

УДК 339.166.5

Бабій П.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті проведено дослідження стратегічного управління інтелектуальною власністю підприємства. Розглянуто та проведено аналіз збалансованої системи показників BS_c .

Research of strategic management of intellectual property enterprise is conducted in the article. The analysis of the balanced system of indexes of BS_c is considered and conducted.

Ключові слова: стратегічне управління, інтелектуальна власність, конкурентні переваги, нематеріальні активи.

Keywords: strategic management, intellectual property, competitive edges, immaterial assets.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. У західній економічній літературі часто можна зустріти критику традиційних фінансових показників як основи для прийняття управлінських рішень. Ця критика спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій у яких започатковано розв'язання проблеми. На думку К.Мерчанта, Б.С.Чакраварті, Дж. Деардена, Р.С.Каплана та Д.П.НORTONA

[2,3,4,6], надмірне акцентування уваги підприємства на досягненні короткострокових фінансових результатів може привести до надінвестування у вирішення короткострокових проблем і до недостатнього інвестування у довгострокове створення цінностей.

Цілі статті. Ціль даної статті полягає у дослідженні стратегічного управління інтелектуальною власністю підприємства на основі збалансованої системи показників BS_c.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах розвитку вітчизняної економіки великої значення набуває інтелектуальна власність. Ті фактори, що склали конкурентні переваги для більшості підприємств чверть століття тому, вже не можуть розглядатись як гарантії майбутнього успіху. Основними критеріями визначення ефективності управління діяльністю підприємства виступали фінансові показники, за допомогою яких менеджери визначали найбільш ефективні напрями діяльності і перерозподіляли внутрішні ресурси з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає важливим фактором. В умовах ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого є:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес-процесів;
- капітал підприємства, втілений у знаннях і кваліфікації працівників;
- здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновацій та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Традиційна система управління ґрунтуються лише на фінансових оцінках методиках (система контролінгу) і передбачає використання моделі повернення інвестицій, розробленої на початку минулого століття фірмою “Du Pont”. Ця модель ефективно працює, коли охоплюється більшість складових до створення вартості продукції.

Перші моделі оцінки результатів діяльності підприємств, що з'явилися в 1920-х роках і поширилися практично в усіх країнах з ринковою економікою є досить простими для розрахунку. Будуються вони винятково з фінансових показників [5]. У 70-90 роках минулого століття з'явилися інші концепції оцінки вартості й ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшої популярності в останні роки набуває збалансована система показників (BS_c) Нортона і Каплана.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BS_c) – це система стратегічного управління підприємством на підставі вимірювання та оцінки ефективності його діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти його діяльності. Вона перетворює місію і загальну стратегію підприємства у систему взаємопов'язаних показників.

У цій системі варто розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які запезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників мають бути узгоджені між собою.

На практиці увага менеджерів зосереджується на показниках першої категорії, а це призводить до того, що процеси другої категорії залишаються слабоконтрольованими. BS_c в основному охоплює стратегічно важливі напрями, а діагностичні порівняння фактичних і планових показників залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем.

Так званий “баланс” у концепції BS_c має багатоплановий характер, охоплюючи зв’язки між стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У процесі використання BS_c перетворилася на широку управлінську систему. Багато вчених вчачають у ній структуру всього процесу управління [1].

Отже, як видно з рис.1, система Нортона і Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у чотирьох проекціях.

Досвід багатьох компаній показав, що BS_c – не тільки система, спрямована на підвищення операційної ефективності, але і є інструментом управління стратегією. BS_c ефективно виконує функцію доведення до працівників різних рівнів управління нових стратегічних планів та ініціатив компаній, виділяючи при цьому ключові процеси, які впливають на стратегію, та оцінюючи їх ефективність.

Сьогодні практично кожне підприємство впроваджує організаційні зміни і програми, спрямовані на підвищення ефективності діяльності у цілому або окремих процесів. Як правило, більшість менеджерів відчувають труднощі, пов'язані з встановленням відповідності ініціатив з реорганізації зі стратегіями розвитку підприємства. У цьому зв'язку BS_c є дуже зручним інструментом для визначення першочергових цілей і задач та аналізу ініціатив, оскільки використовує показники ефективності, як критерій розподілу ресурсів. Таким чином, менеджери можуть оцінити які ініціативи є найбільш важливими з точки зору виконання прийнятої стратегії, і забезпечують їх реалізацію.

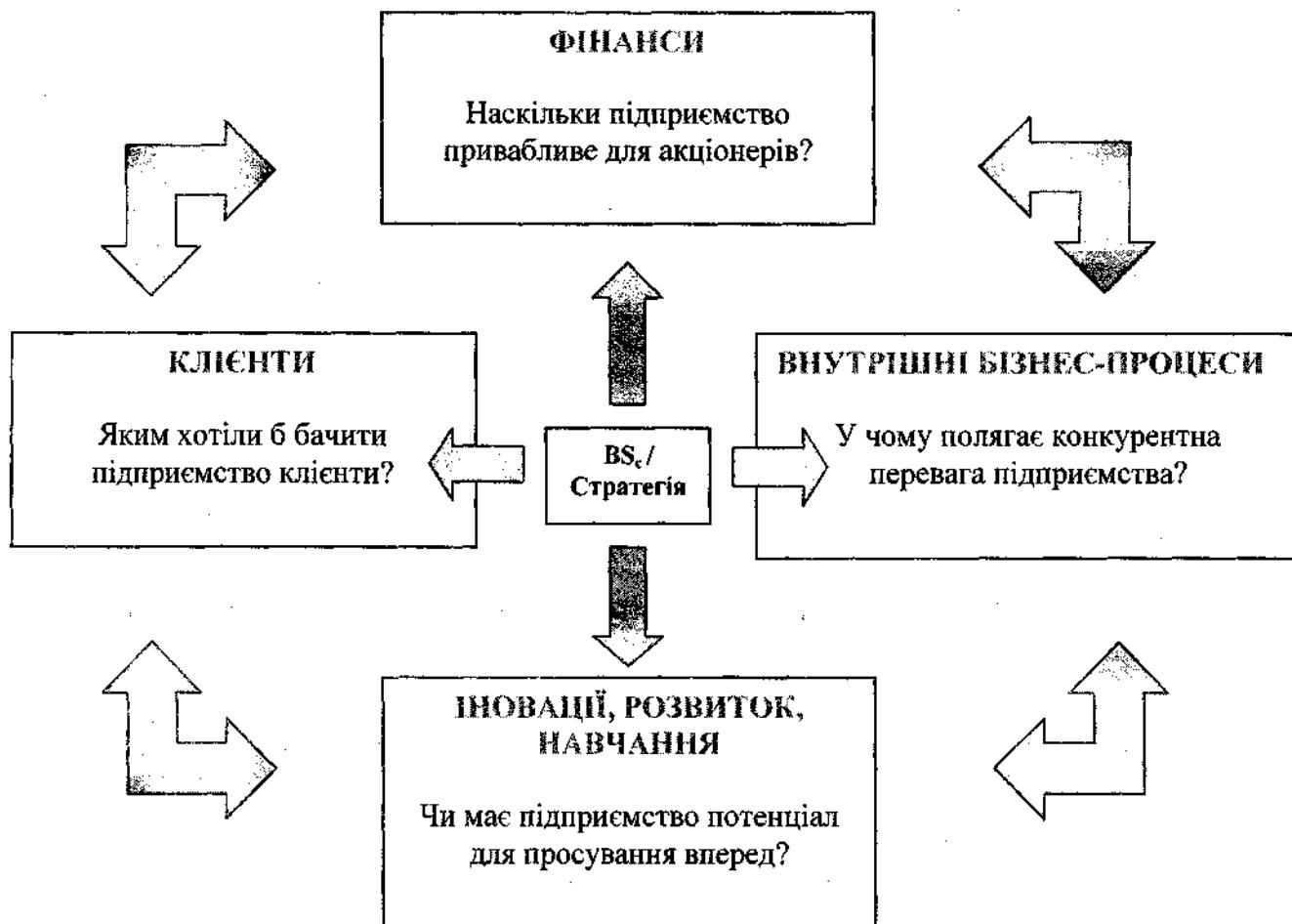


Рис.1. Збалансована система показників (BS_c)

Існує також проблема надмірної інтенсивності і тривалості пошуку найбільш досконалого варіанту BS_c. Таке надмірне затягування вирішення питання шкідливе для створення ефективної системи. Наприклад, якщо відсутня можливість отримання достатньої інформації з ряду оцінних показників, розробники періоріентуються на пошук і створення надійних інформаційних систем, що надовго відволікає їх від розробки BS_c. Крім того, створення BS_c є явищем динамічним і потребує постійного оновлення в мінливих ринкових умовах. Затримка із застосуванням BS_c веде до втрати можливостей збору даних про дію стратегії за тими показниками, які були доступні, і, найважливіше, виключає можливість нагромадження досвіду. На думку Каплана і Норттона, в разі сумніву в правильності вибору показників оцінки чи відсутності інформаційної бази для оцінки треба почати процес з'ясування стратегії і навчання роботі з вихідними і вхідними показниками BS_c [4].

Незважаючи на певні труднощі, що можуть виникати при створенні BS_c, цей підхід набув широкої популярності в західних фірмах. В Україні на даний момент, наскільки нам відомо, ще не було реалізовано жодного проекту з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструмента стратегічного управління. Однак накопичений досвід багатьох західних фірм може бути корисним для багатьох українських підприємств.

На нашу думку, Balanced Scorecard значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним. З цієї причини розробки щодо формування і

використання цієї концепції в системах управління українських підприємств мають велике перспективне значення і заслуговують на увагу з боку науковців і практиків.

Характерною межею сучасного етапу розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні є поява перших вітчизняних моделей управління інтелектуальною власністю на підприємствах і в організаціях. Поки це лише одиничні приклади, що є першими наближеннями системного управління створенням, виявленням, охороною і комерціалізацією результатів інтелектуальної діяльності. Разом з тим, проведені дослідження вже дозволяють виділити цілком певні підходи до формування ідеології, механізмів і структур управління інтелектуальною власністю.

Актуальність створення таких систем на противагу простому переманюванню або навчанню "своїх" патентознавців або придбанню комплекту типових локальних нормативних документів обумовлена в першу чергу широким спектром питань, з якими стикається підприємство в сфері інтелектуальної власності. Деякі підприємства скаржаться на копіювання їх незахищеної патентами продукції на ринку, інші - навпаки одержують попереджувальні листи про порушення "чужих" патентів. Маркетингові служби, у загальних рисах розуміючи механізм правової охорони інтелектуальної власності, вимагають від виробників терміново все запатентувати, а виробники навпаки, вважають, що патентувати нічого, в свою чергу винахідники не хочуть винаходити. Ось далеко не повний перелік симптомів проблеми, яку багато керівників в цілому не можуть діагностувати.

Передумовою виникнення BS_c було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок узгодження інтересів різних груп (акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів). Для того щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання. Ще у 1975 році Стівен Кер, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність використання різних систем вимірювання результатів діяльності компаній з різною метою, проте найбільший внесок у вирішення цієї проблеми зробили американці (Девід Нортон, Роберт Каплан). Вони Дослідили 12 великих компаній, які намагалися поширити свої системи вимірювання шляхом включення в них показників нефінансового характеру, що дало б їм змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Ними було з'ясовано, що базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації. Результати досліджень сприяли появі концепції збалансованої системи показників (BS_c), яка дісталася назву "збалансована" внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох складових - фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Як і традиційні системи, BS_c містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

Разом з тим, навіть поверхневий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств (рис.2) свідчить про те, що патентознавство в традиційному розумінні цієї спеціальності, навіть будучи однією з ключових фігур процесу охорони і комерціалізації інтелектуальної власності, через специфіку своєї діяльності цю проблему вирішити не зможе.

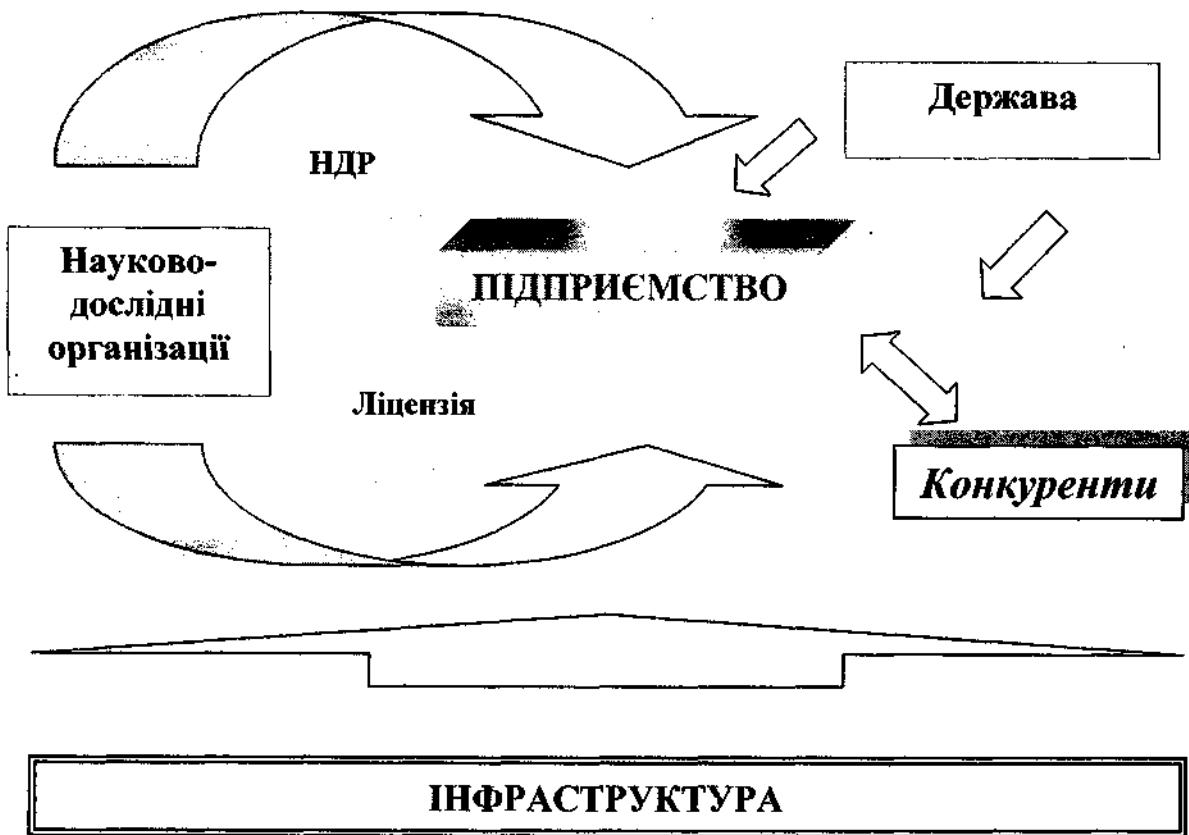


Рис. 2. Зовнішня взаємодія підприємства в сфері інтелектуальної власності

Зовнішні взаємодії підприємства в сфері інтелектуальної власності вимагають рішення цілого спектру питань, пов'язаних з правами на результати інтелектуальної діяльності при виконанні науково-дослідної конструкторської роботи, що виникають при ліцензуванні продукції, а також при взаємодії з конкурентами. У середині підприємства фахівці і менеджери в сфері інтелектуальної власності взаємодіють практично зі всіма підрозділами організації і, головне, з винахідниками, відношення до яких зараз дуже суперечливе (нерідко керівники підприємств вважають, що працівник зобов'язаний винаходити незалежно від того, чи існують для цього додаткові мотиви чи ні).

Висновки. Вищевикладене свідчить про те, що ефективне використання результатів інтелектуальної діяльності на ринку можливо лише за наявності чіткої системи управління інтелектуальною власністю з прийнятою ідеологією, відпрацьованими механізмами, чіткою структурою і формалізованим процесом.

Цілі управління інтелектуальною власністю, що лежать в основі такої ідеології, не повинні, на наш погляд, обмежуватися, наприклад, лише збільшенням подачі заявок на винаходи на певну кількість відсотків або навіть в отриманні конкретного економічного ефекту від їх впровадження на підприємстві. Інтелектуальна власність - це великий ефективний інструмент розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, реалізації інноваційної стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання монопольних прав на результати інтелектуальної діяльності. Як наслідок, результатом використання об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві є збільшення доходів від підвищення якості або зниження собівартості продукції, а також розширення ринку збуту. Прямі доходи від ліцензування характерні скоріше для дослідницьких організацій.

Виділимо основні стратегічні напрями реалізації зазначених цілей:

- мотивація творчої діяльності персоналу;
- забезпечення правоохоронної охорони продукції;
- розвиток організаційної структури і організаційної культури.

Стратегічне управління інтелектуальними ресурсами передбачає виконання ряду функцій, направлених на раціональне формування, використання і розвиток інтелектуальних ресурсів підприємства, які можна систематизувати за окремими напрямками діяльності. Хотілося

б підкреслити, що саме системність, тобто розгляд проблем управління інтелектуальної власності як підсистеми управління підприємства в цілому є найважливішим чинником успіху інноваційної діяльності організації - розвитку інтелектуального потенціалу, підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутковості і ринкової вартості бізнесу.

Література

1. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realising the power of the balanced scorecard // CMA Management. – September 2000. – P. 22-28.
2. Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. – 1986 – № 7 – P. 437-458.
3. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. – September / October 1987.–V. 65.–P. 84-88.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review, - 1992-V.70.-№1.-P. 71-79.
6. Merchant K, Control in Business Organizations. – Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985.