребуваність її послуг на ринку країни. ТОВ «ІБС» - команда професіоналів у галузі інформаційних технологій та консалтингових послуг, яка має експертизу проектування, створення, впровадження та сервісного обслуговування інформаційних систем будь-якого масштабу. Основний бізнес компанії - Постачання комплексних рішень автоматизації великих і середніх підприємств, а також створення складних комплексних інформаційних та обчислювальних систем.

тим.

Основна мета діяльності компанії – підвищення продуктивності та результативності бізнесу замовників за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяють забезпечити прозорість та керованість підприємством замовника. У компанії «ІХС» працюють досвідчені фахівці високої кваліфікації, що дозволяє надавати послуги в галузі управлінського консалтингу, впровадження бізнес-додатків, розробки IT-інфоструктури та IT-аутсорсингу.

Можна виділити кілька основних ознак класифікації стратегій розвитку ІС холдингу:

1. За рівнем «замкнутості - відкритості»:

* внутрішня (закрита) стратегія, підприємства холдингу виконують практично повний цикл інтелектуальної діяльності;
* зовнішня (відкрита) стратегія, в рамках якої підприємства холдингу інтегруються в ланцюжок створення інтелектуальної власності спільно з сторонніми організаціями (підхід кооперації) або набуває готових інтелектуальних та інформаційних ресурсів ззовні.

1. За рівнем першості на конкурентному ринку 70 :

* стратегія «інтелектуальної лідерки» - пріоритет управління інтелектуальною власністю на підприємствах холдингу великий, система управління прагне до досконалості, підприємства постійно оновлюють інтелектуальну власність, перебуваючи на піку науково-технічного прогресу;
* стратегія «послідовника» - холдинг економить на довгострокових інвестиційних вкладеннях у створення інтелектуальної власності, знижує ризики інтелектуальної діяльності, слідуючи за інтелектуальною лідером і набуваючи того, що вже дало «лідеру у знаннях» стійку економічну віддачу;
* стратегія «аутсайдера» - холдинг мінімізує витрати на управління інтелектуальною власністю, прагнучи максимально використати безкоштовні інформаційні та інтелектуальні ресурси, які надає суспільство, знаходить та обслуговує «консервативні» ринкові ніші .

1. За рівнем централізації розробки та реалізації стратегії:

* стратегія централізації, коли управлінські рішення з питань формування та розвитку ІС приймаються на рівні головної ( керуючої ) компанії холдингу і доводяться до підприємств холдингу без будь-якого обговорення з останніми;
* стратегія децентралізації, за якої підприємства холдингу реалізують власні, індивідуальні стратегії управління ІВ, а управ-

70

компанія здійснює лише деякі загальні функції координації, співфінансування тощо. розвитку ІВ холдингу;

* змішана стратегія, за якої частина управлінських рішень і процедур у сфері розвитку ІС здійснюється централізовано, частина - де-централізовано , і при цьому існують дієві як вертикальні, так і горизонтальні механізми взаємодії з питань розвитку ІЧ холдингу.

На нашу думку, остання з наведених вище стратегій розвитку ІС холдингу є найбільш продуктивною, принаймні для великих , міжгалузевих холдингів . елементів інтелектуальної власності

Важливо, щоб стратегія формування та розвитку інтелектуальної власності холдингу відповідала низці принципів, тобто деяких стійких вимог. У зв'язку з цим автором пропонується система принципів розвитку ІВ, які можуть бути застосовані як для холдингових компаній , так і для суб'єктів господарювання інших форм власності на кошти та результати виробничої діяльності (таблиця 2.1.1).

Таблиця 2.1.1 Запропоновані принципи формування та розвитку інтелектуальної

власності суб'єкта господарювання (за матеріалами власних досліджень)

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування | Зміст |
| 1. Принцип | Передбачає перевищення частки прибутку, отриманого |

|  |  |
| --- | --- |
| ефективності | ної внаслідок використання ІВ господарюючого суб'єкта, над витратами на її формування та розвиток. |
| 2. Принцип планомірності | Означає необхідність поточного та перспективного планування потреби в ІВ та джерел її фі-  нансування як у розрізі підрозділів організації, а також для суб'єкта господарювання в цілому. |
| 3. Принцип динамізму | Передбачає здатність ІС господарюючого суб'єкта до постійного вдосконалення відповідно до тенденцій зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, насамперед трендами науково-технічного прогресу, розвитку нових комбінацій.  петенцій, швидкого циркулювання елементів ІВ між підрозділами організації. |
| 4. Принцип об'єктивності | Формування та розвиток ІВ господарюючого суб'єкта повинне здійснюватися на основі науково обос-  нованих методів і моделей, при мінімальній ролі суб'єктивного фактора. |
| 5. Принцип збалансування  ванності | Не повинен мати місце суттєвий дисбаланс у  розвитку ІВ між окремими підрозділами організації. Такий дисбаланс перешкоджатиме швидкому та ефективному трансферту знань, технологій, ідей між підрозділами організації, ускладнюватиме реалізацію спільних для кількох підрозділів господарюючого суб'єкта  проектів. |
| 6. Принцип циркулювання ІВ | Повинні існувати механізми передачі окремих видів нематеріальних активів між структурами суб'єкта господарювання, можливості обміну знаннями та компетенціями різних підрозділів. Цей принцип безпосередньо випливає з  вимоги збалансованості ІВ та зумовлює принцип синергізму. |
| 7. Принцип синергізму | Це означає забезпечення взаємодії інтелектуальної власності різних структур організації з метою отримання додаткового економічного ефекту. Даний принцип може припускати і взаємодію кількох видів ІС різних структур організації, наприклад, коли для впровадження сучасної інформаційної системи на одному з підрозділів великої організації залучаються на проектних засадах фахівці іншої структури.  тури. |
| 8. Принцип | означає необхідність забезпечення максимально |

|  |  |
| --- | --- |
| раціональної транспарентності | можливої транспарентності (прозорості) витрат на формування ІВ та механізмів управління нею в рамках господарюючого суб'єкта з метою мініміза-  ції можливих зловживань. |
| 9. Принцип мінімізації трансакційних витрат | Розвиток інтелектуальної власності має бути організовано таким чином, щоб у довгостроковому періоді забезпечити мінімізацію всіх видів трансакційних витрат, що виникають у процесі здійснення трансакцій між структурами  суб'єкта господарювання, а також його трансакцій із зовнішніми контрагентами. |

Зупинимося докладніше на змісті принципу раціональної транспарентності формування та розвитку інтелектуальної власності стосовно специфіки холдингової компанії.

Очевидно, що часто при придбанні нематеріальних активів, організації корпоративного навчання та фінансуванні інших заходів щодо формування та розвитку окремих елементів ІС вельми істотними є ризики корупції (у формі так званих “відкатів”), оскільки собівартість такого роду вкладень коректно оцінити. Відповідно, фінансування розвитку ІС підприємств має здійснюватися на основі жорстко встановлених норм, а також у рамках корпоративних тендерів, процедури яких мають бути єдиними для холдингу в цілому . Разом з тим, така транспарентність не повинна перешкоджати меті збереження комерційної таємниці, властивої для окремих елементів ІВ (наприклад, для винаходів, поки не підтверджених патентом) – саме в цьому, на нашу думку, полягає вимога її раціональності , розумності, небезмежності.

На рівні холдингу питаннями забезпечення політики раціональної транспарентності формування та розвитку інтелектуальної власності можуть займатися такі структури:

1. Рада директорів холдингу може визначати загальні напрями політики транспарентності ІС холдингу, насамперед у частині інформаційної безпеки та захисту результатів НДДКР. Загальні вимоги до

транспарентності розвитку ІС холдингу та умов її обмеження можуть бути відображені в деякому меморандумі, загальному для підприємств холдингу. У такому меморандумі може бути, зокрема, відображено, яка інформація , знання, напрацювання, отримані співробітниками підприємств холдингу , можуть бути розкриті для зовнішніх контрагентів і на яких умовах. Разом з тим, Рада директорів повинна стежити і за тим, щоб якась із структур холдингу не приховувала б результати активності ІС у тому випадку , якщо такі результати могли б бути ефективно використані в рамках холдингу в загалом.

1. Служба безпеки холдингу реалізує функцію контролю персоналу холдингу з метою неможливості “витікання” результатів функціонування ІС, наприклад НДДКР, що є комерційною таємницю.
2. Інформаційно-обчислювальний центр, який, на нашу думку думці , має бути єдиним для всіх підприємств холдингу, реалізує політику інформаційної безпеки.
3. При прийомі працювати відділи кадрів структур холдингу повинен психологічно тестувати персонал щодо потенційної лояльності холдингу. Аналогічна оцінка повинна мати місце і в процесі поточної регулярної атестації персоналу . Крім того, при прийомі на роботу претендент повинен обов'язково підписувати договір про нерозголошення конфіденційної інформації.

Відповідно до принципу раціональної транспарентності інформація, що циркулює в рамках холдингу і є основним продуктом активності інтелектуальної власності, може мати кілька ступенів захисту:

* абсолютно секретна інформація, наприклад доступна для використання лише членами Ради Директорів або Генеральним директором холдингу та окремими його заступниками;
* інформація, яка може бути доступна лише одному або обмеженому колу структур холдингу;
* інформація, яка може циркулювати між усіма структурами холдингу, але не може транслюватися зовні;
* інформація, відкрита як структур холдингу, так зовнішніх контрагентів.

Слід зазначити, що у рамках ТОВ “Ак Барс” нині з усіх представлених у таблиці 2.1.1 принципів до певної міри реалізується лише принцип динамізму. Так, досить оперативно оновлюється програмне забезпечення діяльності підприємств холдингу відповідно до тенденцій розвитку сфери інформаційно-комунікаційних технологій; навчання топ-менеджменту та низки спеціалістів компанії також організується відповідно до новітніх тенденцій ринку освітніх послуг. Загалом управління ІВ холдингу є непрозорим (зокрема, не проводяться внутрішньокорпоративні тендери на придбання програмного забезпечення, організацію дорогого навчання персоналу та формування інших елементів інтелектуальної власності холдингу, що збільшує ризик зловживань). Кількісні методи оцінки ефективності окремих видів інтелектуального власності холдингу практично не використовуються. Спільні проекти кількох підприємств холдингу, засновані на використанні інтелектуальної власності, нині також практично не реалізуються, що свідчить про відсутність принципу синергізму.

Загалом, підсумовуючи вищевикладене, можна виділити такі основні етапи формування стратегії розвитку інтелектуальної власності холдингу:

1. Дослідження системи ключових компетенцій холдингу, що зумовлюють його конкурентні переваги. Під компетенціями холдингової структури розуміються основні функції, що реалізуються нею, забезпечені відповідними ресурсами, знаннями, навичками. Аналіз того, якою мірою окремі елементи холдингової структури роблять внесок у формування її загальних компетенцій. Виявлення можливостей трансферу ключових компетенцій між елементами холдингової структури.
2. Аналіз загальної стратегії розвитку холдингової структури. Формалізація стратегії розвитку холдингу в тому випадку, якщо вона відсутня в системному вигляді.
3. Розробка стратегії розвитку інтелектуальної власності холдингу виходячи з системи виділених компетенцій холдингової структури, загальної стратегії розвитку холдингу, наявних ресурсів удосконалення ІЧ та обґрунтованих принципів формування та розвитку інтелектуальної власності холдингу, представлених у таблиці 2.1.1.
4. Конкретизація положень стратегії у формі організаційно-економічних механізмів розвитку окремих елементів інтелектуальної власності в розрізі компаній, що входять до складу холдингу, та холдингової структури загалом.

Тим самим, взаємозв'язок системи компетенцій холдингової структури та стратегії формування та розвитку інтелектуальної власності холдингу має циклічний характер. З одного боку, від якості компетенцій холдингової структури безпосередньо залежить стратегічна траєкторія розвитку його інтелектуальної власності; з іншого – інтелектуальна власність створює можливості розширення спектру компетенцій холдингової структури, що має принципове значення в інноваційній економіці, що динамічно розвивається, з високим рівнем конкуренції, а також збільшення можливостей обміну компетенціями між підрозділами холдингу.

* 1. **Методика коригування стратегії формування інтелектуальної власності холдингу**

З позицій удосконалення системи управління інноваціями холдингу важливо оцінити характер впливу інтелектуальної власності на інноваційні процеси, що протікають у рамках холдингової структури. Слід зазначити, що теоретичні аспекти впливу інтелектуальної

власності компанії на рівень її інноваційної активності достатньо докладно розглянуто у дослідженнях В.А. Супруна 71 , Й.А. Рууса 73 та інших вчених. Справді, саме інтелектуальна власність є найважливішим економічним ресурсом практично будь-якої компанії, що забезпечує генерування інновацій. Водночас проблеми впливу інтелектуальної власності на інноваційну активність розвитку холдингових структур практично не розглядаються у спеціальній літературі.

У зв'язку з цим автором пропонується методика коригування стратегії формування інтелектуальної власності холдингу, заснована на аналізі функцій впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності на інноваційну активність, загальну послідовність якої представлено на рис. 2.2.1 дисертаційне дослідження. Відповідно до запропонованого підходу, на початковому етапі необхідно дослідити основні особливості управління інноваціями в холдингу (як на рівні керуючої компанії, так і на рівні підприємств – учасників холдингової структури), а також специфіку формування та використання різних елементів інтелектуальної власності холдингу.

Исследование общей политики управления инновациями и про- цессов формирования интеллектуальной собственности на предприятиях холдинга и по холдингу в целом

Построение функций влияния доли затрат на воспроизводство ИС в общей структуре затрат на инновационную активность (по предприятиям холдинга и холдингу в целом)



Имеет место крайнее различие видов функций в рамках холдинга либо боль- шинство из них яв- ляются статистиче- ски нерепрезента- тивными

Большинство функ- ций являются наиме- нее эффективными (убывающими или индифферентными)

Большинство функций являются замедленно возрастающими

Большинство функций являются наиболее эффек- тивными (ускорен- но возрастающи- ми)

Совершенствование процессов формирования и использования интеллектуальной собственности холдинга в зависимости от со- четаний вариантов полученных функций

Целесообразно со- хранение общих принципов и при- оритетов политики формирования ИС в рамках холдинга. Необходим бен- чмаркинг передо- вого опыта струк- тур холдинга, имеющих функции наилучшего вида, на предприятия холдинга в целом

Комплексный аудит затрат на ИС в холдин- ге с выявлением резер- вов их снижения.

Обоснование направ- лений повышения эф- фективности формиро- вания ИС, новых меха- низмов стимулирова- ния воспроизводства ИС, обеспечивающих более эффективное влияние на инноваци- онную активность хол- динга

Качественное из- менение стратегии развития ИС хол- динга в целом, в т.ч. замена лиц, ответственных за развитие ИС в рам- ках структур хол- динга и головной компании. Обеспе- чение прозрачно- сти затрат на ИС как основной при- оритет стратегии.

Формирование единой стратегии формирования и использования ИС холдинга (унифи- цированные обра- зовательные про- граммы, програм- мы создания новой продукции, единые стандарты инфор- мационного и про- граммного обеспе- чения и т.п.)

Разработка системы конкретных мероприятий по конкретизации положений новой стратегии развития ИС холдинга

Мал. 2.2.1. Загальна послідовність запропонованої методики коригування стратегії формування ІВ холдингу, заснованої на основі аналізу функцій впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності на інноваційну активність (розроблено автором)

У рамках наступного етапу методики необхідно здійснити побудову системи економіко-статистичних функцій впливу частки витрат на відтворення ІВ у загальній структурі витрат на динаміку інноваційної активності як у рамках окремих підприємств холдингу, так і по холдингу.

дингу в цілому. При цьому до складу витрат на відтворення інтелектуальної власності пропонується включати витрати на придбання патентів, ліцензій, освіту та підвищення кваліфікації працівників, набуття програмного забезпечення та всі інші типи витрат, пов'язані із відтворенням інтелектуальної власності підрозділів холдингу. З метою забезпечення сумісності аналізу функцій впливу витрат на відтворення ІС на інноваційну активність у розрізі учасників холдингової структури, які можуть мати принципово різні масштаби діяльності, доцільно співвідносити такі витрати з загальними витратами учасників холдингу за той же період.

Далі, в рамках наступного етапу методики, пропонується як один із найбільш загальних індикаторів інноваційної активності підприємств – учасників холдингової структури – пропонується використати показник частки інноваційної продукції (робіт, послуг) у загальній структурі випуску відповідного підприємства. Звичайно, цей показник не є єдиним індикатором інтенсивності інноваційної діяльності . Більше того, деякі елементи інноваційної активності в рамках холдингу, наприклад, інноваційні управлінські рішення, наслідки інноваційної модернізації організаційної структури управління холдингом тощо, в принципі вкрай складно безпосередньо оцінити кількісно . Разом з тим, зрештою інноваційні підходи до управління та організації виробництва повинні призводити до формування продукції або послуг учасника холдингу, що характеризуються тією чи іншою новизною , економічністю, удосконаленими функціональними властивостями , що і враховується в рамках узагальненого показника частки.



N

*C ростом затрат на вос- производство ИС иннова- ционная активность пред- приятия холдинга ускорен- но возрастает*

a

б

Частка витрат на відтворення ІЧ у загальній сумі витрат підприємства холдингу

Инновационная активность предприятия холдинга, %

Мал. 2.2.2. Найбільш ефективні функції впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності та інноваційної активності підприємств холдингу

Можливі варіанти економіко-статистичних функцій впливу частки витрат на відтворення інтелектуальної власності підприємств холдингу на їхню інноваційну активність представлені на рис. 2.2.2 –

* + 1. Важливо, щоб побудовані функції були статистично стійкими. Статистична стійкість функції може бути визначена на основі статистичних оціночних параметрів, найбільш загальними з яких є коефіцієнт кореляції та коефіцієнт детермінації.

переважною є функція, загальний вигляд якої представлений на рис. 2.2.2 (а) .

між ІВ та інноваційною активністю описується функцією даного виду, то в стратегії управління ІВ не слід нічого принципово змінювати - доцільно подальше нарощування витрат на відтворення інтелектуальної власності холдингу в існуючих напрямках, оскільки, по суті, має місце ефект мультиплікатора впливу витрат на ІВ на рівень інноваційної активності.

Функція впливу витрат на ІС на інноваційну активність, подана на рис. 2.2.2 (б) до точки перегину N також є прискорено зростаючою, найбільш кращою. Відповідно, до рівня, який по осі абсцис функції відповідає точці “N”, нарощування витрат на відтворення ІВ холдингу є безумовним. Після цього рівня функція трансформується у повільно зростаючу, загалом відповідну виду, наведеному на рис. 2.2.3.

Инновационная активность предприятия холдинга, %

*C ростом затрат на воспроиз- водство ИС инновационная ак- тивность предприятия холдинга замедленно возрастает*

в

Мал. 2.2.3. Уповільнена зростаюча функція впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності та інноваційної активності підприємств холдингу

Доля затрат на воспроизводство ИС в общей сумме затрат предприятия холдинга

Як показано на рис. 2.2.3, при даному варіанті функціональної залежності з збільшенням частки витрат на відтворення інтелектуальної

власності підприємства в рамках холдингу (або холдингу в цілому) інноваційна активність також збільшується, але уповільненими темпами. Тим самим, на кожний додатковий відсоток приросту частки витрат на ІВ інноваційна активність збільшується дедалі меншими та меншими темпами, тобто позитивного ефекту мультиплікатора витрат на ІВ у цьому випадку немає. Фактично суттєве збільшення витрат на відтворення інтелектуальної власності в даному випадку недоцільно через маржинальну ефективність, що зменшується, відповідно , необхідні виявлення причин такого зниження приросту ефективності та відповідні коригування стратегії та системи управління інтелектуальною власністю.

Теоретично можлива функціональна залежність інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІС холдингу, представлена на рис. 2.2.4, коли до величини “М” нарощування витрат є доцільним, після чого воно нераціональне через зниження ефективності.

M

г

*Оптимальная доля затрат на воспроиз- водство ИС в общей структуре затрат предприятия холдинга*

Инновационная активность предприятия холдинга, %

Частка витрат на відтворення ІВ у загальній сумі витрат підприємства холдингу

Мал. 2.2.4. Функції впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності та інноваційної активності підприємств холдингу, яка має точку максимуму

Подібна залежність, що зменшується після певного рівня, може мати місце, наприклад, тоді, коли підприємства холдингу надто часто, без особливої на те необхідності, оновлюють дороге програмне забезпечення, коли значна частина витрат на відтворення ІС витрачається на навчання топ-менеджменту холдингу, в тому числі за кордоном, у тому числі за кордоном собою, по суті, різновид дорогого відпочинку за рахунок коштів організації, коли набуваються, але не використовуються патенти та ліцензії тощо. У будь-якому випадку необхідний якісний, глибокий експертний аналіз зменшення ефективності витрат на ІС холдингу після певного рівня.

д

е

Частка витрат на відтворення ІЧ у загальній сумі витрат підприємства холдингу

Инновационная активность предприятия холдинга, %

Мал. 2.2.5. Найменш ефективні функції впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності та інноваційної активності підприємств холдингу

Найменш переважною є ситуація, коли в рамках структур холдингу і тим більше холдингової компанії загалом залежність інноваційної активності від витрат на відтворення інтелектуальної соб-

ності є індиферентною (рис. 2.2.5, е) або навіть спадної (рис. 2.2.5, д). В останньому випадку виходить, що зі зростанням витрат на ІС інноваційна активність знижується. Подібна ситуація може бути у випадку, якщо вкладення здійснюються зовсім не в ті напрямки відтворення інтелектуальної власності, які здатні забезпечити генерування інноваційної активності, або мають місце явні масштабні зловживання у процесі фінансування процесів розвитку ІС тощо. У будь-якому разі, за наявності залежностей подібного роду вся система управління ІВ структури холдингу (та й холдингу в цілому, оскільки керівництво керуючої компанії холдингу також має нести відповідальність за наявність подібних аномалій у рамках підприємств – учасників холдингу, хоча б за неефективний контроль за процесами формування ІВ дочірніх структур) потребує твоєї системи.

Отримані функціональні залежності можуть бути використані для раціоналізації стратегії та системи управління інтелектуальною власністю у рамках окремих структур холдингу.

Водночас, як показано на рис. 2.2.1, відповідно до запропонованої методики, залежно від домінуючого виду функцій впливу частки витрат на відтворення ІС на інноваційну активність підприємств холдингу можуть бути обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління інтелектуальною власністю холдингу в цілому, а саме:

* + - 1. У тому випадку, якщо більшість функцій 74 впливу частки витрат на ІС на інноваційну активність на підприємствах холдингу є прискорено зростаючими, найбільш кращими, то існуюча

стратегія управління інтелектуальною власністю холдингу в цілому не потребує суттєвого коригування. Доцільною є її “точена” адаптація відповідно до тенденцій зміни довкілля, поява нових підходів до формування ІВ (нового, більш продуктивного програмного забезпечення, нових видів НМА, нових програм навчання персоналу, які дійсно істотно позитивно впливають на рівень його продуктивності тощо). Крім того, принципове значення має бенчмркінг – переймання передового досвіду тих структур холдингу, для яких характерні найефективніші функції впливу витрат на ІС на інноваційну активність, поширення їхнього досвіду у сфері управління окремими елементами інтелектуальної власності на холдинг у цілому .

* + - 1. У тому випадку, якщо більшість функцій є уповільненими, необхідний, на нашу думку, насамперед аналіз причин такого роду не цілком задовільної залежності, відсутності позитивного маржинального ефекту впливу витрат на відтворення ІС на динаміку інноваційної активності. Доцільним є комплексний аудит витрат на формування інтелектуальної власності структур холдингу з метою виявлення резервів їх оптимізації. Крім того, в даному випадку необхідне формування деяких загальних для холдингу систем і структур управління ІВ (наприклад, загального для холдингу фонду розвитку ІВ, корпоративного університету в рамках великого холдингу, єдиної інформаційно -комунікаційної системи тощо), якими могли б скористатися всі структури холдингу, що дозволило б знизити ІС.
      2. У тому випадку, якщо більшість функцій впливу витрат на відтворення ІС на інноваційну активність у рамках структур холдингу мають найменш переважний вигляд, тобто є меншими або індиферентними, доцільна принципова модернізація стратегії

управління ІВ холдингу в цілому. Насамперед необхідні кадрові рішення – суттєва або навіть повна зміна кола осіб, відповідальних за формування системи та фінансування витрат на розвиток інтелектуальної власності. Необхідне підвищення рівня прозорості системи управління ІС холдингу, можливості її контролю як з боку вищого керівництва, так і з боку акціонерів холдингу. Доцільним є перегляд напрямів вкладення коштів у відтворення інтелектуальної власності з метою акцентування на тих його елементах, які найбільшою мірою сприяють збільшенню рівня інноваційної активності .

* + - 1. Нарешті, якщо в рамках компаній, що входять до холдингу, має місце істотна диференціація функцій впливу витрат на відтворення ІВ на рівень інноваційної активності, отже, загальна стратегія управління ІВ холдингу в даному випадку або відсутня, або є суто формальною, недієздатною. Зрозуміло, нереальною є ситуація , коли у всіх структурах холдингу, що належать до різних видів економічної діяльності, що мають різні масштаби, фінансові та організаційні можливості, вплив витрат на відтворення інтелектуальної власності на інноваційну активність здійснюється однаково ефективно.

Разом з тим, суттєва диференціація особливостей впливу ІС на інноваційну активність у рамках одного холдингу, наявність явних лідерів та аутсайдерів у даній галузі, на нашу думку, у довгостроковій перспективі перешкоджає ефективному розвитку холдингової структури загалом. Справді, подібна диференціація ускладнює процеси трансферту інноваційних ідей та технологій між підприємствами, що входять до холдингу, вкрай обмежує можливості обміну кадрами та реалізації спільних освітніх програм, нарешті потребує різних форматів. і деталізації управлінських рішень в силу того, що руко-

ство і фахівці різних структур холдингу будуть мати різні інтелектуальні можливості з їх сприйняття.

У даному випадку доцільно формування єдиної стратегії та відповідної їй системи управління ІВ холдингу відповідно до загальної послідовності та принципів, представлених у п.2.1. дисертаційного дослідження. Вочевидь, у разі також важливу роль грає внутрихолдинговый бенчмаркинг досвіду тих структур, у межах яких виявлено найкращі функції впливу витрат за ІС на інноваційну активність.

* 1. **Апробація розробленої методики коригування стратегії формування інтелектуальної власності холдингу (ТОВ “Ак Барс”)**

Відповідно до запропонованої методики нами здійснено оцінку впливу витрат на відтворення ІВ на інноваційну активність у рамках найбільших промислових та сільськогосподарських структур ХК “Ак Барс” та по холдингу в цілому. Підприємства торгівлі та індустрії розваг , що входять до холдингу, не оцінювалися оскільки в їх рамках інноваційну активність (частку інноваційних послуг у загальному їх обсязі) безпосередньо кількісно оцінити досить проблематично.

У вибірку включено підприємства холдингу, що відносяться до різних видів економічної діяльності в промисловості (виробництво побутової хімії, суднобудування, виробництво електричних приладів, лісообробки, виробництво силікатної та інших видів цегли), а також найбільше із сільськогосподарських підприємств холдингу.

Таблиця 2.3.1 Частка витрат на відтворення інтелектуальної власності

загальну структуру витрат структур ТОВ “Ак Барс”, % 75

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | ТОВ  "Хіт він" | ТОВ “Зел.  Завод” | ТОВ  "Електроприлад" | ТОВ  "Васи льївський ЛЗК" | ТОВ “АББ ” | ТОВ “АС  ПК” | За холдинг у цілому |
| 2017 | 4,1 | 1,4 | 0,7 | 0,3 | 0,9 | 2,4 | 2,1 |
| 2018 | 4.3 | 1,8 | 1,2 | 0,3 | 0,8 | 2,7 | 2,3 |
| 2019 | 4,2 | 1,6 | 2,4 | 0,5 | 0,7 | 2,9 | 2,9 |
| 2020 | 4,4 | 1,0 | 0,3 | 0,8 | 0,4 | 2,6 | 2,6 |
| 2021 | 4,7 | 2,2 | 0,8 | 0,6 | 0,9 | 3,8 | 3,7 |
| 2022 | 5,1 | 2,3 | 2,6 | 1,1 | 1,2 | 4,5 | 3,8 |
| 2023 | 4,9 | 2,2 | 1,7 | 1,7 | 1,3 | 5,2 | 3,9 |
| 2024 | 5,3 | 2,4 | 0,6 | 2,2 | 1,0 | 6,1 | 3,9 |

У таблицях 2.3.1 та 2.3.2 подано дані про динаміку частки витрат на відтворення інтелектуальної власності у загальній структурі витрат за досліджуваними підприємствами компанії “Ак Барс” та рівень їх інноваційної активності за показником частки інноваційної продукції .

Як продемонстрували результати функціонального аналізу, для ТОВ “Хітон” характерна найкраща, прискорено зростаюча функція впливу частки витрат на відтворення інтелектуальної власності у загальній структурі витрат за 2017 – 2024 роки. на рівень інноваційної активності цього підприємства холдингу (рис. 2.3.1).

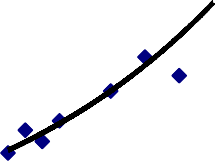
Таблиця 2.3.2 Інноваційна активність (частка інноваційної продукції в її об-

щему обсязі) структур ТОВ “Ак Барс”, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | ТОВ  " Хітон" | ТОВ  “Зел.Завод | ТОВ  "Електроприлад " | ТОВ  "Васильський ЛЗК" | ТОВ “АББ» | ТОВ "АС ПК" | По холдингу в цілому |
| 2017 | 11,3 | 6,4 | 11,7 | 10,6 | 4,3 | 24,4 | 9,2 |
| 2018 | 12,4 | 6,6 | 14,3 | 11,2 | 4,2 | 24,7 | 11,3 |
| 2019 | 13,5 | 6,5 | 7,9 | 12,4 | 4,1 | 28,0 | 11,4 |
| 2020 | 14,4 | 6,4 | 10,6 | 16,7 | 3,6 | 23,2 | 12,8 |
| 2021 | 17,3 | 6,7 | 16,1 | 16,3 | 4,4 | 31,6 | 13,1 |
| 2022 | 18,8 | 6,5 | 14,3 | 17,4 | 4,7 | 33,4 | 14,3 |
| 2023 | 20,6 | 6,7 | 14,0 | 17,5 | 4,8 | 35,2 | 14,6 |
| 2024 | 25,4 | 6,7 | 17,1 | 16,9 | 4,8 | 38,3 | 14,0 |

Отримана функція є статистично стійкою, про що свідчить близьке до одиниці значення коефіцієнта детермінації (R 2 ). Тим самим було, на підприємстві сформувалася тісна організаційно-управлінська взаємоув'язка між процесами розвитку інтелектуальної власності та інноваційною діяльністю. На жаль, незважаючи на розвиток ІС та зусилля у сфері інноваційної активності дане підприємство холдингу у 2023 – 2024 р.р. має дуже серйозні фінансові проблеми, зумовлені, на нашу думку, нераціональним використанням активів і непродуманою борговою політикою. Тим не менш, про можливі напрямки використання ІВ та інноваційних напрацювань даного підприємства холдингу свідчить те, що одним із варіантів його реорганізації є створення індустріального технопарку.

Мал. 2.3.1. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІВ по ТОВ “Хітон” (2017 – 2024 р.р.)



0 1 2 3 4 5 6

**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

y = 0,7353e0,672x

R2 = 0,9053

35,00

30,00

25,00

20,00

15,00

10,00

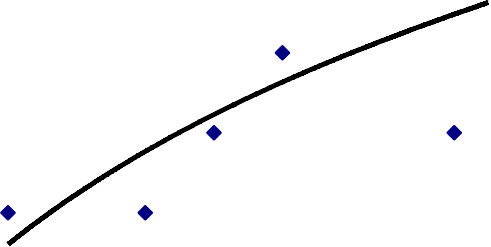
5,00

0,00

**ТОВ "Хитон"**

**Инновационная активность, %**

Мал. 2.3.2. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІВ по ТОВ "Зеленодольський завод" (2017 - 2024 р.р.)



0 0,5 1 1,5 2 2,5 3

**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

y = 0,3455Ln(x) + 6,3604

R2 = 0,6492

6,75

6,70

6,65

6,60

6,55

6,50

6,45

6,40

6,35

6,30

**ТОВ "Зеленодольский завод"**

**Инновационная активность, %**

Як показано на рис. 2.3.2, для ТОВ “Зеленодольський завод

Загалом, слід зазначити, що з усіх розглянутих промислових підприємств холдингу для даної компанії характерний один із найнижчих рівнів інноваційної активності, незважаючи на зростаючі вимоги, які пред'являються до техніко-експлуатаційних характеристик продукції заводу – судів – на вітчизняному та світовому ринку.

На нашу думку, тут має місце замкнене коло негативних причин та наслідків. Низька інноваційна активність тягне за собою зниження конкурентоспроможності виробництва підприємства, що спричиняє природні фінансові проблеми та призводить до дефіциту ресурсів для нормального розвитку ІС. Останнє ж, у свою чергу, обмежує можливості подальшого інноваційного збільшення активності.



0 0,5 1 1,5 2 2,5 3

**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

y = -0,9412x + 14,462

R2 = 0,0718

18,00

16,00

14,00

12,00

10,00

8,00

6,00

4,00

2,00

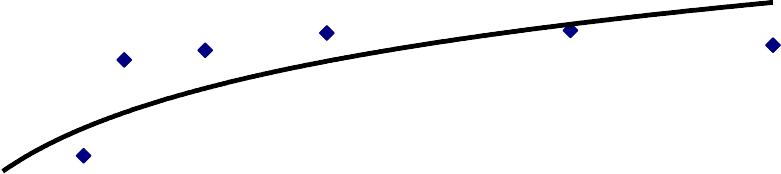
0,00

**ТОВ "Электроприбор"**

**Инновационная активность, %**

Мал. 2.3.3. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІВ по ВАТ “Електроприлад” (2005 – 2024 р.р.)

Як показано на рис. 2.3.3, для ТОВ “Електроприлад” характерна відсутність статистично значущого взаємозв'язку між часткою витрат на відтворення інтелектуальної власності та інноваційною активністю , про що свідчить близьке до нуля значення коефіцієнта детермінації функції. Більш того, отримана функція є не тільки статистично нерепрезентативною, а й меншою. Таким чином, є вкрай неефективною, з позицій збільшення інноваційної активності , системи управління інтелектуальною власністю на даному підприємстві ТОВ “Ак Барс”.



0 0,5 1 1,5 2 2,5

**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

y = 3,4578Ln(x) + 15,921

R2 = 0,7631

20,00

18,00

16,00

14,00

12,00

10,00

8,00

6,00

4,00

2,00

0,00

**ТОВ "Васильевский ЛЗК"**

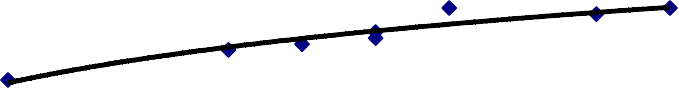
**Инновационная активность, %**

Мал. 2.3.3. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІВ по ТОВ “Васильівський ЛЗК” (2017 – 2024 р.р.)

Як показано на рис. 2.3.3 – 2.3.5 для ТОВ, що належать до різних видів економічної діяльності в економіці та промисловості , характерні статистично стійкі, уповільнено зростаючі функції впливу витрат на відтворення ІС

активності. Тим самим, для цих структур досліджуваної холдингової компанії характерне нарощування інноваційної активності з збільшенням фінансування розвитку інтелектуальної власності. Разом з тим, такого роду збільшення не супроводжується позитивним маржинальним ефектом, не забезпечує прискорене зростання інноваційної активності відповідних компаній холдингу.

Мал. 2.3.4. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення інтелектуальної власності по ТОВ “Ак Барс-Пестреці” (2017 – 2024 р.р.)



**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

1,4

1,2

1

0,8

0,6

0,4

0,2

0

2,00

1,00

0,00

y = 1,0698Ln(x) + 4,5313

R2 = 0,9144

6,00

5,00

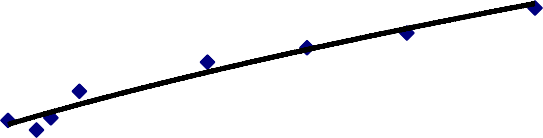
4,00

3,00

**ТОВ "Ак Барс - Пестрецы"**

**Инновационная активность, %**

Мал. 2.3.5. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІВ по ТОВ “АСПК” (2017 – 2024 р.р.)



0 1 2 3 4 5 6 7

**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

y = 15,131x0,5216

R2 = 0,9515

45,00

40,00

35,00

30,00

25,00

20,00

15,00

10,00

5,00

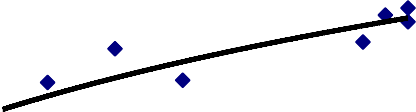
0,00

**ТОВ "АСПК"**

**Инновационная активность, %**

Як показано на рис. 2.3.6, для ТОВ “Ак Барс” загалом, як і для переважної більшості розглянутих вище підприємств , що входять до складу холдингу, характерна уповільнена зростаюча залежність інноваційної активності від динаміки частки витрат на відтворення інтелектуальної власності. і система управління ІС (регулярні курси підвищення кваліфікації різних груп персоналу, своєчасне оновлення ПЗ, спільний проект в галузі IT-консалтингу з корпорацією IBS, орієнтований, в першу чергу, на потреби структур у рамках холдингу тощо), вона є в даний час недостатньо ефективною, і просте нарощування витрат на І ти все менший і менший ефект у плані збільшення інноваційної активності.

Мал. 2.3.6. Функція залежності інноваційної активності від частки витрат на відтворення ІВ по ТОВ “Холдингова компанія “Ак Барс” загалом (2017 – 2024 р.р.)



0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5

**Доля затрат на ИС в структуре затрат, %**

y = 6,5543Ln(x) + 5,2464

R2 = 0,8172

16,00

14,00

12,00

10,00

8,00

6,00

4,00

2,00

0,00

**ТОВ Холдинговая компания "Ак Барс" в целом**

**Инновационная активность, %**

У рамках запропонованої методики одним із найважливіших елементів управління ІВ є бенчмаркінг передового досвіду менеджменту ІВ між підприємствами холдингу. Як продемонстрував функціональний аналіз, найкраща функціональна залежність між витратами на відтворення ІС та рівнем інноваційної активності має місце у такого підприємства холдингу, як ТОВ “Хітон”. На нашу думку, основними елементами ефективної системи управління ІВ у рамках даного підприємства є:

- направлення персоналу на навчання за результатами комплексної аттестації та виявлення на її основі найбільш вузьких місць у системі навичок та знань; подальша оцінка ефективності навчання на основі оцінки зростання продуктивності праці співробітників та (або) керованих ними підрозділів , що дозволяє мінімізувати ризики неефективних витрат на навчання персоналу;

* система внутрішньокорпоративних електронних, інформаційно- прозорих тендерів на закупівлю апаратного та програмного забезпечення та консалтингові послуги;
* система преміювання персоналу, що подає раціоналізаторські техніко-технологічні та економічні ідеї у сфері організації та здійснення виробничого процесу, у відсотках від отриманого економічного ефекту, що дозволяє належним чином здійснити індивідуально винагороду інтелектуального потенціалу співробітників.

На думку автора, дані елементи системи управління ІВ на ТОВ “Хітон”, незважаючи на існуючі фінансові проблеми останнього ( які , як було показано раніше, пов'язані не з ІВ та інноваційною діяльністю , а в першу чергу з не цілком раціональним фінансовим менеджментом ) цілком можуть бути сприйняті іншими підприємствами холдингу.

Загалом, за результатами аналізу можна зробити висновок про те, що хоча існуюча стратегія та система управління інтелектуальною власністю ТОВ “Ак Барс” сприяють збільшенню рівня інноваційної активності, вони потребують удосконалення у наступних основних напрямках:

* раціоналізація структури витрат на відтворення окремих елементів інтелектуальної власності холдингу;
* підвищення прозорості системи управління ІВ, насамперед у частині закупівель програмного та апаратного забезпечення діяльності, патентів , організації навчання тощо, що в кінцевому підсумку також має призвести до оптимізації витрат на його формування та використання у рамках холдингу;
* створення загальних для холдингу структур розвитку ІВ (фонд розвитку ІВ, внутрішньохолдинговий технопарк, корпоративний університет та ін.), що дозволить економити кошти на розвиток ІВ для окремих підприємств холдингу, що особливо випробовують поточні фінансові проблеми;
* заохочення, за рахунок кредитних механізмів, підприємств холдингу, які активно та ефективно інвестують у розвиток ІВ;
* створення систем швидкого трансферту ідей, знань, технологій між підприємствами холдингу, що забезпечить можливості обміну елементами ІС та зменшить його поляризацію в рамках холдингу.

Загалом, запропонована методика коригування стратегії формування інтелектуальної власності холдингу, заснована на аналізі функцій впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності на інноваційну активність, дозволяє визначити доцільність та основні напрямки вдосконалення стратегії та системи управління інтелектуальною власністю холдингу. інтелектуальної власності структури холдингу та поширити їх досвід на розвиток холдингу в загалом.

* 1. **Система ефективного управління інтелектуальною власністю холдингу**

Довгостроковий сталий розвиток холдингу, реалізація ним запланованих програм та проектів в умовах економіки постіндустріального типу, в рамках якої знання є одним з найважливіших економічних ресурсів, безпосередньо залежать від ефективності формування системи управління інтелектуальною власністю.

У спеціальній літературі існує низка підходів до трактування системи управління інтелектуальною власністю та, ширше, інтелектуальною власністю. Виділимо найбільш характерні з них:

* Управління інтелектуальною власністю (ІВ) - діяльність, спрямована на одержання кінцевого результату (прибутки або інші вигоди ) в результаті створення і використання об'єктів права інтелектуаль-

ної власності (ОПІВ) у компаніях різних видів економічної діяльності 76 ;

* Управління інтелектуальною власністю - це сукупність соціальних , психологічних та ідеологічних заходів цілеспрямованого впливу на творчу діяльність новаторів виробництва та на виявлення резервів досягнення високих кінцевих результатів 77 ;
* Управління інтелектуальною власністю - це стратегічно важлива складова загального управлінського процесу, ефективна реалізація якого має забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та її подальший розвиток на інноваційній основі 78 ;
* Система управління інтелектуальною власністю - сукупність стратегічно узгоджених та пов'язаних між собою методів та засобів управління ІВ, спрямована на збільшення вартості та результативності інтелектуальної власності та бізнесу в цілому 79 ;
* Система управління ІВ є комплексом організаційних відносин з питань формування та вдосконалення різних елементів інтелектуальної власності 80 .

Ще один підхід до формування системи управління інтелектуальною власністю, представлений у спеціальній літературі, наведено на рис. 2.4.1.

Управление ИС

Защита прав ИС

* правовая защита;
* коммерческие тайны,
* дисциплинарные взыскания

Развитие ИС

* планирование и

реализация,

* благоприятная среда;
* мотивация работников

Мал. 2.4.1. Система управління інтелектуальною власністю 81

Рынок ИС

* возможности;
* конкуренты,
* нарушители (патентных прав)

Обмен ИС

* покупка и продажа;
* трансфер технологий;
* совместные НИОКР

Більшість вітчизняних дослідників обмежуються окремими питаннями управління ІВ: корпоративним підходом до управління ІВ, управлінням ліцензійними угодами 82 . Ефективне використання результатів інтелектуальної діяльності (РІД) на сучасному ринку, а також адекватна реакція на патентну активність конкурентів можливі лише за комплексного та системного УІВ компанії. Особливе значення при формуванні корпоративних СУІС мають прозора ідеологія, прийнята керівництвом та працівниками організації, відпрацьовані механізми та формалізований процес, налагоджена структура та ефективна взаємодія підрозділів, а також прогресивні схеми мотивації та розвитку творчої діяльності персоналу.

На підставі синтезу наведених вище підходів пропонується наступне визначення поняття “система управління інтелектуальною власністю холдингу”.

Система управління інтелектуальною власністю холдингу є комплексом функцій, методів та організаційних структур управління формуванням та розвитком інтелектуальної власністю, що враховує специфіку холдингової компанії та націлений на довгострокове стійке підвищення ефективності її функціонування.

Тим самим, в рамках наведеного вище визначення знайшли такі суттєві ознаки системи управління як наявність взаємопов'язаних функцій, методів та організаційних відносин, так чи інакше пов'язаних із відтворенням інтелектуальної власності холдингової компанії, а також обов'язковий облік специфіки холдингу як такого (забезпечення циркулювання інформації, знань та інших елементів ІС між-; всього холдингу майданчиків розвитку ІВ структур, що входять до нього і т.п.). Нарешті, кінцевою метою функціонування системи управління ІВ має бути підвищення ефективності розвитку холдингової структури в цілому, що цілком узгоджується з тезою про те, що в умовах економіки постіндустріального типу саме інтелектуальна власність формує найбільшу додану вартість; у цьому сенсі, особливо в рамках високотехнологічних компаній, вона більш значуща, ніж традиційні фактори виробництва, такі як земля, наймана праця, основний та оборотний капітал.

Як випливає з запропонованого визначення, система управління ІВ холдингу включає комплекс взаємопов'язаних функцій управління. Систематизуємо особливості реалізації функцій управління стосовно ІС холдингової компанії.

Розглянемо особливості та проблеми практичної реалізації наведених у таблиці 2.4.1 функцій управління в рамках загальної системи менеджменту інтелектуальної власності холдингу стосовно ТОВ “Ак Барс”.

Таблиця 2.4.1 Зміст загальних та спеціальних функцій управління інтелектуальною

власністю холдингу (систематизовано автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Функції керування | Специфіка реалізації функцій у системі управління ІВ  холдингу |
| Загальні функції управління | |
| 1. Аналіз планування | Дослідження складу та структури вкладень у відтворення ІВ у розрізі підприємств, що входять до холдингу, та холдингу в цілому. Планування потреб у збільшенні ІС залежно від стратегії розвитку холдингу. |
| 2. Організація | Створення спільних підприємств холдингу організаційних структур формування та розвитку ІС. Організація формування окремих елементів ІС холдингу (наприклад, закупівля єдиного для підприємств холдингу ПЗ, підтримка локальної інформаційної мережі тощо). |
| 3. Мотивація | Мотивація окремих структур холдингу до генерування інновацій, які можуть бути використані і на інших підприємствах холдингу. Стимулювання до прискорення трансферту інноваційних ідей, знань, розробок між підприємствами холдингу. |
| 4. Контроль оцінка ефективності | Оцінка характеру впливу ІС на інноваційну активність та ефективність розвитку холдингу в цілому. Оцінка можливої дисбалансованості розвитку ІС між підрозділами холдингу. Контроль цільового та раціонального витрачання коштів, що виділяються на фінансування розвитку ІЧ. |
| Спеціальні функції управління | |
| 5. Маркетинг | Комерціоналізація продуктів ІВ, створених на підприємствах холдингу, за рахунок впливу та можливостей холдингу в цілому. |
| 6. Фінансовий менеджмент | Забезпечення фінансування розвитку інтелектуальної власності підрозділів холдингу за рахунок різних джерел. |
| 7. Управління персоналом | Розвиток персоналу, відповідального за формування та вдосконалення ІС холдингу (фахівці навчальних центрів холдингу, програмісти, фахівці у сфері НДДКР тощо). Створення умов для обміну знаннями та досвідом між підрозділами холдингу. |

Так, на думку Т.А. Стюарт “глибокий, багатоплановий аналіз інтелектуальної власності є необхідним початковим етапом формування ефективної системи управління інтелектуальними ресурсами компаній будь-якого масштабу: від малого підприємства до великої, багатопрофільної транснаціональної корпорації” 83 . Зрозуміло, можуть існувати холдингові структури, для яких вкладення в ІС не є пріоритетними – такими можуть бути, наприклад, деякі холдинги, що існують за рахунок монопольного становища у сировинному секторі економіки, або холдингові структури, які за рахунок афілійованості або різного роду корупційних схем мають. Для такого роду холдингів аналіз та планування ІС не є пріоритетним. Однак і функціонування такого роду холдингів, успішність яких значною мірою обумовлюється дією такого нестійкого фактора як особисті зв'язки, у тому числі тіньового характеру, навряд чи може бути ефективним у довгостроковому періоді.

У ТОВ “Ак Барс” аналіз відтворення ІВ практично не здійснюється як на рівні керуючої компанії холдингу, так і в рамках підрозділів, що входять до холдингу. Планування ІС здійснюється у розрізі його елементів наступним чином:

* на початку року узгоджуються бюджети підприємств холдингу на цілі придбання нового програмного забезпечення та інформаційно-комунікаційних рішень – для цих цілей переважно використовуються технології ТОВ “ІБС”, дочірньої структури холдингу; при цьому обґрунтування кошторисів витрат на ПЗ та комп'ютерне забезпечення діяльності холдингу докладно не перевіряється, такого роду витрати не нормуються, і,

відповідно, ризик придбання даних елементів інтелектуальної власності холдингу досить великий;

* витрати на навчання персоналу плануються не виходячи з результатів аудиту персоналу холдингу, не виходячи з тих знань, які найбільш потрібні для підвищення рівня конкурентоспроможності холдингу в цілому, а виходячи з витрат минулих років, скоригованих на певний коефіцієнт; при цьому такі витрати при дефіциті фінансових ресурсів підлягають секвестуванню, що й мало місце в період кризи– останнє наочно свідчить про те, що керівництво ТОВ “Ак Барс” та його материнської структури – ТОВ“Ак Барс Банк” de facto не розглядають інвестиції в навчання персоналу холдингу як ключовий пріоритет діяльності;
* витрати на придбання нематеріальних активів, таких як патенти, ліцензії тощо, у холдингу не плануються – витрати на придбання такого роду елементів ІВ, як правило, здійснюються або самими підприємствами (якщо НМА мають вузькогалузевий характер і не можуть бути масштабовані на діяльність холдингу загалом), або централізовано (подібним чином, наприклад, у 2023 р. було придбано патент, який наразі використовується на кількох підприємствах ТОВ ХК “Ак Барс”, що належать до переробки продукції АПК).

Слід зазначити, що у рамках ТОВ “Ак Барс” відсутній єдиний підрозділ (або хоча б спеціальна комісія, яка могла б діяти на іррегулярній основі), відповідальний за розвиток інтелектуальної власності холдингу. Такі функції розподілені, по суті “розмиті” між вищим керівництвом холдингу (яке значною мірою залежить від керівництва ТОВ “Ак Барс Банк”), службою управління персоналом та відділом інформаційних технологій.

Як загальні організаційні структури і рішення, що здійснюють розвиток ІС холдингу, можна виділити:

* діяльність дочірньої структури холдингу ТОВ “ІБС” щодо уніфікації програмного забезпечення підприємств холдингу, створення єдиної локальної мережі, удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій у рамках ТОВ“Ак Барс” загалом;
* спільні для низки підприємств холдингу програми навчання, в яких бере участь переважно топ-менеджмент підприємств холдингу
* такого роду навчання, як правило, проводиться за межами холдингу;

- служба внутрішнього контролю холдингу займається зокрема питаннями контролю та аудиту використання нематеріальних активів, проте ефективність такого роду діяльності оцінити проблематично.

Тим самим, у рамках системи управління ІВ холдингу відсутні такі організаційні структури, як, наприклад, освітній центр, банк інноваційних ідей, міні-технопарк та ін. 3 дисертаційного дослідження.

Яких-небудь мотиваційних механізмів до розвитку тих елементів ІС підприємств холдингу, які могли б активно використовуватися і на рівні інших підприємств холдингу, у ТОВ“Ак Барс” нині відсутні.

Як було зазначено раніше, у найбільш загальному вигляді функцію контролю за таким елементом ІВ холдингу, як нематеріальні активи, здійснює служба внутрішнього контролю ТОВ “Ак Барс”, а також незалежний аудитор акціонерного товариства. При цьому кількісні методи контролю та оцінки ефективності ІС холдингу в досліджуваній компанії практично не застосовуються.

Слід зазначити, що у спеціальній літературі наводиться низка методів оцінки ефективності інтелектуального капіталу. Основні з такого роду методів наведені в Додатку 2. Однак такі методи, на наш погляд, можуть бути застосовні для вузької групи промислово-

виробничих підприємств;використання їх для оцінки ІЧ холдингу проблематично.

Слід зазначити також, що з оцінки інтелектуальної власності компанії часто використовуються експертні методи. У рамках такого роду методів експерти оцінюють якість окремих елементів ІС ( накопичених знань, ноу-хау, аж до особистих зв'язків керівництва компанії, які деякі дослідники також включають до складу інтелектуальної власності) та їх вплив на розвиток компанії загалом за якоюсь уніфікованою шкалою. Так, Е. Брукінг вважає , що лише експертним шляхом можна кількісно оцінити ефективність такої багатопланової категорії як ІС компанії 84 . А.В. Якимов вважає, що репрезентативність такого роду оцінки може мати місце лише у випадку, якщо кількість експертів, які займаються оцінкою ефективності інтелектуальної власності, буде досить великою, а їх оцінки будуть незалежними один від одного 85 .

На нашу думку, використання експертних методів для вирішення такого важливого завдання, як оцінка ефективності використання інтелектуальної власності, можливе лише в тому випадку, якщо жодні інші методи не застосовуються. Справа в тому, що експертні методи мають дві принципові недоліки, такі як можливі недостатня компетентність або упередженість експертів, що може внести суттєві спотворення у процес оцінки та подальшого формування ефективної системи управління інтелектуалом компанії. Тим самим, експертні методи цілі-

відповідно використовувати лише як додаткові, що уточнюють окремі положення точних кількісних методів оцінки ефективності ІС.

Щодо оцінки інтелектуальної власності холдингу, як особливої форми інтеграції компаній, то такого роду напрацювання у спеціальній літературі не представлено. Очевидно, що такого роду оцінка має відповідати наступним критеріям:

* облік специфіки холдингу як групи підприємств, як правило різних видів економічної діяльності, об'єднаних корпоративними відносинами – зокрема, деструктивною, відповідно до обґрунтованого в п.2.1 принципу збалансованості стратегічного управління ІС холдингу, є суттєва диференціація витрат на відтворення інтелектуальної власності, холдингу, реалізацію внутрішньохолдингових проектів, які потребують суттєвих інтелектуальних зусиль та т.п.;
* облік у показнику розвитку ІВ холдингу не лише інтенсивності витрат на розвиток ІВ, а й результативності його використання;
* невикористання, по можливості, в силу описаних вище причин методу експертного оцінювання як основний інструмент дослідження ІВ холдингу.

У зв'язку з цим автором пропонується розраховувати комплексний індекс розвитку інтелектуальної власності холдингу (Їх) за такою формулою:

ДНМА\*Епік

Їх = —————— (2.4.1)

Квар

де Їх – комплексний індекс розвитку інтелектуальної власності холдингу;

ДНМА – частка нематеріальних активів у структурі сумарних активів холдингу;

Епік – еластичність зміни сумарного прибутку холдингу в залежності від зміни вартості нематеріальних активів

Епік = ∆П / ∆НМА (2.4.2)

де ∆П – темп приросту прибутку холдингу за певний період (наприклад, календарний рік);

∆НМА – темп приросту вартості нематеріальних активів холдингу за той самий період;

Квар – коефіцієнт варіації частки витрат на відтворення ІВ між підприємствами , що входять до холдингу.

Квар = σ / ДІКср (2.4.3)

Де ДІКср – середня частка витрат на відтворення інтелектуальної власності у структурі витрат підприємств холдингу;

σ – середнє квадратичне відхилення частка витрат на відтворення ІЧ на підприємствах холдингу від її середньої величини (ДІКср)

(2.4.4)

σ = ∑ (ДИКi – ДИКср)2 / n

де ДІКі - частка витрат на відтворення інтелектуальної власності у структурі витрат i-го підприємства холдингу;

n – загальна кількість підприємств холдингу

Тим самим, чим нижче значення середнього квадратичного відхилення (σ), тим ближче значення часток витрат на відтворення ІВ у структурі витрат підприємств, що входять до складу холдингу. Зазначимо, що такого роду частки не можуть і не повинні бути абсолютно рівними, але в той же час вони не можуть відрізнятися вкрай суттєво, оскільки така відмінність веде до дисбалансу інтелектуального розвитку холдингу як деякого їди-

ного економічного організму. У рамках показника коефіцієнта варіації в єдиній системі координат враховується і збільшення середньої частки витрат на відтворення в рамках холдингу, так і зменшення розкиду цього показника між підприємствами холдингу. Чим нижче значення Квар, тим, за інших рівних умов, ефективніше розвивається ІС холдингу.

Пропонований індекс (Їх) є величиною безрозмірною. Він може бути використаний для оцінки темпів розвитку інтелектуальної власності одного холдингу в динаміці, або для порівняння різних холдингів один з одним за параметром комплексного розвитку інтелектуальної власності (за наявності такої внутрішньої інформації про ІС кількох холдингів). Крім того, на основі динаміки різних складових індексу, можна виявляти резерви підвищення ефективності розвитку ІС холдингу та розробляти відповідні заходи щодо вдосконалення системи управління інтелектуальною власністю холдингової структури.

Оцінимо динаміку інтелектуальної власності компанії "Ак Барс" відповідно до запропонованого підходу. Вихідні дані для розрахунку індексу розвитку ІВ холдингу наведено в таблиці 2.4.2.

Загалом індекс розвитку інтелектуальної власності ТОВ “Ак Барс” за 2017 – 2024 р.р. зріс з 1,90 до 5,54 або 2,91, що дуже істотно . Подібне зростання було зумовлене як збільшенням частки нематеріальних активів у загальній структурі активів підприємств холдингу, так і зі зростанням частки витрат на відтворення ІВ холдингу загалом, особливо у 2019 – 2023 р.р. (комплексна модернізація ПЗ, придбання низки ліцензій, досить масштабні програми підвищення кваліфікації персоналу, що хоч і, в першу чергу, належить до категорії топ-менеджменту підприємств холдингу та компанії, що управляє).

Таблиця 2.4.2 Показники, необхідних розрахунку комплексного індексу розвитку інтелектуальної власності Компанія “Ак Барс” 86

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Роки | Середня частка витрат на ІВ у структурі витрат холдингу | Середнє квадратичне відхилення частки витрат на ІВ у рамках холдингу | Коефіцієнт варіації витрат на ІВ у рамках холдингу | Частка нематеріальних активів у структурі сумарних активів холдин-  га, % | Еластичність залежали від зміни вартості нематеріальних активів холдингу | Комплексний індекс розвитку ІС холдингу |
| Позначення | ДІКср | σ | Квар | Днма | Епік | Їх |
| 2017 | 2,1 | 1,37 | 0,65 | 1,2 | 1,03 | 1,90 |
| 2018 | 2,3 | 1,41 | 0,61 | 1,4 | 1,07 | 2,46 |
| 2019 | 2,9 | 1,54 | 0,53 | 1,3 | 1,12 | 2,75 |
| 2020 | 2,6 | 1,79 | 0,69 | 2,1 | 1,06 | 3,23 |
| 2021 | 3,7 | 2,20 | 0,60 | 2,2 | 1,30 | 4,77 |
| 2022 | 3,8 | 1,82 | 0,48 | 2,0 | 1,14 | 4,75 |
| 2023 | 3,9 | 1,92 | 0,49 | 2,5 | 1,18 | 6,02 |
| 2024 | 3,9 | 2,28 | 0,59 | 2,7 | 1,21 | 5,54 |

Разом з тим, як негативна тенденція слід виділити те, що середнє квадратичне відхилення частки витрат на відтворення ІС між підприємствами ТОВ “Ак Барс” у 2017 – 2024 р.р. збільшилося в 1,66 рази – це свідчить про те, що диференціація процесів відтворення ІВ між підприємствами холдингу посилюється, а існуючих загальнохолдингових напрямків розвитку ІВ (наприклад, спільного з корпорацією IBS проекту створення єдиного інформаційного майданчика та пільгового інформаційного консультування структур холдингу). Крім того, вкрай інертно зростає еластичність прибутку холдингу в залежності від зміни вартості нематеріальних активів.

Таким чином, за результатами апробації запропонованого методу розрахунку комплексного індексу розвитку інтелектуальної власності холдингу (Їх) можна обґрунтувати такі рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління ІЧ ТОВ “Ак Барс”:

* створення загальних для холдингу систем управління ІВ (корпоративний університет, міні-технопарк, банк інноваційних ідей, фонд розвитку ІВ), що дозволяють за рахунок доступу до такого роду загальних платформ формування та розвитку ІВ згладити її диференціацію між підприємствами, що входять до складу холдингу;
* підвищення ефективності використання НМА (вкладення коштів у ті НМА, які здатні забезпечити максимальний приріст прибутку холдингу; жорстке нормування витрат на придбання різних елементів нематеріальних активів з метою мінімізації ризику зловживань у даній галузі, що ведуть не до підвищення ефективності управління ІС холдингу, а до підвищення особистого добробуту окремих) осіб).

Загалом, запропонований індекс розвитку інтелектуальної власності холдингу враховує динаміку витрат на формування та розвиток інтелектуальної власності холдингової структури, зміну частки нематеріальних активів у структурі майна холдингу, а також збалансованість формування інтелектуальної власності між окремими підприємствами, що входять. Цей показник дозволяє загалом визначити тенденції зміни інтелектуальної власності та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ним у рамках холдингу.

Щодо спеціальних функцій у рамках системи управління ІВ ТОВ “Ак Барс”, то їх реалізація також має досить фрагментарний характер. Так, функція маркетингу результатів розвитку ІС у холдингу практично не здійснюється – так, за 2024 р. не було зареєстровано

одного патенту на винахід, який міг би бути комерціалізованим.

Ефективність системи управління ІВ холдингу значною мірою залежить від раціональності фінансування процесів відтворення інтелектуальної власності. Слід зазначити, що для фінансування процесів відтворення інтелектуальної власності може використовуватися далеко не весь спектр джерел фінансування діяльності холдингу, а саме:

* короткострокові джерела фінансування (короткострокові кредити банків та кредиторську заборгованість) вкрай ризиковано використовувати з метою формування та розвитку інтелектуальної власності, оскільки вкладення в останній окупаються протягом тривалого терміну, якщо окупаються зовсім;
* довгострокові кредити банків можна використовувати на цілі відтворення ІВ лише в тому випадку, якщо вкладення в ІВ є частиною, причому не дуже суттєвою, деякого більш загального матеріально-речового проекту (наприклад, витрати на сучасне ПЗ у рамках будівельного або девелоперського інвестиційного проекту); у чистому вигляді використання довгострокового банківського кредитування виключно на цілі розвитку ІВ, наприклад, на дороге навчання персоналу, проблематично – комерційний банк просто навряд чи видасть такий ризиковий кредит;
* кошти спеціальних венчурних фондів можуть використовуються переважно для фінансування процесів розвитку ІС малих інноваційних компаній: їх використання на цілі фінансування інтелектуальної власності великого виробничо-торговельного холдингу навряд чи надається можливим;
* бюджетні кошти можуть використовуватися для співфінансування розвитку ІС приватних компаній, в том числі холдингового типу - в приватно-

можливе пільгове або навіть безкоштовне навчання топ-менеджменту та спеціалістів холдингових структур за рахунок державного бюджету. Кошти підприємств є, за оцінкою, зокрема, К.С. Фіоктовича, домінантним джерелом фінансування процесів розвитку ІС – за рахунок цього джерела в економіці фінансується в середньому близько 80-85% витрат на розвиток інтелектуальної власності компаній 87 .

У ТОВ “Ак Барс” власні кошти також є основним джерелом фінансування витрат на розвиток інтелектуальної власності. Для розвитку інтелектуальної власності холдингу було залучено ресурси міжнародної корпорації IBS, з якою було створено спільне підприємство. Вигоди для підприємств ТОВ "Ак Барс", як показано на рис. 2.4.1, полягає у можливості розвитку власної інтелектуальної власності на базі інформаційно-комунікаційних рішень та IT-консалтингу на базі ТОВ “ІБС” за пільговими розцінками.

*Дополнительные возможности освоения рынка*

Мал. 2.4.1. Загальна схема фінансування розвитку інтелектуальної власності підприємств, що входять до складу ТОВ « Ак Барс» у рамках спільного проекту з корпорацією IBS

ТОВ “Ак Барс”

*Создание совместного предприятия в*

*сфере IT – технологий и управления им*

*Повышение воз- можностей фор- мирования и раз- вития ИС*

*холдинга*

*Уча- стие в при- были*

ТОВ “ИБС”

*Обслуживание по льготным расценкам*

Предприятия, входящие в ТОВ “Ак Барс”

Растущая потреб- ность в IT

– услугах в РТ

Международная корпорация IBS

Разом з тим, як було зазначено раніше, для фахівців підприємств ТОВ “Ак Барс” нині відсутні дієві стимули для генерування на базі власної ІС інноваційних рішень, технологій , ідей, які могли б бути використані іншими підприємствами холдингу. Потенційна можливість такого роду використання існує хоча б тому, що до складу холдингу входять компанії, що утворюють виробничо-технологічні ланцюжки (АПК – харчова промисловість – торгівля; лісова промисловість – деревообробка – меблеве виробництво) – очевидно, що деякі технологічні рішення в АПК з певною модифікацією. харчовий промислово-

сти і т.п. Щодо організаційних, маркетингових, інформаційно-комунікаційних інновацій, то вони можуть бути потенційно поширені практично на всі підприємства холдингу, незалежно від виду їх економічної діяльності.

У зв'язку з цим автором пропонується схема стимулювання результативного розвитку ІВ підприємств холдингу (рис. 2.4.2), у рамках якої первісне фінансування ІВ здійснюється за рахунок власних коштів підприємства холдингу. Згодом, якщо отримані інноваційні рішення, технології, пропозиції зможуть бути комерціоналізовані на інших підприємствах холдингу і в результаті буде отримано позитивний економічний ефект, то підприємство холдингу може претендувати на пільговий кредит від ТОВ “Ак Барс Банк” 88 .

Развитие ИC предприятия хол- динга за счет соб- ственных источ- ников финанси- рования

Инновационные идеи, решения, организаци- онно-технические ме- роприятия, которые могут быть использо- ваны и другими пред- приятиями холдинга

Оценка экономическо- го эффекта от масшта- бирования инноваци- онных идей, решений, технологий на другие предприятия холдинга

Льготный кредит ТОВ “Ак Барс Банк” с уменьшением про- центных платежей на сумму годового экономического эф- фекта в результате масштабирования инновационных идей на уровень холдинга в целом

Мал. 2.4.2. Запропонована схема стимулювання результативного розвитку ІВ підприємств холдингу з подальшою можливістю отримання пільгового кредитного фінансування за рахунок головної банківської структури

Для ТОВ “Ак Барс Банк” дана схема стратегічно вигідна тим, що цей найбільший банк РТ зрештою de facto є бенефіціа- ром ТОВ “Ак Барс”. Відповідно, і банку, як і всій групі компаній “Ак Барс” має бути вигідне підвищення рівня інноваційної активності підприємств холдингу, що в перспективі дозволить їм виробляти більш конкурентоспроможну продукцію, з вищим рівнем доданої вартості, підвищить їх перспективну фінансову стійкість і, відповідно, знизить перспективи.

Що стосується методів управління як одного з елементів системи управління інтелектуальною власністю холдингу, то вони можуть бути диференційовані в залежності від видів ІС. Так, методи формування програмного навчання холдингу можуть бути централізованими (використання уніфікованого ПЗ на всіх підприємствах холдингу) або інтегративними, що забезпечують можливість інтеграції ПЗ різних підприємств холдингу; можливе формування власної локальної мережі для трансферту інформацією або використання цих цілей інструментів глобальної мережі з певним рівнем внутрішньокорпоративного захисту інформації . Методи навчання також можуть здійснюватись централізовано чи децентралізовано, на базі власних освітніх майданчиків холдингу або з використанням освітніх послуг сторонніх організацій тощо.

Незважаючи на виділені проблеми розвитку системи управління ІC у ТОВ “Ак Барс” все ж таки здійснюється певний розвиток інтелектуальної власності.

У цьому цікавий досвід формування та розвитку систем управління ІВ холдингових структур федерального масштабу.

Холдинг МРСК є найбільшою інфраструктурною організацією у світі, що надає послуги з передачі електроенергії в 69 суб'єктів. У 2022 році мережами протяжністю понад 2 млн км споживачам було передано 592 млрд кВтг електроенергії. Консолідована виручка склала 535 млрд руб.

У 2022 році ТОВ «Холдинг МРСК» було розроблено Концепцію (основні положення) програми інноваційного розвитку ТОВ «Холдинг МРСК» на 2023-2025 роки. Концепція передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів щодо впровадження нових технологій, інноваційних продуктів та послуг, який включає моніторинг технологічного рівня та інноваційних процесів, управління інноваційним розвитком, організацію НДДКР, визначення джерел фінансування, участь у технологічному прогнозуванні та діяльності технологічних галузі проривних технологій.

У рамках вирішення завдання організації системи наукового забезпечення діяльності МРСК було створено дочірню компанію — ТОВ «Науково-дослідний інжиніринговий центр міжрегіональних розподільчих мережевих компаній» (ТОВ «НДІЦ МРСК»), яка має стати платформою вдосконалення системи управління інноваціями та технічного комплексу.

Для забезпечення діяльності з проведення технологічного аудиту , розробки та виконання програми інноваційного розвитку Суспільства, а також для організаційної підтримки діяльності керівника, відповідального за інноваційний розвиток ТОВ «Холдинг МРСК», визначено структурний підрозділ — Центр стратегії, розвитку та інновацій.

ВАТ «Холдинг МРСК» продовжує розвиток інформаційних технологій та телекомунікацій, що є базисом побудови ефективної системи управління. У 2022-25 році проведено розробку концепції єдиного комунікаційного середовища ТОВ «Холдинг МРСК» та його ДЗВ. Реалізовано проект «Мультисервісна мережа зв'язку», що дозволяє на основі єдиного телекомунікаційного середовища реалізувати сервіси корпоративного відеоконференц-зв'язку, телефонії, технологічного зв'язку, передачі комп'ютерних даних . Почалося розширення мережі відеоконференцзв'язку рівня ПЕМ. ТОВ

«Холдинг МРСК» веде роботу зі створення єдиного вузла зв'язку з метою забезпечення гнучкого та оперативного підключення до інформаційних ресурсів та сервісів зовнішніх організацій.

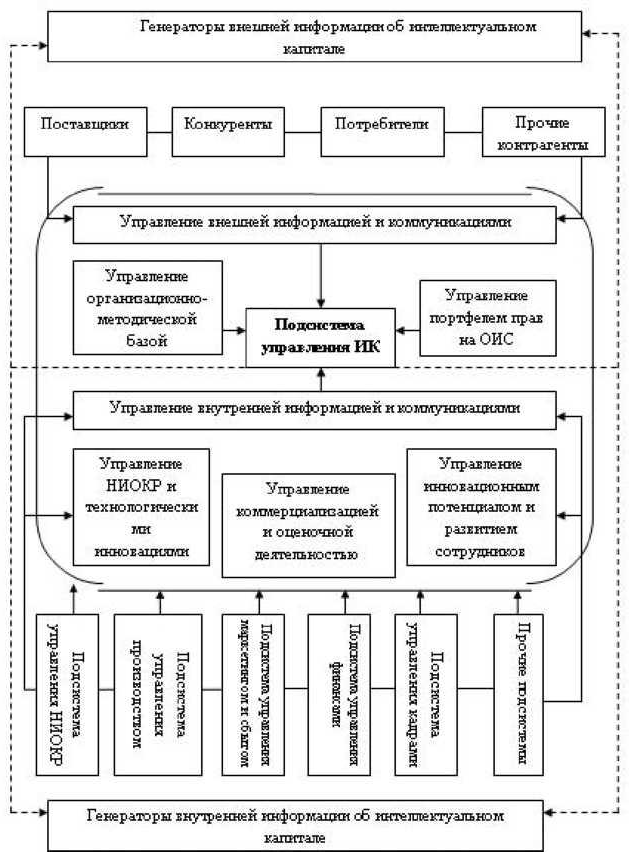
З метою підвищення захищеності даних та забезпечення високої якості сервісів, ТОВ «Холдинг МРСК» перевело ряд ІТ-сервісів, критичних з точки зору безпеки, на обслуговування силами Департаменту інформатизації та бізнес-технологій, створивши необхідну ІТ-інфраструктуру.

З метою підвищення ефективності використання ресурсів Холдингу тривала робота з експертизи системних проектів автоматизації, планів впровадження автоматизованих систем, технічних завдань та конкурсної документації з ІТ-проектів ТОВ «Холдинг МРСК».

ТОВ «Холдинг МРСК» у 2023 році провело централізовані закупівлі програмного забезпечення, що дозволило отримати спеціальні цінові умови на придбання ДЗО Холдингу необхідного програмного забезпечення , у тому числі таких компаній, як Microsoft, Oracle, EMC, VMware.

Для підвищення якості управлінської звітності, забезпечення її аналітичності та прискорення способу надання почалося впровадження автоматизованої системи збору та аналізу мережевої звітності ДЗО ТОВ «Холдинг МРСК» на базі IBM Cognos. Система введена в експлуатацію за такими напрямками: технічне обслуговування та ремонти, управління персоналом , облік фінансової власності.

У загальному вигляді підсистема управління інтелектуальною власністю у загальній системі управління холдинговою компанією ТОВ "МРСК" представлена на рис. 2.3.3.



Мал. 2.3.3. Формалізований вид підсистеми управління інтелектуальною власністю у загальній системі управління холдинговою компанією ТОВ "МРСК"

Управління інтелектуальною власністю передбачає реалізацію

цію ряду функцій, спрямованих на раціональне формування, використання та розвиток інтелектуальних ресурсів інтегрованої структури ОПК, які можна систематизувати за окремими напрямками діяльності (таблиця 2.3.3).

Таблиця 2.3.3 Функціональні підсистеми управління інтелектуальною власністю холдингової компанії ТОВ "МРСК" 89

|  |  |
| --- | --- |
| Елементи системи управління інтелектуальною власністю  венністю | Зміст реалізованих функцій управління ІВ ТОВ"МРСК" |
| 1. Підсистема управління НДДКР та технологічними інноваціями | -планування, організація, контроль та регулювання процесу розвитку наукових та технічних знань фахівців;  -формування інтелектуально-інформаційного середовища, що сприяє генеруванню нових ідей, розвитку творчості, винахідливості, раціо- нализаторства;  -формування інтелектуальної бази, що дозволяє холдингу адаптуватися і утримувати свої позиції в зовнішньому середовищі, що змінюється; |
| 2. Підсистема управління інноваційним потенціалом та розвитком співробітників | -формування та ефективне використання фондів знань;  -Прогнозування потреби в інтелектуальних ресурсах;  -Виявлення емоційно-психологічного та інтелектуального потенціалу співробітників;  -Забезпечення умов безперервного вдосконалення та розвитку персоналу;  -розробка програм заходів щодо вдосконалення та розвитку інтелектуальної власності; |
| 3. Підсистема управління внутрішньою та зовнішньою інформацією та комунікаціями | -координація дій спеціалістів, задіяних у процесі управління інтелектуальними активами, за рахунок формалізації та регламентації різних процедур;  -формування системи збору, передачі, обробки, зберігання та використання внутрішньої та зовнішньої інформації; |
| 4. Підсистема управління портфелем прав на інтелектуальну власність | -оптимізація складу портфеля прав власності на інтелектуальну власність відповідно до стратегії розвитку холдингу;  -розробка організаційно-технічних заходів, що забезпечують захист інтелектуальної власності; |
| 5. Підсистема управління комерціалізацією інтелектуальної  власності | -Забезпечення умов для отримання максимальної вигоди від використання інтелектуальних ресурсів;  -аналіз та оцінка вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності, моніторинг комерційного потенціалу інтелектуальної власності. |

Таким чином, у холдинговій компанії ТОВ “МРСК” система управління інтелектуальною власністю побудована у розрізі основних бізнес-процесів, пов'язаних з його формуванням, захистом та використанням. У цьому холдингу, на нашу думку, більш розвинені функції прогнозування та планування потреби в інтелектуальній власності, ніж у рамках ТОВ “Ак Барс”.

Крім того, в холдингу ТОВ “МРСК”, що є по суті монополістом у сфері транспортування електроенергії об'єктивно існують більш значні фінансові можливості для стимулювання вдосконалення ІВ структур, що входять до нього, і власне розвитку ІЧ персоналу будь-якого рівня, ніж у такому регіональному виробничо-торговельному холдингу. Водночас у холдингу ТОВ “МРСК” також недостатньо розвинені внутрішньохолдингові механізми трансферту знань, досвіду, технологій.

На підставі зробленого у цьому розділі дисертації аналізу автором пропонується визначення поняття "модель управління системою інтелектуальної власністю холдингу". Така модель, на нашу думку, є комплексом взаємопов'язаних принципів, загальних та спеціальних функцій управління інтелектуальною власністю холдингу, методикою коригування стратегії інтелектуальної власності холдингу та індексом розвитку інтелектуальної власності холдингу, що відображає інтенсивність і збалансованість його процесів.

Таким чином, модель управління системою інтелектуальної власності холдингу включає себе як стійкі вимоги до його розвитку, що враховують специфіку холдингової форми корпоративної організації, так і функції управління, а також методичний інструментарій коригування стратегії ІС холдингу та оцінки рівня його розвитку.

На завершення цього розділу дисертаційного дослідження зробимо такі висновки:

1. Стратегія розвитку інтелектуальної власності холдингу є комплексом взаємопов'язаних, об'єктивних, найбільш пріоритетних напрямів формування та вдосконалення всіх елементів інтелектуальної власності, що відповідають загальній стратегії розвитку холдингу та забезпечують довгострокове стійке підвищення ефект-

тивності його функціонування.

1. Запропоновано систему принципів, тобто деяких стійких вимог, яким має відповідати стратегія розвитку інтелектуальної власності суб'єкта господарювання, таких як принципи ефективності, планомірності, динамізму, об'єктивності, збалансованості, циркулювання ІВ, синергізму, раціональної транспарентності та мінімізації трансакцій. Розглянуто особливості реалізації цих принципів у рамках управління інтелектуальною власністю ТОВ “Ак Барс”.
2. Розроблено методику коригування стратегії формування інтелектуальної власності холдингу, засновану на аналізі функцій впливу витрат на відтворення інтелектуальної власності на інноваційну активність, яка дозволяє визначити доцільність та основні напрямки вдосконалення стратегії та системи управління інтелектуальною власністю холдингової структури, а також виділити найбільш ефективно. холдингу та поширити їх досвід на розвиток холдингу в загалом.
3. Система управління інтелектуальною власністю холдингу є комплексом функцій, методів та організаційних структур управління формуванням та розвитком інтелектуальної власністю, що враховують специфіку холдингової компанії та націлених на довгострокове стійке підвищення ефективності її функціонування. Розглянуто особливості та проблеми формування системи управління інтелектуальною власністю ТОВ “Ак Барс” у розрізі функцій управління та видів інтелектуальної власності.
4. Запропоновано індекс розвитку інтелектуальної власності холдингу, який враховує динаміку витрат на формування та розвиток інтелектуальної власності холдингової структури, зміну частки нематеріальних активів у структурі майна холдингу, а також збалансування

ванність формування інтелектуальної власності між окремими підприємствами, що входять до холдингу. Цей показник дозволяє загалом визначити тенденції зміни інтелектуальної власності та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ним у рамках холдингу.

1. Розроблено зміст моделі управління інтелектуальною власністю холдингу, яка являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, загальних та спеціальних функцій управління інтелектуальною власністю холдингу, методику коригування стратегії інтелектуальної власності холдингу та індекс розвитку інтелектуальної власності формування.