

УДК 347.77

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ВЛИЯЮЩИХ НА МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ**Матвієнко А. В.**, аспірант ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь**Матвієнко А. В. Формування системи показників, які впливають на механізм управління інтелектуальною власністю.**

Зроблено аналіз показників, які допомагають проаналізувати здатність організації до інноваційних рішень і служать мірою успіху компанії в будь-якій області. Вони задають формалізовану базу (об'єктивні числові дані) для прийняття управлінських рішень. Показники допомагають обґрунтовано розподіляти ресурси між корпоративною системою управління ідеями та інноваційними ініціативами. Планові показники встановлюють очікування відносно інноваційного потенціалу компанії, а порівняння планових показників з їх значеннями в звітні періоди дозволяє побачити «вузькі» місця - процеси, фінансування яких не відповідає поставленим цілям. Показники інновацій мотивують персонал до ініціативної роботи. Чітко сформульовані амбітні цілі роблять співробітників більш заповзятливими, спонукаючи їх прагнути до виконання поставлених завдань. В даний час система управління інтелектуальною власністю ще не отримала широкого розповсюдження і не розташовує достатнім досвідом для встановлення прикладних показників інновацій. Тому при розробці корпоративних показників інновацій обов'язково необхідно включати в список не тільки фінансові (РОІ, частина прибутку від продажу нових продуктів), а й якісні метрики (частка реалізованих в компанії ідей, час, що минув з моменту генерації ідеї до її реалізації). Динаміка змін якісних показників допоможе вчасно виявити проблеми в корпоративній системі управління ідеями і вжити заходів до настання кризи. Тому необхідно приділити увагу ефективному управлінню із застосуванням запропонованих показників.

Матвиенко А. В. Формирование системы показателей, влияющих на механизм управления интеллектуальной собственностью.

Сделан анализ показателей, которые помогают проанализировать способность организации к инновационным решениям, и служат мерой успеха компании в любой области. Они задают формализованную базу (объективные числовые данные) для принятия управленческих решений. Показатели помогают обоснованно распределять ресурсы между корпоративной системой управления идеями и инновационными инициативами. Плановые показатели устанавливают ожидания в отношении инновационного потенциала компании, а сравнение плановых показателей с их значениями в отчетные периоды позволяет увидеть «узкие» места – процессы, финансирование которых не соответствует поставленным целям. Показатели инноваций мотивируют персонал к инициативной работе. Четко сформулированные амбициозные цели делают сотрудников более предприимчивыми, побуждая их стремиться к выполнению поставленных задач. В настоящее время система управления интеллектуальной собственностью еще не получила широкого распространения и не располагает достаточным опытом для установления прикладных показателей инноваций. Поэтому при разработке корпоративных показателей инноваций обязательно необходимо включать в список не только финансовые (РОИ, часть прибыли от продажи новых продуктов), но и качественные метрики (доля реализованных в компании идей, время, прошедшее с момента генерации идеи до ее реализации). Динамика изменений качественных показателей поможет вовремя выявить проблемы в корпоративной системе управления идеями и принять меры до наступления кризиса. Поэтому необходимо уделить внимание эффективному управлению с применением предложенных показателей.

Matvienko A. Forming a system of influencing the control mechanism intelektualnoy property.

The analysis of the indicators that help to analyze the ability of the organization to innovative solutions and are a measure of success in any field. They ask a formalized base (objective numerical data) for decision-making. Indicators help reasonably allocate resources to the corporate management system ideas and innovative initiatives. Targets set out in the company's potential for innovation, and a comparison of the targets with the values for periods allows us to see the "narrow" places - the processes, the funding does not meet your goals. Indicators of Innovation initiative to motivate the staff work. Clearly formulated ambitious goals make employees more entrepreneurial, encouraging them to strive to accomplish the task. At present the system of intellectual property management is not widespread and does not have sufficient experience to establish indicators of applied innovation. Therefore, the development of corporate performance innovations necessarily need to be included in the list of not only financial (ROII, part of the profits from sales of new products) and qualitative metrics (share ideas implemented in the company, the time elapsed since the generation of an idea to its realization). Dynamics of changes in quality indicators help in time to identify the problems in the corporate management ideas and take action before the crisis. So pay attention to the effective management of the use of the proposed indicators: the relevance of the indicators is subject to regular analysis, because company is growing, and some indicators may become obsolete or require

different calculation algorithms, the system performance will help maximize the personnel involved in the innovation process: only if it is adopted by all - from the board of directors to line units, and the number of indicators should be no more than eight or ten; necessarily in the scorecard should be at least one measure, the bond with the customers (for example, the ratio of the number of customers who consider your company innovative, their total number), Indicators of innovation must be part of internal corporate metrics.

Постановка проблемы. В настоящее время интеллектуальная собственность предприятия становится стратегическим ресурсом и ключевым конкурентным преимуществом предприятий. На современных предприятиях насущной проблемой стало формирование и использование технических, экономических, производственных и других видов знаний, совокупность которых образует интеллектуальная собственность предприятия. Организациям необходимо знать, использовать и анализировать показатели влияющие на механизм управления интеллектуальной собственностью предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Данной проблемой занимались зарубежные и отечественные ученые, такие как Д. Хомутский, С. Дробышевский, А. Радыгин, И. Горшунов, О. Изряднова, А. Ильин, Г. Мальгинов, М. Турунцева, С. Цухло, И. Шкробела.

Выделение нерешенной проблемы. Ряд исследований, проведенных учеными о формировании системы показателей, способных влиять на механизм управления интеллектуальной собственностью, не дает единого подхода, позволяющего на промышленных предприятиях эффективно управлять инновациями, что требует дополнительных исследований.

Цель статьи. Проанализировать и сформировать систему показателей, позволяющих влиять на механизм управления интеллектуальной собственностью на промышленных предприятиях страны.

Результаты исследования. Организации используют разные подходы для измерения своей инновационной активности и лишь немногие имеют в своем распоряжении целостную систему показателей инноваций, которая гармонично сочетается со стратегическими интересами компании.

Система показателей помогает проанализировать способность организации к инновационным решениям и служит мерой успеха компании в этой области. Она задает формализованную базу (объективные числовые данные) для принятия управленческих решений. Это особенно важно, если учесть, что многие инновационные проекты имеют долгосрочную перспективу и высокие риски. Показатели инноваций выражают стратегические интересы компании, позволяя «встроить» инновации в бизнес-процессы и наладить отношения между теми, кто генерирует новые идеи, и управленческой командой.

Показатели помогают обоснованно распределять ресурсы между корпоративной системой управления идеями и инновационными инициативами. Плановые показатели устанавливаются ожидания в отношении инновационного потенциала компании, а сравнение плановых показателей с их значениями в отчетные периоды позволяет увидеть «узкие» места – процессы, финансирование которых не соответствует поставленным целям.

Показатели инноваций мотивируют персонал к инициативной работе. Четко сформулированные амбициозные цели делают сотрудников более предприимчивыми, побуждая их стремиться к выполнению поставленных задач.

В настоящее время система управления интеллектуальной собственностью еще не получила широкого распространения и не располагает достаточным опытом для установления прикладных показателей инноваций. В существующей корпоративной практике ограничиваются в основном следующими показателями[1]:

- 1) размер годового бюджета на новые разработки (R&D);
- 2) процентное отношение R&D-бюджета к объему годовых продаж;
- 3) количество патентов, полученных компанией за отчетный период;
- 4) количество рацпредложений, поступивших от сотрудников организаций за отчетный период. Эти

показатели, безусловно, могут оказаться полезными, но они не измеряют потенциальные инновационные возможности компании и не будут иметь существенного значения при выработке стратегических решений. Так, ежегодное освоение большого корпоративного бюджета на исследовательские и опытно-конструкторские работы вовсе не гарантирует появление бесчисленного количества новых продуктов, которые потрясут рынок и станут источником дополнительных доходов компании.

Кроме того, помимо запатентованных решений у многих компаний есть ряд разработок, не защищенных патентами, а также технологические «ноу-хау», никак не фиксируемые с помощью показателя количества патентов. Из огромного числа рацпредложений, поданных в корпоративный «ящик для предложений», могут быть реализованы лишь единицы.

Для того чтобы оценить затраты компании на инновационную деятельность требуется привлечение многих ресурсов – как внутренних, так и внешних.

Внешние консультанты. Советы внешних консультантов помогут выстроить корпоративную систему управления идеями, сформулировать методологию работы, а также найти и обучить инновационного лидера компании.

Личный состав. Расходы, связанные с персоналом, возможно, самая большая составляющая затрат на инновации. Целесообразным представляется учитывать только расходы на сотрудников, непосредственно

обеспечивающих работу корпоративной системы управления инновациями, добавляя к ним стоимость «инновационного» времени профессионально вовлеченных в данную деятельность работников компании. Время сотрудников компании, которые вовлечены в инновационные процессы – генерацию новых идей, обсуждение рацпредложений, защиту новых концепций на различных корпоративных митингах – не учитывается как прямые затраты на инновации, потому что творческая активность персонала является неотъемлемой частью корпоративной культуры и методом выполнения должностных обязанностей каждого работника.

Технологии. Расходы на технологии включают затраты, связанные с приобретением или собственной разработкой специального программного обеспечения, которое используется для оптимизации работы корпоративной системы управления инновациями.

Другие внешние ресурсы. В ряде случаев могут возникать расходы, связанные с покупкой специализированных баз данных, подпиской на регулярное получение онлайн-овых и печатных бюллетеней или периодических изданий по теме, изготовлением листовок, буклетов и других материалов для продвижения инновационной инициативы внутри компании и т.д.

Оптимальные наборы показателей и значения для каждого показателя могут различаться в зависимости от профильной деятельности организации, однако существует группа базовых показателей, которые можно применить в любой компании[2]:

- ROI (return on innovation investment) – коэффициент рентабельности инноваций, который может быть рассчитан как для успешно выполненных проектов, так и для проектов, подготовленных к реализации, при условии сделанных прогнозных расчетов по росту выручки или сокращению затрат. Формула расчета ROI выглядит следующим образом: финансовый результат от инноваций может представлять собой, например, (1) дополнительный доход, который получила компания от реализации нового продукта; (2) величину превышения фактического дохода от вывода нового продукта на рынок над плановым показателем в результате более эффективного выхода на рынок; (3) величину сокращенных операционных издержек на реализацию какой-либо услуги компании; (4) прибыль организации от проникновения ее продуктов на новый сегмент рынка и т. д.

Затраты на инновации складываются из перечисленных выше составляющих, причем в знаменатель формулы не включаются расходы, связанные с процессом реализации инновационного проекта.

- доля выручки от реализации новых продуктов в общем объеме прибыли за последние N лет.

- изменение относительного роста рыночной стоимости компании по сравнению с относительным ростом отраслевого рынка за последние N лет.

В основе этого показателя лежит постулат о том, что именно инновации являются ключевым ресурсом компании, который обеспечивает ей дополнительные конкурентные преимущества и позволяет опередить среднеотраслевой рост рынка.

- количество новых продуктов, сервисов и бизнесов, которые компания вывела на рынок за последние N лет. Этот показатель целесообразно использовать для сравнения результатов, достигнутых компанией чтобы в случае спада активности вовремя принять меры для вывода организации из состояния апатии.

- отношение реализованных инновационных идей к общему числу выдвинутых предложений. Важнейший показатель, характеризующий эффективность корпоративной системы управления идеями.

Время, прошедшее с момента инициирования (подачи) нового предложения до запуска инновационного проекта, характеризует эффективность работы корпоративной системы управления идеями. Снижению значения этого показателя могут препятствовать далекие от оптимальных процедуры движения документов внутри компании и чрезмерная «зарегулированность» алгоритмов принятия решений.

- отношение числа клиентов, считающих вашу компанию инновационной, к их общему количеству. Очень важный показатель, позволяющий оценить позиционирование организации в глазах клиентов и их инновационные ожидания в отношении компании.

- инновационный индекс (innovation index). Некоторые компании пользуются комплексным показателем, характеризующим в целом способность организации к инновационной активности. Максимальное значение индекса равняется 100 единицам. Устанавливая начальное значение, компании используют данные, собранные за предшествующий период работы, а впоследствии рассчитывают индекс регулярно, чтобы отслеживать текущее состояние инновационных компетенций компании.

Президент консалтинговой компании Томас Кучмарски, выделил некоторые ошибки из-за которых показатели могут приобрести абстрактные черты и потерять связь с жизнью компании[2]:

1. Слишком много показателей. Эта ошибка может явиться следствием двух причин: стремления сделать слишком много за очень короткий срок или нежелания избавиться от некоторых старых показателей, которые уже показали свою практическую непригодность. Результатом применения сложной системы показателей являются огромные затраты рабочего времени на сбор информации для расчета величин, которые в конечном счете оказываются неудобными для интерпретации. Чем понятнее и практичнее показатели инноваций, тем больше шансов установить разумные значения целевых величин и разработать грамотные стратегии для их достижения. Показатели инноваций должны быть соотносимы с принятой в компании системой финансовых и других внутрикорпоративных показателей или – в идеале – быть ее частью.

2. Проектная точка зрения на инновации. Во многих компаниях инновации рассматриваются как проекты, которые управляются в соответствии с общепринятыми методами проектного менеджмента. При этом оценка успешности инноваций осуществляется с использованием «классических» финансовых показателей для проектной деятельности – NPV, IRR и срока окупаемости инвестиций. Однако инновации – это не совокупность отдельных проектов, а непрерывный процесс инициирования, развития и отбора инновационных идей, в результате которого рождаются и претворяются в жизнь новые проекты. Инновационные идеи и концепции скорее можно считать новыми платформами, которые служат основой для появления новых продуктов или дополнений к существующим продуктовым линейкам. Поэтому применять «проектные» показатели к измерению инноваций некорректно.

3. Показатели инноваций разрабатываются и автономно используются отдельным подразделением компании. Широко распространена ситуация, когда локальные инновационные программы реализуются отдельными департаментами, например службой маркетинга или отделением по разработке новых продуктов. Эти показатели используются для оценки работы данного подразделения, но они не встроены в систему корпоративных показателей компании и не рассматриваются топ-менеджерами как стратегически важные. В этом случае инновационные инициативы носят «очаговый» характер и не охватывают жизнь всего предприятия.

4. Акцент на снижение издержек. Если ключевым документом для компании является отчет о прибылях и убытках, то скорее всего основное внимание будет уделяться снижению затрат, а не изучению потребностей клиентов и их удовлетворению с использованием инновационных методов. В то же время практика успешных предприятий свидетельствует о том, что снижение издержек всегда является неизбежным следствием концентрации интеллектуальных и организационных усилий на ожиданиях покупателей и качестве продаваемого продукта.

5. Ориентация на прошлое. Самый глубокий психологический аспект любой отчетной системы – страх наказания за недостижение поставленных целей. Ни одна самая совершенная система не в состоянии устранить этот страх. Этого можно добиться, только если относиться к результатам инновационной деятельности как к ценному опыту, который может быть использован для прогнозных целей, а показатели инноваций применять для сравнения и сопоставления. При этом поощряться должны как успехи, так и неудачи инновационных команд и их лидеров. Разумеется, такой подход оправдан только при условии искренней увлеченности и преданности персонала инновационным идеям[3].

Выводы. При разработке корпоративных показателей инноваций обязательно необходимо включать в список не только финансовые (РОП, доля прибыли от продажи новых продуктов), но и качественные метрики (доля реализованных в компании идей, время, прошедшее с момента генерации идеи до ее реализации). Динамика изменений качественных показателей поможет вовремя выявить проблемы в корпоративной системе управления идеями и принять меры до наступления кризиса. Поэтому необходимо уделить внимание эффективному управлению с применением показателей:

1. Актуальность используемых показателей подлежит регулярному анализу, т.к. компания развивается, и некоторые показатели могут устареть или потребовать других алгоритмов расчета.
2. Система показателей будет способствовать максимальной вовлеченности персонала в инновационные процессы: только если она будет принята всеми – от совета директоров до линейных подразделений, а число показателей должно быть не более восьми-десяти.
3. Обязательно в системе показателей должна быть хотя бы один показатель, характеризующая связь с клиентами (например, отношение числа клиентов, считающих вашу компанию инновационной, к их общему количеству).
4. Показатели инноваций должны стать частью внутрикорпоративной системы показателей.

Список использованных источников:

1. Хомутский Д. Как измерить инновации? // Журнал управление компанией. – 2006. – № 2
2. Дробышевский С. Инвестиционное поведение российских предприятий. / Научные труды. С. Дробышевский, А. Радыгин, И. Горшунов, О. Изряднова, А. Ильин, Г. Мальгинов, М. Турунцева, С. Цухло, И. Шкробела. ИЭПП. – М.: 2003. – С. 497.
3. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А. Н. Асаул, Б. М. Карпов, В. Б. Перевязкин, М. К. Старовойтов. - СПб: АНО ИПЭВ, 2008. - 606 с.

Ключові слова: інновації, інтелектуальна власність, управління, показники.

Ключевые слова: инновации, интеллектуальная собственность, управление, показатели.

Keywords: innovation, intellectual property, management, performance.