DOI: 10.15276/ETR.05.2023.4
DOI: 10.5281/zenodo.10092337
UDC: 657.92: 339.166.5(075.8)
JEL: M40, O32, O34

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

# THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT

Maria V. Maslak, PhD in Economics, Associate Professor
*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine*
*ORCID: 0000-0001-9061-6826*
*Email: mariya.maslak2016@gmail.com*

Petro G. Pererva, Doctor of Economics, Professor
*National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine*
*Higher School of Labour Safety Management – WSZOP, Poland*
*ORCID: 0000-0002-6256-9329*
*Email: pgpererva@gmail.com*

*Received 13.09.2023*

*Маслак М.В., Перерва П.Г. Теоретико-методологічні засади управління інтелектуальною власністю. Науково-методична стаття.*

У статті розглядаються поняття та сутність управління інтелектуальною власністю а також моделі, методи та інструменти управління інтелектуальною власністю на промислових підприємствах. По результатам проведеного дослідження надано методологічні і методичні підходи до управління процесами створення та введення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності на підприємствах реального сектору економіки на протязі життєвого циклу інтелектуальних продуктів. Наукова новизна дослідження представлена у вигляді актуалізації та примноження наукових знань та методичних рекомендацій щодо впровадження системи управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві. Авторами на основі принципів процесно-системного підходу та методів моделювання запропоновано модель та методичний інструментарій реалізації системи інтелектуальної власності на рівні підприємства. Система, у свою чергу, представлена як процес із виділенням етапів та описом змісту кожного етапу. Запропонована модель може бути використана у практичній діяльності промислового підприємства.

*Ключові слова:* стале зростання, інновації, управління інтелектуальною власністю, процес управління, промислові підприємства

*Maslak M.V., Pererva P.G. Theoretical and Methodological Principles of Intellectual Property Management. Scientific and methodical article.*

The article examines the concept and essence of intellectual property management, as well as models, methods and tools of intellectual property management at industrial enterprises. According to the results of the research, methodological and methodical approaches to the management of the processes of creation and introduction into economic circulation of intellectual property objects at enterprises of the real sector of the economy during the life cycle of intellectual products have been provided. The scientific novelty of the study is presented in the form of updating and multiplying scientific knowledge and methodical recommendations regarding the implementation of the intellectual property management system at the industrial enterprise. Based on the principles of the process-system approach and modeling methods, the authors proposed a model and methodological toolkit for the implementation of the intellectual property system at the enterprise level. The system, in turn, is presented as a process with the selection of stages and a description of the content of each stage. The proposed model can be used in the practical activity of an industrial enterprise.

*Keywords*: sustainable growth, innovation, intellectual property management, management process, industrial enterprises

Управління інтелектуальною власністю, що є невід'ємним елементом ефективного сталого розвитку промислового підприємства та забезпечення його фінансової та ринкової безпеки за рахунок збільшення вартості капіталу, в умовах інноваційної економіки набуває особливої актуальності. В результаті проведеного дослідження підтверджено, що питання управління інтелектуальною власністю пов'язані з теорією сталого розвитку, оскільки інтелектуально-інноваційний розвиток дозволяє суттєво економити ресурси та забезпечувати економічну безпеку підприємства, оскільки організація ефективного управління інтелектуальною власністю дозволяє її власникам суттєво знизити стратегічні та фінансові ризики. Ефективність інтелектуальних продуктів багато в чому залежить від умов їх використання на підприємстві. Оптимальні умови споживання якраз і забезпечує система управління інтелектуальною власністю.

Враховуючи складність організації процесу управління інтелектуальною власністю, а також недостатню розробленість теоретико-методологічних підходів та методичного інструментарію, представляється важливим та актуальним подальший розвиток положень щодо впровадже-ння процесу управління інтелектуальною власністю на промислових підприємствах, обґрун-тування необхідності системного управління та його вплив на ефективність інтелектуально-інноваційної діяльності підприємств та організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Проблематика управління інтелектуальною власністю на промислових підприємствах вже тривалий час перебуває в центрі уваги багатьох

теоретиків та практиків. Різні теоретико-методичні аспекти в сфері управління об'єктами інтелектуальної власності стали предметом дослідження багатьох дослідників в нашій країні і за її межами [1-16]. Специфіка управління інтелектуально-інноваційною промислових підприємств була предметом досліджень Д. Коціскі [2, 10], В.І. Борзенко [1], О.Б. Бутнік-Сіверського [3], М. Шомоші Маріанн [4, 10], О.Д. Витвицької [5], Т.О. Кобєлєвої [6, 9], С.М. Ілляшенко [7], В.В. Вірченко [8], Ткачової Н.П. [11], Старостіної А.О. [12] та ін. Слід відзначити, що в останній час увага до зазначеної проблеми суттєво збільшилася і стала важливою та актуальною в промисловій сфері, яка зобов'язана забезпечити українську економіку сучасними конкурентоздатними виробами.

В цілому вказані дослідники розглядають процес управління інтелектуальними активами промислового підприємства з використанням двох сценаріїв: по-перше, структурного методичного підходу, в основу якого пропонується закласти процедуру зміни організаційної структури управління інтелектуальними активами підприємствами; по-друге, з використанням технологічного підходу, який передбачає дослідження змісту управлінської діяльності (побудову топології зв'язків управлінських завдань) на різних технологічних стадіях процесу управління. Проведене дослідження існуючих підходів та наукових доробок, які присвячені розгляду проблем управління інтелектуальною власністю, дозволяє зробити в певній мірі обґрунтовані висновки про те, що в даний час в науковій літературі не представлено єдиного теоретико-методичного підходу щодо концепції дослідження проблем інтелектуальної власності, зокрема, процесів ефективного управління нею. Тому залишається важливою, актуальною і не в повній мірі вирішеною задача розкриття найбільш вагомих складових елементів системи управління інтелектуальною власністю на промислових підприємствах і в системі активного науково-технічного і технологічного розвитку економіки нашої країни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Для забезпечення необхідного рівня ефективності діяльності промислових підприємств і покращення процесів створення та виробництва інтелектуально-інноваційної продукції, конкурентоздатної на вітчизняному та світовому ринках, в існуючих дослідженнях обґрунтовані та досліджені сучасні технології управління процесами комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на промислових підприємствах [4, 8, 11, 15]. Разом з тим, зростаючі темпи росту промислового виробництва, імплементація нашою країною європейських вимог і норм у сферу промислового виробництва, розробка сучасної інтелектуально-інноваційної продукції, конкуренція серед промислових товарів, нагально зумовлюють необхідність та актуальність подальшого вдосконалення методологічних, теоретичних та методичних підходів до управління процесами створення та споживання (комерціалізації) об'єктів інтелектуальної власності на промислових підприємствах. До цього часу невирішеною проблемою ще є необхідність розвитку процесної та функціональної моделей введення в господарський обіг об'єктів інтелектуальної власності на промислових підприємствах. Відсутність такого роду досліджень ускладнює можливість обґрунтованого вибору методологічного підходу до правової (патентної) охорони комерціалізації інтелектуальних продуктів на кожній стадії життєвого циклу інтелектуальних продуктів. Виходячи з цих положень у статті передбачається проведення аналізу наявних підходів та механізмів до управління об'єктами інтелектуальної власності і сформувати пропозиції по удосконаленню процесної та функціональної моделей, адаптованих до базових положень чинного законодавства у сфері створення та введення в господарський обіг інтелектуальної власності в нашій країні.

*Метою статті є* дослідження та узагальнення наявних в цей час науково-методичних підходів і моделей до управління процесами створення та введення в господарський обіг (комерціалізації) об'єктів інтелектуальної власності підприємствах реального сектору економіки. Для досягнення поставленої мети проведено розгляд питань впровадження процесу управління інтелектуальною власністю на промислових підприємствах, обґрунтування необхідності системного управління та його вплив на ефективність інтелектуально-інноваційної діяльності.

Методологія. При проведені цього дослідження було використано загальнонаукові моделі та методи пізнання, серед яких системний підхід до управління інтелектуальними активами з елементами ретроспективного і системно-логічного аналізу. Методологія функціонального моделювання і графічного описання процесів використана для формування процесної та функціональної моделей управління об'єктами інтелектуальної власності у промисловій сфері.

**Виклад основного матеріалу дослідження**

Дослідження концептуальних засад управління сталим розвитком економічних господарських систем, формування, ухвалення та реалізація на практиці управлінських рішень нагально потребує формування характеристик змісту окремих стадій цього процесу за базовими концепціями і напрямками менеджменту. Тому, базуючись на достатньо новому для української економіки понятті «інтелектуальна власність» виявлено певну недостатність вивчення в українських наукових дослідженнях розробок по створенню ефективної системи управління інтелектуальними активами підприємств та організацій. З метою дослідження управління інтелектуальною

власністю на різних рівнях організації економічних систем, необхідним є визначення сутності окресленої дефініції.

По суті, управління інтелектуальною власністю належить до категорії управління підприємством, але порівняно з управлінням людськими ресурсами, фінансовим менеджментом, управлінням продажами та управлінням розвитком, управління інтелектуальною власністю має свої унікальні характеристики. Повна система управління інтелектуальною власністю включає вибір моделей управління, побудову відділів управління, розподіл управлінського персоналу, формулювання та впровадження систем управління, управлінських заходів тощо, щоб сформувати комплексну, багаторівневу та тривимірний захист для підприємств і реалізація мети управління створення прибутку для підприємств через управління інтелектуальною власністю. Пропонуємо для широкого вжитку наступне визначення цього процесу стосовно промислового підприємства.

Управління інтелектуальною власністю – це комплекс управлінських дій, які здійснює промислове підприємство з метою забезпечення реалізації правової системи інтелектуальної власності та захисту законних прав та інтересів суб'єктів права інтелектуальної власності, а також індивідуальних прав власників інтелектуальної власності з метою максимізації економічних та соціальних вигод від своїх інтелектуальних досягнень.

Виходячи з пропонованого визначення, можемо стверджувати, що управління інтелектуальною власністю – це, по суті, управління власністю авторів (розробників, власників) інтелектуальної власності. Власність - це право власника володіти, користуватися та розпоряджатися всім своїм майном у межах, встановлених законом. Хоча інтелектуальна власність має свою особливість у формі, вона все одно є об'єктивною та реальною власністю. Тому, на нашу думку, у промислового підприємства має місце реальна можливість здійснювати наукове управління нематеріальними правами інтелектуальної власності та підвищувати ефективність управління та її використання в своїй виробничо-комерційній діяльності.

Перш за все, система управління інтелектуальною власністю підприємства це загальна система, яка є не тільки складовою НДДКР або виробництва, а й підсистемою управління підприємством, яка включає в себе всі ланки виробничого процесу: НДДКР, вироб-ництво, закупівлі, продажі, імпорт та експорт і таке ін. Ефективне управління інтелектуальною власністю це не тільки відповідальність служби управління інтелектуальною власністю, але й залучає до цього процесу всі інші служби підприємства і практично кожного його співробітника. Зокрема, комерційна таємниця в інтелектуальній власності стосується кожного працівника даного підприємства.

Основні положення змісту процесів управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві представлено на рис. 1.

Рисунок 1. Зміст процесів управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві
*Джерело: власна розробка авторів*

Зміст управління інтелектуальною власністю однозначно відповідає системі захисту інтелектуальної власності. Лише зрозумівши зміст системи інтелектуальної власності, ми можемо з'ясувати зміст управління інтелектуальною власністю, науково побудувати та експлуатувати систему управління інтелектуальною власністю на підприємствах [13, 16].

Розглянемо більш детально окремі положення змісту процесів управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві, які представлено на рис. 1. Управління розробкою та створенням прав інтелектуальної власності означає, що на підприємстві топ-менеджмент повинен виходити з мети заохочення персоналу щодо створення винаходів і творчості, формулювати відповідні стратегії, сприяти розвитку прав інтелектуальної власності, виконувати ефективну роботу з реєстрації та статистики прав інтелектуальної власності, перевіряти та використовувати всі наявні на підприємстві активи, розуміти зміни в правах

власності, а також здійснювати пряме управління існуючими в розпорядженні підприємства правами інтелектуальної власності, керувати та наглядати за опосередкованим володінням правами інтелектуальної власності.

Керування діяльністю по комерційному використанню прав інтелектуальної власності головним чином регулює дію та використання прав інтелектуальної власності, вивчає та затверджує методи функціонування та управління правами інтелектуальної власності, формулює права інтелектуальної власності тощо.

Управління доходами від комерційного використання прав інтелектуальної власності визначає передачу, використання і зупинення прав інтелектуальної власності відповідно до умов даного підприємства. Управління доходами ідеально поєднує технологію наукового прогнозування та технологію оптимізації з використанням сучасних комп'ютерних технологій, глибоко застосовує маркетингових теорій на дуже детальному рівні, таких як сегментація ринку та ціноутворення, формує набір систематичних концепцій і методів управління.

Управління розпорядженням та патентними правами інтелектуальної власності передбачає визначати передачу, використання і припинення прав інтелектуальної власності відповідно до власних умов. Патентні права є найважливішою частиною управління інтелектуальною власністю підприємств і розглядаються як рятівний круг і амулет розвитку підприємства. У сучасній дедалі жорсткішій ринковій конкуренції ресурси є основою для участі підприємства в ринковій конкуренції, особливо для монопольних ресурсів, таких як патенти, оволодіння патентами означає наявність певної конкурентної переваги. Запатентована технологія є не лише засобом для підприємств захистити власні інтереси від порушень, а й зброєю для отримання ринкової переваги над конкурентами.

Управління створеною та придбаною інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві здійснюється за певним алгоритмом, який включає в себе кілька певною мірою самостійних стадій (рис. 2).

Рисунок 2. Основні етапи управління ІВ, патентовласником якої є підприємство
*Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 3, 4]*

Стадія 1. Оцінка інтелектуальної власності. Зміст цього етапу включає в себе порівняння витрат і вигод при експлуатації об'єктів інтелектуальної власності. Доцільність патентування визначається цілями використання інтелектуальної власності: реалізацією продукції власного виробництва або продажем технології.

Стадія 2. Захист інтелектуальної власності. Всесвітня організація інтелектуальної власності, заснована в 1967 році, а з 1974 року спеціалізована установа ООН з питань творчості та інтелектуальної власності, займається розвитком і захистом інтелектуальної власності по всьому світу. Захист інтелектуальної власності. Законодавство України про інтелектуальну власність.

Стадія 3. Оцінка потенціалу комерціалізації інтелектуальної власності. Організації, які займаються оцінкою інтелектуальної власності в Україні, можуть бути включені в такі всеукраїнські громадські організації, як «Всеукраїнська асоціація фахівців з оцінки», «Українське товариство оцінювачів», «Федерація оцінювачів бізнесу та інтелектуальної власності»

Стадія 4. Комерціалізація інтелектуальної власності. Форми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності: інжиніринг, виробнича кооперація, трансфер технологій в рамках спільних підприємств, технічна допомога, франчайзинг, лізинг.

Виділимо основні завдання управління інтелектуальною власністю підприємства [1, 5, 9, 14]:

— аналіз використання об'єктів інтелектуальної власності;
— виявлення надлишкової та необхідної інтелектуальної власності;
— визначення форм і способів правової охорони інтелектуальної власності;
— визначення ключового об'єкта інтелектуальної власності;
— здійснення процедур правової охорони інтелектуальної власності;

— комерціалізація (монетизація) інтелектуальної власності;
— припинення порушень прав інтелектуальної власності;
— стягнення компенсацій і штрафів за незаконне використання об'єктів інтелектуальної власності.

Таким чином, з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства дуже важливим напрямком є управління інтелектуальною власністю, основною метою якого є надання можливості системного формування та розвитку унікальних взаємозв'язків, знань і умінь виробляти унікальні продукти з їх унікальними властивостями для повного задоволення ринкового попиту.

В сфері інтелектуальної власності слід розрізняти два важливих поняття: система та стратегія інтелектуальної власності. Система інтелектуальної власності – це правова система, у якій правовласник інтелектуальних досягнень користується протягом певного часу виключних правом на свої інтелектуальні досягнення. Без дозволу правовласника нікому не дозволяється використовувати його інтелектуальні досягнення. Впровадження системи інтелектуальної власності може стимулювати інновації, захистити досягнення інтелектуальної праці людей і сприяти їх перетворенню в реальну продуктивність. Це механізм стимулювання та захисту для сприяння науково-технічному прогресу, економічному розвитку та культурному процвітанню. Права на інтелектуальні досягнення, широко відомі як права інтелектуальної власності, стосуються прав, якими користуються духовні багатства, створені інтелектуальною діяльністю в галузях науки, техніки, культури та мистецтва.

Стратегічне управління інтелектуальною власністю пропонуємо розділити на декілька в певній мірі самостійних, але тісно взаємопов'язаних між собою рівнів (рис. 3).

Рисунок 3. Рівні стратегічного управління інтелектуальною власністю
*Джерело: власна розробка авторів*

Національна стратегія управління інтелектуальною власністю розглядає макрорівень усієї країни, вона тісно пов'язана з моделлю економічного розвитку країни, навчанням персоналу, системою науково-дослідних робіт тощо, її слід планувати в цілому. Національна стратегія управління інтелектуальною власністю стосується не лише стратегії розвитку самої сфери ІВ, не лише стратегії захисту ІВ, це надзвичайно важлива національна стратегія, яка охоплює багато сфер.

Державна стратегія управління промисловою власністю визначає той факт, що неможливо одночасно ефективно охопити всі сфери інтелектуальної власності, але разом з тим ці дії не повинні бути односторонніми. Країна повинна зосередитися на просуванні стратегій промислової інтелектуальної власності в пріоритетних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології, медицина і таке ін.

Регіональна стратегія управління інтелектуальною власністю визначає, що існують великі відмінності в науково-технічному прогресі, економічному розвитку та ресурсах інтелектуальної власності в різних регіонах країни, і повинні бути різні акценти відповідно до фактичної ситуації в різних регіонах. Це також нагадує урядовим департаментам, що недоцільно переслідувати одну мету під час вимірювання статусу розвитку інтелектуальної власності в кожній області чи регіоні.

Стратегія управління інтелектуальною власністю на підприємстві стосується стратегії та засобів використання підприємством системи інтелектуальної власності з метою отримання та підтримки ринкових своїх конкурентних переваг для отримання найкращих економічних вигод та переваг. Стратегічне управління на рівні підприємства передбачає розвиток і підтримку обізнаності персоналу із засобами охорони, захисту та використання інтелектуальної власності. Стратегія підприємства в галузі інтелектуальної власності повинна відповідати законам ринкової економіки та спрямовувати підприємства на підвищення власними засобами свого інтелектуального потенціалу в сфері створення, використання та охорони прав інтелектуальної власності в умовах ринкової конкуренції.

Дослідження та аналіз стратегічного управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві в основному включає в себе наступні елементи:

1. Формування основної теорія стратегічного управління інтелектуальною власністю підприємства.

2. Визначити та обґрунтувати статус стратегії інтелектуальної власності підприємства в перспективах його розвитку.

3. Обґрунтування зв'язку між стратегією інтелектуальної власності підприємства та іншими стратегіями розвитку підприємства.

4. Оптимізувати розподіл ресурсів інтелектуальної власності підприємства та їх використання в економіці підприємства.

5. Проаналізувати типи стратегій інтелектуальної власності підприємства та конкретні стратегії їх впровадження.

6. Оцінити зв'язок між стратегіями інтелектуальної власності підприємства та створенням сучасних корпоративних систем.

7. Дослідити методи стратегічного управління інтелектуальної власності на інших підприємствах з метою узагальнення та використання передового досвіду.

8. Визначити правові гарантії обраної стратегії інтелектуальної власності підприємства

9. Дослідження прогресивної практики стратегічного управління інтелектуальною власністю підприємства в розвинутих країнах та можливостей її використання для вітчизняних підприємств.

Ефективність процесу управління інтелектуальною власністю забезпечується виконанням низки надзвичайно важливих функцій, до яких рекомендуємо віднести наступні:

а) формулювати та впроваджувати корпоративні стратегії інтелектуальної власності для досягнення цілей корпоративного бізнесу;

б) управляти ресурсами інтелектуальної власності підприємства для реалізації задачі збереження та оцінювання інтелектуальних активів;

в) виявлення та навчання професійних талантів, включаючи персонал НДДКР та персонал служби управління інтелектуальною власністю;

г) формування та розвиток механізму наукових досліджень та інновацій з метою заохочення співробітників підприємства до творчого пошуку та наукової діяльності;

д) у відповідності з національним законодавствам, політикою стимулів та обмежень, формувати та запроваджувати механізм управління патентами на підприємстві, який включає в якості складових: стимули та обмеження, оцінку та систему фінансових гарантій;

е) використовувати всі доступні інформаційні ресурси в сфері створення, комерціалізації та трансферу інтелектуальної власності;

ж) встановлювати та вдосконалювати правила і норми інтелектуальної власності, запобігаючи юридичним ризикам та реагувати на судові суперечки щодо інтелектуальної власності;

з) здійснювати процеси комерціалізації та використання інтелектуальної власності, використовуючи ринкову вартість виключних прав інтелектуальних ресурсів.

На наш погляд, тісна взаємодія процесів управління інтелектуальними активами промислового підприємства з стратегією розвитку його виробничо-комерційної бізнес-діяльності забезпечую підприємству сталий розвиток та технологічне лідерство на відповідному технологічному ринку (рис. 4).

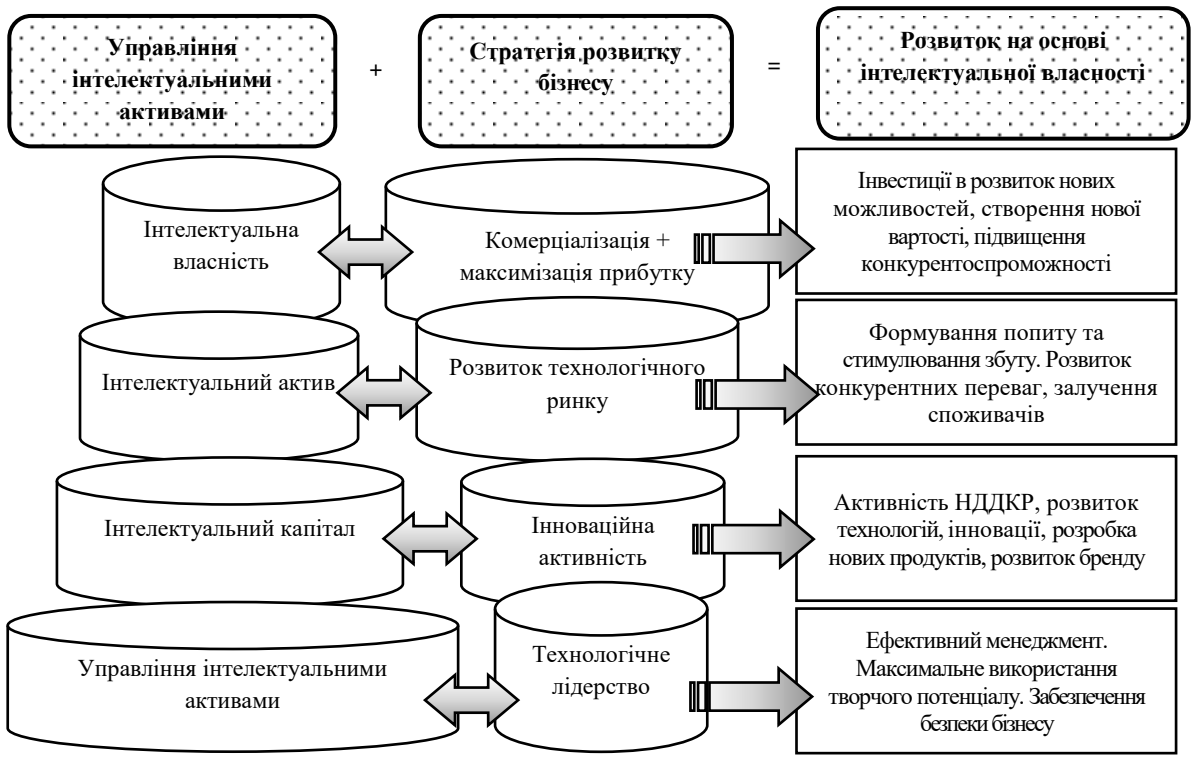


Рисунок 4. Стратегічні задачі процесу управління інтелектуальними активами підприємства
*Джерело: власна розробка авторів*

Щоб забезпечити безперебійне впровадження стратегічної системи прийняття та управління інтелектуальною власністю на підприємстві, необхідно створити на підприємстві впорядкований та ефективний відділ управління інтелектуальною власністю під відповідальністю головних керівників підприємства. Промислові підприємства зазвичай мають спеціалізований відділ управління ІВ, який носить назву департаменту (відділу) інтелектуальної власності. Відділ інтелектуальної власності, конструкторський відділ, технологічний відділ і бізнес-департамент разом складають ядро підприємства, а юридичний відділ і фінансовий відділ разом формують організацію високого рівня та організацію управління підприємством.

Проведені дослідження дозволяють сформувати основні види організаційної структури для управління інтелектуальною власністю підприємства (рис. 5).

Ряд промислових підприємств використовують організаційну структуру управління інтелектуальною власністю на засадах пріоритетності відділу досліджень і розробки технологій виробництва. Ця організаційна форма підпорядковує відділ інтелектуальної власності відділу досліджень і розробки технологій. Така форма підходить для високотехнологічних підприємств, у стратегії яких домінує запатентована технологія, і сфера діяльності яких зосереджена переважно в даній країні. Перевага цієї форми полягає в тому, що вона сприяє своєчасному спілкуванню між відділом управління інтелектуальною власністю та персоналом науково-дослідних розробок, завдяки чому прийняття рішень і розробка можуть здійснюватися одночасно, що може заощадити витрати на розробку та уникнути непотрібних ризиків порушення. Більше того, створення відділу управління інтелектуальною власністю знаходиться у відділі досліджень і розробок, який може чітко зрозуміти ключові моменти технологічних інновацій і розробки продуктів, а також своєчасно сформулювати необхідні стратегії управління інтелектуальною власністю. Разом з тим, оскільки відділ управління інтелектуальною власністю розташований у відділі науково-дослідних робіт і має низький ранг, це має і певні недоліки: співробітники відділу не можуть брати безпосередню участь у прийнятті корпоративних рішень, не в повній мірі розуміють загальні цілі підприємства та загальні права інтелектуальної власності підприємства, що ускладнюю процеси управління відділом інтелектуальної власності.

Рисунок 5. Основні види організаційних структур для управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві
*Джерело: власна розробка авторів*

Також часто зустрічається організаційна структура управління інтелектуальною власністю, яка передбачає підпорядкованість відділу управління інтелектуальною власністю юридичному відділу підприємства. Ця модель підпорядковує відділ управління інтелектуальною власністю під юридичним відділом При цьому співробітники служби управління інтелектуальною власністю іноді виконують також функції юридичного персоналу. Такого роду модель в більшій мірі підходить для нових технологічних компаній із невеликою кількістю запатентованих технологій, але високими юридичними вимогами та великою кількістю судових спорів. Її використання на практиці сприяє заходам проти правових порушень, пов'язаних з інтелектуальної власності, а також дозволяє більш ефективно здійснювати судові процеси. Однак в цій структурі відділ інтелектуальної власності знаходиться далеко від інших відділів і не може вчасно отримати інформацію відділу досліджень і розробок, що не сприяє формулюванню стратегії інтелектуальної власності у сфері високих технологій і не може гарантувати наявність операційних можливостей, необхідних для ефективного управління інтелектуальною власністю.

Матрична організаційна структура є адаптивною моделлю управління (тобто спеціально створеною для досягнення якоїсь мети). Інакше кажучи, така структура дуже швидко підлаштовується під поточні зміни, на відміну інших організаційних структур, як вважаються в певній мірі бюрократичними. Особливістю матричної організаційної структури є те, що тут, крім керівника підрозділу, з'являється додатковий менеджер – керівник проекту. Поряд з цим вона являє собою комбінацію лінійно-функціональної структури управління та програмно-цільової структури управління. При цьому фахівець відділу перебуває у підпорядкуванні відразу у двох

керівників, тобто безпосередньо у лінійного керівника і водночас у керівника проекту. У такій структурі функціональний керівник відповідає за якість виконаних робіт його підрозділом, а керівник проекту за проект від початку його виробництва до випуску. На нашу думку, матрична структура управління інтелектуальною власністю в найбільшій мірі підходить до специфіки науково-технологічних розробок промислового підприємства і до управління об'єктами інтелектуальної власності, які є результатом даних розробок. Кожна наукова задача – це певний проект, який має свої завдання, мету та терміни виконання.

Загальний механізм управління інтелектуальною власністю на підприємстві, на наш погляд, включає сукупність взаємопов'язаних етапів, представлених на рис. 6.

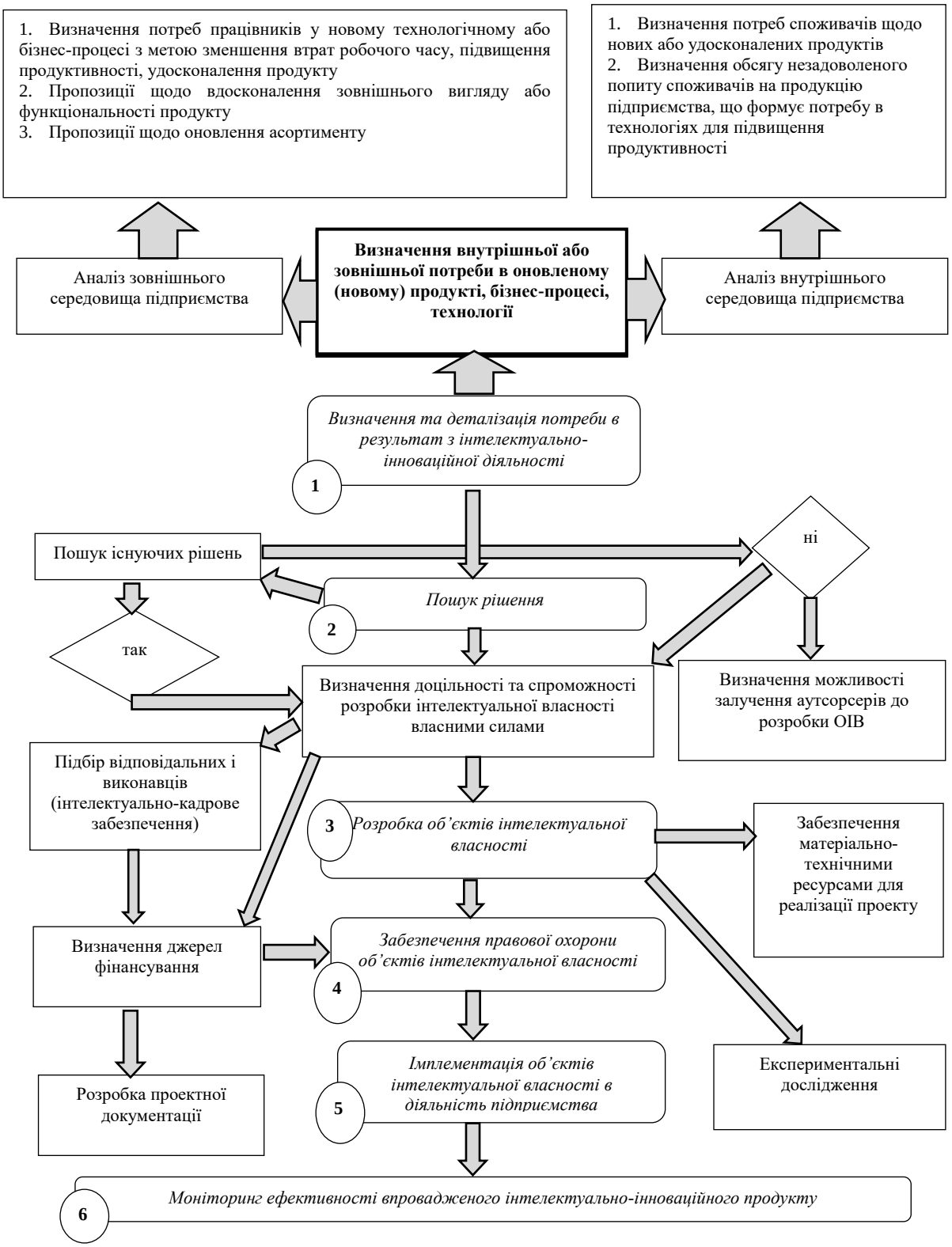


Рисунок 6. Блочний механізм управління інтелектуальною власністю підприємства
*Джерело: власна розробка авторів*

На першому етапі передбачається проведення внутрішнього та зовнішнього аналізу з метою визначення потреби в оновленому (новому) продукті, бізнес-процесі, технології. Аналіз внутрішнього середовища промислового підприємства призначений для визначення необхідності оновлення виробничих, інформаційних, логістичних технологій, бізнес-процесів на підприємстві з метою скорочення втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження рівня задоволення попиту на продукцію підприємства, запит споживачів на якісні та функціональні характеристики аналогічних товарів і послуг, у результаті проведеного аналізу визначається попит споживачів на оновлений або новий продукт, перспективи підприємства залучити нових споживачів на існуючих ринках збуту та можливості вийти на нові технологічні ринки.

На другому та третьому етапах передбачається аналіз існуючих рішень для задоволення визначеної потреби, аналіз можливостей впровадження готового рішення в діяльність підприємства, ефективності з врахуванням витрат на імплементацію та на придбання прав на використання об'єктів інтелектуальної власності. У випадку необхідності розробки нового рішення, у першу чергу визначається доцільність залучення аутсорсерів або розробка об'єктів інтелектуальної власності за рахунок ресурсів підприємства. Визначається спроможність підприємства розробити та впровадити об'єкти інтелектуальної власності самостійно з урахуванням достатності фінансових ресурсів, інтелектуально-кадрових ресурсів, виробничо-технологічних можливостей, а також аналізується ефективність кожного з варіантів рішення. Цілком виправданим і розповсюдженим може бути комплексний підхід з розподілом частин робіт по проекту на аутсорсинг, а частини – на внутрішнє виконання.

На четвертому етапі здійснюється забезпечення правової охорони на об'єкти інтелектуальної власності: якщо це існуюче рішення – визначення доцільності придбання того чи іншого виду ліцензії (виняткова, невиключна, одинична, субліцензія) та забезпечення укладання договору з правовласником щодо прав використання об'єктів інтелектуальної власності. За умови залучення аутсорсерів – оформлення охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності з урахуванням попередніх домовленостей с підрядником щодо узгодження прав на об'єкти інтелектуальної власності.

На четвертому етапі здійснюється забезпечення правової охорони на об'єкти інтелектуальної власності: якщо це існуюче рішення – визначення доцільності придбання того чи іншого виду ліцензії (виняткова, невиключна, одинична, субліцензія) та забезпечення укладання договору з правовласником щодо прав використання об'єктів інтелектуальної власності. За умови залучення аутсорсерів – оформлення охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності з урахуванням попередніх домовленостей с підрядником щодо узгодження прав на об'єкти інтелектуальної власності.

На етапі імплементації забезпечується максимально швидке та якісне впровадження об'єктів інтелектуальної власності в виробничо-технологічні або бізнес-процеси підприємства ,з цією метою реалізовуються заходи по забезпеченню необхідного фінансування, навчання персоналу, адаптації технологічних процесів.

Завершальним етапом є моніторинг ефективності впровадженого об'єктів інтелектуальної власності в діяльність підприємства з метою визначення доцільності його подальшого використання або необхідності вдосконалення чи адаптації до особливостей функціонування підприємства.

Усі означені етапи є взаємопов'язаними між собою, від ефективності та коректності кожного з них залежить загальна ефективність механізму управління інтелектуальною власністю підприємства.

Ефективне управління інтелектуальною власністю має велике значення для виживання та розвитку підприємств. Стандартизоване управління інтелектуальною власністю дозволить ефективно знизити бізнес-ризики та забезпечить гарантії безпеки, стабільності та швидкого розвитку підприємств. Навпаки, якщо управління інтелектуальною власністю підприємства не стандартизоване, це призведе багатьох бізнес-ризиків, основними з яких слід вважати наступні.

1. Інноваційні досягнення підприємства не отримають вчасно відповідного правового захисту. Стандартизована діяльність з управління інтелектуальною власністю може своєчасно розкопати, відсортувати та звернутися до держави для відповідних прав інтелектуальної власності та отримати дозвіл. Якщо підприємство не приділяє уваги управлінню інтелектуальною власністю, то інноваційні досягнення підприємства можуть не мати можливості своєчасно отримати захист інтелектуальної власності, і навіть можуть бути отримані та використані конкурентами безкоштовно.

2. Інноваційні досягнення підприємств стикаються з ризиком втрати. Підприємства зіткнуться з правом власності на права інтелектуальної власності в корпоративному розвитку, службових винаходах, сервісних роботах, передачі інтелектуальної власності та ліцензуванні об'єктів інтелектуальної власності. Стандартизований процес і система управління інтелектуальною власністю максимально захистять інтереси підприємств з точки зору власності. Якщо підприємству бракує успіхів в управлінні ІВ, ці інновації можуть зіткнутися з ризиком втрат, що зрештою перешкоджатиме здоровому розвитку підприємства.

3. Відсутність доказів призводить до перешкод для захисту корпоративних виключних прав. Діяльність із захисту прав інтелектуальної власності має високі вимоги до доказів, особливо

для таких прав, як авторські права та комерційні таємниці, які не вимагають схвалення та надання відповідних державних департаментів. Наприклад, власник комерційної таємниці повинен довести конкретний зміст комерційної таємниці, конфіденційність інформації, вжиття розумних заходів конфіденційності тощо. Усе це вимагає від підприємства уваги до збору, сортування та накопичення відповідних доказових матеріалів у щоденному процесі управління ІВ. Якщо немає належної системи управління інтелектуальною власністю, як тільки на підприємстві виникає спір щодо інтелектуальної власності, легко створити докази, які перешкоджають захисту прав, і на той час може бути надто пізно надолужити це.

4. Підвищений ризик порушення прав інтелектуальної власності інших осіб. Стандартизована система управління інтелектуальною власністю також сприяє уникненню компаніями можливих ризиків порушення. Завдяки системі раннього попередження про порушення прав інтелектуальної власності підприємства можуть якомога раніше виявити можливі ризики порушення у своїх продуктах і уникнути їх за допомогою технічних або юридичних засобів. Без надійної системи управління інтелектуальною власністю підприємства можуть порушувати існуючі права інтелектуальної власності інших, якщо вони сліпо розробляють продукти, виробляють і продають їх.

Можна побачити, що існує тісний зв'язок між управлінням інтелектуальною власністю та ризиками ведення бізнесу, і він проник у всі аспекти щоденного управління підприємствами. Звичайно, існує ще багато ризиків у процесі ведення бізнесу, таких як фінансовий ризик, податковий ризик, ринковий ризик, ризик людських ресурсів тощо, але результати пропонованого в статті дослідження розглядають бізнес-ризик лише з точки зору управління інтелектуальною власністю та надають з цього приводу відповідні профілактичні заходи та пропозиції.

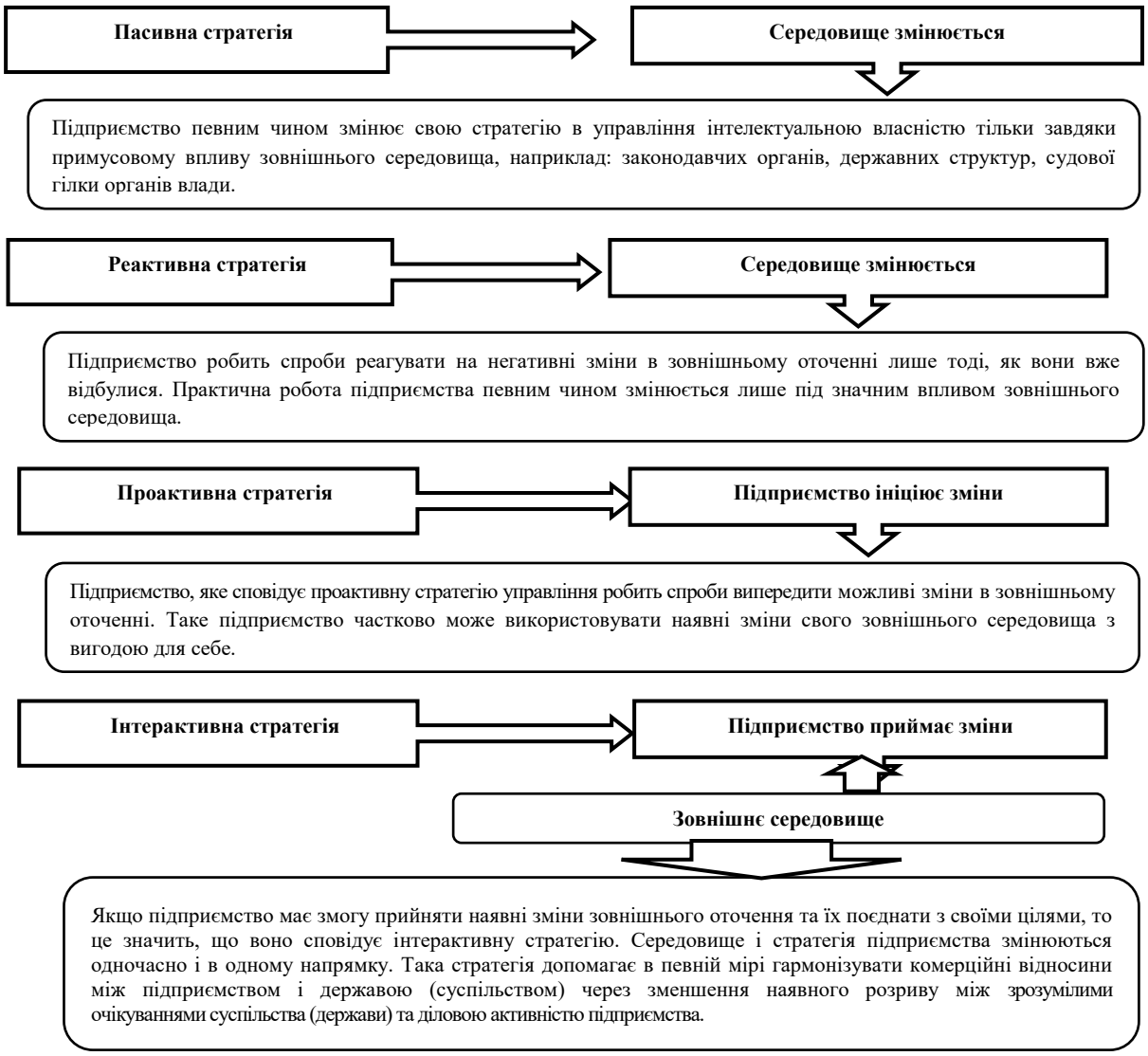


Рисунок 7. Базові стратегії реакції підприємства на зміни у зовнішньому оточенні інтелектуальної сфери діяльності
*Джерело: власна розробка авторів*

Складність управління інтелектуальною власністю ускладнює розробку модельної стратегії управління інтелектуальною власністю на підприємствах, яка була б універсальною, тобто працювала б в будь-якому бізнесі. Якщо підприємство має комерційний інтерес у сфері, де воно впроваджує свої рішення щодо інноваційно-інтелектуальної діяльності, правова охорона інтелектуальної власності з використанням, наприклад, патентів буде важливою. У зв'язку з бурхливим розвитком і технічним прогресом в деяких областях використання патентної охорони може виявитися неефективним, в той час як, наприклад, охорона комерційної таємниці та ноу-хоу повинна мати ключове значення. Звичайно, розмір самого суб'єкта господарювання і масштаби його бізнесу будуть важливі для розробки стратегії підприємства в сфері управління інтелектуальною власністю, яка досить часто буде залежати від суми коштів, які можна виділити на ключові напрямки в даній сфері. Тому вважаємо за доцільне сформувати наукометричний підхід до прийняття модельних рішень при створенні стратегій управління інтелектуальною власністю.

Загальний підхід до формування управлінських стратегій в інтелектуальній сфері, на наш погляд, повинен будуватися на принциповому відношенні підприємства до факторів зовнішнього оточення. Одні підприємства точно дотримуються розроблених та узгоджених планів незалежно від позитивного чи негативного впливу чинників зовнішнього середовища, другі ж, навпаки, вносять необхідні зміни в тих випадках, коли зовнішнє оточення практично змушує підприємство їх зробити, і лише поодинокі підприємства активно пробують спонукати державу (суспільство) рухатись у вигідному підприємству напрямку, або хоча б в певній мірі гармонізувати цілі підприємства з потребами та очікуваннями держави (суспільства).

Виробнича практика інноваційної діяльності промислово розвинутих країн в такого роду випадках рекомендує до використання пасивну, реактивну, проактивну і інтерактивну стратегію реагування підприємства на зміни в навколишньому середовищі (рис. 7).

При використанні пасивної стратегії підприємство певним чином змінює свою стратегію в управління інтелектуальною власністю тільки завдяки примусовому впливу зовнішнього середовища, наприклад: законодавчих органів, державних структур, судової гілки органів влади. При використанні реактивої стратегії підприємство робить спроби реагувати на негативні зміни в зовнішньому оточенні лише тоді, як вони вже відбулися. Практична робота підприємства певним чином змінюється лише під значним впливом зовнішнього середовища. При використанні проактивої стратегії підприємство робить спроби випередити можливі зміни в зовнішньому оточенні. Таке підприємство частково може використовувати наявні зміни свого зовнішнього середовища з вигодою для себе. При використанні інтереактивої стратегії підприємство має змогу прийняти наявні зміни зовнішнього оточення та їх поєднати з своїми цілями. Середовище і стратегія підприємства змінюються одночасно і в одному напрямку. Така стратегія допомагає в певній мірі гармонізувати комерційні відносини між підприємством і державою (суспільством) через зменшення наявного розриву між очікуваннями держави та діловою активністю підприємства.

**Висновки**

По результатам проведеного дослідження надано методологічні і методичні підходи до управління процесами створення та введення в господарський обіг об’єктів інтелектуальної власності на підприємствах реального сектору економіки на протязі життєвого циклу інтелектуальних продуктів. Отже, управління інтелектуальною власністю являє собою складний процес, що ґрунтується на побудові ефективної системи управління та застосування відповідного інструментарію. Побудова системи управління інтелектуальною власністю, як підсистеми системи управління холдингу, є найважливішим фактором успіху його інноваційної діяльності, розвитку інтелектуального потенціалу, підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутковості та ринкової вартості бізнесу. Реалізація даного підходу дозволить сформувати результативно функціонуючу корпоративну систему управління інтелектуальною власністю, що забезпечує реалізацію всіх функцій управління в повному обсязі з метою, передбачених єдиною політикою холдингу в галузі управління інтелектуальною власністю, і забезпечить можливість реалізації механізмів технологічного контролю та використання інтелектуальної власності ефектом.

Результати дослідження рекомендовано до практичного використання в якості науково обґрунтованих стратегій управління інтелектуальною власністю на підприємствах виробників та споживачів інтелектуальних продуктів. Все це дозволить промисловим підприємствам укріпити ринкові позиції своєї продукції, вдосконалити механізм фінансової діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності інтелектуально-інноваційної продукції, знизити комерційні ризики розробників та споживачів інтелектуальних продуктів, підвищити інвестиційну привабливість ефективність виробничо-комерційної діяльності інноваційних активних підприємств, одержати додаткові матеріальні та фінансові ресурси, які необхідні для продовження науково-теоретичних та практичних досліджень і розробок.

Таким чином, процес управління інтелектуальною власністю є найважливішим інструментом, який забезпечує покращення інтелектуально-інноваційної активності промислових підприємств на всіх рівнях їх економічного розвитку. Перспективами подальших наукових досліджень в даній сфері є узгодження (врегулю-

вання) дискусійних положень методологічних засад в сфері управління інтелектуальною власністю з позиції побудови єдиної ефективної і науково обґрунтованої моделі економічних категорій, які в цілому формують базову предметну площину досліджень, які конче необхідні для фахового застосування та будуть загальними для всіх суб'єктів інтелектуально-інноваційної діяльності на підприємствах реального сектору вітчизняної економіки.


## Abstract

The article examines the concept and essence of intellectual property management, as well as models, methods and tools of intellectual property management at industrial enterprises. According to the results of the research, methodological and methodical approaches to the management of the processes of creation and introduction into economic circulation of intellectual property objects at enterprises of the real sector of the economy during the life cycle of intellectual products have been provided. The scientific novelty of the study is presented in the form of updating and multiplying scientific knowledge and methodical recommendations regarding the implementation of the intellectual property management system at the industrial enterprise.

It has been proven that the intellectual property management process is the most important tool that ensures the improvement of the intellectual and innovative activity of industrial enterprises at all levels of their economic development. An important result of the conducted scientific research is the agreement of the debatable provisions of methodological principles in the field of intellectual property management from the standpoint of building a single effective and scientifically based model of economic categories, which as a whole form the basic subject area of research, which is absolutely necessary for professional application and will be common to all sub objects of intellectual and innovative activity at enterprises of the real sector of the domestic economy.

Based on the principles of the process-system approach and modeling methods, the authors proposed a model and methodological toolkit for the implementation of the intellectual property system at the enterprise level. The system, in turn, is presented as a process with the selection of stages and a description of the content of each stage. The proposed model can be used in the practical activity of an industrial enterprise.

The results of the study are recommended for practical use as scientifically based intellectual property management strategies at enterprises of producers and consumers of intellectual products. All this will allow industrial enterprises to strengthen the market position of their products, improve the mechanism of financial activity, increase the level of competitiveness of intellectual and innovative products, reduce the commercial risks of developers and consumers of intellectual products, increase the investment attractiveness, the efficiency of the production and commercial activity of innovative active enterprises, receive additional material and financial resources that are necessary for the continuation of scientific-theoretical and practical research and development.


**Список літератури:**


1. Перерва П.Г. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник / П.Г. Перерва, В.І. Борзенко, Т.О. Кобєлєва; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета-Прінт, 2019. 1002 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/415723.
2. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobielieva T.O. Compliance risk in the enterprise // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2017»: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молод. вчених (Харків, 27 грудня 2017 р). Харків: НТУ «ХПІ», 2017. С. 54-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34528.
3. Бутнік-Сіверський О.Б. Методологія оцінки вартості майнових прав інтелектуальної власності та практичні аспекти її застосування: monograph. Київ: Інтерсервіс, 2020. 344 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ndiiv.org.ua/Files2/vydannia_2020/method.evaluation.pdf.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012). Technology transfer / P.G. Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p.
5. Витвицька О.Д., Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. № 1. С. 52-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60492.
6. Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (35). С. 98-106. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2018/No1/98.pdf.
7. Перерва П., Маслак О., Кобєлєва Т., Кучинський В., Ілляшенко С. (2021). Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства.

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), (1), 53-58. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.53.
8. Вірченко В.В. Інтелектуальна власність: теоретичні витоки та економічні імперативи розвитку. Київ: Видавництво Ліра-К, 2018. 488 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_144_3.
9. Кобєлєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748.
10. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.A. Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc: LTD "Planeta-prynt", 2019. 689 p.
11. Ткачова Н.П. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. № 59 (1168). С. 96-100. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://repository.kpi. kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Маркетингові підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства // Екон. вісник НТУУ «КПІ»: зб. наук. пр. Київ: НТУУ «КПІ», 2017. № 14. С. 468-477. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ev.fmm.kpi.ua/article/ view/108749.
14. Кобелева Т.А., Перерва П.Г. Коррупция как составляющая комплаенс-программы // Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: зб. тез наук. робіт 2-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28-30 листопада 2017 р. – Кременчук, 2017. С. 135-139. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/ file/d/1VfD6Q-JxttC6E07GewolQywXXc1jhzY8/view.
15. Кобєлєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризику. Вісник НТУ «ХПІ» зб. наук. пр. Екон.науки. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. № 1 (3). С. 116-121.

**References:**

1. Pererva, P.G., Borzenko, V.I., & Kobielieva, T.O. (2019). Intellectual property: masters course. Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". Kharkiv: Planeta-Print. 1002 p. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/415723 [in Ukraine].
2. Kocziszky, G., Veres Somosi, M., & Kobielieva, T.O. (2017). Compliance risk in the enterprise. Stratehiyi innovatsiynoho rozvytku ekonomiky Ukrayiny: problemy, perspektyvy, efektyvnist "Forvard-2017": tr. 8-yi Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf. stud. ta molod. vchenykh, 27 hrudnya 2017. Kharkiv: NTU "KhPI". pp. 54-57. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34528 [in English].
3. Butnik-Siverskyy, O.B. (2020). Methodology for assessing the value of intellectual property rights and practical aspects of its application. Kiev: Interservis, 344 p. Retrieved from: http://ndiiv.org.ua/Files2/ vydannia_2020/method.evaluation.pdf [in Ukraine].
4. Pererva, P.G., Kocziszky, G., Szakaly, D., & Veres Somosi, M. (2012). Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU "KhPI". 668 p. [in Ukraine].
5. Vytvytska, O.D., Kobielieva, T.O., Pererva, P.G., Kovalchuk, S.V. (2022). Strategic management of the development of the enterprise on the basis of intellectual property. Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences): coll. of science pr. Kharkiv: NTU "KhPI", № 1, pp. 52-57. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60492 [in Ukraine].
6. Kobielieva, T.O., & Pererva, P.G. (2018). Formation of the system of economic stability and compliance of the protection of the machine-building enterprise. Economics: realities of time, №1 (35). pp. 98-106. Retrieved from: https://economics.net.ua/files/archive/2018/No1/98.pdf [in Ukraine].
7. Pererva, P., Maslak, O., Kobielieva, T., Kuchynskyi, V. & Illiashenko, S. (2021). The effectiveness of information technologies in the management of intellectual property of an industrial enterprise. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences), (1), 53-58. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.53 [in Ukraine].
8. Virchenko, V. (2013). Evolution of approaches to the classification of intellectual property objects. Visnyk Kyyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika. Vyp. 144. pp. 5-7. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_144_3 [in Ukraine].
9. Kobyelyeva, T.O. (2020). Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods. Kharkiv: Planeta-Prynt, 354 s. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748 [in Ukraine].

10. Pererva, P.G., Kocziszky, G., Somosi Veres, M., & Kobielieva, T.A. (2019). Compliance program: tutorial. Kharkov-Miskolc: LTD "Planeta-prynt", 689 p. [in Ukraine].
11. Tkachova, N.P., Pererva, P.G., & Kobielieva, T.O. (2015). Formation of the innovative and investment policy of an industrial enterprise on the basis of a balanced system of indicators. Bulletin of NTU "KhPI": coll. of science pr. Topic. issue : Technical progress and production efficiency. Kharkiv: NTU "KhPI", № 59 (1168). pp. 96-100. Retrieved from: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/20638 [in Ukraine].
12. Starostina, A.O. (2009). Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership. K.: Znannya, 1070 s. [in Ukraine].
13. Pererva, P.H., & Kobielieva, T.O. (2017). Marketing approaches to monitoring the commodity market situation of an industrial enterprise. Ekon. gazetteer of NTUU "KPI": coll. of science pr. Kyiv: NTUU "KPI", 14, pp. 468-477. Retrieved from: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108749 [in Ukraine].
14. Kobeleva, T.A., & Pererva, P.G. (2017). Corruption as a component of the compliance program. Strategic prospects for the development of economic entities in an unstable economic environment: sb. thesis of sciences. robit 2nd All-Ukr. sci.-pract. Internet conf. from international I will participate, 28-30 leaf fall 2017. Kremenchuk, pp. 135-139. Retrieved from: https://drive.google.com/file/d/1VfD6Q-JxttC6E07GewolQywXXc1jhzY8/view [in Ukraine].
15. Kobielieva, T.O. (2020). The essence and definition of compliance risk. Bulletin of NTU "KhPI": coll. of science Ave. of Economic Sciences. Kharkiv: NTU "KhPI", 1(3), pp. 116-121 [in Ukraine].

***Посилання на статтю:***
*Маслак М.В. Теоретико-методологічні засади управління інтелектуальною власністю / М.В. Маслак, П.Г. Перерва // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 5 (69). – С. 39-52. – Режим доступу до журн.: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/39.pdf.*
*DOI: 10.15276/ETR.05.2023.4. DOI: 10.5281/zenodo.10092337.*

***Reference a Journal Article:***
*Maslak M.V. Theoretical and Methodological Principles of Intellectual Property Management / M.V. Maslak, P.G. Pererva // Economics: time realities. Scientific journal. – 2023. – № 5 (69). – P. 39-52. – Retrieved from https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/39.pdf.*
*DOI: 10.15276/ETR.05.2023.4. DOI: 10.5281/zenodo.10092337.*

**This is an open access journal and all published articles are licensed under aCreative Commons "Attribution" 4.0.**