

УДК 005.346

Пеліпей А. О.

Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФЕРОМ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті обґрунтовано концептуальні підходи до формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства. Визначено складники оцінки рівня розвитку нематеріальних активів підприємства. Розроблено інтегровану в інноваційну систему підприємства узагальнену модель управління трансфером інноваційно орієнтованих нематеріальних активів. Визначено фактори формування загального результату трансферу та використання інноваційно орієнтованих нематеріальних активів підприємства.

**Ключові слова:** трансфер, нематеріальні активи, модель управління, ресурсне забезпечення, інноваційна діяльність підприємства.

**Постановка проблеми.** Подальший розвиток процесів глобалізації у світовому економічному просторі загострює конкуренцію на міжнародному ринку, де сьогодні основним фактором, що забезпечує конкурентні переваги виробників, стає інформаційний ресурс. Установлення пріоритетності інформації як найважливішого фактору розвитку виробництва та інструменту конкурентної боротьби є ознакою становлення економіки інформаційного типу.

У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження питань формування та використання інтелектуального капіталу на підприємстві, що знаходить своє відображення в системі обліку та управління у вигляді нематеріальних активів. На основі використання інтелектуального капіталу здійснюється впровадження нових технологій та виробів, послуг та організаційних процесів, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, набуття нових та вдосконалення наявних споживчих якостей продукції та послуг.

Нематеріальні активи є найважливішою та невід'ємною складовою частиною забезпечення інноваційного процесу, вони виступають нематеріальною основою будь-якої інновації. Саме за допомогою нематеріальних активів, що втілюють інформаційний ресурс інноваційного розвитку та відображають права на впровадження нової технології чи виробництва нового продукту, забезпечується реалізація суті інноваційного процесу – впровадження в реальному виробництві нової ідеї чи якісно нового науково технічного рішення, здатного підвищити ефективність виробництва та покращити споживчі якості продукції та послуг. У цьому аспекті, на нашу думку, окремої уваги заслуговує дослідження процесу обміну нематеріальними активами між суб'єктами господарювання, що супроводжують феномен дифузії інновацій, та розроблення ефективної системи трансферу нематеріальних активів для забезпечення безперервного циклу оновлення виробництва та реалізації принципу інтенсивного розвитку за рахунок інноваційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Коло питань управління та ресурсного забезпечення інноваційної діяльності досліджено в роботах таких науковців, як: С. Ілляшенко, С. Ільєнкова, А. Гриньов, І. Журавкова, В. Мединський, Р. Фатхутдінов, О. Лапко, П. Завлін, Ю. Бажал, П. Друкер, М. Портер, Б. Санто, І. Шумпетер тощо. Дослідженню проблем управління нематеріальними активами присвячено численні праці вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких такі, як: В. Александрова, О. Бутнік-Сіверський, В. Геєць,

В. Жук, А. Клименко, Л. Михайлова, В. Паладій, І. Пилипенко, В. Ситник, Л. Федулова, Е. Брукінг, Д. Доунс, Д. Колдуел, М. Мелоун, Т. Стюарт та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак слід зазначити, що сучасні дослідження у сфері управління нематеріальними активами та інноваційною діяльністю носять розрізнений характер. На нашу думку, недостатньо уваги в науковій літературі приділено дослідженню питань управління нематеріальним складником забезпечення інноваційного процесу на підприємстві, які займають ключове місце в проблемному полі інтенсифікації інноваційної діяльності та технологічного розвитку виробничого сектору національної економічної системи України.

**Мета статті** полягає у розробленні концептуальних підходів до формування моделі управління трансфером нематеріальних активів в контексті ресурсного забезпечення інноваційного процесу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як указує В. Вітлінський, моделювання виступає як основний специфічний метод науки, що застосовується для аналізу та синтезу систем управління. Це особливий пізнавальний спосіб, коли суб'єкт дослідження замість безпосереднього досліджуваного об'єкта пізнання обирає чи створює подібний до нього допоміжний об'єкт – образ чи модель, досліджує його, а отримані нові знання переносять на об'єкт оригінал [1, с. 10].

Ураховуючи складність та комплексний характер економічних систем, використання моделей є найбільш раціональним способом дослідження, що забезпечує економію часу та інших ресурсів, дає змогу перетворювати суперечливий інформаційний потік в упорядковану та адаптовану для прийняття управлінських рішень релевантну інформацію.

Процес побудови моделі характеризує створення «штучного еквіваленту» об'єкту, що відображає структуру, найважливіші властивості, зв'язки, притаманні його складникам. При цьому модель відображає об'єкт дослідження дещо спрощено, абстрагуючись від несуттєвих елементів та зв'язків.

Побудова моделі повинна ґрунтуватися на використанні системного підходу, мета і завдання якого, на думку О.В. Кустовської, полягають у дослідженні певних об'єктів як складних систем [2, с. 5].

Трансфер нематеріальних активів – складний процес, що забезпечує реалізацію та зумовлює ефективність інноваційного процесу на підприємстві.

Як указує Ю.В. Бродський, в основі системного підходу лежить прагнення встановити загальну орієнтацію досліджень та визначити науковими засобами цілісність, організованість

об'єкту (системи, процесу, явища, проблеми), що досліджуються, з усією багатогранністю зв'язків [3, с. 11].

Це має першорядне значення під час побудови моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства, яка надалі буде використовуватися для досліджень системи управління та формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

На нашу думку, формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства (НМА) повинно здійснюватися за такою концептуальною схемою (рис. 1).

Як видно з рис. 1, першим етапом формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства є концептуалізація вихідних передумов формування моделі управління трансфером НМА підприємства, яка включає: блок визначення мети і завдань управління нематеріальними активами; блок обґрунтування принципів управління нематеріальними активами та блок, у межах якого здійснюється структуризація об'єкту управління.

Отже, у межах першого етапу формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства здійснюється цілепокладання системи управління нематеріальними активами та його деталізація на основі визначення шляхів досягнення встановленої цілі управління нематеріальними активами, вибір базових принципів управління нематеріальними активами відповідно до мети дослідження й установа ключових елементів структури управління нематеріальними активами, на які буде спрямоване дослідження.

Другий етап формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства спрямований на більш докладне вивчення внутрішніх та зовнішніх умов формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства. Цей етап включає: блок визначення особливостей та функціональних можливостей об'єкту управління; блок оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища управління трансфером НМА; блок оцінки відповідності концептуальних вимог та реальних можливостей побудови моделі управління трансфером НМА підприємства.

Цей етап включає: блок визначення особливостей та функціональних можливостей об'єкту управління; блок оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища управління трансфером НМА; блок оцінки відповідності концептуальних вимог та реальних можливостей побудови моделі управління трансфером НМА підприємства, який за необхідності формує дані для коректування процедур першого етапу формування моделі управління трансфером технологій підприємства.

Третій етап пов'язаний безпосередньо із формуванням моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства шляхом побудови структури моделі, визначення суттєвих зв'язків між елементами та оптимізацією механізму функціонування моделі.

Невід'ємним етапом формування моделі є контроль ефективності використання розробленої моделі, який дає змогу оцінити відповідність моделі реальним вимогам до управління трансфером нематеріальних активів на підприємстві та оцінити релевантність концептуальних передумов формування моделі реальним умовам управління трансфером НМА.

Завершальним етапом побудови моделі є реалізація функції зворотного зв'язку, який дає змогу

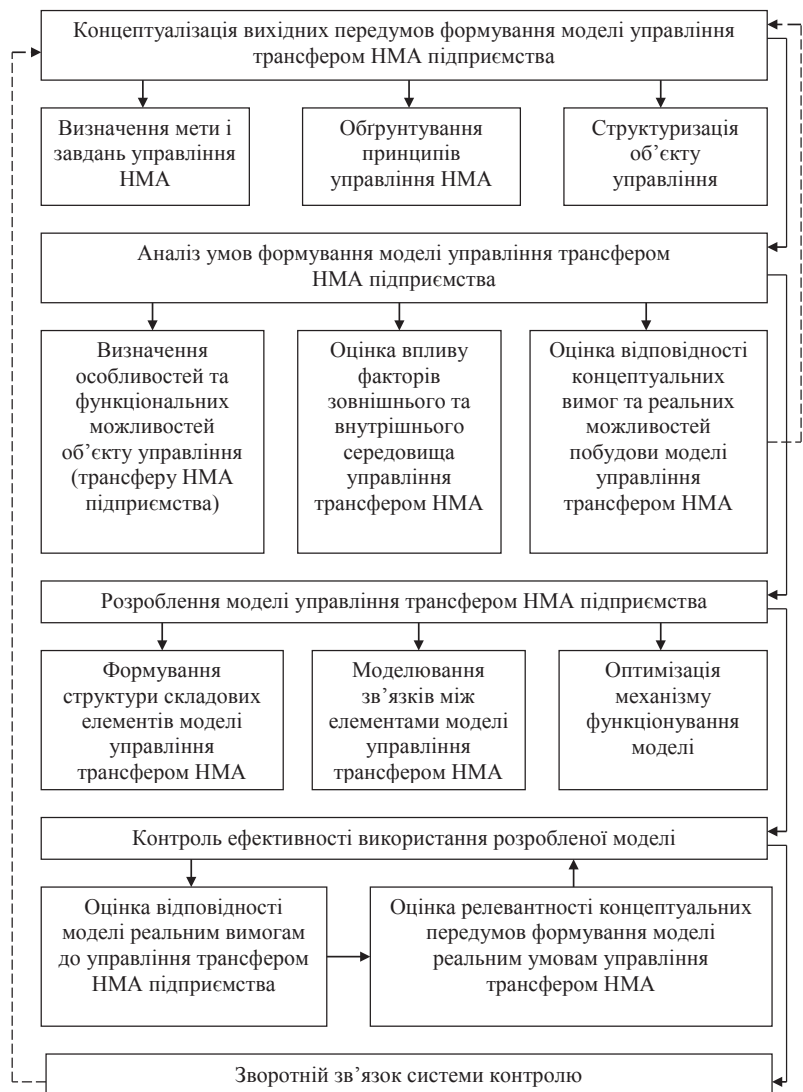


Рис. 1. Концептуальна схема формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства

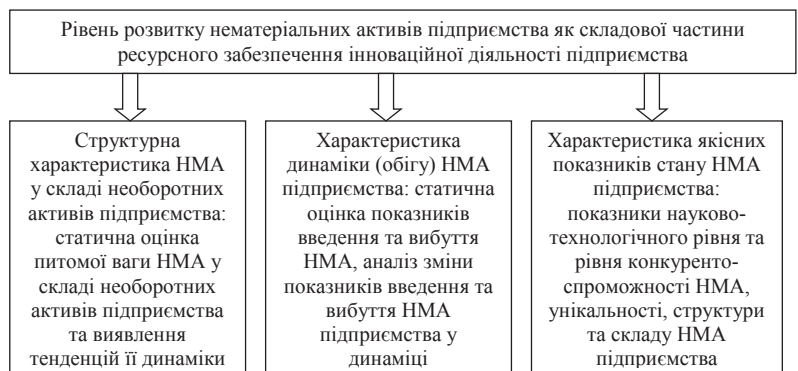


Рис. 2. Основні складники оцінки рівня розвитку нематеріальних активів підприємства як складової частини ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

порівняти результати контролю ефективності використання розробленої моделі з вихідними передумовами формування моделі управління трансфером НМА підприємства та зробити висновок щодо необхідності коректування моделі чи внесення змін до концепції її формування.

Основними передумовами створення відокремленої системи управління НМА в складі системи управління підприємствами є: різноманітність форм та видів об'єктів інтелектуальної власності підприємства; необхідність розроблення стратегії та тактики у сфері управління НМА; широкий перелік функцій управління НМА; значна кількість відділів, підрозділів та контрагентів підприємства, що беруть участь у процесі генерації та перетворення інформації про НМА; необхідність координації взаємодії між суб'єктами в цій галузі; висока прибутковість угод з об'єктами інтелектуальної власності; значний ризик виникнення недобросовісної конкуренції; розуміння керівництвом підприємств необхідності розвитку процесів управління інтелектуальним капіталом [4, с. 115].

На нашу думку, головною метою управління нематеріальними активами є підвищення ефективності діяльності та вартості підприємства за рахунок набуття конкурентних переваг від володіння унікальними інтелектуальними ресурсами. У контексті ресурсного забезпечення інноваційної діяльності метою управління нематеріальними активами є забезпечення нематеріальної основи реалізації інноваційного процесу та набуття всіх вигод і переваг від реалізації інноваційних проектів.

Дослідження особливостей управління нематеріальними активами підприємства дає змогу зробити висновки, що основними завданнями управління нематеріальними активами є: визначення потреби в окремих видах нематеріальних активів для забезпечення інтенсивного розвитку підприємства та впровадження інноваційних проектів; визначення раціональних способів формування нематеріальних активів як базового складника ресурсного забезпечення інноваційного процесу; забезпечення ефективного використання раніше сформованих та нововведених нематеріальних активів; пошук джерел фінансування придбання та створення на підприємстві нематеріальних активів, необхідних для забезпечення інноваційного процесу.

Певний науковий інтерес викликає запропонована О. Мельник типологія підприємств на основі використання нематеріальних активів, яка визначає: підприємства з високим рівнем нематеріальних активів, яким властива домінуюча конкурентна позиція та можливості продажу або оренди недовикористаних нематеріальних активів; підприємства із середнім рівнем нематеріальних активів, що мають стабільну конкурентну позицію та розвивають активи певного типу; підприємства з низьким рівнем нематеріальних активів, що мають низьку конкурентну позицію та характеризуються низьким рівнем інноваційної активності та розвитку нематеріальних активів [5, с. 559].

Класифікація підприємства відповідно до визначеної О. Мельник типології визначає вихідні передумови для встановлення та конкретизації цілей і завдань управління нематеріальними активами підприємства, характеризує наявну на підприємстві політику управління нематеріальними активами, поточний стан забезпечення підприємства нематеріальними активами.

Для класифікації підприємств за рівнем розвитку нематеріальних активів як складника ресурсного забезпечення інноваційної діяльності

можна використовувати такі показники: питома вага нематеріальних активів у складі необоротних активів підприємства; показники вибуття та оновлення нематеріальних активів підприємства; обсяги операцій, пов'язаних із трансфером технологій та формуванням нематеріального складника ресурсного забезпечення інноваційної діяльності; якісні показники нематеріальних активів підприємства, що характеризують їх науково-технологічний рівень, рівень конкурентоспроможності на ринку технологій, унікальність, структурну характеристику наявних на підприємстві нематеріальних активів (рис. 2).

Характеризуючи склад нематеріальних активів, слід урахувати також таку важливу характеристику, як ступінь відношення до інноваційного процесу. Так, нематеріальні активи можуть не мати відношення до інноваційної діяльності, мати опосередкований зв'язок з інноваційним процесом та бути безпосередньо пов'язаними з реалізацією інноваційних проектів.

За різними джерелами слово «принцип» було запозичене з німецької або французької мови та походить від латинського *principium*, що означає «початок» [6, с. 320], або, на думку Й.С. Завадського, Т.В. Осовської та О.О. Юшкевича, походить від англійського *principle* та означає головне, вихідне положення, правило діяльності організації в якій-небудь сфері або правило поведінки особи [7, с. 250].

Основними принципами управління нематеріальними активами як складовою частиною ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, на нашу думку, є: принцип гнучкості, що забезпечує можливість оперативного реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання та виробляти адекватні адаптаційні рішення; принцип інноваційної культури, що забезпечує позитивне сприйняття змін, пов'язаних з оновленням виробничого потенціалу, впровадженням інноваційних проектів, та розвиток творчого підходу в процесі формування та використання нематеріальних активів; принцип узгодженості цілей управління нематеріальними активами та генеральних цілей управління підприємством; принцип економічності, що передбачає оцінку ефекту від використання нематеріальних активів в інноваційному процесі та зіставлення його із затратами, пов'язаними з формуванням нематеріальних активів та управлінням ними; принцип прийняття ризиків, пов'язаних зі створенням або придбанням нематеріальних активів та впровадженням на основі їх використання відповідних інноваційних проектів.

Структуризація нематеріальних активів як об'єкту управління, що забезпечує реалізацію інноваційної діяльності на підприємстві, здійснюється передусім за критерієм їх відношення до інноваційного процесу та відповідно до визначених нормативно-правовими актами та загальноприйнятих в економічній літературі класифікаційних ознак. Безпосередньо пов'язаними із забезпеченням інноваційного процесу є права на об'єкти промислової власності та інші види нематеріальних активів, пов'язані зі здійсненням інноваційного процесу. Важливими для структуризації нематеріальних активів як об'єкту управління в інноваційній сфері ознаками є: засіб придбання нематеріального активу; правова характеристика нематеріального активу як об'єкту майнових прав та рівень його правового захисту; характер та термін корисного використання; можливість та

характер відчуження; особливості його ідентифікації та супутні ризики.

Структуризація процесу трансферу технологій як об'єкту управління спрямована на виділення окремих етапів перебігу трансферу нематеріальних активів: визначення необхідності трансферу технологій, планування трансферу, пошук необхідного об'єкту промислової власності, встановлення контактів із його власниками, перемовини щодо укладання договору, укладання договору та передача прав на об'єкт промислової власності, безпосередня передача нематеріального активу та його інтеграція у виробничу систему підприємства.

Особливості та функціональні можливості трансферу нематеріальних активів підприємства визначаються: обраними формами практичної реалізації трансферу нематеріальних активів; особливостями господарської діяльності підприємства; галуззю виробництва; масштабами операцій із нематеріальними активами; характером нематеріальних активів, що формуються в процесі трансферу технологій; інфраструктурою системи забезпечення трансферу технологій; особливостями нормативно-правового регулювання трансферу технологій; характером комунікацій та побудови інформаційних систем у сфері трансферу технологій.

Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища управління трансфером нематеріальних активів як складової частини ресурсного забезпечення інноваційної діяльності включає характеристику динаміки показників розвитку середовища реалізації інноваційних проєктів, визначення ступеню сприятливості факторів інноваційного розвитку. На сучасному етапі розвитку економіки України суттєвими перешкодами на шляху реалізації інноваційно орієнтованих інвестиційних проєктів є гострий дефіцит фінансових ресурсів, зумовлений негативним впливом системної фінансово-економічної кризи в Україні, соціально-політичною нестабільністю, що спричинює низький рівень інвестиційної привабливості та перешкоджає притоку іноземних інвестицій. Негативний вплив на розвиток інноваційного сектору також створюють нестабільність нормативно-правової бази та високий рівень податкового навантаження на суб'єкти господарської діяльності, що потенційно зацікавлені в упровадженні інноваційної діяльності.

Важливим компонентом аналізу умов формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства є оцінка відповідності концептуальних вимог та реальних можливостей побудови моделі управління трансфером нематеріальних активів. Накопичення протиріч у сфері інноваційного розвитку зумовлює розрив між реальними можливостями інноваційного розвитку та об'єктивними потребами інтенсивного інноваційно орієнтованого оновлення виробничого комплексу України та, відповідно, обмежує реальні можливості використання переваг системи трансферу нематеріальних активів як складової частини ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Тому в процесі постановки мети і завдань управління слід здійснювати оцінку реалістичності досягнення цілей та вирішення завдань управління трансфером нематеріальних активів підприємства – суб'єкта інноваційної діяльності.

Безпосереднє розроблення моделі управління трансфером технологій спрямоване на послідовне виконання трьох етапів:

1) формування структури складових елементів моделі управління трансфером нематеріальних активів. При цьому слід указати, що основними елементами будь-якої моделі управління є суб'єкт та об'єкт управління, які, своєю чергою, структуруються та деталізуються відповідно до цілей дослідження;

2) моделювання зв'язків між елементами моделі управління трансфером технологій як складової частини ресурсного забезпечення інноваційної діяльності. У процесі виконання цього етапу увагу слід зосередити на найбільш суттєвих та важливих для дослідження зв'язках, що створюють суттєвий вплив на процес трансферу нематеріальних активів, абстрагуючись від несуттєвих зв'язків та залежностей;

3) оптимізація механізму функціонування моделі, спрямована на пошук найбільш раціонального способу побудови моделі виходячи із можливих варіацій структуризації елементів моделі та побудови зв'язків між ними.

Контроль ефективності використання розробленої моделі спрямований на перевірку працездатності запропонованої моделі та оцінку зручності її використання в процесі управління трансфером нематеріальних активів підприємства. При цьому ключовим критерієм контролю ефективності використання моделі виступає пошук балансу між відповідністю концептуальним передумовам формування моделі, вимогам до управління трансфером нематеріальних активів підприємства та реальним умовам управління трансфером нематеріальних активів як складової частини ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

Завершальним етапом побудови моделі є реалізація функції зворотного зв'язку, що дає змогу узгоджувати етапи побудови моделі та вносити необхідні корегування для забезпечення ефективності процесу моделювання. Слід зазначити, що невід'ємною характеристикою нематеріальних активів, які формуються на підприємстві в межах ресурсного забезпечення інноваційної діяльності, є інноваційно орієнтований характер. Тобто нематеріальні активи підприємства, створені або придбані для забезпечення реалізації інноваційних проєктів, є інноваційно орієнтованими нематеріальними активами.

Розроблена на основі проведеного дослідження інтегрована в інноваційну систему підприємства узагальнена модель управління трансфером інноваційно-орієнтованих нематеріальних активів (ІОНМА) представлена на рис. 3.

Базовою основою для побудови інтегрованої в інноваційну систему підприємства узагальненої моделі управління трансфером інноваційно-орієнтованих нематеріальних активів як складовою частиною ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства стало використання елементів системного та процесного підходу, принципу відкритості системи управління та принципу інтеграції системи управління трансфером технологій із системою реалізації інноваційної діяльності на підприємстві.

Інтеграція в інноваційну систему підприємства моделі управління трансфером НМА дає змогу реалізовувати елементи концепції управління за результатами (управління за цілями), основи якої були розроблені фінськими вченими, які орієнтувалися на вдосконалення організації роботи працівників на основі більш глибокого розуміння змісту праці та роз'яснення цілей та бажаних результатів. У процесі організації транс-

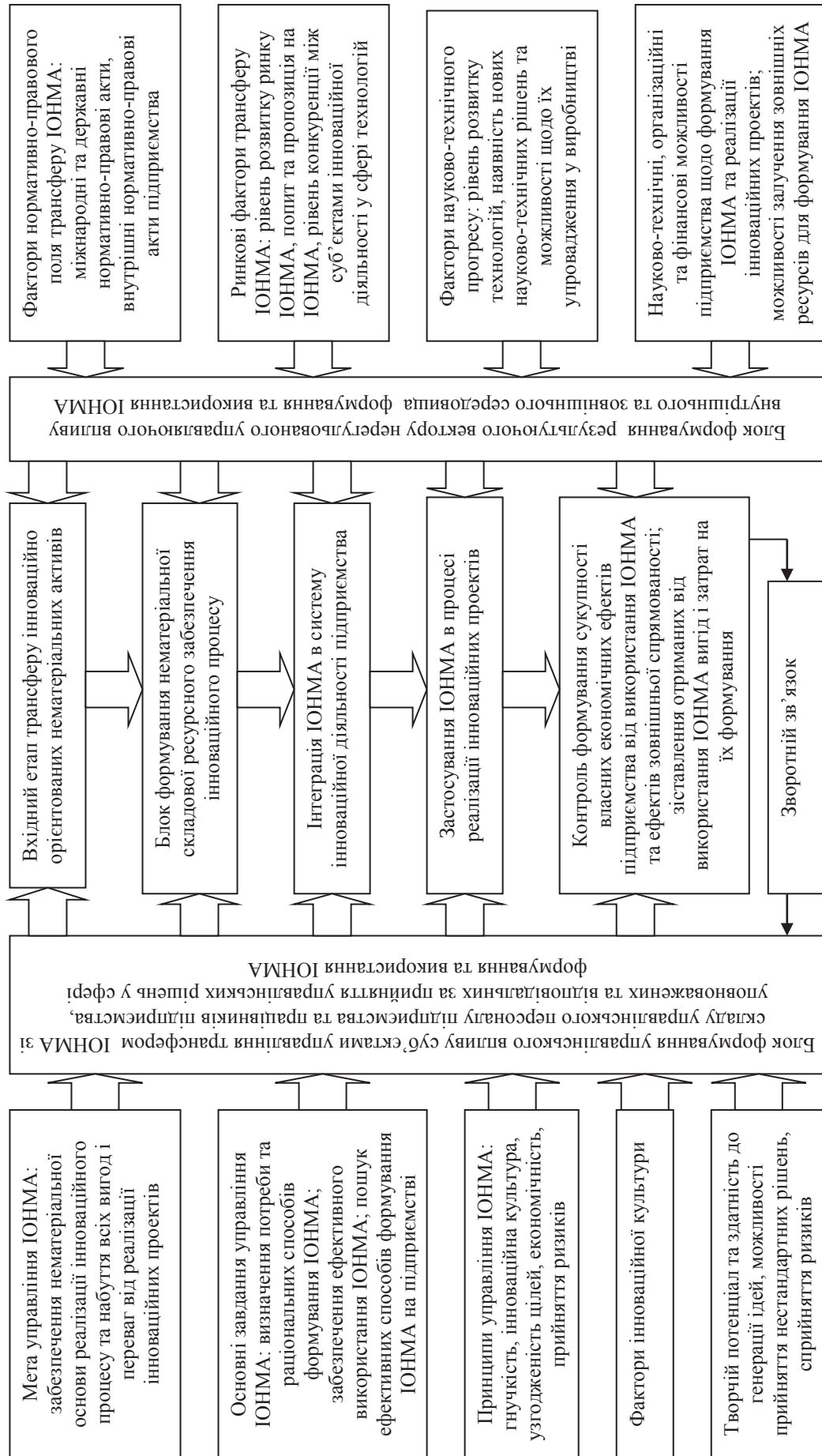


Рис. 3. Інтегрована в інноваційну систему підприємства узагальнена модель управління трансфером інноваційно орієнтованих нематеріальних активів

феру ІОНМА та реалізації інноваційної діяльності людський фактор має вирішальне значення, враховуючи творчий характер інноваційного процесу, необхідність працювати в умовах ризику та сукупність інших суб'єктивних факторів, пов'язаних зі сприйняттям змін та розвитком підприємства.

Концепція управління за цілями базується на функціональній теорії А. Файоля, згідно з якою управління починається з постановки цілей, визначення функцій і формування процесів [8]. Відповідно до цієї концепції, процес управління трансфером ІОНМА включає в себе елемент контролю та оцінки результатів використання ІОНМА в інноваційній діяльності підприємства, зіставлення вигід та витрат, пов'язаних із формуванням ІОНМА. Використання елемента контролю та оцінки результатів використання ІОНМА в інноваційній діяльності підприємства дає змогу оцінити ступінь досягнення поставлених цілей управління та водночас визначити доцільність та ефективність прийнятих управлінських рішень у сфері трансферу ІОНМА.

Сутність концепції управління за цілями полягає у структуризації цілей через визначення зв'язків між цілями та засобами їх досягнення [9, с. 111].

На нашу думку, забезпечення чіткої взаємодії та узгодженості працівників підприємства в процесі реалізації трансферу ІОНМА із використанням концепції цілеорієнтованого управління, повинно ґрунтуватися на використанні принципу SMART, який розшифровується так [10]:

- specific – специфічні цілі для організації / підрозділу / працівника;
- measurable – вимірні;
- achievable – досяжні, реалістичні;
- result-oriented – орієнтовані на результат, а не на зусилля;
- time-based – встановлення часових обмежень на досягнення цілей.

У загальному вигляді результат трансферу та використання в інноваційному процесі ІОНМА являє собою функцію, що характеризує вплив факторів нерегульованого управлінського впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища формування та використання ІОНМА, дає змогу зіставити витрати підприємства на здійснення трансферу ІОНМА із внутрішніми вигодами підприємства та зовнішніми вигодами, що мають безпосереднє відношення до використання ІОНМА в інноваційному процесі на підприємстві, та враховує результуючий вплив факторів цілеспрямованого управлінського впливу на процес формування та використання ІОНМА на підприємстві. Отже, функція, що характеризує загальний результат трансферу і використання ІОНМА з урахуванням внутрішніх вигід підприємства, має вигляд (1)

$$R_t = f(r_{vs}, r_{zs}, v_p, e_{fv}, r_{up}) \quad (1)$$

де  $R_t$  – загальний результат трансферу та використання в інноваційному процесі ІОНМА;  $r_{vs}$  – результуючий вектор нерегульованого управлінського впливу факторів внутрішнього середовища формування та використання ІОНМА;  $r_{zs}$  – результуючий вектор нерегульованого управлінського впливу факторів зовнішнього середовища формування та використання ІОНМА;  $v_p$  – витрати підприємства на здійснення трансферу ІОНМА;  $e_{fv}$  – внутрішні вигоди підприємства, що мають безпосереднє відношення до використання ІОНМА в інноваційному процесі на підприємстві;  $r_{up}$  – результуючий вплив факторів цілеспрямованого

управлінського впливу на процес формування та використання ІОНМА на підприємстві.

Однак, як свідчить практика інноваційної діяльності, коло ефектів від реалізації інноваційних проектів, що супроводжуються формуванням та використанням ІОНМА, розповсюджується за межі підприємства (створюється так званий ефект «переливів»). Зовнішні ефекти від здійснення інноваційної діяльності розповсюджуються на інші підприємства, впливають на інтереси держави та соціально-економічні інтереси суспільства у цілому. Враховуючи наявність зовнішніх ефектів від здійснення інноваційної діяльності та пріоритетний характер інноваційного розвитку для економіки і соціальної сфери держави, на нашу думку, доцільною та цілком обґрунтованою є участь держави у витратах, пов'язаних із формуванням та використанням ІОНМА підприємств. Додавання факторів, що характеризують формування зовнішніх ефектів від здійснення інноваційної діяльності та витрат держави у вигляді використання різного роду інструментів підтримки інноваційної діяльності у частині формування та використання ІОНМА, дає змогу доповнити формулу (1), яка прийме такий вигляд (2):

$$R_t = f(r_{vs}, r_{zs}, v_p, v_d, e_{fv}, e_{fz}, r_{up}) \quad (2)$$

де  $v_d$  – витрати держави на здійснення заходів із підтримки інноваційної діяльності в частині формування та використання ІОНМА;  $e_{fz}$  – зовнішні вигоди, що мають безпосереднє відношення до використання ІОНМА в інноваційному процесі на підприємстві.

Розглядаючи роль трансферу ІОНМА в системі інноваційної діяльності підприємства, можна зробити висновок, що він відіграє роль базового компонента системи науково-технічної та технологічної комунікації в інноваційному процесі на підприємстві.

Термін «комунікація» у Великому тлумачному словнику сучасної української мови трактується як шляхи сполучення, лінії зв'язку, обмін інформацією, спілкування, зв'язок [11, с. 562]. Саме такі функції виконує трансфер технологій, який забезпечує отримання необхідної для здійснення інноваційної діяльності інформації технологічного та іншого характеру, оформленої у вигляді об'єктів промислової власності, придбання яких призводить до зміни у складі нематеріальних активів підприємства.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного дослідження було запропоновано концептуальну схему формування моделі управління трансфером нематеріальних активів підприємства, що включає етапи концептуалізації вихідних передумов формування моделі, аналіз умов формування моделі, етап безпосереднього розроблення моделі та етап контролю з елементом зворотного зв'язку, що дає змогу здійснювати оптимізацію моделі в процесі її розроблення. Запропонована модель дає змогу комплексно підходити до формування моделі управління трансфером ІОНМА підприємства, системно узгоджувати окремі елементи процесу моделювання системи управління трансфером ІОНМА для забезпечення прийняття раціональних управлінських рішень в інноваційній сфері.

На основі використання запропонованого підходу до формування моделі управління трансфером ІОНМА розроблено інтегровану в інноваційну систему підприємства узагальнену модель управління трансфером інноваційно орієнтованих нема-

теріальних активів. Запропонована модель орієнтована на обґрунтовані концептуальні засади управління трансфером ІОНМА, враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища формування та використання ІОНМА, результуючий вектор формування управлінських впливів на процес формування та використання ІОНМА, вплив людського фактору на процес управління трансфером і використання ІОНМА, включає компонент контролю та враховує принцип цілеорієнтованого управління формуванням та використанням інноваційно орієнтованих нематеріальних активів підприємства. Використання запропонованої моделі управління трансфером інноваційно-орієнтованих нематеріальних активів створює передумови для підвищення ефективності інноваційної діяльності за рахунок оптимізації

процесу формування та використання нематеріального складника ресурсного забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві.

Визначено фактори формування загального результату трансферу та використання ІОНМА підприємства з урахуванням зовнішніх ефектів від здійснення інноваційної діяльності з використанням ІОНМА та участі держави у витратах на забезпечення трансферу ІОНМА, що є основою для розроблення комплексного інструментарію оцінки ефективності трансферу та використання ІОНМА підприємства.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення та деталізацію аналітичного інструментарію забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління трансфером ІОНМА на підприємстві.

#### Список використаних джерел:

1. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: [навч. посіб.] / В.В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.
2. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: [курс лекцій] / О.В. Кустовська. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 124 с.
3. Бродський Ю.Б. Системний аналіз в економіці: [навч. посіб.] / Ю.Б. Бродський, К.В. Молодецька, О.М. Ніколюк. – Житомир: ЖНАУ, 2014. – 173 с.
4. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість / За ред. В.І. Щелкунова, Г.В. Жаворонкової. – К.: Наукова думка, 2008. – 615 с.
5. Мельник О. Методические и прикладные аспекты внедрения стратегически ориентированного управления нематериальными активами промышленного предприятия / О. Мельник // Журнал европейской экономики. – 2013. – Т. 12. – № 4. С. 555–562.
6. Этимологический словарь русского языка. – СПб.: Полиграфуслуги, 2005. – 432 с.
7. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. – К.: Кондор, 2006. – 356 с.
8. Drucker P.F. The Practice of Management. – New York: Harper and Row, 1954.
9. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / А.В. Музиченко-Козловський // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109–113.
10. Odiorne G.S. Management by Objectives. – New York: Pitman, 1965.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.

**Пелипей А. А.**

Восточноукраинский национальный университет имени Владимира Даля

#### ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФЕРОМ ИННОВАЦИОННО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

##### Резюме

В статье обоснованы концептуальные подходы к формированию модели управления трансфером нематериальных активов предприятия. Определены составляющие оценки уровня развития нематериальных активов предприятия. Разработана интегрированная в инновационную систему предприятия обобщенная модель управления трансфером инновационно ориентированных нематериальных активов. Определены факторы формирования общего результата трансфера и использования инновационно ориентированных нематериальных активов предприятия.

**Ключевые слова:** трансфер, нематериальные активы, модель управления, ресурсное обеспечение, инновационная деятельность предприятия.

**Pelipey A. A.**

East Ukrainian Volodymyr Dahl National University

#### MANAGEMENT MODEL FORMING BY A TRANSFER OF THE INNOVATIVE ORIENTED INTANGIBLE ASSETS AT THE ENTITY

##### Summary

Conceptual approaches to management model forming are proved by a transfer of intangible assets of the entity. The constituting estimates of the level of development of intangible assets of the entity are determined. The generalized management model integrated into innovative system of the entity is developed by a transfer of the innovative oriented intangible assets. Factors of forming of general result of a transfer and use of the innovative oriented intangible assets of the entity are determined.

**Key words:** transfer, intangible assets, management model, resource providing, innovative activities of the enterprise.