



УДК 658:005.5:330.3

Корнілова І.М.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка***Соболев О.О.***студент
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка*

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті підкреслюється значення розробки стратегії інтелектуальної власності як системо утворюючої складової стратегічного управління сучасного інноваційного підприємства. Авторами розглядається сутність стратегії інтелектуальної власності. Доводиться, що ефективність її реалізації значною мірою залежить від рівня організаційного забезпечення, від визначеного алгоритму прийняття рішень щодо її формування. Пропонується алгоритм розробки стратегії інтелектуальної власності, надається приклад його застосування. Основна увага у статті приділяється адаптації методів багатокритеріального аналізу до обґрунтування вибору стратегії інтелектуальної власності підприємства з урахуванням специфіки обраної сфери дослідження, зокрема, методів: SMART, TOPSIS, SAW та LINMAP.

Ключові слова: інтелектуальна власність, об'єкти інтелектуальної власності, стратегія інтелектуальної власності, стратегічні альтернативи, методичний інструментарій стратегічного управління, методи багатокритеріального аналізу.

Корнилова И. Н., Соболев А. А. МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье подчеркивается значение разработки стратегии интеллектуальной собственности, как системообразующей составляющей стратегического управления современного инновационного предприятия. Авторами рассматривается сущность стратегии интеллектуальной собственности. Доказывается, что эффективность ее реализации в значительной степени зависит от уровня организационного обеспечения и определенного алгоритма принятия решений по ее формированию. Предлагается алгоритм разработки стратегии интеллектуальной собственности с примером его применения. Основное внимание в статье уделяется адаптации методов многокритериального анализа для обоснования выбора стратегии интеллектуальной собственности предприятия с учетом специфики выбранной области исследования, в частности, методов: SMART, TOPSIS, SAW и LINMAP.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, объекты интеллектуальной собственности, стратегия интеллектуальной собственности, стратегические альтернативы, методический инструментальный стратегического управления, методы многокритериального анализа.

Kornilova I.M., Soboliev O.O. METHODOLOGICAL INSTRUMENTS FOR JUSTIFICATION THE SELECTION OF INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY OF THE COMPANY

This article describes the importance of the development of intellectual property strategy as a systemically forming element of strategic management of innovative enterprise. The authors analyzed the essence of the strategy of intellectual property management. It was proven, that the efficiency of its implementation highly dependent on the level of organizational capacity and predetermined algorithm of decision making on its establishment. The algorithm of strategy development of intellectual property was proposed along with the example of its implementation. The main idea of the paper is focused on adaptation of methods of multicriteria analysis, including SMART, TOPSIS, SAW AND LINMAP methods, to justify the selection of intellectual property management strategy, considering the specific features of the chosen field of research.

Keywords: intellectual property, intellectual property strategy, strategic alternatives, methodological instruments of strategic management, methods of multicriteria analysis.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки підприємства працюють на конкурентних ринках, тому постає питання їх ефективного управління. Наразі вже недостатньо просто реагувати на зміни після того, як вони виникають. Для успішної діяльності підприємства мають застосувати стратегічний підхід, що передбачає довгострокове планування, передбачення і навіть створення змін. Постаючи перед все більш вимогливим споживачем, підприємства мають переосмислювати свою діяльність якомога частіше, аби не пропустити момент, коли вони відстануть від ринку і втратять позиції. Також варто зважати, що підприємства перебувають під тиском різноманітних конкурентів, а кожний ринок постійно змінюється й сегментується, що робить не актуальними для застосування ще вчора ефективні методи забезпечення конкурентоспроможності.

Світова практика свідчить, що потужним сучасним стратегічним ресурсом в умовах розвитку інноваційної економіки для підприємств стає інтелектуальна власність (ІВ). ІВ виступає не тільки як необхідна умова відтворення мотивації до інноваційної діяльності підприємств, модернізації їх господарської діяльності, ідентифікації бізнесу у свідомості споживача, формування нової корпоративної культури. Водночас інтенсивно збільшується важливість економічних функцій ІВ, пов'язаних із використанням майнових прав на її об'єкти. У комплексі це свідчить про випереджаючу значущість інтелектуальної власності у порівнянні з традиційними засобами виробництва й ресурсами та актуалізує питання стратегічного управління правами ІВ у практиці вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів ІВ присвячені роботи бага-

твоя вітчизняних та зарубіжних фахівців. Широко в літературі розглядається правове підґрунтя використання ІВ, зокрема у працях П. Меггса, О. Підопригори, О. Рузакової, О. Святоцького, А. Сергеева. Проблематика інтелектуальної власності як невід'ємного елементу інноваційного розвитку економіки досліджується Г. Андрощуком, В. Базилевичем, П. Бубенком, О. Бутнік-Сіверським, М. Паладієм, С. Судариковим, Б. Юровським. Питання становлення та розвитку економіки ІВ; ринку ІВ, її комерціалізації; формування ефективної системи управління ІВ на макро-, мезо- та мікро- рівнях; розвитку її окремих підсистем в контексті виконання функцій управління ІВ вивчаються такими науковцями, як Г. Азгальдов, С. Валдайцев, М. Вачевський, В. Зінов, А. Козирев, Ю. Конов, П. Крайнев, В. Кудашов, В. Мухін, Н. Орлова, Н. Пузиня, Ю. Суїні, П. Цибульов, В. Чеботарьов та іншими. Дослідниками приділяється увага теоретичним аспектам стратегічного управління ІВ, а саме, з'ясовується його зміст, етапи та значення у забезпеченні ефективного функціонування економічних суб'єктів; акцентується увага на визначенні сутності стратегії ІВ, виділенні та характеристикі її видів, розгляді факторів вибору.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Водночас, у представлених у літературі баченнях щодо формування стратегії ІВ недостатньо розглянуті питання методичного інструментарію обґрунтування її вибору серед можливих варіантів для вдосконалення організаційного підґрунтя стратегічного управління ІВ підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення можливостей адаптації методичного інструментарію стратегічного управління, зокрема багатокритеріального аналізу, при обґрунтуванні стратегії ІВ, розробка алгоритму її вибору підприємством для забезпечення комплексного розуміння перспектив його подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтенсифікація інноваційних процесів у сучасній економіці посилює тенденції зміщення акцентів в структурі портфелю стратегій підприємств у бік активізації стратегій ІВ. Стратегію ІВ можна розглядати як систему концепцію, яка направляє розвиток відносин ІВ, інтегрує їх з системою стратегічних цілей інноваційних перетворень на підприємстві та загальними задачами його розвитку.

Стратегія ІВ – це один із засобів досягнення цілей організації, пов'язаний із набуттям і комерціалізацією прав на об'єкти ІВ (ОІВ) для підвищення конкурентоспроможності економічних суб'єктів; це детальний комплексний план забезпечення конкурентних переваг на основі формування оптимального портфелю прав на ОІВ та його ефективного використання. Стратегія ІВ – це відображення ідеології підприємства у сфері ІВ; це основна програма дій і система заходів щодо управління ІВ відповідно до поставлених цілей його розвитку з урахуванням наявного портфелю прав ІВ та потенціалу його оновлення. Стратегія ІВ дає можливість встановити, яким чином можна ввести в дію наявний фонд прав на ОІВ з урахуванням існуючих і очікуваних в майбутньому сильних і слабких сторін підприємства для того, щоб досягнути стратегічних цілей його розвитку.

При розробці стратегії ІВ необхідно забезпечувати її узгодженість у встановленні цілей та завдань для підрозділів підприємства з іншими стратегічними напрямками управління (стратегією управління, інноваційною стратегією, бізнес-стратегією) в межах загальної стратегії розвитку. З одного боку,

при позиціонуванні стратегії ІВ у системі управління підприємством її доцільно розглядати як різновид функціональної стратегії. З іншого боку, стратегія ІВ в умовах становлення інноваційної економіки набуває пріоритетного значення, стає невід'ємною умовою для забезпечення стратегічних змін на підприємстві загалом, перетворюється на структуроутворюючий компонент загальної стратегії.

Успіх реалізації стратегії ІВ підприємства значною мірою залежить від рівня її організаційного забезпечення, від визначеного алгоритму прийняття рішень щодо її вибору. При розробці алгоритму слід враховувати базу (домінантну) критеріальну ознаку виділення видів стратегій ІВ з відомих в літературі класифікацій [1 – 9]: за рівнем реалізації стратегії, характером управління, способом отримання, видами бізнес-процесів управління, характером процесу приросту, використанню, структурою, об'єктом управління, типом інноваційної поведінки, конкурентною позицією тощо. Для отримання комплексного бачення про вектори стратегічного розвитку системи ІВ підприємства в алгоритмі слід закласти різні критеріальні ознаки, кількість яких буде визначатися сукупністю параметрів значення ІВ у забезпеченні конкурентних переваг підприємства, приросту його прибутку. Багатокритеріальний підхід свідчить, з одного боку, про розмаїття векторів розвитку і використання ІВ на підприємстві, з іншого, про можливу присутність у структурі стратегічного набору підприємства різних видів стратегій ІВ з різною комбінацією підпорядкованості в залежності від визначеної ієрархії цілей та кута (критерію) розгляду напрямів стратегічного розвитку.

В межах даного дослідження з існуючих типологій в якості ключової обрана класична класифікація видів стратегій ІВ за конкурентною позицією [9], враховуючи значення комерційного використання майнових прав на ОІВ в якості наступального або захисного інструменту конкурентної боротьби. Слід враховувати, що реалізація функцій ІВ напружена пов'язана із забезпеченням мотивації до інноваційної діяльності, а відповідно – ефективності використання її результатів. Тому важливим при визначенні стратегій ІВ є розгляд пріоритетів та умов розвитку, що дозволяють реалізувати стратегічні цілі. При цьому може проявитися накладання стратегій за різними класифікаційними ознаками (з можливою подальшою деталізацією і декомпозицією), що обумовлює завдання їх узгодження.

Вибір стратегій ІВ є оптимізаційним завданням, що передбачає: 1) проведення стратегічного аналізу у сфері ІВ підприємства; 2) визначення варіантів стратегічних альтернатив розвитку ІВ; 3) обґрунтування обрання оптимальних стратегій ІВ з можливих альтернатив.

Визначення векторів стратегічного розвитку системи ІВ насамперед вимагає проведення поточного аналізу управління ІВ на підприємстві, щоб оцінити його здатність здійснювати стратегічні зміни в системі ІВ з урахуванням її сильних, слабких сторін, можливостей та загроз. Тому перший етап алгоритму є комплексним та включає наступні кроки: аналіз внутрішнього середовища підприємства; діагностику поточного стану портфелю прав на ОІВ, існуючої системи управління ІВ, оцінку ринкових позицій у сфері ІВ. Результатом цього етапу є отримання інформації про ефективність управління ІВ на підприємстві, наявний потенціал та перспективи нарощування й комерційного використання ОІВ у конкурентному середовищі.

Ідентифікація наявних ОІВ на підприємстві передбачає визначення їх кількості, структури, форм правової охорони, вартості, власників і термінів чинності майнових прав. Аналіз і оцінка портфелю ІВ необхідні, щоб з'ясувати потенціал комерційного використання наявних ОІВ, рівень його використання, внесок у забезпечення конкурентоспроможності підприємства та окреслити існуючі прогалини й можливі шляхи їх заповнення (створення, придбання ОІВ, пошуку нових форм їх комерціалізації тощо). Важливим при цьому є збір інформації про конкурентну ІВ з метою оцінки її потенційних можливостей та стратегій ІВ наявних та потенційних конкурентів.

Наступним етапом є визначення набору варіантів стратегічних альтернатив розвитку ІВ, які можуть бути рекомендовані підприємству. Третім етапом є обґрунтування вибору оптимальних стратегій ІВ з можливих альтернатив в межах даного алгоритму пропонується здійснювати із використанням методів багатокритеріального аналізу.

У рамках цього дослідження представлений приклад застосування алгоритму розробки стратегій ІВ для підприємства, яке за прийнятими умовами має наступні характеристики. Підприємство впевнено займає провідне місце у своїй галузі, є найбільшим виробником (на нього припадає 10% від загального обсягу виробництва продукції в країні та контроль над 5% національного ринку). Воно добре відоме за межами країни, експортує понад 20% виготовленої продукції. Причому у планах розвитку на найближчі роки закладено збільшення частки продажів на експорт до 40% від загального обсягу. Останні роки підприємство відзначається поглинаннями європейських компаній. В рейтингу найбільш інноваційних підприємств галузі воно займає провідні позиції, постійно виводить на ринок нову продукцію, поповнює портфель прав на ОІВ. Цьому сприятиме введення в експлуатацію нового R & D комплексу. Дослідження в якому проводяться за наскрізним принципом: від зародження до пілотних серій з керуванням моделюванням, масштабуванням, трансфером технологій і автономними напрацюваннями нових зразків продукції.

Оскільки висока інноваційна активність підприємства напряму пов'язана з його патентно-ліцензійною діяльністю, визначення стратегічних перспектив її розвитку значною мірою залежить від діагностики поточного стану портфелю прав на ОІВ та системи управління ІВ на підприємстві в цілому.

Оцінювання системи управління ІВ на підприємстві доречно проводити через призму її підсистем з урахуванням їх функціонального навантаження, специфіки й змістовного наповнення бізнес-процесів циклу управління. Оцінки кожної підсистеми управління ІВ підприємства та загальна інтегральна

оцінка ефективності визначаються експертним шляхом з орієнтиром на найкращу практику управління на обраному ринку. Набір показників та їх вагомості за підсистемами можуть бути рухомими, враховуючи динаміку розвитку середовища. В табл. 1 наведені результати діагностики ефективності системи управління ІВ обраного підприємства з узагальненими за її підсистемами оцінками.

Ваговий коефіцієнт визначається експертним шляхом у межах від $w \in (0;1)$. Кінцева інтегральна оцінка обраховується за формулою [10]:

$$X_{\text{інтегральна}} = \sum w_j x_j = 1.53 + 1.5 + 1.36 + 0.88 + 1 + 0.9 + 1 = 8.97 \quad (1)$$

де w_j – ваговий коефіцієнт, x_j – експертна оцінка параметру (від 1 до 10 балів; 1 бал – найгірша оцінка, 10 балів – зазначена характеристика повністю відповідає найкращим практикам управління).

Отримана оцінка 8.97 (або 89.7%) з 10 можливих балів свідчить про досить високий рівень ефективності системи управління ІВ на підприємстві, що підтверджує можливість утримувати позицію лідера у галузі.

При визначенні стратегічної позиції підприємства у сфері ІВ придатним для застосування є широкий арсенал методів стратегічного управління [11], зокрема, моделі BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, SPACE-аналізу, але адаптованих під специфіку ІВ. Наприклад, при побудові матриці BCG доречним буде фокусування на оцінці ступеня ефективності функціонування системи управління ІВ. При визначенні стратегічної позиції підприємства можна враховувати критерії захищеності прав на ОІВ та внеску портфелю прав на ОІВ у розмір виручки підприємства (табл. 2).

У скорегованій матриці BCG квадранти «планктон», «мішені», «акули» та «лідери» враховують специфіку сфери ІВ [12]. До «планктону» (нижній лівий кут) відносяться підприємства з низькими продажами (залежними від використання ІВ) та слабкими позиціями у сфері ІВ. Зазвичай вони не становлять конкурентної загрози і досить рідко стають об'єктами нападу з боку конкурентів. Деякі компанії з цього квадранту можуть вирости та стати «мішенями» (верхній лівий кут матриці). При досить низькому рівні захисту ІВ, тим не менш «мішені» мають більші конкурентні переваги через більшу частку ринку, отриману за рахунок використання ОІВ. Саме це визначає вразливість цих підприємств щодо зазіхань конкурентів на їх комерційно успішні ОІВ. «Акули» (правий нижній кут) мають досить сильний рівень захисту ІВ при відсутньому або низькому рівні прибутку від продукції, пов'язаної з використанням ОІВ. Їм притаманна висока патентна активність, використання патен-

Таблиця 1

Діагностика системи управління ІВ на підприємстві

№	Підсистема управління ІВ	Оцінка
1	Інформаційне забезпечення (патентні, маркетингові дослідження)	$w_1 a_1 = 0.17 * 9 = 1.53$
2	Нормативно-правове забезпечення (оформлення, захист прав ІВ, розробка патентно-ліцензійної політики, стратегії ІВ)	$w_2 a_2 = 0.15 * 10 = 1.5$
3	Організаційне, методичне забезпечення (планування, координація у сфері ІВ підприємства, вибір організаційної форми тощо)	$w_3 a_3 = 0.17 * 8 = 1.36$
4	Генерація ОІВ (їх структура, динаміка, потенціал комерціалізації)	$w_4 a_4 = 0.11 * 8 = 0.88$
5	Комерціалізація, трансфер ІВ (форми, документальний супровід)	$w_5 a_5 = 0.1 * 10 = 1$
6	Оцінка, інвентаризація, оподаткування, бухгалтерський облік ОІВ	$w_6 a_6 = 0.1 * 9 = 0.9$
7	Кадрове забезпечення (забезпеченість, їх структура, мотивація)	$w_7 a_7 = 0.1 * 10 = 1$
8	Фінансове забезпечення (обсяг, джерела фінансування тощо)	$w_8 a_8 = 0.1 * 8 = 0.8$

*Розроблено авторами

тів в якості активів, спрямованість на отримання доходів від операцій з правами ІВ (через продаж ліцензій та отримання роялті). Дані гравці мають мінімальну ймовірність стати об'єктом копіювання ІВ, а отже можуть бути надзвичайно агресивними. «Лідери» (верхній правий кут) характеризуються найсильнішим захистом ІВ та ринковою часткою.

Майже весь ресурсний потенціал вони спрямовують на посилення своїх позицій та пошук альтернативних шляхів зростання.

Саме до «лідерів» в контексті інноваційного розвитку, системи управління ІВ та рівнем захисту власної продукції відноситься досліджуване підприємство (рис. 1).

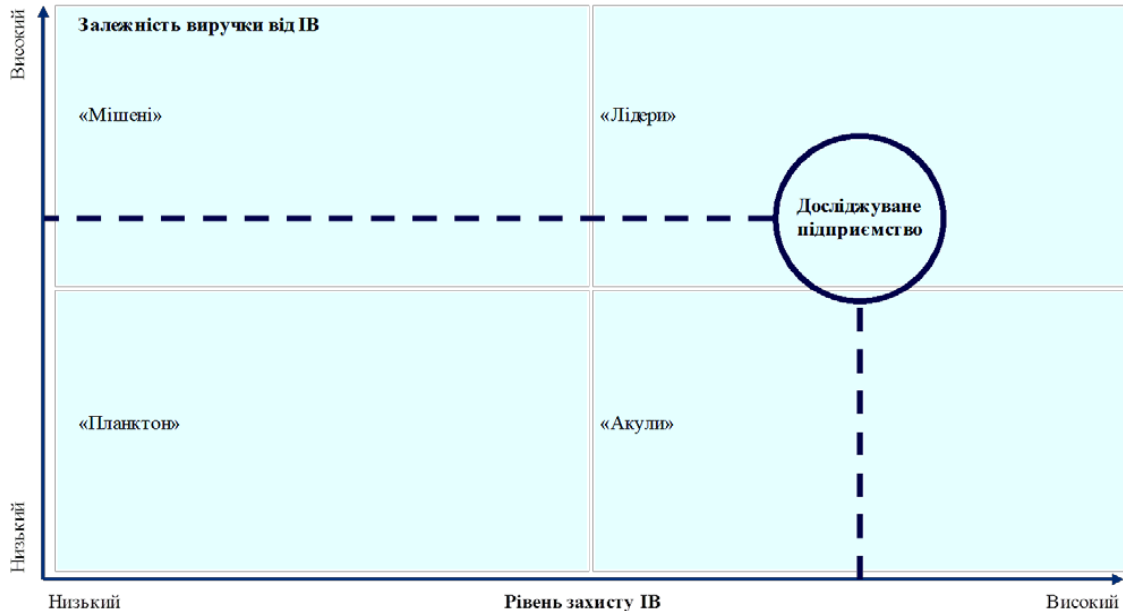


Рис. 1. Визначення стратегії ІВ за допомогою матриці BCG

*Розроблено авторами

Таблиця 2

Визначення стратегічної позиції підприємства

№	Критерій	Експертна оцінка
1	Залежність виручки від ІВ (інтегральна оцінка за розділом)	7.6
1.1	Рівень комерціалізації портфелю ОІВ	7
1.2	Частка найменувань продукції, що мають правовий захист прав ІВ	9
1.3	Частка у валовій виручці від реалізації препаратів, що мають правовий захист прав ІВ	8
1.4	Кількість судових справ порушених з приводу порушення прав ІВ підприємства у порівнянні з середньою кількістю у галузі	5
1.5	Частка препаратів, які мають повний або частковий захист прав ІВ у загальному обсязі нових препаратів	9
2	Рівень захисту ІВ (інтегральна оцінка за розділом)	8.2
2.1	Кількість охоронних документів відносно середнього у галузі (скореговане на розмір компанії)	10
2.2	Середній залишковий термін використання охоронних документів	7
2.3	Кількість країн, в яких компанія має захист прав на ОІВ	8
2.4	Кількість співробітників патентно-ліцензійного відділу (відносно середньої кількості у галузі)	7
2.5	Частота моніторингу ринку щодо набуття, захисту прав ІВ конкурентами	9

*Розроблено авторами

Таблиця 3

Альтернативні стратегії ІВ для підприємства

№	Назва стратегії	Основні характеристики (критерії)				
		Пріоритет та цілі	Ринкові умови	Стадія життєвого циклу	Спосіб набуття ІВ	Обсяг ресурсів
1	Наступальна стратегія	Витіснення конкурентів	Висока концентрація конкурентів	Зростання	Стратегії незалежного створення та придбання	Високий
2	Захисна стратегія	Розподіл ринку	Висока концентрація конкурентів	Зрілість	Придбання	Середній
3	Стратегія інноваційного лідера	«Зняття вершків»	Невисока активність конкурентів	Зрілість	Автономне створення	Високий
4	Стратегія стримування	Правове маркування пріоритетів	Олігополія	Спад	Кооперації	Низький

*Розроблено авторами за матеріалами [3, 8]

Водночас, в умовах високої конкуренції на ринку утримання лідируючих позицій передбачає здійснення певних стратегічних заходів, серед яких [8, 9]:

- посилення та укріплення власної позиції у рівні захищеності прав ІВ та переваг, які вони генерують;
- активний пошук та проведення R & D інноваційних продуктів, здатних забезпечити впевнену позицію «інноваційного лідера»;
- пошук можливих способів впливу на позиції конкурентів через агресивну політику «маркування» напрямів діяльності охоронними документами, що можуть перетинатись з продукцією інших підприємств галузі;
- експансія на інші ринки та розширення сфери діяльності за рахунок придбання підприємств, що можуть посилити конкурентні переваги у стратегічній перспективі;
- використання переваг олігополістичного ринку та спроба організації стратегічного союзу для досягнення синергетичного ефекту.

Наведені заходи не можуть бути застосовані одночасно, насамперед через обмеженість ресурсів. Для обґрунтованого вибору доречним стає їх порівняльне дослідження за критеріями: 1) пріоритет та цілі підприємства; 2) ринкові умови; 3) стадія життєвого циклу підприємства; 4) спосіб набуття прав ІВ;

5) необхідний обсяг ресурсів (табл. 3).

Вибір стратегії ІВ з можливих стратегічних альтернатив можна здійснювати за допомогою методів багатокритеріального аналізу. Наразі такими методами є [10, 11, 13, 14]: метод найбільш наближеного до ідеального рішення TOPSIS, метод аналізу ієрархій Т. Сааті; мультиплікативний метод аналізу ієрархій Ф. Лутсми; метод розстановки пріоритетів SMART; метод оцінки альтернатив SAW, метод аналізу ієрархій LINMAP, метод COPRAS; методи з використанням нечіткої логіки fuzzy logic, ELECTRE, методи критеріальних обмежень; методи аналізу корисної вартості та інші. Всі вони є перспективними інструментами і відрізняються між собою алгоритмом визначення оптимального порядку альтернатив.

В межах даного дослідження представлена адаптація методів: SMART (розстановки пріоритетів), TOPSIS (найбільш наближеного до ідеального рішення), SAW (оцінки альтернатив) та LINMAP (аналізу ієрархій). Кожен з цих методів відрізняється механізмом розрахунку і підходами до формування первинної матриці рішень.

Метод вибору альтернатив SMART (табл. 4) передбачає отримання оцінок та вагу кожного з наведених вище критеріїв експертним шляхом. Даний інструмент відноситься до групи методів з визначення інтегральної експертної оцінки шляхом нормалізації первинних результатів. Даний метод дозволяє перейти від будь-якої системи експертного оцінювання до уніфікованої матриці (нормалізованої) через переведення у 100-бальну шкалу. Для отримання нормалізованої матриці додаються скореговані на відповідну вагу оцінки (від 0 до 100).

Значення, отримані в нормалізованій матриці коригуються на вагу критерію та додаються для отримання остаточної оцінки за кожною альтернативою. Найбільша оцінка обирається як найкраща. Згідно з запропонованою нормалізованою матрицею результати, наближені до значення 100, вважаються найкращими. Отже, найкращою згідно з методом SMART є наступальна стратегія.

Метод SAW (табл. 5) на відміну від попереднього передбачає використання іншого виду нормалізова-

ної матриці. Даний підхід не використовує поняття теоретичного максимуму в оцінці альтернатив за критеріями. Навпаки ідеальним рішенням є максимум із запропонованих. Результатом використання цього інструменту є побудова нормалізованої матриці зі значеннями в інтервалі від 0 до 1, адже кожна оцінка ділиться на максимум в обраній сукупності порівнянь. Для більшої точності використовуються ті ж самі ваги для критеріїв.

Таблиця 4
Вибір стратегії ІВ методом SMART

№	Назва стратегії	Критерії					Інтегральна оцінка
		1	2	3	4	5	
1	Наступальна стратегія	30	19	18	15	12.75	94.75
2	Захисна стратегія	24	19	20	13.5	13.5	90
3	Стратегія інноваційного лідера	28.5	18	20	12.75	12.75	92
4	Стратегія стримування	27	16	17	12	15	87
5	Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	1

*Розроблено авторами

Таблиця 5
Вибір стратегії ІВ методом SAW

№	Назва стратегії	Критерії					Інтегральна оцінка
		1	2	3	4	5	
1	Наступальна стратегія	1	0.95	0.9	1	0.85	0.94
2	Захисна стратегія	0.8	0.95	1	0.9	0.9	0.91
3	Стратегія інноваційного лідера	0.95	0.9	1	0.85	0.85	0.91
4	Стратегія стримування	0.9	0.8	0.85	0.8	1	0.87
5	Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

*Розроблено авторами

Особливістю цього методу є те, що за кожним критерієм альтернативи не можуть мати два однаково оцінені фактори. Тобто певна стратегія обов'язково є кращою за певним показником. Даний метод дає змогу краще зрозуміти перевагу того чи іншого варіанту у кінцевій зваженій оцінці. Метод SAW при оцінці відштовхується від порівняння з локальним максимумом (ідеальними значеннями за критеріями в обраній сукупності). Іншою перевагою методу є легкість емпіричного порівняння результатів, адже інтервал оцінки встановлюється в межах від 0 до 1. В результаті оцінювання за розглянутим прикладом виявлено, що перша стратегія (наступальна) – найбільш ефективна з огляду на обрані критерії та характеристики підприємства та є найбільш наближеною до ідеальної.

Метод LINMAP (табл. 6) відрізняється врахуванням відносної ваги оцінки за критеріями при визначенні нормалізованої матриці рішень.

Зокрема, першим кроком є коригування первинних оцінок на формулу (2) за відповідним критерієм [10]. Дана операція дозволяє отримати відносну вагу цих оцінок у сукупності всієї вибірки. Наступним кроком є визначення відстані до ідеального (найбільшого значення) за кожним критерієм. В деяких випадках можливі нульові значення, оскільки зазначена оцінка за відповідним критерієм є найбіль-

Таблиця 6

Вибір стратегії ІВ методом LINMAP

Зважена нормалізована матриця рішень						
Назва стратегії	Критерії					Проміжна оцінка
	1	2	3	4	5	
1 Наступальна стратегія	0.55	0.53	0.48	0.56	0.47	0.517
2 Захисна стратегія	0.44	0.53	0.53	0.51	0.50	0.500
3 Стратегія інноваційного лідера	0.52	0.50	0.53	0.48	0.47	0.500
4 Стратегія стримування	0.49	0.44	0.45	0.45	0.55	0.478
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	
6 $\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{kj}^2}$ (2)	183.1	180.4	187.9	178.1	180.4	

Кінцева матриця з інтегральними оцінками						
Назва стратегії	Критерії					Інтегральна оцінка
	1	2	3	4	5	
1 Наступальна стратегія	0	0	0.024	0	0.032	0.011
2 Захисна стратегія	0.060	0	0	0.022	0.021	0.021
3 Стратегія інноваційного лідера	0.015	0.012	0.000	0.033	0.032	0.018
4 Стратегія стримування	0.030	0.037	0.036	0.043	0	0.029
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

*Розроблено авторами

Таблиця 7

Вибір стратегії ІВ методом TOPSIS

Визначення відстані до ідеально позитивного рішення						
Назва стратегії	1	2	3	4	5	Проміжна оцінка
1 Наступальна стратегія	0.000	0.000	0.024	0.000	0.032	0.011
2 Захисна стратегія	0.060	0.000	0.000	0.022	0.021	0.021
3 Стратегія інноваційного лідера	0.015	0.012	0.000	0.033	0.032	0.018
4 Стратегія стримування	0.030	0.037	0.036	0.043	0.000	0.029
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

Визначення відстані до ідеально негативного рішення						
Назва стратегії	1	2	3	4	5	Проміжна оцінка
1 Наступальна стратегія	0.060	0.037	0.012	0.043	0.000	0.030
2 Захисна стратегія	0.000	0.037	0.036	0.022	0.011	0.021
3 Стратегія інноваційного лідера	0.045	0.025	0.036	0.011	0.000	0.023
4 Стратегія стримування	0.030	0.000	0.000	0.000	0.032	0.012
5 Вага	0.3	0.2	0.2	0.15	0.15	

Отримана інтегральна оцінка	
Назва стратегії	Інтегральна оцінка
1 Наступальна стратегія	0.73
2 Захисна стратегія	0.51
3 Стратегія інноваційного лідера	0.56
4 Стратегія стримування	0.30

*Розроблено авторами

шою серед альтернатив. Отже, даний метод враховує не лише рейтинг кожної альтернативи згідно з експертною оцінкою, але й відстань до найкращого значення. Проведені розрахунки свідчать, що наступальна стратегія з найменшими значеннями оцінки відповідає найменшій відстані до найкращих значень за обраними критеріями.

Метод TOPSIS (табл. 7) є комплексним інструментом, який одночасно враховує відстані від ідеально позитивного та ідеально негативного значення в межах обраної сукупності. Він дозволяє визначити відносно розташування кожного окремого варіанту стратегічного розвитку ІВ. Отже, кінцева оцінка бере до уваги не тільки відносну вагу, але й позицію відносно екстремумів. Визначення відстані до ідеально позитивного значення здійснюється за аналогією з попереднім методом LINMAP. Відстань до ідеально негативного значення обраховується за формулою [10]:

$$\sqrt{r_{ij} * (x_{ij} - x_{max})^2} \quad (3)$$

де r_{ij} – вага критерію у інтегральній оцінці, x_{ij} – значення нормалізованої оцінки, x_{max} – максимальне значення оцінки за критерієм.

Інтегральна оцінка за цим методом визначається як частка відстані до ідеально негативного значення у сумі відстаней до обох критичних значень. Альтернатива, найбільш наближена до ідеально позитивного рішення та найбільш віддалена від ідеально негативного значення, має найбільшу інтегральну оцінку. У розглянутому прикладі – це перший варіант (наступальна стратегія)

Застосування розглянутих методів багатокритеріального аналізу дозволяє визначити, що найкращою з стратегічних альтернатив для підприємства є наступальна стратегія, яка передбачає здійснення

агресивних дій у сфері ІВ для посилення конкурентних позицій на ринку.

Другою за рейтингом є стратегія інноваційного лідера. Дана стратегія передбачає залучення значної частки ресурсів підприємства для автономних розробок та пошук інноваційних рішень для впровадження у виробництво. Наразі обидві стратегії ІВ передбачають реалізацію заходів, спрямованих на інтенсифікацію інноваційного розвитку підприємства та посилення його лідируючої позиції на ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Стратегія ІВ є невід'ємною системоутворюючою складовою стратегічного управління сучасного інноваційного підприємства. Ефективність її реалізації значною мірою залежить від обґрунтованості вибору оптимального варіанту стратегії ІВ з можливих стратегічних альтернатив. На підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо векторів стратегічного розвитку ІВ підприємства спрямоване застосування методичного інструментарію стратегічного управління.

Актуальними залишаються питання розробки та застосування моделей вибору стратегій ІВ із адаптацією широкого арсеналу методів багатокритеріального аналізу, зокрема при формуванні портфелю стратегій ІВ із врахуванням різних підходів до класифікації їх видів. Вирішення цих завдань сприятиме найбільш повному виконанню призначення ІВ у складному інноваційно-орієнтованому конкурентному середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бульєв І. П. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств [Текст]: монографія / І. П. Бульєв, А. Я. Берсуцький, І. В. Бриль; НАН України, Ін-т економіки пром-сті, Донецький ун-т економіки та права. – Донецьк: ДонУЕП, 2013. – 207 с.
2. Иксанова Л. Р. Стратегия развития интеллектуального капитала холдинга / Л. Р. Иксанова. // Актуальные проблемы экономики и права. – 2014. – № 1 (29). – С. 110–115/
3. Корнілова І., Білорус Т., Фірсова С. Види стратегій розвитку інтелектуального капіталу підприємства: підходи до систематизації / І. Корнілова, Т. Білорус, С. Фірсова // Схід. – 2016. – № 6 (146). – С. 34–42.
4. Мухопад В. И. Коммерциализация интеллектуальной собственности: [монография] / В. И. Мухопад. – Москва: Магистр; ИНФРА-М, 2010. – 510 с.
5. Тарасова І. І. Алгоритм формування системи інтелектуального забезпечення процесу управління підприємством / І. І. Тарасова. // Вісник ДНУ Серія «Економіка». – 2012. – Випуск 6/3. – С. 148–153.
6. Хілуха О. А. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу машинобудівних підприємств / О. А. Хілуха. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2014. – Випуск 8. – Частина 6. – С. 118–124.
7. Цибульов П. М., Чеботарьов В. П., Зінов В. Г., Суїні Ю. Управління інтелектуальною власністю / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, Ю. Суїні. – К.: «К.І.С.», 2005. – 448 с.
8. Çela, M., Çela, L. (2013), Intellectual Property Management and Strategy in Business, Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 4 No. 11 MCSER Publishing, Rome-Italy, pp 445-460.
9. Miyake, M., Mune, Y., Himeno, K., (2004), Strategic Intellectual Property Portfolio Management: Technology Appraisal by Using the «Technology heat-map», Nomura Research Institute., NRI Papers No. 83.
10. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. / В. Г. Балан. – К.: Нічлава, 2008. – 465 с.
11. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Балан, Л. А. Анісімова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Випуск 25. – 2011. – С. 33–42.
12. Michael, D., Collins, Q., Boutenko V., BCG Report: Beyond the Great Wall: Intellectual property Strategy for Chinese Companies [Електронний ресурс] / D. Michael, Q. Collins, V. Boutenko – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.bcg.com/documents/file14932.pdf>
13. Balan V. The role of portfolio analysis in forming the competitive strategies of enterprise / V. Balan, M. Sitnitskiy // Актуальні проблеми економіки. – № 5(131), 2012. – С. 141–148.
14. Balan, V. Partner Choice Multi-Criteria Model at the Strategic Business Alliances Forming / G. Kharlamova, V. Balan, P. Kukhta // Revista Economica. – 2016. – No 1. – pp. 103–124.