

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.15)

УДК 005.336.4

О. В. Кендюхов,
д. е. н., професор, професор кафедри управління персоналом та маркетингу
Запорізького національного університету

ORCID: 0000-0001-6294-1832

О. В. Кожушко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0002-6211-1238

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. V. Kendiukhov
Doctor of Economics, Professor, Department of Human Resources and Marketing,
Zaporizhzhya National University

O. V. Kozhushko
Ph.D., Associate Professor, Accounting and Business consulting Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

MECHANISM OF INDUSTRIAL ENTERPRISE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT PROTECTION

Зауважено, що покращення стану управління захистом інтелектуального капіталу багато в чому залежить від якості механізму управління ним. Визначено, що система управління захистом інтелектуального капіталу припускає створення механізму протидії впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, який виникає як на об'єктивній, так і на суб'єктивній основі. Встановлено, що під механізмом управління захистом інтелектуального капіталу слід розуміти сукупність цілеспрямованих послідовних корегуючих дій управлінського впливу суб'єктів захисту інтелектуального капіталу, що перетворюють об'єкти такого захисту за допомогою елементів управління (цілей, завдань, функцій, принципів, методів, ресурсів) в бажаний стан. Запропоновано наступні компоненти механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства :організаційну, мотиваційну, маркетингову компоненти. Зауважено, що компоненти механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства тісно взаємопов'язані між собою та утворюють єдину цілісність.

It is noted that the improvement of the state of management of protection of intellectual capital largely depends on the quality of its management mechanism. It is determined that the system of management of protection of intellectual capital involves the creation of a mechanism to counteract the influence of factors of the external and internal environment of the enterprise, which arises both on an objective and subjective basis. It is established that under the mechanism of management of

protection of intellectual capital should be understood the set of purposeful sequential corrective actions of management influence of subjects of protection of intellectual capital, which transform objects of such protection by means of controls (goals, tasks, functions, principles, methods, resources) in desired state. The following components of the mechanism of management of protection of intellectual capital of industrial enterprise are offered: organizational, motivational, marketing components. It is noted that the components of the industrial enterprise intellectual property protection management mechanism are closely interconnected and form a single integrity. The organizational component of the mechanism for managing the protection of intellectual capital, according to the authors, is a heterogeneous system, consisting of different, but corresponding to each other resource and organizational subsystems. In this case, the resource subsystem is an object of protection (intellectual capital), and organizational - separate structural divisions of the organization (departments, groups of specialists, individual specialists, fulfilling functional duties of permanent or long-term nature, or temporary creative teams that perform functions short-lived, operational), as well as the methods and tools used to accomplish individual tasks. The marketing component of an industrial enterprise intellectual property protection management mechanism defines the process of developing and implementing a set of measures to achieve its purpose and make appropriate changes to ensure and maintain the desired position of the enterprise in the market, as well as improve customer relationships. Within the motivational component of the mechanism for managing the protection of intellectual capital of an industrial enterprise, a model for evaluating the feasibility of outsourcing the intellectual capital of an industrial enterprise is proposed

Ключові слова: інтелектуальний капітал, механізм управління, захист, управління інтелектуальним капіталом, захист інтелектуального капіталу.

Keywords: intellectual capital, management mechanism, protection, management of intellectual capital, protection of intellectual capital.

Вступ Сучасна парадигма господарювання в умовах невідворотності глобалізаційних процесів та інтенсивної інформатизації суспільства визначальною мірою детермінується інтелектуалізацією основних факторів виробництва, розширюючи стару модель, що складалася з трьох елементів: труд, земля, капітал. За таких умов все більшого резонансу набувають зміни співвідношення матеріального та інтелектуального виробництва на користь останнього. Це, в свою чергу, призводить до розвитку нематеріального сектору економіки та збільшення частки витрат на інформацію й знання в собівартості продукції, що виготовляється.

Найважливішим фактором виробництва, як неодноразово підкреслюється в роботах А. Чухна [14], Л.Г. Мельника [9], О.Ф. Морозова [10], стає інтелектуальний капітал, який в умовах інтеграційних процесів, що відбуваються в економіці, з досить великою швидкістю набуває особливого значення. Він поступово забезпечує найбільші конкурентні переваги кожній господарюючій одиниці зокрема, та національній економіці в цілому [1, 2].

У той же час інтелектуалізація виробничих процесів та ускладнення систем управління підприємством призводять до збільшення несанкціонованих і злочинних дій, що не дозволяють промислового виробництву забезпечувати стійке економічне зростання та потребують ефективних заходів, спрямованих на захист його інтелектуальних складових та управління ними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Дослідження теоретико-методологічних засад управління інтелектуальним капіталом висвітлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Л. Едвінссон, М. Мелоун, Т. Стюарт, Т. Шульц, В. М. Геєць, О. Ю. Амосов, В. М. Гриньова, М. С. Дороніна, І. В. Журавльова, О. Ф. Мороз, О. В. Шкурूपій, А. А. Чухно та багатьох інших.

У роботах цих авторів розкриті питання сутності та структуризації інтелектуального капіталу, методи оцінки його вартості, підходи, інструменти і методи формування й управління ним. Проте питання, пов'язані з визначенням напрямів захисту інтелектуального капіталу в умовах глобалізації та інтелектуалізації суспільства та механізму управління таким захистом тільки починають розглядатися вченими-економістами.

Постановка завдання Метою статті є обґрунтування та розробка механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства.

Результати дослідження В результаті проведеного дослідження теоретичних та методологічних засад розвитку інтелектуального капіталу промислового підприємства встановлено, що покращення стану управління захистом інтелектуального капіталу багато в чому залежить від якості механізму управління ним.

Слід зазначити, що значення терміну «механізм» згідно з тлумачним словником [13] зводиться до системи, що визначає порядок будь-якого виду діяльності. В той же час слід зауважити, що ця дефініція запозичена економістами з механіки та відносно технічних систем означає систему ланок, які перетворюють рух одних ланок на необхідний рух інших, причому мають вхідну і вихідну ланки [13, с. 786]. Іншими словами механізм являє собою певний порядок дій, що перетворюють систему та її елементи. Враховуючи зазначене дослідник А. Кульман говорить про те, що механізм - це система взаємозв'язків економічних явищ, які виникають за певних умов під впливом первісного імпульсу [4, 5]. При цьому система управління захистом інтелектуального капіталу не є винятком з цього.

На думку Дж. К. Лафта механізм управління – це сукупність засобів впливу чи комплекс важелів, що використовуються в управлінні.

Як справедливо зазначає Мойсеєнко І.П. механізм управління, згідно з вимогами теорії та практики управління, передбачає аналіз та оцінку таких компонент: цілі та критерії управління, фактори та методи управління, а також ресурси управління [11, с. 137].

Враховуючи зазначене механізмом управління є система елементів управління (цілей та завдань, функцій та принципів, методів, ресурсів) суб'єктів управління й об'єктів управління, що діалектично взаємодіють між собою з метою трансформації елементів управління в необхідний стан.

Необхідно зауважити, що використання системного підходу в даному випадку є досить обґрунтованим, оскільки саме він відображає групу, методів що описують реальний об'єкт управління як сукупність взаємодіючих елементів та їх зв'язки між собою і зовнішнім середовищем. В той же час слід враховувати, що механізм управління може бути реалізованим тільки відповідно до законів об'єктивної економічної реальності, а саме: закону цільовості, закону різноманітності, закону традицій та закону змін. Крім того, слід враховувати певні закономірності: залежність організаційних форм та методів управління від організаційної структури, та матеріально-технічної бази, єдність організаційно-методичних основ на всіх рівнях управління [11, с. 140 - 141].

Ґрунтуючись на даному посиланні, необхідно зауважити, що механізм управління захистом інтелектуального капіталу повинен поєднувати в єдину систему суб'єкт, об'єкт управління, та результат функціонування даного механізму. Тобто, механізм управління захистом інтелектуального капіталу є не тільки економічною, але й соціальною системою, яка поєднує в єдиний соціальний організм людей, що володіють як здатністю до інтелектуальної праці, так і засобами виробництва у вигляді своїх знань [4, с. 80].

В той же час, слід звернути увагу, що у загальному випадку система управління захистом інтелектуального капіталу припускає створення механізму протидії впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, який виникає як на об'єктивній, так і на суб'єктивній основі. При цьому доцільно зауважити, що систему управління захистом інтелектуального капіталу слід розглядати, використовуючи системно-процесний підхід. Це дозволить, з одного боку, механізм управління захистом інтелектуального капіталу розглядати як систему, яка складається з двох підсистем - керуючої та керованої тобто сукупність елементів, які знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним та утворюють певну цілісність, єдність, а з іншого - як певну послідовність дій, спрямованих на досягнення об'єктами управління необхідного стану. При цьому керована підсистема повинна бути представлена системою захисту інтелектуального капіталу (захистом людського та структурного капіталів, керуюча підсистема включає в себе цілі, завдання, функції, принципи, методи, суб'єкти, ресурси управління, організаційну культуру та структуру управління.

Враховуючи зазначене авторами пропонується під механізмом управління захистом інтелектуального капіталу розуміти сукупність цілеспрямованих послідовних корегуючих дій управлінського впливу суб'єктів захисту інтелектуального капіталу, що перетворюють об'єкти такого захисту за допомогою елементів управління (цілей, завдань, функцій, принципів, методів, ресурсів) в бажаний стан.

Слід зауважити, що формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу як системи управління повинне ґрунтуватися на певних наукових принципах, що є обов'язковими для подібних систем [4, с. 69-70], а саме: цільової сумісності; безперервності та надійності; планованості; динамізму; ефективності; наукової обґрунтованості методів управління; адаптивності; пріоритетності.

Реалізація зазначених принципів управління захистом інтелектуального капіталу здійснюється шляхом застосування відповідних методів управління захистом інтелектуального капіталу, до яких належать:

організаційно-адміністративні – методи прямого впливу, що передбачають прийняття керівництвом підприємства тих чи інших організаційних чи адміністративних рішень, спрямованих на профілактику потенційних загроз інтелектуальному капіталу, чи покарання винних осіб (визначення структури, цілей, задач та функцій органів управління захистом інтелектуального капіталу; затвердження адміністративних норм та нормативів у сфері управління захистом інтелектуального капіталу; видання наказів та розпоряджень; розробка посадових інструкцій та іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень тощо) [4, с. 77-78];

економічні – впливають на майнові інтереси підприємства, створюють необхідне стимулювання співробітників як потенційних об'єктів загроз інтелектуальному капіталу підприємства, чи реалізуються у вигляді санкцій до співробітників як суб'єктів таких загроз (придбання патентів на винаходи, корисні моделі та промислові зразки, витрати на матеріальне стимулювання персоналу тощо);

соціально-психологічні – способи впливу на персонал підприємства в цілому та кожного працівника окремо, на стан організаційної культури та клімату в колективі, що використовуються переважно для профілактики

можливих загроз інтелектуальному капіталу підприємства (формування корпоративних цінностей, принципів та норм поведінки з метою підвищення творчої активності; психологічний вплив на клієнтів з метою їх утримання, тощо);

правові - реалізуються шляхом уживання цілого ряду законодавчих актів, перш за все законів і інших нормативних документів про інтелектуальну власність, до регламентації відносин між суб'єктами управління захистом інтелектуального капіталу (застосування законів та інших нормативно-правових актів із захисту авторських прав, прав інтелектуальної власності на торговельні знаки, промислові зразки, винаходи тощо; застосування правових актів із захисту прав інтелектуальної власності до регламентації відносин між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом і його власниками, а також до захисту від недобросовісної конкуренції та інтелектуального піратства) [4, с. 77-78].

Для формування механізму управління захистом інтелектуального капіталу перш за все, необхідно визначити конкретний об'єкт управління (елемент інтелектуального капіталу, що потребує захисту) та мету трансформації стану або діяльності цього об'єкта та узгодити їх. Після цього мета управління трансформується в завдання. Варто зазначити, що головною ціллю механізму управління є забезпечення стійкості і стабільності системи захисту інтелектуального капіталу. Головним завданням є передбачення та випередження можливих загроз, що приводять до нестабільного стану та суперечать підтримання та розвитку інтелектуального капіталу підприємства [7].

У подальшому визначаються фактори (властивості або елементи об'єкта управління), на які необхідно впливати, щоб виконати це завдання. Відповідно до природи факторів обираються методи впливу управління та визначається сукупність необхідних ресурсів управління (матеріальні, трудові, фінансові), за допомогою яких організується керуючий вплив на стан відповідних факторів. Результатом цього впливу буде приведення об'єкта управління у відповідність до поставлених цілей.

Крім того, при формуванні механізму управління захистом інтелектуального капіталу слід враховувати наявність його належного забезпечення [6]:

1) технологічного, що являє собою сукупність формалізованих технологій забезпечення захисту інтелектуального капіталу підприємства від різноманітних загроз, що формуються факторами внутрішнього та зовнішнього впливу;

2) інструментального, що визначається як сукупність методів управління захистом інтелектуального капіталу;

3) кадрового – повністю укомплектований штат співробітників, що відповідає за управління захистом інтелектуального капіталу підприємства. Кадрове забезпечення може включати в себе такі категорії працівників:

менеджерів (керівників різного рівня), що керують захистом окремого елемента інтелектуального капіталу;

експертів – висококваліфікованих працівників, що спеціалізуються на напрямках управління захистом інтелектуального капіталу (аналітики, розробники спеціальних програмних засобів, топологи, маркетологи тощо);

виконавців (охоронці, системні адміністратори, ремонтники обладнання тощо);

4) фінансового – сукупність фінансових ресурсів, що виділяються на підтримання та розвиток існуючого на підприємстві напрямку управління захистом інтелектуального капіталу (зарплата персоналу, оплата інформації, покупка обладнання, покупка патентів тощо).

В той же час слід враховувати, що кожний елемент інтелектуального капіталу несе певні функції, передбачає свою специфіку захисту та потребує власного механізму управління ним. Відповідно, при обґрунтуванні механізму управління захистом цю специфіку потрібно враховувати з метою ефективної реалізації цим капіталом своїх функцій. Тому, механізм управління захистом інтелектуального капіталу як система повинен мати структуру, яка визначає стійкі зв'язки і відносини всередині нього, основні напрями управлінських впливів, що забезпечує цілісність та єдність механізму.

Виходячи з того, що найважливішою характеристикою організаційно-економічного механізму управління є саморегульованість, самонастроюваність, це передбачає постійну оцінку ефективності управління і виконання корегуючих дій за результатами цієї оцінки. Тому ключовим елементом даного механізму є оцінки його ефективності управління, яка є основою для ухвалення управлінських рішень.

Враховуючи те, що, на думку авторів, першочергових заходів з вдосконалення управління захистом інтелектуального капіталу потребують людський, клієнтський та процесний капітал, авторами вбачається виокремити такі компоненти механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства як: організаційна, маркетингова та мотиваційна.

Також, на думку авторів, невід'ємною частиною механізму управління захистом інтелектуального капіталу є інформаційне забезпечення.

Слід зауважити, що у контексті даної проблематики автори розглядають інформатизацію як процес створення інформаційного потоку, що містить дані про інтелектуальний капітал підприємства, з метою забезпечення умов для ухвалення грамотних і обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління захистом інтелектуального капіталу. При цьому у системі управління завжди присутній замкнутий інформаційний контур, представлений керуючою та керованими підсистемами.

Керуюча підсистема (керівництво підприємства, маркетингові, патентно-інформаційні, планові,

фінансово-економічні відділи), оказують на процес управління захистом інтелектуального капіталу певну дію. Для того, щоб керуюча підсистема могла здійснювати управління, їй потрібно зіставляти фактичний стан керованого процесу з метою управління, у зв'язку з чим керований процес впливає на частину, що управляє. В той же час дія обох підсистем один на одного здійснюється у вигляді передачі інформації і може бути представлене як інформаційний контур.

В рамках інформаційного контуру і передається інформація про цілі управління, стан керованого процесу, дії, що управляють. При цьому необхідно зазначити, що промислове підприємство виступає складним комплексом, що включає декілька об'єктів, які мають власні керовані процеси і частини, що управляють. Тому для узгодженого функціонування комплексу вводиться додаткова управляюча частина, що координує дії решти управляючих частин керованих процесів, орієнтуючи їх діяльність на виконання загальної мети комплексу.

Схема механізму управління захистом інтелектуального капіталу наведена на рис. 1. На думку авторів, доцільно більш детально зупинитися на кожній компоненті механізму управління захистом інтелектуального капіталу.

Необхідно зазначити, що організаційна компонента механізму управління захистом інтелектуального капіталу, на думку авторів, є гетерогенною системою, що складається з різних, але відповідних одна одній ресурсної й організаційної підсистем. При цьому ресурсна підсистема являє собою об'єкт захисту (інтелектуальний капітал), а організаційна - окремі структурні підрозділи організації (відділи, групи фахівців, окремі фахівці, що виконують функціональні обов'язки постійного або довгострокового характеру, або тимчасові творчі колективи, які виконують функції короткочасного, оперативного характеру), а також методи й інструменти, що використовуються для виконання окремих завдань.

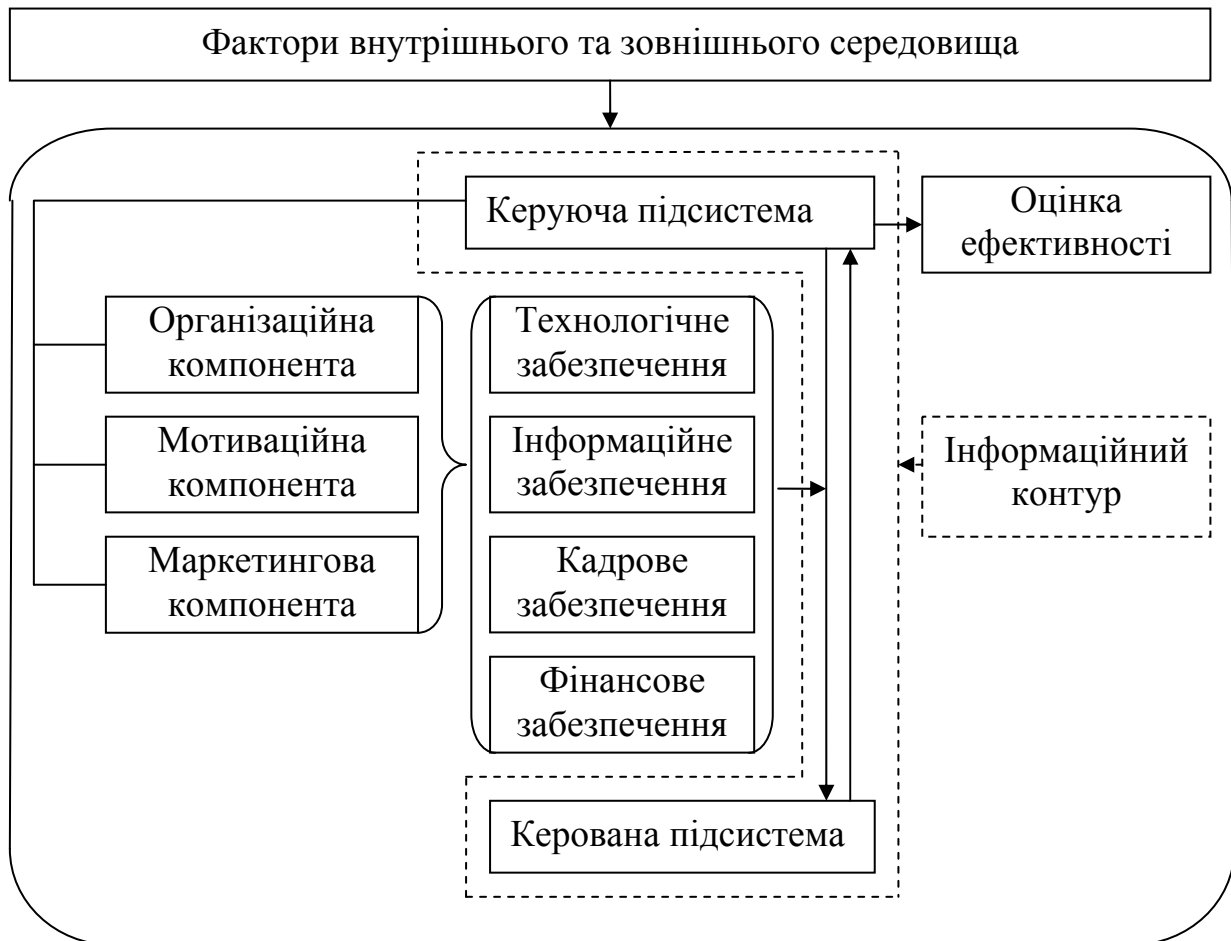


Рис. 1. Схема механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства

Як показав проведений аналіз, більшість функцій управління захистом інтелектуального капіталу виконується патентно-інформаційними, маркетинговими, фінансовими, юридичними і іншими підрозділами промислових підприємств в Україні, тоді як західні фірми прагнуть забезпечити інтеграцію і координацію базових функцій управління шляхом створення особливого підрозділу або відділу, що займається виключно питаннями управління інтелектуальним капіталом та його захистом.

Необхідно зауважити, що доцільність створення особливого підрозділу або відділу, що займається виключно питаннями управління інтелектуальним капіталом та його захистом в сучасних умовах господарювання, перш за все визначається розміром промислового підприємства та наявністю необхідних

ресурсів (фінансових, матеріальних та трудових).

Так, для великих підприємств (при наявності відповідних ресурсів, можна створити окремий підрозділ – службу управління інтелектуальним капіталом та його захистом. При цьому усю діяльність з виробництва, розподілу, використання та захисту інтелектуального капіталу може координувати один з керівників підприємства, чи уповноважена особа. Така служба може включати найрізноманітніші відділи, групи, підрозділи, а саме: аналітичний відділ, відділ інформаційного захисту, відділ інженерно-технічного захисту, відділ по роботі з кадрами, кризову групу тощо.

Створена на підприємстві служба управління інтелектуальним капіталом та його захистом й буде нести основну відповідальність за захист інтелектуального капіталу від загроз, що формуються факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, отримуючи для цього необхідні ресурси та повноваження. В той же час варто зауважити, що сьогодні деякі підприємства для рішення певних задач залучають сторонні спеціалізовані організації та приватних консультантів, тому при впровадженні на підприємство зазначеної служби необхідно завчасно визначитися з колом її повноважень.

Перш за все, служба управління інтелектуальним капіталом та його захистом може отримати всі повноваження та відповідальність за забезпечення захисту інтелектуального капіталу. При цьому сторонні організації залучатися не будуть. Переваги такого підходу полягають у наступному:

1) висока ступінь оперативності, викликана можливістю безперервно відслідковувати внутрішнє та зовнішнє середовище, широко застосовуючи профілактичні методи по забезпеченню захисту інтелектуального капіталу;

2) більш висока ступінь довіри до штатних працівників, порівняно з залученими спеціалістами зі сторони, пов'язана зі зменшенням можливості витоку інформації та підтриманням сприятливої психологічної атмосфери у колективі;

3) більш висока ступінь відповідальності співробітників власної служби управління інтелектуальним капіталом та його захистом, порівняно зі сторонніми організаціями, оскільки залучені спеціалісти відповідають за результати своєї діяльності тільки економічно через можливі санкції в рамках укладених договорів та індивідуальних гонорарів. До штатних співробітників можуть застосовуватися психологічні, економічні та адміністративні санкції, що об'єктивно підвищує ступінь їх відповідальності.

Недоліком створення повноцінної по виконуваним функціям служби управління інтелектуальним капіталом та його захистом є високий рівень витрат на утримання такої служби.

Також створюючи службу управління інтелектуальним капіталом та його захистом можна мінімізувати її функції та передати їх стороннім організаціям. Перевагою такого підходу є менша капіталоемність, викликана тим, що послуги (особливо одноразові) сторонніх організацій потребують менших витрат, чи утримання повного штату співробітників. Недоліками такої служби управління інтелектуальним капіталом та його захистом є зменшення ступеня оперативності реагування на загрози захисту інтелектуального капіталу, а також зменшення ступеня довіри до відповідальності співробітників сторонніх організацій при виконанні дорученої їм роботи.

Окрім того, як компроміс між двох названих підходів до створення служби управління інтелектуальним капіталом та його захистом є впровадження на підприємстві такої служби з обмеженими функціями. В такому випадку залучення сторонніх організацій можливе тільки при вирішенні обмеженого кола завдань, що дозволить зменшити недоліки двох попередніх підходів, та збільшити їх переваги.

Що стосується середніх підприємств, то для них можливий варіант матричної структури побудови системи управління захистом інтелектуального капіталу, що передбачає використання всіх структурних підрозділів при зосередженні координуючих та контролюючих повноважень в руках однієї особи (наприклад, заступника директора).

Перевагою такої побудови системи управління захистом інтелектуального капіталу є низький рівень витрат на її впровадження за рахунок делегування окремих функціональних обов'язків з захисту інтелектуального капіталу та управління працівникам вже існуючих структурних підрозділів. Недоліком - є невідповідність, як психологічна, так і кваліфікаційна, працівників вже існуючих підрозділів до виконання нових обов'язків та несення додаткової відповідальності.

Для малих підприємств служба управління інтелектуальним капіталом та його захистом може бути представлена однією особою (наприклад, заступником директора), яка буде поєднувати свою основні повноваження з обов'язками по управлінню захистом інтелектуального капіталу. Крім того, малі підприємства можуть користуватися послугами сторонніх організацій: консалтингових, охоронних, інформаційних, фірм з добору та атестації кадрів, центрів маркетингових досліджень, тощо.

Враховуючи зазначене, необхідно додати, що незалежно від того, чи планує підприємство створити окремий підрозділ, що займається управлінням інтелектуальним капіталом та його захистом, чи вирішує розділити ці функції між існуючими підрозділами, воно повинне забезпечити його ефективність.

Повноваження по координації та контролю цих відділ відносно питань управління захистом інтелектуального капіталу покладаються на заступника директора з охорони праці та загальним питанням. До посадової інструкції цієї особи пропонується внести такі функціональні обов'язки:

формування загальної стратегії захисту інтелектуального капіталу та її оперативне коректування при зміні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

рішення поточних проблем з керівництвом підприємства та начальниками структурних підрозділів, до функцій яких входять питання управління захистом інтелектуального капіталу;

організація взаємодії з правоохоронними органами;
формування та контроль виконання програм та поточних планів системи управління захистом інтелектуального капіталу, рішення внутрішніх адміністративних питань, організація ресурсного забезпечення.

Що стосується маркетингової складової механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства визначає процес розробки та здійснення комплексу заходів щодо реалізації його мети і внесення відповідних змін для забезпечення та підтримання бажаної позиції підприємства на ринку, а також покращення відносин з клієнтами.

Слід зазначити, що впровадження маркетингового інструментарію до системи менеджменту представляє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів та маркетингових засобів, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій і системних елементів для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Такий маркетинговий інструментарій охоплює чотири функціональні блоки:

- маркетингове планування захисту інтелектуального капіталу;
- формування і розвиток маркетингового потенціалу захисту інтелектуального капіталу;
- маркетингове управління заходами захисту інтелектуального капіталу;
- маркетинговий контроль захисту інтелектуального капіталу.

Відносно мотиваційної складової механізму управління захистом інтелектуального капіталу, слід зазначити, що вона повинна охоплювати гармонійне поєднання комплексу стимулюючих економічних та соціально-психологічних впливів на персонал підприємства. При цьому вона мусить бути адекватний рівню виробничих потужностей промислового підприємства та однаково впливати на трудову активність кожного працівника та колективу в цілому.

В рамках мотиваційної складової механізму управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства, доцільно зазначити, що останнім часом промислові підприємства починають все активніше користуватися такими видами послуг як аутсорсинг (прикладом якого й є залучення сторонніх спеціалістів для рішення певних господарських задач, розглянуте раніше). Суть цього процесу полягає в передачі знань (а не інформації) і прискоренні процесу формування і комерціалізації інтелектуального капіталу. Це в свою чергу негативно впливає на його захист, оскільки порушується внутрішнє середовище, створюються загрози для організаційної культури підприємств.

Однак для початку слід визначити, що являє собою цей термін. Аутсорсинг – це передача деяких функцій підприємства зовнішнім виконавцям (аутсорсерам) або відмову від власного бізнес-процеса і придбання послуг з реалізації цього бізнес-процеса у іншого підприємства. В даний час термін «аутсорсинг» достатньо часто використовується в літературі по менеджменту, а також в тексті міжнародних стандартів ISO серії 9000 версії 2000 р. [8]. Варто зауважити, що метою аутсорсинга є збільшення продуктивності, зменшення витрат на виробництво, доступ до нових ринків і технологій, що в цілому сприяє ефективності підприємства. Причинами доцільності переходу промислового підприємства на аутсорсинг можуть стати: недоагрузка виробництва (можливість використання устаткування лише протягом декількох змін в квартал); відсутність власного дорогого обладнання (придбання якого недоцільно); висока динамічність інноваційних процесів, що проявляються в постійному оновленні його елементів (об'єктів досліджень, розробок і виробництва, технологій, схемних і конструктивних рішень, інформаційних потоків і т.п.); потреба в отриманні повної і достовірної інформації про новий напрям в найкоротші терміни; наявність так званих «непрофільних активів», які створюють вартісний баласт, впливаючи на собівартість і ринкову ціну наукоємної продукції і, зрештою, на показники ефективності підприємства [18].

Необхідно відзначити, що багато дослідників і спеціалістів-практиків окрім порушення організаційної культури та зниження захисту інтелектуального капіталу вказують на численні небезпеки, пов'язані із застосуванням аутсорсинга, а саме [12, 15]: небезпеку передачі важливих функцій до рук інших підприємств; загрозу втрати управлінського досвіду; навчання чужих спеціалістів замість власних; просочування важливої інформації; особливі вимоги до договірної дисципліни і зростання ризиків, пов'язаних з їх невиконанням і т.п. Проте економічна доцільність в багатьох випадках переважає ці ризики. У дослідженій авторами науково-практичній літературі вже наведений алгоритм визначення економічної доцільності залучення інтелектуального капіталу людини на базі аутсорсинга. Однак, він не включає в себе питань пов'язаних з захистом інтелектуального капіталу. В зв'язку з цим авторами доповнена модель, що дозволяє оцінити доцільність аутсорсинга інтелектуального капіталу промислового підприємства, запропонована Лукичевою Л.І. (рис.2).

Як представлено на рис. 2 перш за все, для прийняття управлінського рішення щодо визначення доцільності аутсорсингу інтелектуального капіталу необхідно окреслити його мету, якою може бути конкретна технологія, процедура або процес. Після цього слід визначити відношення мети аутсорсинга до складу ключових компетенцій підприємства. Відповідь на це питання є вирішальною для подальшого визначення доцільності залучення інтелектуального капіталу на базі аутсорсинга. Необхідно відзначити, що на аутсорсинг недоцільно передавати ключові, стратегічні задачі підприємства, оскільки у разі їх передачі підприємство втрачає свої конкурентні позиції. Наступним шагом є оцінка наявності необхідних ресурсів для аутсорсинга інтелектуального капіталу. У випадку наявності необхідних ресурсів керівництвом підприємства переходить до наступного етапу запропонованої моделі. Далі необхідно визначити характер завдання по аутсорсингу інтелектуального капіталу (разовий, постійний або періодичний). Як правило, аутсорсинг інтелектуального капіталу не зачіпає сфери постійного інтересу, в якому підприємство або не знаходить обов'язковим мати власних фахівців, або має в своєму розпорядженні декілька співробітників. Після цього слід простежити доцільності найму співробітника (співробітників) для вирішення актуальної або схожих перспективних завдань.

У випадку, якщо розмір оплати аутсорсингових послуг виявляється менше, ніж очікуваний ефект від використання таких послуг може бути визнане доцільним.

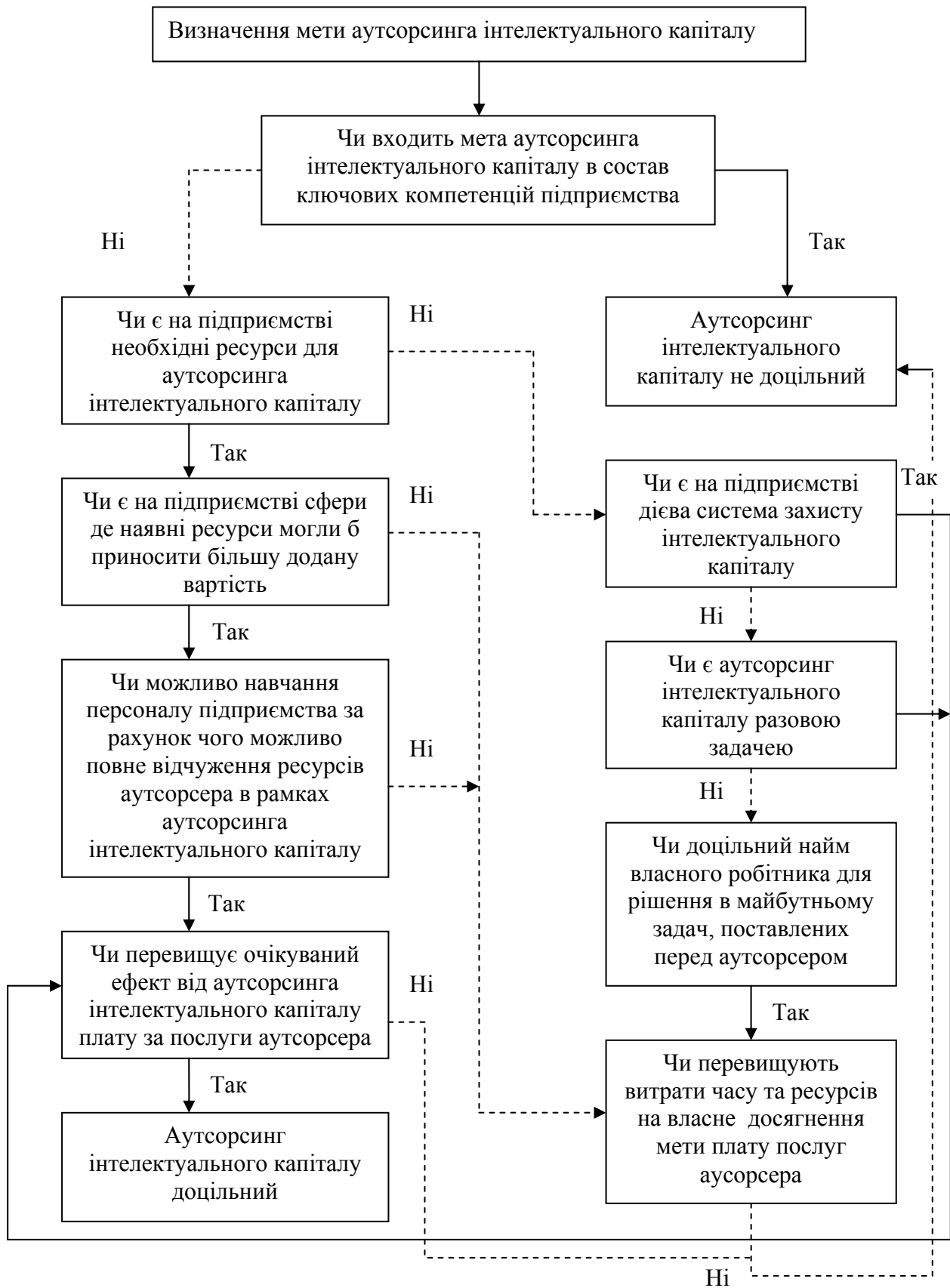


Рис. 2. Модель оцінки доцільності аутсорсинга інтелектуального капіталу промислового підприємства (доповнено авторами на підставі [8])

Також, необхідне зазначити, що у разі, коли підприємство розташовує власні ресурси для досягнення поставленої мети, необхідне виконання наступних етапів при ухваленні управлінського рішення:

- 1) визначення сфери, в якій існуючі ресурси могли б принести велику додану вартість;
- 2) визначення спроможності діючої на підприємстві системи управління захистом інтелектуального капіталу протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам;
- 3) визначення можливості відчуження ресурсів аутсорсера в процесі навчання співробітників.
- 4) порівняння передбачуваного ефекту від аутсорсинга інтелектуального капіталу вартості послуг аутсорсера.

Крім того, на думку авторів, при встановленні наявності необхідних ресурсів для аутсорсинга інтелектуального капіталу, доцільно визначити наявність на підприємстві дієвої системи захисту інтелектуального капіталу, що дозволить своєчасно мінімізувати чи нівелювати загрози інтелектуальному капіталу підприємства.

Висновки Таким чином встановлено, що під механізмом управління захистом інтелектуального капіталу розуміють сукупність цілеспрямованих послідовних корегуючих дій управлінського впливу суб'єктів захисту інтелектуального капіталу, що перетворюють об'єкти такого захисту за допомогою елементів управління (цілей, завдань, функцій, принципів, методів, ресурсів) в бажаний стан. Крім того, визначено, що механізм управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства включає в себе організаційну, мотиваційну, маркетингову компоненти, які тісно взаємопов'язані між собою та утворюють єдину цілісність.

Вподальшому доцільно приділити увагу методології захисту інтелектуального капіталу промислового підприємства.

Перелік використаної літератури.

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг; пер. с англ. Л.Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2001. – 288 с.
2. Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. Беккер. – М. : ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
3. Геєць В. Економіка знань та перспективи її розвитку для України / В. Геєць. – К. : НАН України. Ін –т екон. прогноз., 2005. – 425 с.
4. Кендюхов О. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : НАН України. Інститут економіки промисловості ; ДонУЕП, 2008. – 363 с.
5. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : НАН України Інститут економіки промисловості ; ДонУЕП, 2006. – 307 с.
6. Кожушко О. В. Діагностування захисту інтелектуального капіталу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Кожушко // Матеріали Четвертої всеукраїнської научно-практичної інтернет-конференції «Учетно-аналитическое обеспечение инновационной трансформации экономики Украины» (Одесса, 21–25 мая, 2010 р.). – Режим доступу : <http://www.koaa.od.ua/sci/konf4.php>.
7. Кожушко О. В. Методичний підхід до управління захистом інтелектуального капіталу промислового підприємства / О. В. Кожушко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 8 (162). – С. 126–134.
8. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом : учебное пособие / Л. И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2008. – 552 с.
9. Мельник Л. Г. Экономика развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. – 636 с.
10. Морозов О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства як механізм захисту прав інтелектуальної власності / О. Морозов // Інтелектуальна власність. – 2008. – № 1. – С. 43–52.
11. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом : монографія / І. П. Мойсеєнко. – Львів : Аверс, 2007. – 304 с.
12. Орлова Т. Интеллектуальный капитал: понятие, сущность, виды / Т. Орлова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 4. – С. 109–119.
13. Толковый словарь русского языка / [авт. уклад. Ожегов С. И.]. – М. : ОНИКС, 2008. – 1200 с.
14. Чухно А. А. Новая экономическая политика / А. А. Чухно // Экономика Украины. – 2005. – № 7. – С. 15–22.
15. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал у трансформаційній економіці : монографія / О. В. Шкурупій. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 268 с.

References.

1. Brukynh, E. (2001), Yntellektual'nyj kapytal [Intellectual capital], Pyter, St.Petersburg, Russia.
2. Bekker, H. (2003), Chelovecheskoe povedenye: ekonomycheskyj pokhod. Yzbrannye trudy po ekonomycheskoj teoryu [Human behavior: an economic hike. Selected Works on Economic Theory], HU VShE, Moscow, Russia.
3. Heiets', V. (2005), Ekonomika znan' ta perspektyvy ii rozvytku dlia Ukrainy [Knowledge economy and prospects for its development for Ukraine], NAN Ukrainy. In-t ekon. prohnzuv., Kyiv, Ukraine.

4. Kendiukhov, O.V. (2008), *Efektivne upravlinnia intelektual'nym kapitalom* [Effective management of intellectual capital], NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti; DonUEP, Donets'k, Ukraine.
5. Kendiukhov, O.V. (2006), *Intelektual'nyj kapital pidpriemstva: metodolohiia formuvannia mekhanizmu upravlinnia* [Intellectual capital of the enterprise: methodology of formation of management mechanism], NAN Ukrainy Instytut ekonomiky promyslovosti; DonUEP, Donets'k, Ukraine.
6. Kozhushko, O.V. (2010), "Diagnosing the protection of intellectual capital of an industrial enterprise", *Materyaly Chetvertoj vseukraynskoj nauchno-praktycheskoj ynternet-konferentsyy «Uchetno-analytycheskoe obespechenye ynnovatsyonnoj transformatsyy ekonomiky Ukrainy»* [Materials of the Fourth All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference "Accounting and analytical support for innovative transformation of the economy of Ukraine"], Odessa, Ukraine, 21-25 may, available at: <http://www.koaa.od.ua/sci/konf4.php> (Accessed 15 May 2019).
7. Kozhushko, O.V. (2011), "Methodical approach to management of intellectual capital protection of industrial enterprise", *Visnyk Shkhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 8 (162), pp. 126-134.
8. Lukycheva, L.Y. (2008), *Upravlenye yntellektual'nym kapytalom* [Intellectual capital management], Omeha-L, Moscow, Russia.
9. Mel'nyk, L.H. (2006), *Ekonomyka razvytyia* [Development Economics], YTD «Unyversytetskaia knyha», Sumy, Ukraine.
10. Morozov, O. (2008), "Enterprise intellectual property management system as a mechanism for protection of intellectual property rights", *Intelektual'na vlasnist'*, vol. 1, pp. 43-52.
11. Mojseienko, I.P. (2007), *Upravlinnia intelektual'nym potentsialom* [Management of intellectual potential], Avers, L'viv, Ukraine.
12. Orlova, T. (2008), "Intellectual capital: concept, essence, types", *Problemy teoryy y praktyky upravleniia*, vol. 4, pp. 109-119.
13. Ozhehov, S.Y. (2008), *Tolkovyj slovar' russkoho iazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language], ONYKS, Moscow, Russia.
14. Chukhno, A.A. (2005), "New economic policy", *Ekonomka Ukrainy*, vol. 7, pp. 15-22.
15. Shkurupij, O.V. (2008), *Intelektual'nyj kapital u transformatsijnij ekonomitsi* [Intellectual capital in a transformational economy], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2019 р.