

Семенова В.Г.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки підприємства,  
Одеський національний економічний університет

## МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

**Анотація.** У статті досліджено систему управління інтелектуальною власністю на вітчизняних підприємствах. Обґрунтовано доцільність використання процесно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуальною власністю та запропонована процесна модель управління інтелектуальною власністю підприємства.

**Ключові слова:** інтелектуальна власність, управління інтелектуальною власністю, процесно-орієнтований підхід, модель управління, ефективність управління.

**Постановка проблеми.** Процес формування інтелектуальної власності підприємства набуває сьогодні зростаючого значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначення нових джерел одержання прибутку та набуття конкурентних переваг. Для ефективної реалізації цих процесів необхідно створити адекватну систему управління, спрямовану на раціональне використання ресурсів та оптимізацію процесів формування інтелектуальної власності.

Наукові досягнення у сфері управління діяльністю підприємств полягають у формуванні сучасних підходів, застосуванні новітніх інструментів та методів управління. Все більшого поширення набуває процесно-орієнтований підхід в управлінні діяльністю підприємства. Однак у практиці діяльності вітчизняних підприємств, як і багато десятиліть тому, використовуються традиційні підходи, засновані на ієрархічному функціональному розподілу процесів управління між окремими підрозділами. Крім того, відсутні чіткі методичні розробки щодо послідовності етапів, побудови моделей управління окремими процесами (у тому числі формуванням інтелектуальної власності) на основі процесно-орієнтованого підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти процесного підходу відображені у працях Б. Андерсена, А. Файоля, Е. Демінга, П. Друкера, М. Портера, Т. Давенпорта, Дж. Одіорне, М. Робсона, М. Хаммера, Д. Чампі, В.А. Верби, О.С. Кузьміна, В. Івлева, О.Н. Криворучко, Л.В. Соколової та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на існування значної кількості досліджень в зазначеній сфері, на сьогодні недостатньо досліджені питання, пов'язані з практичним застосуванням процесно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуальною власністю підприємств. Для подальшого прикладного застосування доцільно також чітко визначити елементи системи управління на засадах процесно-орієнтованого підходу та алгоритм процесу управління інтелектуальною власністю підприємств. Для практичного використання методичних підходів необхідно побудувати формалізовану модель управління інтелектуальною власністю на основі процесно-орієнтованого підходу, в якій потрібно відобразити процеси управління інтелектуальною власністю у вигляді відповідних методів, процедур та інструментарію.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування доцільності використання процесно-орієнтованого підходу в управлінні інтелектуальною власністю підприємства та розробка процесної моделі управління інтелектуальною власністю. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- критичний аналіз існуючих підходів до управління інтелектуальною власністю підприємств;
- визначення основних елементів системи управління інтелектуальною власністю на засадах процесно-орієнтованого підходу;
- побудова процесної моделі управління інтелектуальною власністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес виділення основних елементів системи управління інтелектуальною власністю підприємств та побудови моделі управління. Предмет дослідження – система теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування елементів системи управління інтелектуальною власністю підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Управління інтелектуальною власністю передбачає, на думку дослідників, перехід від однієї стадії роботи з інтелектуальною власністю до іншої. Процеси управління інтелектуальною власністю представлені на рисунку 1 [1].

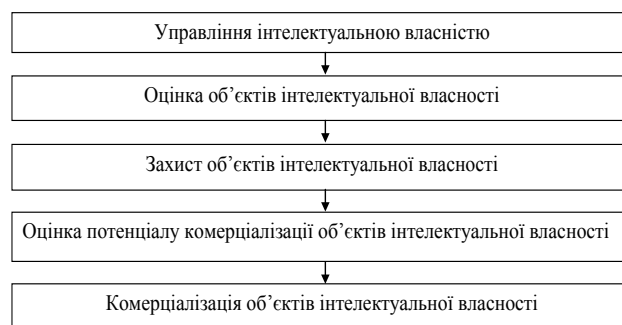


Рис. 1. Процеси управління інтелектуальною власністю

Сьогодні на промислових підприємствах, як зазначають автори роботи [2], існує така ієрархічна система управління інтелектуальною власністю:

- вище керівництво (директор, заступники директора, головний інженер), яке здійснює загальне управління інтелектуальною власністю;
- керівництво структурними підрозділами (керівники відділів, цехів, лабораторій);
- нижчий рівень керівництва (керівники секторів, майстри дільниць).

На великих підприємствах окрім зазначених керівників у системі управління інтелектуальною власністю діють функці-

ональні організаційно-методичні і науково-технічні підрозділи забезпечення (планово-економічний, конструкторсько-технологічний, науково-технічний та інші), які здійснюють діяльність, спрямовану на активізацію творчості на всіх рівнях в залежності від характеру і складності вирішення проблем та сприяють розвитку інтелектуальної власності. Центральною ланкою управління є підрозділи, які мають наступні назви: відділ раціоналізації і винахідництва (ВРІВ); відділ інформації, раціоналізації, винахідництва і патентознавства (ВРВПІ); бюро раціоналізації і патентознавства (БРІП). Зазначені підрозділи проводять наступну діяльність: забезпечення патентоспроможності нових машин, приладів, устаткування, матеріалів та технологічних процесів; оцінка технічного рівня розробок, проведення їх попередньої експертизи на новизну та оформлення заявок на винаходи; патентування за кордоном винаходів та забезпечення їх правового захисту; формують патентний фонд з напрямів діяльності підприємства, проводять його вивчення та використання; сприяють підвищенню кваліфікації керівних та інженерно-технічних працівників підприємства в галузі винахідництва. На середніх та невеликих підприємствах функціонують, як правило, тільки бюро раціоналізації і патентознавства (патентні відділи), які виконують такі функції: планування (перспективне та поточне) розвитку інтелектуальної власності;

розгляд заяв на раціоналізаторські пропозиції; сприяння використанню винаходів і раціоналізаторських пропозицій та контроль за цією діяльністю; визначення економічного ефекту від застосування об'єктів інтелектуальної власності у виробництві; розрахунок і виплата авторської винагороди; реалізація патентно-ліцензійної діяльності, заключення відповідних угод; складання кошторису і звіту всієї діяльності [2, с. 337-339].

Більш деталізовано процес управління інтелектуальною власністю на рівні підприємства представлено на рисунку 2 [3].

Автор зазначає, що процес управління інтелектуальною власністю є циклічним та безперервним, оскільки «... розробка, набуття права власності, комерціалізація та трансфер ОПІВ є тривалим і складним процесом і вимагає врахування життєвого циклу результатів науково-технічної творчості та обмеження технологій з боку технічних, ринкових та соціальних факторів» [3, с. 25]. Однак у представленій на рисунку 2 моделі процесу управління інтелектуальною власністю, незважаючи на значну деталізацію, відсутні етапи управління, пов'язані з контролем, аналізом та коректуванням процесів створення об'єктів інтелектуальної власності. Крім того, відповідно до цієї моделі, управління зазначеними процесами здійснює «апарат управління підприємством», на наш погляд, нечітке та розмите поняття.

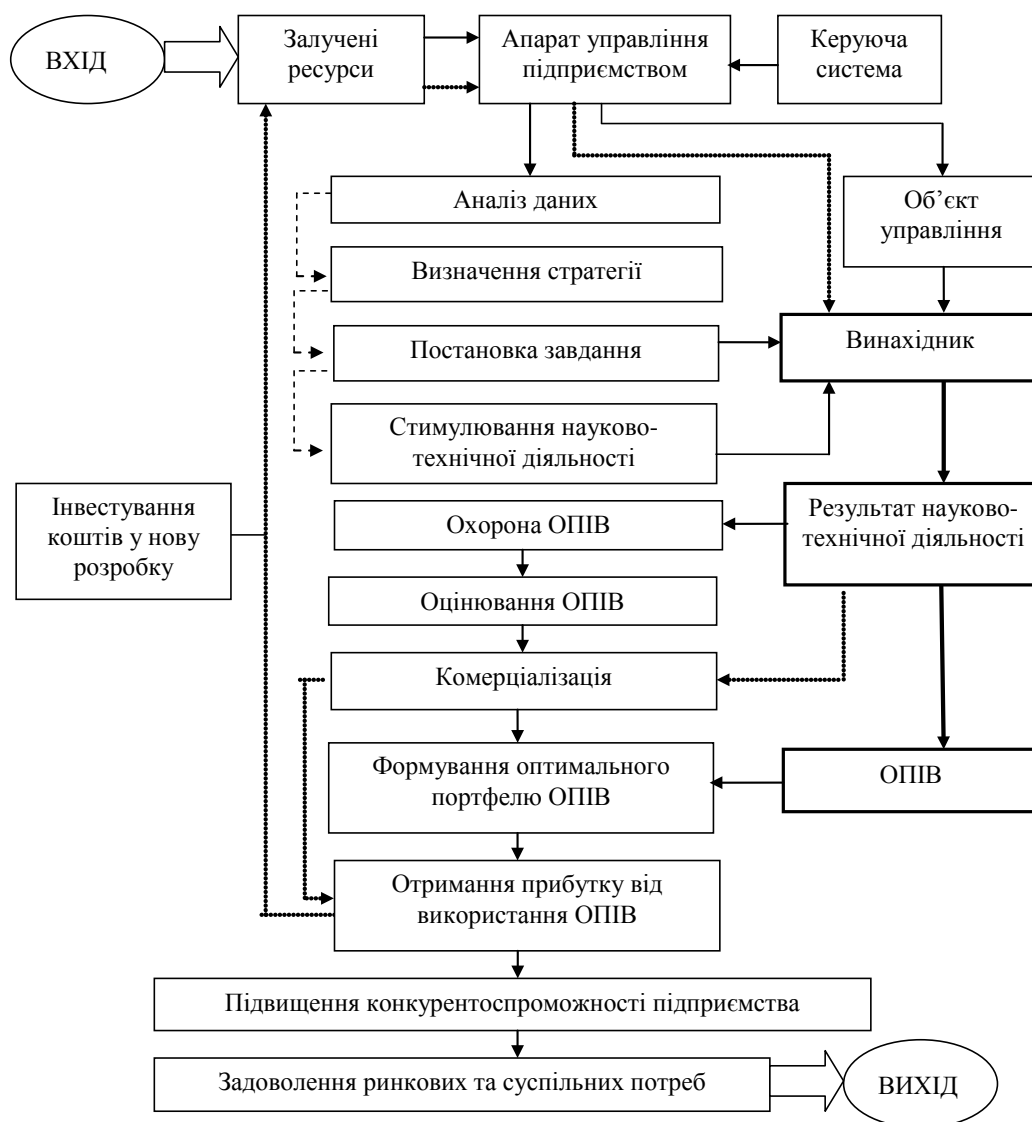


Рис. 2. Процес управління інтелектуальною власністю промислового підприємства

У роботі [4] зазначено, що управління інтелектуальною власністю – це процес, який включає такі основні складові:

1. Розвиток інтелектуальної власності (планування та реалізація, сприятливе середовище та мотивація працівників).

2. Аналіз ринку (власні можливості підприємства, можливості конкурентів та порушників (наприклад, патентних прав)).

3. Захист прав на об'єкти інтелектуальної власності (правовий захист, комерційні таємниці та дисциплінарні стягнення).

4. Обмін об'єктами інтелектуальної власності (купівля, продаж, трансфер технологій та спільні НДДКР).

На основі проведеного вище дослідження можна зробити висновки, що розглянуті моделі управління, на жаль, мають певні недоліки до яких можна віднести: відсутність цілепокладання, узагальнення, відсутність чітко визначених етапів управління; незабезпеченість зворотного зв'язку в управлінні. Такий підхід в управлінні розглядає процеси формування інтелектуальної власності у сукупності з усіма іншими процесами підприємства. Організація, планування, контроль, мотивація та їх координація здійснюється відповідними функціональними підрозділами та посадовими особами в адміністрації підприємства. Розглянуті вище патентні підрозділи, як зазначають дослідники, створюються на багатьох підприємствах абсолютно формально, наприклад, у складі підрозділу головного конструктора, головного технолога, або підрозділу стандартизації і, відповідно, повністю залежать від зазначених керівників, основним завданням яких, як правило, є забезпечення поточної виробничої діяльності. Крім того скрутне економічне становище багатьох підприємств, недооцінка стратегічних перспектив формування інтелектуальної власності, курс на скорочення чисельності працюючих і фонду заробітної плати для багатьох керівників підприємств ставлять під сумнів доцільність створення патентних підрозділів [2, с. 339-340]. Разом з тим, на думку фахівців, «... для сучасного підприємства, що динамічно розвивається, стає необхідним створення системи управління інтелектуальною власністю як самостійної функціональної системи (поряд із виробничим, фінансовим управлінням, маркетингом, управлінням персоналом тощо). Це підтверджується і міжнародними дослідженнями, і досвідом провідних західних компаній, які все частіше вводять нові підрозділи та посади фахівців, які спеціалізуються на управлінні інтелектуальною власністю. Так, наприклад, великі західні компанії створюють спеціальні підрозділи з управління інтелектуальною власністю, централізують інтелектуальні ресурси, передаючи їх у компетенцію цих підрозділів, або ж створюють групу управління інтелектуальною власністю, встановлюючи тісні зв'язки щодо патентних справ з підрозділами компанії» [5, с. 360].

Для подолання виділених недоліків та побудови ефективної моделі управління інтелектуальною власністю підприємства необхідно, на нашу думку, застосування процесно-орієнтованого підходу в управлінні. Нами виділені такі етапи управління інтелектуальною власністю підприємств на засадах процесно-орієнтованого підходу:

1. *Визначення цілей формування інтелектуальної власності підприємства.* Як справедливо зазначають дослідники «В умовах глобалізації економіки та стрімкого зростання обсягів міжнародної торгівлі суттєво зростає прибутковість об'єктів інтелектуальної власності: винаходів, промислових зразків, товарних знаків, ноу-хау, інжинірингу, фірмових найменувань. Керівники підприємств повинні пам'ятати, що репутація підприємства на ринку визначається часткою об'єктів інтелектуальної власності у виробленій продукції. Це забезпечує переваги в ділових переговорах, а крім того, дає бажані прибутки від реалізації вироблених товарів.... Важливо не просто

усвідомити значення охорони прав інтелектуальної власності. У сучасній економіці інтелектуальну власність не можна розглядати тільки як засіб охорони продукції чи технології – вона вже переміщується у сферу підприємництва, бізнесу і стає основою конкурентної боротьби. В умовах ринкової конкуренції керівники підприємств зобов'язані брати на себе відповідальність за розвиток інтелектуальної власності на підприємстві, приділяти велику увагу вирішенню питань стратегії і реалізації цієї діяльності у власному виробництві» [2, с. 341]. Отже, в стратегічному аспекті такими цілями можуть бути досягнення певного конкурентного становища на ринку, здобуття окремих конкурентних переваг, отримання прибутку від передачі ліцензій тощо.

2. *Призначення «власника» процесу.* Така процедура необхідна для визначення відповідальної особи, яка володіє певними правами, повноваженнями та відповідальністю за ефективність підпорядкованих процесів та їх реалізацію [6]. Власник процесу здійснює: організацію, планування, контроль результатів процесу (контроль використання ресурсів; показників ефективності процесу та досягнення мети його реалізації); аналіз результатів процесу та розробку запобіжних та коректувальних заходів; впровадження змін в регламентацію та документацію процесу, мотивацію працівників [7, с. 26]. Ми вважаємо, що власником процесу формування інтелектуальної власності доцільно призначати керівника патентного відділу. На думку експертів, патентний відділ повинен формуватися з невеликою чисельністю фахівців – три-чотири працівника. «Один з них повинен займатися раціоналізацією і винахідництвом і нести відповідальність за діяльність підрозділу. Другий працівник має здійснювати інформаційну діяльність, проводити патентні дослідження, розповсюджувати технічні новини з метою обміну досвідом, відповідати за забезпечення спеціалістів і новаторів необхідними джерелами інформації з певного напрямку діяльності. Ще один працівник повинен займатися впровадженням раціоналізаторських пропозицій, винаходів, промислових зразків; проводити розрахунки й авторську виплату. Якщо працівників більше, вони повинні здійснювати патентно-ліцензійну діяльність» [2, с. 340]. Вважаємо також за необхідне до складу патентного відділу ввести фахівця-маркетолога. Наші дослідження показують, що інноваційні процеси на багатьох підприємствах проходять ситуативно, без ретельних досліджень ринкового середовища та попиту споживачів. Внаслідок цього процеси створення об'єктів інтелектуальної власності дуже часто відбуваються хаотично, як побічний результат виробничих процесів. Діяльність маркетолога у патентному відділі повинна бути орієнтованою на постійне вивчення ринкового середовища, проведення маркетингових досліджень, вивчення кон'юнктури ринку та напрямків формування інтелектуальної власності у конкурентів.

3. *Планування ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу формування інтелектуальної власності.* Ресурсне забезпечення відіграє також важливу роль в процесі управління інтелектуальною власністю. На думку дослідників, «основним ресурсом формування інтелектуальних продуктів є інформація, а управління процесом, їх формування та використання значною мірою визначається рівнем управління інформаційними потоками, що циркулюють всередині підприємства та у зовнішньому середовищі» [5, с. 360]. Також необхідно забезпечити безперервне постачання ресурсів зі сторони керівників функціональних підрозділів, внутрішніх та зовнішніх постачальників.

4. *Визначення взаємозв'язків та взаємодій з іншими процесами на підприємстві.* Дослідники зазначають, що «... зв'язки можуть мати матеріально-речовинний, енергетич-

ний або інформаційний характер і можуть бути присутніми у будь-яких типах систем... Зв'язки можуть бути також прямими і зворотними. При цьому роль зворотних зв'язків у системі важко переоцінити. Тільки завдяки їм в системі можуть відбуватися процеси цілеспрямованої діяльності та управління. Вони неможливі, якщо керуюча система або підсистема не буде отримувати інформацію про ефект впливу. Крім того, зворотний зв'язок забезпечує відносну стійкість системи, дозволяє формувати повторювані процеси» [8, с. 88]. Взаємовідносини між різними структурними підрозділами, які приймають участь у різних міжфункціональних процесах можуть бути досить складними. Доцільно за таких обставин виділити основні напрями діяльності, які найбільш прибуткові та перспективні, та забезпечити їх відповідними ресурсами на усіх рівнях управління [6].

5. *Регламентація процесів та розробка супровідної документації.* Цей етап надзвичайно важливий та складний в управлінні інтелектуальною власністю. Для його реалізації необхідне чітке розуміння кінцевої мети процесу. Розробка схем, графіків, маршрутних листів також сприятиме впровадженню запланованих процесів завчасно та безперебійно. На думку дослідників, формалізація бізнес-процесів (визначення функцій, послідовності їх виконання, управляючих чинників і ресурсів та інших параметрів) є визначальною умовою для ефективного управління інтелектуальною власністю. Відсутність формалізованих процедур призводить до неузгодженості в документації, дублювання функцій різноманітних підрозділів, недостатнього інформаційного забезпечення персоналу,

відсутності технологічних та фінансових механізмів реалізації процесів створення об'єктів інтелектуальної власності [9].

6. *Побудова системи показників ефективності реалізації процесу формування інтелектуальної власності.* Зазначена система показників повинна відображати усі сторони процесу управління, включати контрольні показники реалізації процесу створення об'єктів інтелектуальної власності, показники ефективності їх застосування та реалізації. Вважаємо, що для досягнення цілей окремого процесу необхідно розробити кількісні та якісні показники, які повинні відповідати стратегічним цілям підприємства. Важливо також визначити критерії оцінки ефективності управління інтелектуальною власністю. До них можна віднести: кількість створених об'єктів права інтелектуальної власності; відсоток результатів науково-технічної творчості, що застосовується у діяльності власного підприємства; відсоток реалізації нових або вдосконалених продуктів у загальному обсязі реалізації; сума економії собівартості внаслідок використання нових або удосконалених процесів і технологій [10, с. 20].

7. *Розробка графіка контрольних заходів.* Для реалізації попереднього етапу необхідна розробка графіку контрольних заходів, за результатами яких будуть визначатись досягнення окремих показників на певних етапах впровадження процесу.

8. *Процес створення об'єктів інтелектуальної власності.* На даному етапі управління доцільно застосувати такі методи, як управління цілями, загальне управління якістю; цикл PDCA, реінжиніринг та бенчмаркінг.

9. *Аналіз відхилень показників від запланованого рівня.*

Такий аналіз спрямований на визначення проблем та недоліків реалізації процесу. Він дозволить також визначити проблеми взаємовідносин між структурними підрозділами, що приймають участь у реалізації процесу та визначити відповідальних осіб, що заважають реалізації процесу формування інтелектуальної власності.

10. *Формування системи заходів для подальшого удосконалення процесу формування інтелектуальної власності.* На основі проведеного аналізу необхідно сформувати систему заходів, що включає: конкретні заходи; їх обґрунтування, у тому числі економічне; виконавців; терміни виконання та показники ефективності процесу формування інтелектуальної власності.

11. *Патентування об'єктів інтелектуальної власності* спрямоване на закріплення прав на винаходи, корисні моделі, технологічні процеси, тощо.

12. *Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності* передбачає «...залучення об'єктів інтелектуальної власності в економічний обіг, використання інтелектуальної власності в господарській діяльності підприємств, взаємовигідні комерційні дії з перетворення результатів інтелектуальної діяльності в ринковий товар» [11, с. 309].

Вищенаведені міркування дозволяють запропонувати модель процесу управління інтелектуальною власністю, представлену на рисунку 3.

У таблиці 1 відображено завдання кожного етапу, реалізація яких забезпечує ефективну роботу всієї системи управління інтелектуальною власністю.

**Висновки і пропозиції.** Ефективне управління інтелектуальною власністю є важливою складовою процесів формування інтелектуальної власності підприємства. Та сьогодні, на жаль, на вітчизняних



Рис. 3. Процес управління інтелектуальною власністю підприємства

Авторська розробка



## Етапи управління інтелектуальною власністю підприємства

Етапи управління	Завдання етапу
1. Визначення цілей формування інтелектуальної власності підприємства	Орієнтація на досягнення певного конкурентного становища на ринку, здобуття окремих конкурентних переваг, одержання прибутку від передачі ліцензій
2. Призначення «власника» процесу	Організація, планування, контроль результатів процесу формування інтелектуальної власності; аналіз результатів процесу та розробка запобіжних та коригуючих заходів; впровадження змін у регламентацію та документацію процесу, мотивація працівників
3. Планування ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу формування інтелектуальної власності	Визначення усіх видів необхідних ресурсів: матеріальних, трудових, інвестиційних та джерел їх забезпечення. Інформаційне забезпечення процесів.
4. Визначення взаємозв'язків та взаємодій з іншими процесами на підприємстві	Виділення основних та забезпечуючих процесів та підрозділи їх виконання; узгодження реалізації процесів у просторі та часі
5. Регламентація процесів та розробка супровідної документації	Деталізація процесів: розробка схем, графіків, маршрутних листів тощо
6. Побудова системи показників ефективності реалізації процесу формування інтелектуальної власності	Визначення основних критеріїв ефективності та розробка збалансованої системи показників
7. Розробка графіка контрольних заходів	Визначення періодичності поточного контролю, відповідальних фахівців та засобів контролю
8. Процес створення об'єктів інтелектуальної власності	Реалізація інноваційних процесів, спрямованих на створення нових технологій, корисних моделей, промислових зразків тощо
9. Аналіз відхилень показників від запланованого рівня	Виявлення помилок, недоліків, порушень процесів та визначення причин і відповідальних осіб
10. Формування системи заходів для подальшого удосконалення процесу формування інтелектуальної власності	Ліквідація недоліків та удосконалення процесів і результатів
11. Патентування об'єктів інтелектуальної власності	Закріплення прав на результати процесу
12. Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності	Виведення інноваційних продуктів на ринок та отримання прибутку

підприємствах відсутня ефективна система управління цими процесами. Для її формування необхідно враховувати недоліки існуючої системи управління. У статті проаналізовано роботи науковців та останні публікації щодо особливостей управління інтелектуальною власністю на вітчизняних підприємствах та виявлені основні недоліки системи управління. Обґрунтовано доцільність управління інтелектуальною власністю на засадах процесно-орієнтованого підходу, детально розглянуто основні етапи управління та їх зміст. До основних етапів управління відносяться: визначення цілей формування інтелектуальної власності підприємства; призначення «власника» процесу; планування ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу формування інтелектуальної власності; визначення взаємозв'язків та взаємодій з іншими процесами на підприємстві; регламентація процесів та розробка супровідної документації; побудова системи показників ефективності реалізації процесу формування інтелектуальної власності; розробка графіка контрольних заходів; процес створення об'єктів інтелектуальної власності; аналіз відхилень показників від запланованого рівня; формування системи заходів для подальшого удосконалення процесу формування інтелектуальної власності; патентування об'єктів інтелектуальної власності; комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності. На основі проведеного дослідження побудована процесна модель управління інтелектуальною власністю підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розвитку методичних засад щодо ефективності управління інтелектуальною власністю підприємства на основі процесно-орієнтованого підходу, що дозволяє підвищити відповідальність за досліджувані процеси та активізувати їх реалізацію. Наукові результати та розробки автора мають не тільки теоретико-методичне, а і

прикладне значення для вирішення конкретних практичних проблем на промислових підприємствах для формування ефективної системи управління процесами створення та використання інтелектуальної власності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці напрямів підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю підприємства.

**Література:**

1. Квашнин А. Как управлять портфелем технологий и интеллектуальной собственностью. Проект EuropeAid «Наука и коммерциализация технологий». 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tinno.ru/library/commercialization/technology-portfolio.pdf>.
2. Вачевський М.В., Кремень В.Г., Мадзігон В.М., Скотний В.Г., Левченко Г.С., Вачевський О.М. Інтелектуальна власність: теорія і практика інноваційної діяльності : підручник / За ред. проф. М.В. Вачевського. – К. : ВД Професіонал, 2005. – 448 с.
3. Павленко Т.В. Процес управління інтелектуальною власністю підприємства // Економічний вісник НТУУ «КПІ» – 2012. – № 71. – С. 24-25.
4. Intellectual property management (free Business e-Coach) [Electronic resource] // Ten3 BUSINESS e-COACH. – Mode of access : [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/ipr/ipr\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/ipr/ipr_main.html) – Last access: 16-03-2009. – Title from the screen.
5. Кучумова І.Ю. Інтелектуальний капітал в системі управління підприємством / І.Ю. Кучумова // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 12. – С. 357-364.
6. Цыганок А.О. Процессный подход – революция в управлении? [Электронный ресурс] / А.О. Цыганок. – Режим доступа : <http://www.tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2053>.
7. Криворучко О.Н. Процессно-ориентированная система управления предприятием / О.Н. Криворучко // Экономика транспортно-го комплекса. – 2011. – Вып. 18. – С. 22-34.

8. Хабер І.Б. Порівняльна характеристика наявних підходів до управління матеріальними потоками на промислових підприємствах / І.Б. Хабер // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(І). – С. 84-94.
9. Шульгин Д.Б. Модели бизнес-процесов в сфере интеллектуальной собственности [Электронный ресурс] / Д.Б. Шульгин. – Режим доступа : [http://www.bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=374](http://www.bmpravo.ru/show_stat.php?stat=374).
10. Павленко Т.В. Система управління інтелектуальною власністю // Науково-технічна інформація № 1, УкрІНТЕІ – 2009. – С. 18-22.
11. Яковлев А.І. Комерціалізація інтелектуальної власності: проблеми визначення та правового забезпечення [Текст] / А.І. Яковлев, О.П. Косенко, М.М. Ткачов // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми : ТОВ «ДД «Папірус»», 2013. – С. 309-311.

**Семенова В.Г. Модель управления интеллектуальной собственностью предприятия на основе процессно-ориентированного подхода**

**Аннотация.** В статье исследована система управления интеллектуальной собственностью на отечественных предприятиях. Обоснована целесообразность использования процессно-ориентированного подхода в управлении интеллектуальной собственностью и предложена процессная модель управления интеллектуальной собственностью предприятия.

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность, управление интеллектуальной собственностью, процессно-ориентированный подход, модель управления, эффективность управления.

**Seменова V.G. Model of intellectual property management companies on the basis of the process-oriented approach**

**Summary.** The paper studies the system of intellectual property management at the domestic enterprises. The expediency of the use of process-oriented approach in the management of intellectual property and the proposed process model of intellectual property management company.

**Keywords:** intellectual property, intellectual property management, process-oriented approach, management model, management efficiency.