

## ДО ПИТАННЯ ПРО МЕХАНІЗМ ВИБОРУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

*У статті обґрунтовано механізм вибору методів управління у сфері інтелектуальної власності. Акцент зроблено на принципі відбору методів управління.*

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті — визначити та розкрити зміст основних принципів відбору методів управління у сфері інтелектуальної власності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Найважливішим сформованого набору методів управління є підставою для подальшого відбору з них і використання обраних методів при вирішенні існуючих (поставлених) завдань на відповідних етапах управлінського процесу. При цьому необхідність отримання найбільш ефективного рішення вимагає наявності механізму відбору таких методів.

На важливості наукового пошуку підходів щодо визначення механізму відбору методів державного управління взагалі і методів державного управління сферою інтелектуальної власності (ІВ) зокрема наголошують дослідники цієї проблематики: В.Б. Аверьянов, Г.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, М.В. Вачевський, Б. Гурне, І.І. Дахно, К. О'Дейл, В.Г. Зінов, М.П. Денисенко, А.Г. Жарінова, В.М. Князев, О.А. Машков, П.Б. Меггс, В.П. Медведєв, Н.Р. Нижник, Г. Райт, О.В. Пархоменко, А.П. Сергєєв, Ю. Суїні, В.А. Супрун, П.М. Цибульов, В.Е. Чиркін, Ф. Шамхалов, І.М. Шестаков та ін.

Результати аналізу літературних джерел із питань державного управління, менеджменту, а також результати особистих досліджень автора дозволяють в основу вибору методів управління покласти сім принципів.

Одним із основних принципів відбору методів для системи державного управління сферою ІВ слід вважати принцип "потреби методу", суть якого полягає в тому, що методи мають обиратися, виходячи з тих завдань, які вимагають управлінського рішення, а не з існуючих можливостей керівників чи управлінців [1–7].

Другим принципом є принцип "практичної застосовності методу". Він вимагає, щоб методи, які використовуються для формування управлінських рішень у сфері ІВ, можуть бути ефективними за наявності відповідних умов, і можливість їх застосування може бути звужена різноманітними обмеженнями. Так, наприклад, якщо використовується лінійне програмування, то функції мають бути лінійними [8]. Для того, щоб ефективно застосовувати моделювання, модель, за допомогою якої здійснюється вивчення чи дослідження реального процесу (явища), має достовірно і найбільш повно описувати цю реальність [9].

У ситуації, коли попередній розгляд завдання (проблеми) показує, що умови, необхідні для ефективного застосування деяких методів управління сферою ІВ, не виконуються, ці методи мають бути виключені з розгляду. Крім того, можуть бути виявлені обмеження, що впливають на можливість застосування методів. Це може бути обмеження за часом, що витрачається на підготовку й прийняття рішення.

Ще одним істотним обмеженням може виявитися недостатній рівень кваліфікації фахівців органів державного управління. Система державного управління сферою ІВ, як і загальна система державного управління України, незалежно від прийнятих у системі методів управління має укомплектовуватися кадрами, що мають уміння й навички, потрібні для вирішення завдань (проблем) із використанням обраних методів.

Третім принципом відбору методу державного управління у сфері ІВ має стати принцип "вартості застосування методу". Вартість витрат на пошук рішення завдання чи розв'язання проблеми має завжди бути меншою за вартість ре-

зультату (виходу), що з'являється внаслідок застосування того або іншого методу чи низки методів управління [10; 11]. Дійсно, щоб отримати таку порівняльну оцінку, необхідно мати чітке уявлення як про вартість використання методу (методів), так і про його (їхню) ефективність. Незважаючи на те, що, імовірно, досить точну оцінку дати інколи складно, розумні межі її можливих значень встановити завжди можна.

Четвертим принципом слід вважати принцип "ефективності отриманого рішення при застосуванні методу". Якщо внаслідок вибору визначеної сукупності методів державного управління кінцевий результат дає краще рішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ІВ, то цю сукупність методів можна вважати такою, що задовольняє. Дійсно, застосування деяких методів може надати краще рішення, ніж те, що знайдено як задовільне.

У загальному випадку, як показує досвід, доводиться задовольнятися раціональними рішеннями, оскільки при зростанні точності рішення вартість потрібного для цього метода управління може зростати швидше, ніж будь-які вигоди, які можна очікувати чи передбачати. Якщо для досягнення невеликого зростання рівня ефективності рішення вимагаються значні зусилля, то сумарний ефект застосування такого метода управління (за виключенням рідких випадків) буде досить незначним.

П'ятим принципом, який обов'язково слід враховувати при виборі методів управління, є принцип "достовірності методу". Рівень достовірності того або іншого методу вимагає відповіді на питання про те, які помилки є допустимими при вирішенні завдання чи розв'язанні проблеми. При застосуванні метода слід аналізувати не тільки очікуваний ефект, а також і те, наскільки достовірною ця оцінка та якими можуть бути передбачувані межі її погрішності.

Деякі методи дають досить високу достовірність результатів, і фахівець, що вирішує завдання, може бути впевнений, що отримані значення оцінок і фактичні значення будуть практично співпадати.

Загальним прикладом метода, що забезпечує високу достовірність, може вважатися статистична модель [11], якщо вона дозволяє по заданих змінних, наприклад, зовнішнього середовища сфери ІВ із великою точністю спрогнозувати ступінь впливу на такі залежні змінні цієї сфери, як якість освіти в сфері ІВ, рівень безпеки об'єктів ІВ, поява нових об'єктів ІВ світового рівня тощо.

При застосуванні інтуїтивних методів у межах мистецтва державного управління [12] достовірність рідко може бути встановлена до отримання фактичних результатів, оскільки дуже складно застосовувати тести до управлінських рішень, які отримані неформальним чи сумнівним шляхом. Хоча первісне рішення може на перший погляд здаватися досить прийнятним, його фактичні результати можуть істотно відрізнятися від очікуваних.

Тому фахівець, який намагається використовувати інтуїтивний метод, не може бути впевненим у тому, що передбачуваний ним результат у сфері ІВ, дійсно, буде знаходитися в раніше зазначеному ним діапазоні значень. Взагалі, коли фахівець органів державного управління має справу з оцінкою потенційно значних здобутків чи втрат у сфері ІВ, кращим підходом буде той, що пов'язаний із вибором такого набору методів, який забезпечить саму високу достовірність оцінки очікуваних здобутків.

Шостий принцип — принцип "стабільності отриманого



рішення при застосуванні методу". Стабільність рішення при застосуванні того або іншого методу управління, як правило, характеризується тривалістю використання цього рішення. Якщо вважається, що управлінське рішення буде використовуватися досить часто в сфері ІВ і протягом відносно тривалого часу, то необхідна його суворая стандартизація. Прикладом таких рішень у сфері ІВ є державні стандарти України: ДСТУ 3574-97 "Патентний формуляр. Основні положення. Порядок складання та оформлення" і ДСТУ 3575-97 "Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення".

При виборі рішення необхідно обов'язково враховувати зміни структури взаємозв'язків між чинниками зовнішнього середовища, що може вимагати модифікації рішень: приєднання України до низки міжнародних угод у сфері ІВ вимагає гармонізації її законодавчих актів тощо. У таких випадках, на нашу думку, ретельне відпрацювання управлінського рішення може виявитися зайвим, тому що за той час, коли буде прийнято рішення, ситуація, на яку воно було розраховане, може змінитися, а управлінське рішення, на розробку якого були витрачені значні людські й матеріальні ресурси, не буде мати сенсу. Тому, за наявності динамічної ситуації, задовільними можуть вважатися і грубі апроксимації.

Важливим принципом, який вимагає врахування при виборі методів управління сферою ІВ, є принцип "збалансованості методу з іншими методами". Застосування цього принципу примушує використовувати для різних етапів формування управлінського рішення взаємосумісні метод державного управління. Процес формування управлінського рішення має завжди розглядатися в цілому, що пов'язано, у першу чергу, з тим, наскільки ефективно може бути застосований той або інший метод управління на відповідному етапі цього процесу. Наприклад, якщо на етапі виявлення проблемної ситуації в сфері ІВ користуватися примітивними методами збору даних про зміни чинників зовнішнього (внутрішнього) середовища, то немає сенсу на наступних етапах використовувати складний регресійний чи кореляційний аналіз.

Варто також фахівцям органів державного управління фіксувати, для розв'язання яких проблем чи вирішення яких завдань у сфері ІВ, які методи вже використовувалися. Це дозволить на підставі отриманих даних оцінити якість застосування методів і зробити висновок про те, наскільки застосовані методи були ефективні при вирішенні аналогічних завдань чи розв'язанні аналогічних проблем у сфері ІВ.

Запропоновану сукупність принципів: принцип "потреби методу"; принцип "практичної застосовності методу"; принцип "вартості застосування методу"; принцип "ефективності отриманого рішення при застосуванні методу"; принцип "достовірності методу"; принцип "стабільності отриманого рішення при застосуванні методу"; принцип "збалансованості цього методу з іншими методами" — можна вважати, на нашу думку, достатньою і обґрунтованою для здійснення вибору методів державного управління сферою ІВ.

При цьому слід зазначити, що визначення конкретного набору методів, як правило, може бути пов'язане з компромісом між вимогами кожного з принципів. Так, щоб добитися більш високої достовірності, фахівцям органів державного управління сферою ІВ необхідно буде погодитися з високою вартістю рішення, що отримується при вирішенні завдання чи розв'язанні проблеми в сфері ІВ. Однак вимоги щодо потреби, застосовності і збалансованості методів мають бути виконані до того, як будуть розглянуті інші чотири принципи. Це зумовлюється тим, що зазначені вимоги є фактично обмеженнями по відношенню до інших.

Таку послідовність застосування принципів пропонується вважати нормативною, особливо для жорстких умов інтеграції України в світові співтовариства. Наочним прикладом тому для сфери ІВ України є ситуація із можливим створенням зони вільної торгівлі між Україною і Європейським Союзом як один з кроків інтеграції нашої країни до Європейського економічного простору [13].

Безумовно, що при компромісах слід враховувати низку таких аспектів, як: зміст і значимість завдань, що вирішуються у сфері ІВ; доступність даних; витрати часу керівників чи фахівців органів державного управління на вирішення цих завдань; ступінь допустимого ризику тощо. Така ситуація не забезпечує визначення універсальної стратегії ув'язування принципів при виборі методів управління.

У цьому випадку має існувати механізм вибору методів управління сферою ІВ. Існує декілька можливостей щодо організації процесу вибору методів. Це може зробити при-

значений (створений відповідно до чинного законодавства) для цього структурний підрозділ із питань ІВ у центральному органі виконавчої влади (ЦОВВ), безпосередньо керівник середньої ланки (голова департаменту ЦОВВ, служби ЦОВВ тощо) чи цей керівник разом із зазначеним підрозділом.

Структурний підрозділ із питань ІВ із урахуванням наведених вище принципів має визначити ті методи, які доцільно використовувати для ефективного вирішення поставленого завдання чи розв'язання проблеми в сфері ІВ із урахуванням кожного етапу формування рішення. Таким чином, цей структурний підрозділ із питань ІВ має сформувавши документ (проект, план тощо), у якому будуть відображені графік і маршрут вирішення завдання (розв'язання проблеми), а для кожного етапу вирішення — результати оцінки його можливої тривалості та метод (чи методи) для кожного етапу вирішення завдання (розв'язання проблеми).

При цьому слід зазначити, що обрані методи для кожного етапу вирішення завдання в сфері ІВ не можна вважати догмою. Це зумовлено, у першу чергу, змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ, що відбуваються (чи можуть відбуватися) із часом. Врахування таких змін може призвести до заміни початково обраного методу для відповідного етапу вирішення завдання (чи розв'язання проблеми) на інший — більш ефективний для умов, що склалися.

Заміна методу на кращий під час розв'язання проблеми в сфері ІВ (чи вирішення завдання) вимагає наявності зворотного зв'язку [14—17], завдяки якому можна своєчасно виявити неефективний метод, який не вважався таким до моменту появи непередбачених змін, наприклад, складових зовнішнього середовища (зміна економічних важелів, вартість енергоресурсів, політичні події, економічна криза тощо).

Аналогічний організаційний елемент зворотного зв'язку має застосовуватися вищим керівництвом (заступники керівника ЦОВВ, керівник ЦОВВ тощо) не тільки за умов, якщо вибір методів здійснюється структурним підрозділом із питань ІВ, але і за умов, коли такий вибір доручено здійснити безпосередньо керівнику середньої ланки.

Керівник середньої ланки повинен готувати та представляти обґрунтування для обраного ним підходу до формування рішення завдання (проблеми) у сфері ІВ із обов'язковим урахуванням запропонованих вище принципів відбору методів для системи державного управління сферою ІВ, тобто він повинен обґрунтувати потребу, застосовність, вартість, результат, достовірність, стабільність і збалансованість запропонованого ним плану чи проекту стосовно завдання (проблеми), що вирішується (розв'язується).

У зазначених варіантах механізму вибору методів управління через особистісні характеристики людей як найбільш слабких ланок управлінського процесу є недоліки. Вони піддані різним механізмам із числа розглянутих щодо вибору методів управління. Так, якщо право вибору методів нормативно буде закріплене тільки за структурним підрозділом із питань ІВ, то цей підрозділ може, наприклад, пропонувати керівнику не зовсім корисні методи, тому що фахівці цього підрозділу можуть лише частково володіти специфікою його сфери діяльності.

І, навпаки, якщо вибір методів покласти повністю на розуміння керівника, може виникнути небезпека, пов'язана з тим, що керівник буде багато разів використовувати одні й ті ж відомі йому методи. Передбачувані наслідком такої ситуації є те, що керівник буде підганяти завдання (проблему) під відомі йому методи, а не навпаки — методи під завдання (проблему), яке (яку) треба вирішувати (розв'язувати). Керівник може, як показує сучасний український досвід, підміняти проблеми, які не піддаються розв'язанню відомими йому методами, або застосовувати не зовсім ефективні методи на тій лише підставі, що він краще з ними знайомий. Якщо керівник не володіє, наприклад, потрібними для його діяльності навіть нескладними експертними, статистичними або математичними методами, то при вирішенні завдання (розв'язанні проблеми) він завжди буде покладатися на свій особистий досвід чи інтуїцію.

Іншим аспектом управлінської небезпеки [18] може стати ситуація, коли витонченість вирішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ІВ може перетворитися діями керівника на самоціль, демонстрацію віртуозності фахівця, що вирішує завдання чи розв'язує проблему. У цьому випадку завдання (проблема) може піддаватися досить детальному дослідженню, пов'язаному зі збором великої кількості даних, не завжди потрібних, і значними фінансовими й матеріальними витратами на їх збір.



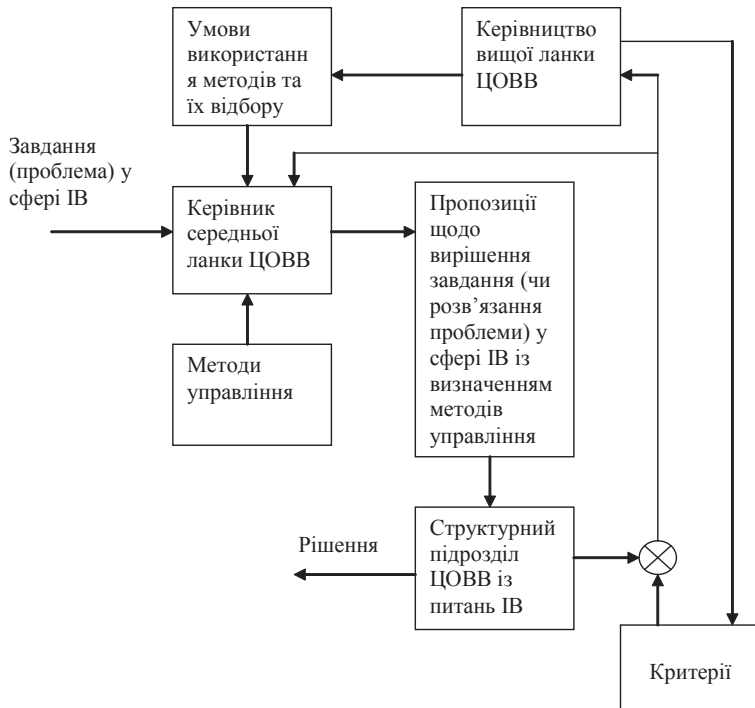


Рис. 1. Загальна схема механізму відбору методів управління в системі державного управління сферою ІВ

Іншим варіантом може стати необгрунтована побудова складних і чутливих математичних чи статистичних моделей, а також використання тривалого часу на пошук оптимального рішення з використанням моделей. У результаті таких дій вклад усього зазначеного у вирішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ІВ може бути незначним і дуже затратним, хоча побудова та застосування більш простої моделі допомогли би знайти своєчасне й і не менш приємне за ефективністю рішення.

На нашу думку, кращим варіантом механізму вибору методів має стати такий (рис. 1). Керівники середньої ланки повинні складати свої пропозиції у вигляді документа за затвердженою формою щодо вибору методів для вирішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ІВ і представляти їх у зазначений вище структурний підрозділ із питань ІВ для перевірки і затвердження. У цьому випадку керівництво вищої ланки зможе бути впевнене в тому, що використовуються потрібні методи для формування рішень. У зв'язку з цим структурний підрозділ із питань ІВ має бути сформований із висококваліфікованих фахівців, які володіють сучасними методами управління та дослідження операцій та мають значний досвід у застосуванні таких методів. Тільки за таких умов вони будуть здатні рецензувати пропозиції і пропонувати, за необхідності, бажані зміни до них, а також кваліфіковано підходити до затвердження чи відхилення пропозицій.

На таких організаційних засадах з'явиться реальна можливість своєчасного виявлення керівників, які не мають достатньої кваліфікації або не бажають самостійно підвищувати свій професійний рівень. Таких керівників треба або відправляти на перепідготовку, або звільняти із посади і замінювати на інших, більш підготовлених фахівців.

Наявність зворотного зв'язку дозволить керівництву вищої ланки періодично перевіряти діяльність структурного підрозділу з питань ІВ та керівників з позиції правильності вибору ними методів управління на підставі тих критеріїв, які були їм задані.

Важливим моментом вибору методів управління є етап, коли керівництво вищої ланки описує умови, при яких слід використовувати дані методи, а також механізм їх відбору. Тим самим керівництво вищої ланки може ефективно управляти вибором методів формування рішень і бути впевненим у тому, що будуть вироблені такі рішення, реалізація яких дозволить отримати максимальну віддачу.

## ВИСНОВОК

Підводячи підсумок, треба наголосити на тому, що якщо такий механізм відбору методів управління для вир-

ішення завдань чи розв'язання проблем не впровадити у систему державного управління сферою ІВ України, то досить сумнівним є те, що керівництво вищої ланки буде отримувати ефективні результати в сфері ІВ і буде спроможним здійснювати необхідний контроль.

В основу вибору методів управління доцільно покласти наступні принципи: потреби методу; практичної застосовності методу; вартості застосування методу; ефективності отриманого рішення при застосуванні методу; достовірності методу; стабільності отриманого рішення при застосуванні методу; збалансованості методу з іншими методами та ін.

При цьому також необхідно відмітити, що деталізація інструментарію державного управління сферою ІВ при вирішенні завдань чи розв'язанні проблем у сфері ІВ вимагає ґрунтовних досліджень процедур в управлінні цією сферою.

## Література:

1. Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: Главный фактор конкурентоспособности / В.А. Супрун. — [2-е изд.]. — М.: Книжный дом "ЛИБРОКОМ", 2010. — 192 с.
2. О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. мл. Грейсон, К. О'Дейл; пер. с англ. И.С. Олейник, С.П. Семенов. — М.: Экономика, 1991 г. — 319 с.
3. Maskus K. Intellectual Property Rights in the Global Economy / K. Maskus. — Institute for International Economics, 2000. — 270 p.
4. Mansfield E. Intellectual Property Protection and U.S. Foreign Direct Investment / E. Mansfield, Jeong-Yeon Lee // The Review of Economics and Statistics. — 1996. — Vol. 78. — №2. — P. 181—186.
5. Кононов Ю. П. Цена интеллектуальной собственности / Ю. П. Кононов, А. П. Гончаренко. — М.: Альфа-Пресс, 2010. — 320 с.
6. Валдайцев С. В. Оценка интеллектуальной собственности / С. В. Валдайцев. — М.: ЗАО "Изд-во Экономика", 2010. — 471 с.
7. Интеллектуальная собственность как джерело якісного розвитку: Загальний огляд для малих і середніх підприємств / За ред. М.В. Паладія. — К.: ТОВ "Вікс", 2003. — 208.
8. Тернер Д. Вероятность, статистика и исследование операций / Д. Тернер; пер. с англ. Е.З. Демиденко, В.С. Занаворова; под ред. А.А. Рывкина. — М.: Статистика, 1976. — 431 с.
9. Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ / И.В. Максимей. — М.: Радио и связь, 1988. — 232 с.
10. Квейд Э. Анализ сложных систем / Э. Квейд; пер. с англ. И.М. Верещагин, А.Г. Лебедев, Н.А. Малярщикова, Г.М. Смахина; под ред. И.И. Ануреева, И.М. Верещагина. — М.: Сов. Радио, 1969. — 520 с.
11. Лифшиц А.А. Статистическое моделирование систем массового обслуживания / А.А. Лифшиц, Э.А. Мальц. — М.: Сов. радио, 1978. — 248 с.
12. Нижник Н. Співвідношення знань і мистецтва у розробленні та ухваленні управлінських рішень / Н. Нижник, С.Мосов, О. Шаптала // Вісник ДДАУ "Менеджер". — 2003. — №2(24). — С. 137—140.
13. Підписано Угоду про зону вільної торгівлі між Україною та Європейською асоціацією вільної торгівлі [Електронний ресурс]. Режим доступу до док.: <http://www.zoda.gov.ua/article/1535/pidpisano-ugodu-pro-zonu-vilnoji-torgivli-mizh-ukrajinoju-ta-jevropejskoju-asotsiatsijeju-vilnoji-torgivli.htm>.
14. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: [курс лекций] / Г.В. Атаманчук. — М.: Юрид. лит., 1997. — 400 с.
15. Нижник Н.Р. Системний підхід в організації державного управління: [навчальний посібник] / Н.Р. Нижник, О.А. Машков. — Вид-во НАДУ, 1998. — 140 с.
16. Райт Г. Державне управління / Г. Райт; перекл. з англ. — К.: Основи, 1994. — 432 с.
17. Теория управления. Терминология. — М.: Наука, 1988. — Вып.107. — 56 с.
18. Нижник Н.Р. Управлінська безпека в системі державного управління в Україні: концептуальний підхід / С.П. Мосов, Н.Р. Нижник // Наукові записки ІЗ ВР України. — 2010. — №3. — С. 176—180.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2012 р.