

Корнілова І.М.

доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0715-5825>

Чорна Н.А.

студентка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Kornilova Iryna, Chorna Nataliia

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ПОРТФЕЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовано значення активізації уваги до управління портфелем інтелектуальної власності сучасних інноваційно орієнтованих організацій. Розглянуто поняття портфеля інтелектуальної власності, доведено необхідність формування методичного інструментарію його оцінювання. Основну увагу зосереджено на узагальненні та розвитку підходів до оцінювання портфеля інтелектуальної власності. Значне місце у дослідженні займають питання практичної апробації деяких із розглянутих методів оцінювання портфеля інтелектуальної власності. Зокрема, наведено приклад застосування методики УПП-аналізу (управління патентним портфелем), підтверджено можливість імплементації методів портфельного аналізу, а саме матриці McKinsey, адаптованої під сферу інтелектуальної власності. Доведено перспективність проведення оцінювання конкурентоспроможності складників портфеля інтелектуальної власності організації, зокрема через призму адаптованого використання методу лінійних профілів.

Ключові слова: інтелектуальна власність, портфель інтелектуальної власності, об'єкти інтелектуальної власності, методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності, матриця McKinsey, метод лінійних профілів, УПП-аналіз.

Постановка проблеми. У сучасному світі інтелектуальна власність (ІВ) перетворюється на цінний актив, який усе більше впливає на капіталізацію та успіх організацій у конкурентній боротьбі. Світові тренди розвитку підтверджують, що для отримання максимальної вигоди від об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) недостатньо просто забезпечити їх надійну охорону. Необхідно навчитися приймати ефективні управлінські рішення щодо формування та використання портфеля ІВ, який перетворюється на ключовий інструмент конкурентної стратегії організації, стає домінуючим ресурсом її стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади дослідження проблематики управління портфелем ІВ закладено в працях зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: Г. Азгальдова, Г. Андрощука, В. Базилевича, П. Бубенка, О. Бутнік-Сіверського, М. Вачевського, В. Зінова, А. Козирева, Ю. Конова, В. Кудашова, П. Меггса, В. Мухіна, В. Мухопода, М. Паладія, О. Підпригори, О. Рузакової, О. Святоцького, А. Сергєєва, С. Сударикова, Ю. Суїні, П. Цибульова, В. Чеботарьова, Б. Юровського та ін. Фахівцями розглядаються питання сутності та значення ІВ у забезпеченні інноваційного розвитку,

становлення та розвитку економіки ІВ, її правового підґрунтя, комерціалізації, оцінювання, формування ефективної системи управління.

У науковій літературі представлено різні підходи до трактування портфеля інтелектуальної власності. Поширеним є його визначення через призму портфеля ОІВ з акцентуванням на органічному зв'язку з інноваційною діяльністю. Зокрема, у такому контексті портфель ІВ розглядається: як сукупність ОІВ, що використовується в процесі інноваційного розвитку організації [11, с. 54-60]; як сукупність науково-технічних напрямів розвитку підприємства; як сукупність «стратегічних» і «тактичних» результатів інтелектуальної діяльності; як група результатів інтелектуальної діяльності у складі єдиної технології [4, с. 33-37].

Дослідниками також зосереджується увага на правових аспектах розуміння портфеля ІВ як сукупності прав ІВ компанії [13], як пакету патентів та інших охоронних документів, що захищають низку науково-технічних розробок, у рамках яких створено інноваційну продукцію [6]. У межах даного підходу розповсюдженим є використання терміна *patent portfolio*, який трактується так: сукупність патентів, що належать одному патентовласникові та, підкріплюючи один одного,

забезпечують йому домінуюче становище в певній галузі [17]; сукупність усіх патентів фірми; блок патентів, що належать одному патентовласнику і, підкріплюючи один одного, забезпечують йому домінуюче становище в певній галузі [9]. Таке бачення є більш вузьким розумінням портфеля, оскільки акцентується на певній його частині, а саме на об'єктах патентного права та відповідних охоронних документах. При цьому залишаються поза увагою інші складники портфеля. Наприклад, за критерієм документарного підтвердження наявності прав на певні ОІВ у структурі загального портфеля ІВ також можуть бути портфелі свідоцтв, ліцензій, ноу-хау.

Управлінські питання проблематики фахівцями [9; 16; 18] розглядаються через призму процесного підходу, виділення значення та умов забезпечення ефективного управління портфелем ІВ.

Водночас орієнтація на високу результативність досягнення системи поставлених цілей стратегічного розвитку, у тому числі через активізацію використання пріоритетних ОІВ, посилює увагу до методичних аспектів управління портфелем ІВ організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення прикладних аспектів методичного забезпечення обґрунтування прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування, розширеного відтворення та використання портфеля ІВ організації.

Виклад основного матеріалу. Спрямованість управління портфелем ІВ на досягнення визначених цілей організації через забезпечення комплексного, системного, оптимального, емерджентного, адаптивного розвитку та використання ОІВ (і майнових прав на них) зумовлює потребу визначення методичного

інструментарію оцінювання. Оцінювання портфеля ІВ створює інформаційну базу для виявлення потенціалу складників портфеля, їх ієрархії, умов досягнення максимальної економічної ефективності тощо.

Проведення оцінювання портфеля ІВ містить оцінку окремих його складників та інтегроване, комплексне їх урахування в контексті можливості отримання синергії. Методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності пропонується розглядати через призму (рис. 1):

- оцінки перспективності ОІВ, що здійснюється для прийняття рішення щодо включення ОІВ до портфеля ІВ організації;
- оцінки вартості ОІВ, що тісно пов'язана з вибором способу комерціалізації ОІВ;
- оцінки інтелектуального капіталу, що дає змогу визначити ефективність використання портфеля інтелектуальної власності;
- оцінки складників портфеля ІВ (портфель патентів, портфель торгових знаків тощо).

У межах блоку оцінювання перспективності ОІВ через призму стратегічного аналізу портфеля ІВ бажано використовувати методи портфельного аналізу для виокремлення найбільш важливих ОІВ організації та визначення їхньої подальшої долі (або векторів розвитку, або виключення із портфеля). Для оцінки можуть використовуватися адаптовані під специфіку ІВ моделі McKinsey, Shell/DPM, BCG, SPACE-аналізу.

У ході маркетингових та патентних досліджень для визначення економічної доцільності введення ОІВ у портфель ІВ або з метою порівняння портфеля ІВ компанії із портфелями конкурентів доречним є оцінювання конкурентоспроможності складників портфеля

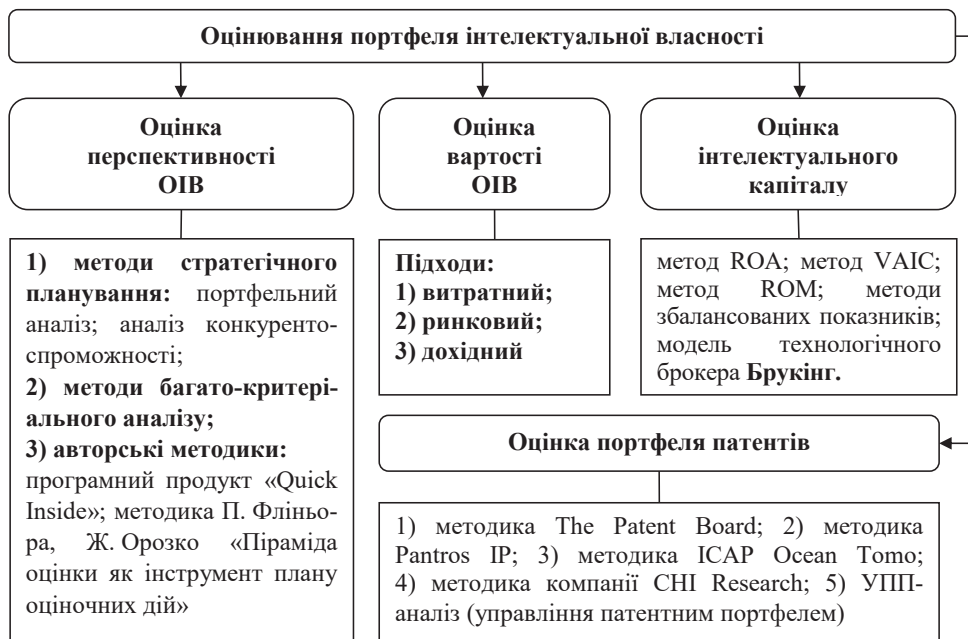


Рис. 1. Методичний інструментарій оцінювання портфеля інтелектуальної власності

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3; 5; 7; 12]

ОІВ, зокрема за допомогою карт стратегічних груп конкурентів у сфері ІВ, використання методу побудови профілів підприємств, методу SMART, методу радару конкурентоспроможності тощо.

Результати проведених у літературі досліджень [8, с. 47] свідчать про можливість адаптованого використання методів багатокритеріального аналізу під час обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку портфеля ІВ організації. Зокрема, йдеться про методи аналізу ієрархій LINMAP, найбільш наближеного до ідеального рішення TOPSIS та ін.

Для оцінювання перспективності включення ОІВ у портфель можуть бути застосовані наявні в практиці управління ІВ авторські методики щодо оцінки ОІВ. Так, наприклад, програмний продукт Quick Insight техаської компанії Business Resource Software методом анкетування порівнює новий продукт із середніми показниками (Knowledge Base) успішних бізнесів із «Бази знань». Програма є комбінацією моделей і підходів до оцінки, опублікованих понад 100 експертами зі стратегічного маркетингу, включаючи М. Портера. Також вона враховує метод порівняльної переваги, матрицю BCG, напрацювання GE Business Screen. Вагомим чинником застосування методу Quick Insight є можливість оцінити бізнес з урахуванням ІВ порівняно з конкурентами галузі, виділити порівняльні переваги та ринкову нішу [1, с. 10–11].

Представляють практичний інтерес методичні рекомендації щодо оцінки ІВ «Піраміда оцінки як інструмент плану оціночних дій», створені президентом The Chicago Valuation Group і професором Northwestern University Полом Фліннором спільно зі співробітником Kellogg School of Management Девідом Орозко [14]. Піраміда оцінки складається з кількох рівнів, наведених у табл. 1.

Авторами методики відзначаються можливі відмінності в деталізації та глибині оцінки залежності від її цілей. Наприклад, для встановлення прав власності потрібен більш глибокий аналіз, а для трансферу технологій можливий і скорочений варіант. Також робиться акцент на необхідності особливої уваги до фінансових аспектів оцінювання, які дають змогу отримати інформацію за такими важливими параметрами портфеля ІВ, як: очікуваний дохід; витрати щодо комерціалізації ОІВ; прогнозований термін комерціалізації ОІВ; передбачувана вартість використання альтернативного

ОІВ без порушення прав ІВ; тимчасова вартість вкладень (вартість капіталу) для ОІВ тощо.

Для оцінювання цих параметрів доречним є використання традиційних підходів до оцінки вартості ОІВ (витратного, порівняльного (ринкового) та дохідного) з урахуванням особливостей кожного з методів оцінки вартості ОІВ, а також їх зв'язку зі стратегічною доцільністю застосування.

Оцінку портфеля ІВ також можна здійснювати через призму діагностики інтелектуального капіталу, оскільки ОІВ, з одного боку, є результатом інтелектуальної діяльності організації, з іншого – підвищують її загальний інтелектуальний рівень, утворюють синергетичний ефект, що призводить до збільшення прибутковості та капіталізації на ринку. Зокрема, йдеться про методи [5, с. 12]: збалансованих показників, ROA; VAIC; ROM; модель технологічного брокера та ін., які дають змогу визначити стартові передумови та чинники розширеного відтворення і використання портфеля ІВ в оперативному й стратегічному аспектах.

Ключову позицію в діагностиці портфеля ІВ займає оцінка власне його складників, а саме портфеля патентів, портфеля свідоцтв (наприклад, торгових знаків), портфеля ноу-хау (комерційної таємниці), портфеля ліцензій. В умовах домінантного положення патентів у структурі портфеля ІВ сьогодні в країнах – інноваційних лідерах здійснюється інтенсивне розроблення аналітичних алгоритмів і програмних комплексів для оцінки патентних портфелів, які враховують найбільш значимі фактори, що мають зв'язок із доходами або витратами організацій. Зокрема, методика оцінювання портфеля патентів, створена найстарішим патентним аналітичним і дослідницьким інститутом The Patent Board [3], ґрунтується на аналізі прямих і зворотних посилянь у патентній і науковій літературі. На основі цих даних розраховуються кількісні індикатори, що характеризують патентні портфелі компаній у розрізі 17 галузей промисловості (табл. 2). Застосування даної методики дає змогу сформулювати рейтинги корпоративних патентних портфелів. Наведена узагальнена інформація є незамінною для організацій та потенційних інвесторів під час прийняття рішень щодо перспективних векторів розвитку портфеля, реалізації певних функцій його управління (зокрема, фінансування ДіР, стратегічного розвитку, маркетингу, ліцензування, процесу злиття та поглинання тощо).

Таблиця 1

Піраміда оцінки портфеля ІВ

№	Рівні	Зміст
1	«Заснування»	встановлюється мета оцінки, дається визначення активу, виду і способів використання, стандартів
2	«Профіль ІВ»	аналізуються юридичні, економічні та бізнес-атрибути ІВ
3	«Методологія»	проводиться специфічний кількісний і фінансовий аналіз, що дає змогу отримати фінансовий результат оцінки
4	«Рішення»	приймається рішення про можливість вирішення специфічної проблеми за допомогою ІВ
5	«Висновок»	робиться висновок про відповідність ІВ завданням бізнес-плану, пропонуються рекомендації за певним колом завдань

Джерело: розроблено авторами на основі [14]

Індикатори портфеля патентів за методикою The Patent Board

Параметри	Індикатори
Якість	Технологічний рівень – сукупна оцінка патентів та інновацій, що враховує показники кількості й якості патентного портфеля компанії. Промисловий ефект – оцінка впливу патентів компанії на розвиток технологій інших компаній галузі.
Кількість	Отримано патентів – скільки патентів США у своїй галузі видано компанії за один рік, не включаючи промислові зразки, дизайн і корисні моделі. Для багатогалузевих компаній – по кожній галузі окремо.
Науковий рівень	Науковий рівень – сукупна оцінка ступеня релевантності портфеля патентів до конкретного наукового напрямку. Інтенсивність досліджень – оцінка частоти згадки патентів компанії в наукових (академічних) виданнях.
Темп інновацій	Тривалість інноваційного циклу – оцінка тривалості періоду трансформації ключових досліджень і проривних технологій компанії в її патентні активи. Одиниця виміру – кількість років.

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 16]

Приватна компанія Pantros IP Inc. пропонує клієнтам інструмент індивідуального поглибленого аналізу патентів [3, с. 17]. Він містить близько 30 патентних факторних індексів, що характеризують і враховують взаємозв'язки комерційної цінності, технологічного рівня й юридичної сили патенту. Окрім аналізу цитування, методика Pantros IP акцентує увагу на аналізі фінансових можливостей ліцензійної практики, конкурентних позиціях, статистичних параметрах, що характеризують досліджуваний патентний портфель по відношенню до ста найбільш релевантних патентів.

Клієнти компанії Pantros IP Inc. мають доступ до системи підтримки прийняття портфельних рішень (Portfolio Decision Support System). Дана система на основі аналізу патентних факторних індексів ранжирує патенти і дає змогу швидко оцінювати стратегії конкурентів у будь-якому технологічному або ринковому сегменті, вибудовувати ліцензійні позиції, коригувати бюджет досліджень та розробок, ідентифікувати ризики тощо.

Принципово інший алгоритм оцінки патентів був створений за підтримки фінансової компанії ICAP Ocean Tomo. У розробленні системи Patent Ratings [3] враховано статистичні закономірності, виявлені під час емпіричного дослідження понад 1,7 млн рішень про підтримку патентів у силі, прийнятих патентовласниками. Для зручності аналізу всі використовувані метрики розділені на групи, пов'язані, відповідно, з технологічною приналежністю, виявленими аналогами, формулою винаходу, описом, історією розгляду заявки і характеристиками власника. Методологія системи заснована на оцінці всієї патентної бази США. Основний підсумковий показник – коефіцієнт ІВ (IPQ) має медіанне середнє значення, рівне 100. Відповідно до методики, патенти, які мають більш високий рейтинг IPQ, з більшою ймовірністю дають економічну віддачу, відповідно, мають більш високу вартість [3, с. 18]. Для аналізу можливе формування вибірки патентів, що включає: всю патентну базу США (вибірка типу Overall); конкретну технологічну групу (Field); клас або підклас патентів (Class / Subclass); конкретного правласника (Assignee).

Методика оцінки портфеля патентів, розроблена компанією CNI Research [10, с. 95], ґрунтується на низці індикаторів, які дають змогу здійснювати порівняння технологічної та економічної сфери на рівні підприємства: кількість патентів та кількість цитувань; індекс патентної діяльності – відношення патентів компанії до патентів у галузі; індекс поточної важливості (ІПВ), що визначається як відношення кількості цитувань патентів компанії до кількості цитувань по галузі; загальна технологічна стійкість (ЗТС) – кількість патентів помножена на ІПВ; відносна технологічна стійкість (ВТС) – відношення ВТС компанії до середньої ВТС по галузі; зв'язок із наукою, що характеризується середнім значенням цитувань наукових статей у патентах; індикатори позиції компанії, життєвий цикл технології.

Для забезпечення комплексного бачення стану портфеля доречно використання інших можливостей проведення патентної аналітики. Зокрема, заслуговують на увагу методики дуже точного визначення дійсних власників патентів [3]. Наявність цієї інформації, яку важко отримати звичайним шляхом, критична для прийняття інвестиційних рішень і аналізу патентних портфелів конкурентів. Окрім того, пропонуються методики визначення рейтингів релевантності (взаємозалежності) [3], які оцінюють інтенсивність взаємного цитування патентів. Ця інформація, своєю чергою, є необхідною для ідентифікації та оцінки технологічних лідерів в будь-яких сегментах ринку.

Таким чином, зіставляючи точні дані про володіння, оціночні рейтинги патентів, рейтинги релевантності та стандартні фінансові показники, можна детально аналізувати фінансовий стан організацій і технологічних секторів у цілому, проводити поглиблені дослідження патентних портфелів, окремих винаходів і технологій.

Ще однією методикою оцінки портфеля патентів є УПП-аналіз (управління патентним портфелем) [15], який ґрунтується на технології теплової карти. За цим методом оцінюються групи патентів організації з їх систематизацією по чотирьох квадрантах за параметрами «лідуючі позиції» і «частка патентів» (співвідношення власних патентів компанії серед подібних патентів):

1. «Лідерство та монополія». Це вища міра конкурентоспроможності порівняно з іншими компаніями. Водночас з урахуванням можливого звуження асортименту продукції може виникати потреба у перегляді необхідності подовження дії прав.

2. «Лідерство та необхідність». Зазвичай є багато патентів, якими має володіти компанія. Водночас необхідно вивчати можливість залучення всіх пов'язаних технологій, збільшуючи частку компанії через придбання периферійних патентів.

3. «Надолужування і точність». Прослідковується відставання від інших компаній у галузі ДіР. Потрібний перегляд складу портфеля ІВ.

4. «Надолужування і периферія». Зазвичай виникає потреба оновлення структури портфеля. Водночас слід урахувувати наявність патентів в інших квадрантах. Наприклад, якщо патенти, що підпадають під категорії «Лідерство та монополія» і «Надолужування і периферія», добре збалансовані, є випадки, в яких специфічні технології можуть успішно використовуватися. За наявності великої кількості патентів даних категорій склад технології має бути перевірений.

Зрозуміло, що використання цього методу є більш ефективним для аналізу та оцінки портфелів ІВ окремих великих компаній, орієнтованих на активне використання ІВ для утримання й посилення своїх позицій на висококонкурентних ринках наукоємної продукції.

Отже, комплексне застосування методів оцінювання портфеля ІВ створює вихідну інформаційну базу для прийняття рішення щодо управління наявним портфелем та визначення векторів його подальшого розвитку з урахуванням сильних, слабких сторін, можливостей

та загроз для забезпечення реалізації системи цілей організації. Зрозуміло, що практичне застосування наведених методів пов'язане з дією сукупності чинників, насамперед із доступом до необхідного обсягу інформації про портфель ІВ та основних конкурентів.

У межах даного дослідження наведено апробацію деяких із розглянутих методів для оцінювання портфеля ІВ усесвітньо відомої компанії, яка займається виробництвом продуктів харчування, постійно інвестує в інновації, поліпшуючи якість продукції і модернізуючи виробництво, при цьому ДіР є її головною конкурентною перевагою.

Практичне значення для визначення стратегії управління портфелем ІВ у розрізі кожного з ОІВ для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій в окремі види ОІВ має проведення оцінювання портфеля ІВ за допомогою одного з методів портфельного аналізу – матриці McKinsey, адаптованої під сферу ІВ. Матриця McKinsey (рис. 2) формується за результатами оцінювання всіх стратегічно важливих для організації ОІВ (табл. 3).

Дана методика дає змогу визначити як минулий або поточний стан ОІВ, так і відобразити їх динаміку, що дає можливість сформулювати більш точні рекомендації для вдосконалення управління окремими ОІВ та портфелем ІВ у цілому. Аналіз показує, що всі складники портфеля ІВ, окрім комерційної таємниці, займають найбільш вигідну позицію в портфелі ІВ та потребують підтримуючих дій у напрямі закріплення конкурентних позицій на ринку, зокрема інвестування у створення власних ОІВ та закріплення прав на них або придбання таких прав в інших суб'єктах. Доречною є орієнтація на максимально ефективне використання

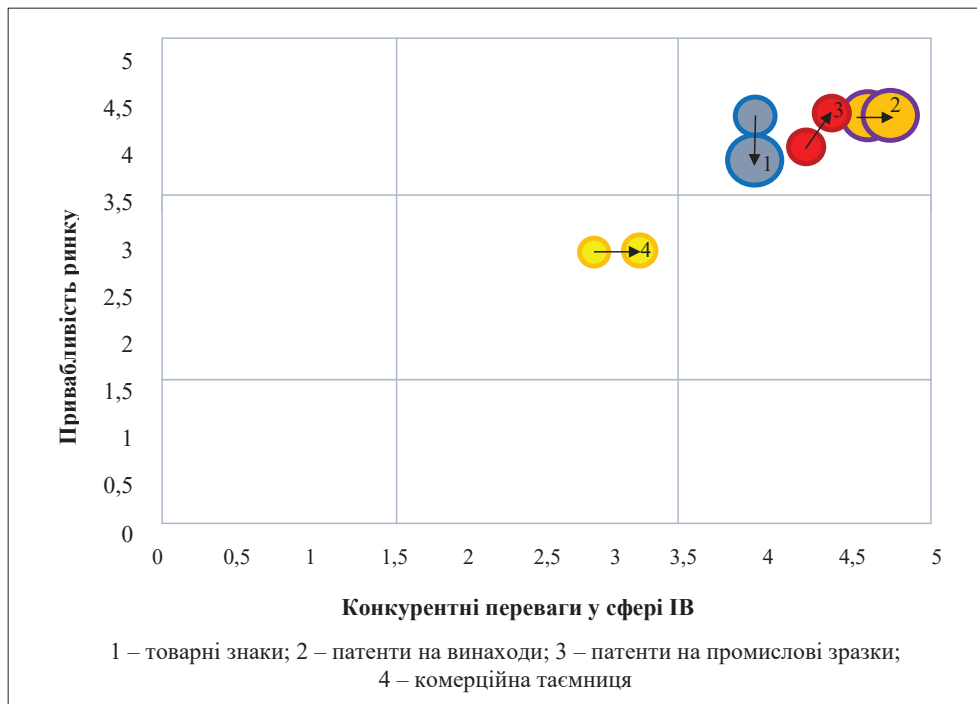


Рис. 2. Матриця McKinsey для портфеля ІВ організації

Джерело: розроблено авторами

Оцінка портфеля ІВ організації за видами ОІВ

Критерій	вага	Товарні знаки		Патенти на винаходи		Патенти на промислові зразки		Комерційні таємниці		
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	
Привабливість ринку	Розмір ринку ІВ харчової промисловості	0,25	5	4	5	5	5	5	4	4
	Темп зростання ринку ІВ харчової промисловості	0,23	5	5	4	4	4	5	3	4
	Рівень рентабельності галузі	0,17	4	4	5	4	4	4	3	3
	Технологічний рівень галузі	0,21	3	3	5	5	5	5	4	3
	Рівень конкуренції у галузі	0,14	5	5	3	4	3	3	3	3
	Σ вага * оцінка	Σbi*Eij	4,41	4,16	4,49	4,46	4,32	4,55	3,46	3,48
Конкурентні переваги у сфері ІВ	Конкурентоздатність ОІВ на ринку	0,17	5	5	5	5	5	5	4	4
	Темпи зростання кількості ОІВ	0,12	4	3	4	4	4	5	2	2
	Рівень інноваційної активності компанії	0,14	2	2	5	5	4	4	3	3
	Активність патентно-ліцензійної діяльності та трансфер технологій	0,18	4	4	4	5	4	5	3	4
	Середній відсоток вартості ОІВ у загальній вартості компанії	0,16	5	5	5	5	4	4	3	3
	Витрати компаній на захист прав ІВ	0,13	5	5	5	5	4	4	2	2
	Система управління портфелем ІВ	0,1	3	4	5	5	5	5	3	4
	Σ вага * оцінка	Σbi*Eij	4,08	4,06	4,7	4,88	4,27	4,57	2,92	3,2
Радіус		2,2	2,5	2,4	2,5	2	2	1,6	1,7	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

Профільна матриця ОІВ організації за методом лінійних профілів

Критерій	Вага	Оцінка за 5-ти бальною шкалою					
		0	1	2	3	4	5
Патентно-ліцензійна діяльність	0,19						
Рівень захисту ОІВ	0,2						
Витрати компанії на захист прав ОІВ	0,15						
Рівень інноваційної активності	0,13						
Конкурентоздатність ОІВ на ринку	0,17						
Система управління портфелем ОІВ	0,16						

- товарні знаки;
— патенти на промислові зразки;

- патенти на винаходи;
— комерційні таємниці

Джерело: розроблено авторами

наявного портфеля ІВ за помірною інвестування в його розширене відтворення.

Значні можливості для комплексного вивчення характеристик складників портфеля ІВ створюються під час використання методу лінійних профілів через призму конкурентоспроможності (табл. 4). Проведене оцінювання конкурентоспроможності ОІВ показало, що найбільш конкурентоспроможними у портфелі ІВ організації є патенти на винаходи (оцінка 4,45), товарні знаки (оцінка 4,39) та патенти на промислові зразки

(оцінка 4,17). Найменша конкурентоспроможність була виявлена у комерційних таємницях (оцінка 3,22).

Оскільки лева частина портфеля ОІВ у досліджуваній організації припадає на патенти, логічним буде в межах оцінювання портфеля ІВ застосування УПП-аналізу. Для розрахунку матриці (рис. 3) попередньо оцінюються чинники, що характеризують показники «лідуючі позиції» та «частка патентів» (табл. 5).

Використання методики УПП-аналізу свідчить про збалансованість портфеля та про ефективність управ-

Оцінка портфеля патентів Nestle S.A. (УПП-аналіз)

Критерії		Вага	Оцінка
Лідруючі позиції	ефективність процесу досліджень та розробок компанії	0,26	5
	наявність висококваліфікованої команди розробників	0,22	5
	рівень активності патентної діяльності в компанії	0,20	4,5
	прибуток компанії, забезпечений використанням патентів	0,18	4
	ефективна система управління портфелем патентів	0,14	4
Σ вага * оцінка		Σbi*Eij	4,58
Частка патентів	індекс патентної діяльності – відношення патентів компанії до патентів у галузі	0,75	5
	індекс поточної важливості, що визначається як відношення кількості цитувань патентів компанії до кількості цитувань по галузі	0,25	4
	Σ вага * оцінка	Σbi*Eij	4,75

Джерело: розроблено авторами

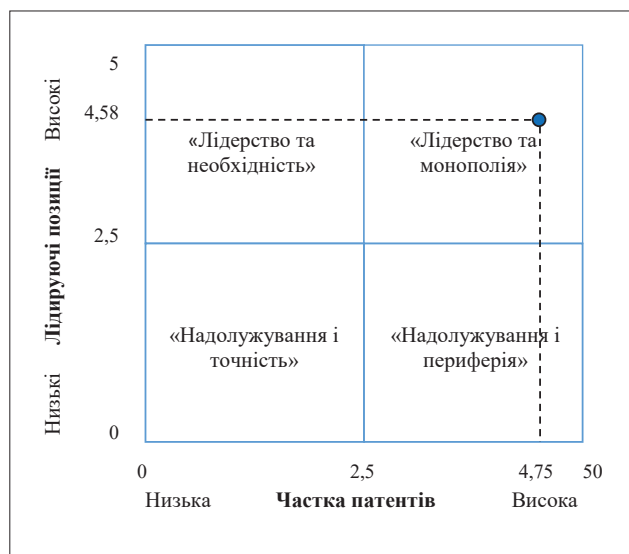


Рис. 3. Матриця УПП-аналізу для портфеля патентів організації

Джерело: розроблено авторами

лінійна патентною діяльністю (портфель патентів компанії має найвищу міру конкурентоспроможності на ринку).

Висновки. Досягнення цілей управління портфелем ІВ передбачає системне бачення всіх його складників. Невід’ємною умовою прийняття ефективних управлінських рішень є розбудова методичного забезпечення їх обґрунтування. Методичний інструментарій оцінювання портфеля ІВ має формувати інформаційну платформу для реалізації сукупності управлінських функцій у визначеній сфері діяльності організації. Спрямованість на проведення комплексної діагностики портфеля ІВ передбачає використання різних методів оцінювання, набір яких для кожної конкретної організації буде визначатися комбінацією сукупності чинників середовища.

Перспективним вектором розроблення є адаптована імплементація інструментарію стратегічного аналізу оцінювання перспективності ОІВ у практику оцінювання портфеля ІВ організації для обґрунтування управлінських рішень щодо його використання та розвитку.

Список літератури:

1. Оценка интеллектуальной собственности в условиях кризиса с точки зрения устойчивости потребительских качеств / И. Александров и др. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2010. № 1. С. 9–19.
2. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Київ : Нічлава, 2008. 465 с.
3. Воронов В.С. Показатели стоимости корпоративного патентного портфеля и их роль в формировании новой группы финансовых коэффициентов. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2012. № 39. С. 15–23.
4. Иванова М.В. Методический подход к формированию портфеля объектов интеллектуальной собственности нефтегазовых компаний. *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. 2015. № 6. С. 33–37.
5. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія. Суми : Триторія, 2017. 360 с.
6. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навчальний посібник / Ю.М. Бажал та ін. ; за ред. Ю.М. Бажала. Київ : Пульсар, 2015. 278 с.
7. Ковтуненко К., Шацкова Л. Особливості оцінки вартості об’єктів інтелектуальної власності в Україні. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. С. 270–273.
8. Корнілова І.М., Соболев О.О. Методичний інструментарій обґрунтування вибору стратегії інтелектуальної власності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 23. С. 43–49.
9. Мальцева Е.А. Управление патентным портфелем компании. *Правовая защита, экономика и управление интеллектуальной собственностью* : материалы научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 24 апреля 2014 г. Екатеринбург : УрФУ, 2014. С. 114–118.

10. Осипов Г.В., Климовицкий С.В. Наукометрия. Индикаторы науки и технологии : учебное пособие / под. ред. В.А. Садовниченко ; 2-е изд., пер. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 202 с.
11. Осовська Г.В., Фещенко А.О. Управління інтелектуальною складовою інноваційного потенціалу при здійсненні технологічних інновацій на підприємствах харчової промисловості. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 54–60.
12. Приймак В. Управління знаннями : підручник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
13. Anderson Duff. Managing an Intellectual Property Portfolio. 2017. URL : <https://revisionlegal.com/trademark/intellectual-property/managing-intellectual-property-portfolio/> (дата звернення: 19.04.2020).
14. Flignor P., Orozco D. Intangible Asset & Intellectual Property Valuation: A Multidisciplinary Perspective. 2006. URL : https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/IP_Valuation.pdf (дата звернення: 13.04.2020).
15. Miyake M., Mune Y., Himeno K. Strategic intellectual property portfolio management- technology appraisal by using the technology heat map. *NRI Papers, Nomura Research Institute*. 2004. P. 1–15.
16. Nicola Baker-Munton. Intellectual property portfolio management. 2016. URL : <https://www.financierworldwide.com/intellectual-property-portfolio-management#.XnoKrlgzZPb> (дата звернення: 10.04.2020).
17. Parchomovsky G., Wagner R.P. Patent Portfolios. *University of Pennsylvania Law Review*. 2005. № 154. P. 1–77.
18. Upcounsel. Intellectual Property Portfolio Management: Everything You Need to Know. URL : <https://www.upcounsel.com/intellectual-property-portfolio-management> (дата звернення: 15.04.2020).

References:

1. Aleksandrov I., Bondareva N., Lazarev A., Arzamasova N. (2010) Otsenka intellektual'noy sobstvennosti v usloviyakh krizisa s tochki zreniya ustoychivosti potrebitel'skikh kachestv [Assessment of intellectual property in the context of the crisis in terms of consumer sustainability]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, no. 1, pp. 9–19.
2. Balan V. G. (2008) Pry`jnyattya upravlins`ky`x rishen`. Metody`, modeli, terminy`, ponyattya, kategoriya [Management decision making. Methods, models, terms, concepts, categories]. Kiev: Nichlava, 465 p.
3. Voronov V. S. (2012) Pokazateli stoimosti korporativnogo patentnogo portfelya i ikh rol` v formirovanii novoy grupy finansovykh koeffitsientov [Corporate patent portfolio value indicators and their role in forming a new group of financial ratios]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya*, no. 39, pp. 15–23.
4. Ivanova M. V. (2015) Metodicheskiy podkhod k formirovaniyu portfelya ob`ektov intellektual'noy sobstvennosti neftegazovykh kompaniy [Methodological approach to formation of intellectual property portfolio of oil and gas companies]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, no. 6, pp. 33–37.
5. Ilyashenko S. M., Goly`sheva Ye. O., Kolodka A. V. (2017) Upravlinnya intellektual`ny`m kapitalom pidpry`yemstva: monografiya [Enterprise intellectual capital management: monograph]. Sumy: TOV «Try`toriya», 360 p.
6. Bazhal Yu. M., Bakushevych I. V., Venesaar U. (2015) Innovatsiine pidpriemnytstvo: kreatyvnist, komertsializatsiia, ekosistema : navchalnyi posibnyk [Innovative entrepreneurship: creativity, commercialization, ecosystem: training manual for universities]. Kiev: Pulsary, 278 p.
7. Kovtunenka K., Shaczkova L. (2012) Osoblyvosti otsinky vartosti ob`ektiv intellektualnoi vlasnosti v Ukraini [Features of valuation of intellectual property objects in Ukraine]. *Ekonomichnyj analiz*, no. 10, pp. 270–273.
8. Kornilova I. M., Sobolyev O. O. (2017) Metodychniy instrumentarii obgruntuvannia vyboru stratehii intellektualnoi vlasnosti pidpriemstva. [Methodological toolkit for justifying the choice of an enterprise intellectual property strategy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 23, pp. 43-49.
9. Maltseva E. A. (2014) Upravlenie patentnym portfelem kompanii [Company patent portfolio management]. *Proceedings of the Pravovaya zashchita, ekonomika i upravlenie intellektual`noy sobstvennost`yu: materialy nauchno-prakticheskoy konferentsii (Ekaterinburg, 24 aprelya 2014 g.)*. Ekaterinburg: UrFU, pp. 114-118.
10. Osipov G. V. Klimovitskiy S. V. (2019) Naukometriya. Indikatory nauki i tekhnologii: ucheb. posobie dlya vuzov [Naukometry. Indicators of science and technology: a manual for higher education institutions]. Moskva: Izdatelstvo Yurayt, 202 p.
11. Osovskaya G. V., Feshhenko A. O. (2015) Upravlinnya intellektual`noy skladovoy innovatsijnogo potencialu pry`zdijsnenni tehnologichny`x innovatsij na pidpry`yemstvax xarchovoyi promy`slovosti [Management of the intellectual component of innovation potential in the implementation of technological innovations in food industry enterprises]. *Innovatsijna ekonomika*, no. 3, pp. 54-60.
12. Pryjmak V. (2019) Upravlinnia znanniamy : pidruchnyk [Knowledge management: textbook]. Kiev.: Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka, 240 p.
13. Anderson Duff. Managing an Intellectual Property Portfolio. 2017. Available at: <https://revisionlegal.com/trademark/intellectual-property/managing-intellectual-property-portfolio/> (accessed 19 April 2020).
14. Flignor, P., Orozco, D. (2006) Intangible Asset & Intellectual Property Valuation: A Multidisciplinary Perspective. Available at: https://www.wipo.int/export/sites/www/sme/en/documents/pdf/IP_Valuation.pdf (accessed 13 April 2020).
15. Miyake M., Mune Y., Himeno K. (2004) Strategic intellectual property portfolio management- technology appraisal by using the technology heat map // *NRI Papers, Nomura Research Institute*, pp. 1–15.
16. Nicola Baker-Munton (2016) Intellectual property portfolio management. Available at: <https://www.financierworldwide.com/intellectual-property-portfolio-management#.XnoKrlgzZPb> (accessed 10 April 2020).
17. Parchomovsky, G., Wagner, R. P. (2005) Patent Portfolios // *University of Pennsylvania Law Review*, no. 154, pp. 1–77.
18. Upcounsel. Intellectual Property Portfolio Management: Everything You Need to Know. Available at: <https://www.upcounsel.com/intellectual-property-portfolio-management> (accessed 15 April 2020).

ПОРТФЕЛЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ: МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

В статье обосновано значение активизации внимания к управлению портфелем интеллектуальной собственности современных инновационно ориентированных организаций. Рассмотрено понятие портфеля интеллектуальной собственности, обоснована необходимость формирования методического инструментария его оценки. Основное внимание в статье сконцентрировано на обобщении и развитии подходов к оценке портфеля интеллектуальной собственности. Значительное место в исследовании занимают вопросы практической апробации некоторых из рассмотренных методов оценки портфеля интеллектуальной собственности. В частности, приведен пример применения методики УПП-анализа (управление патентным портфелем), подтверждена возможность имплементации методов портфельного анализа, а именно матрицы McKinsey, адаптированной к сфере интеллектуальной собственности, аргументирована перспективность проведения оценки конкурентоспособности составляющих портфеля интеллектуальной собственности организации, в частности через призму адаптированного использования метода линейных профилей.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность, портфель интеллектуальной собственности, объекты интеллектуальной собственности, методический инструментарий оценки портфеля интеллектуальной собственности, матрица McKinsey, метод линейных профилей, УПП-анализ.

INTELLECTUAL PROPERTY PORTFOLIO: METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT

The article substantiates the importance of activation of attention to intellectual property portfolio management of modern innovation-oriented organizations to ensure a significant increase in their efficiency and transfer to a qualitatively new level of functioning. The authors consider the concept of intellectual property portfolio, argues the need for a methodological toolkit for assessing the intellectual property portfolio of the organization to justify the adoption of effective management decisions on its expanded reproduction and use. The main attention in the article is paid to generalization and development of approaches to intellectual property portfolio assessment. The authors focus on the need for a comprehensive, systematic view of the methodological basis for the diagnosis of intellectual property portfolio. In this context, four blocks of methods are offered in the structure of methodological support: assessment of perspective of intellectual property objects, assessment of intellectual capital, valuation of intellectual property objects; assessment of intellectual property portfolio components. A significant place in the research is given to practical testing of some of the considered methods of intellectual property portfolio valuation. In particular, the authors give an example of application of the PPM methodology (patent portfolio management) of analysis. The results of the research confirm the possibility of implementation of the portfolio analysis methods, namely, McKinsey matrix adapted to the field of intellectual property is important for determining the strategy of intellectual property portfolio management in the context of each of its elements. The article proves the perspective of competitiveness assessment of the organization's intellectual property portfolio components, in particular, it presents the adapted use of linear profiles method. The results of the research presented in the article are of methodological importance for the practice of intellectual property portfolio management of innovation-oriented organizations.

Key words: intellectual property, intellectual property portfolio, intellectual property objects, methodical tools of intellectual property portfolio estimation, McKinsey matrix, method of linear profiles, PPM analysis.