

*М. В. Паладій,*  
кандидат економічних наук, доцент,  
Голова Державної служби інтелектуальної власності України

## СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: ВІДБІР МЕТОДІВ

*У статті визначено та розкрито зміст принципів відбору методів для системи державного управління сферою інтелектуальної власності. Зроблено спробу обґрунтувати сукупність принципів, використання яких забезпечить вибір належних методів управління.*

### МЕТА СТАТТІ

Визначити принципи відбору методів для розвитку системи державного управління сферою інтелектуальної власності.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Успішне функціонування системи державного управління сферою інтелектуальної власності (ІВ) зумовлюється конфігурацією існуючих методів, застосування яких керівниками й управлінцями дозволяє реалізувати організуючі й координуючі впливи на всі складові сфери ІВ шляхом вироблення і виконання кращих управлінських рішень. Для визначення конфігурації методів управління сферою ІВ треба обрати, у першу чергу, принципи, на підставі яких має відбуватися такий відбір.

На важливості наукового пошуку підходів щодо визначення принципової бази для відбору методів державного управління взагалі і методів державного управління сферою ІВ зокрема наголошують дослідники цієї проблематики: В.Б. Аверьянов, Г.В. Атаманчук, В.Д. Бакуменко, М.В. Вачевський, О.І. Волков, Б. Гурне, І.І. Дахно, К. О'Дейл, М.П. Денисенко, А.Г. Жарінова, К. Ідріс, В.М. Князев, Б.П. Курашвілі, Н.Р. Нижник, Г. Райт, О.В. Пархоменко, О.В. Рублюк, П.М. Цибульов, В.П. Чеботарьов, В.Е. Чиркін, Ф. Шамхалов, О.С. Шаптала, І.М. Шестаков та ін.

Разом з тим, вивчення автором наявної джерельної бази дозволяє зробити висновки про те, що питання вибору як методів державного управління взагалі, так і методів державного управління сферою ІВ зокрема залишаються проблематичними внаслідок того, що більша увага фахівцями й дослідниками зазначеної тематики приділяється питанням умов застосування методів управління, класифікації методів управління і методам підготовки та ухвалення управлінських рішень.

У зв'язку з цим, обґрунтуємо сукупність принципів, використання яких забезпечить створення умов для вибору потрібної сукупності методів управління. Одним із основних принципів відбору методів для системи державного управління сферою ІВ слід вважати принцип "потреби методу", суть якого полягає в тому, що методи мають обиратися, виходячи з тих завдань, які вимагають управлінського рішення, а не з можливостей керівників чи управлінців. Наявність або відсутність, наприклад, у керівників середньої ланки (заступник директора департаменту, начальник управління, начальник відділу центрального органу виконавчої влади

(ЦОВВ)) досвіду використання управлінського інструментарію не повинне розглядатися керівництвом вищого рівня як визначальний критерій вибору кращих серед доступних методичних інструментів чи відмови від них. Якщо ці керівники недостатньо підготовлені, необхідно передбачити спеціальні програми їх підготовки чи підвищення кваліфікації.

Разом з тим, відбір методів вимагає забезпечення повноти їхнього набору для вирішення існуючих (поставлених) завдань. Пам'ятаючи про існування принципу "зовнішнього доповнення", повнота має відносний характер і залежить від результатів різноманітних досліджень, що відбуваються як у цьому напрямі, так і державного управління в цілому, тривалості практичного досвіду й ефективності використання управлінських методів та досягнень науково-технічного прогресу. У цьому випадку має сенс наголосити на формуванні достатньо повного набору методів управління.

Наявність сформованого набору методів управління є підставою для подальшого відбору з них і використання при вирішенні існуючих (поставлених) завдань на відповідних етапах управлінського процесу. При цьому необхідність отримання найбільш ефективного рішення вимагає відбору і конкретизації методичного інструментарію, який краще за все підходить для вирішення конкретного завдання чи розв'язання проблеми.

Результати аналізу автором літературних джерел із питань державного управління, менеджменту, а також результати особистих досліджень дозволяють в основу вибору методів управління покласти ще декілька принципів. Одним з таких принципів є принцип "практичної застосовності методу". Він вимагає, щоб методи, які використовуються для формування управлінських рішень у сфері ІВ, можуть бути ефективними за наявності відповідних умов, і можливість їх застосування може бути звужена різноманітними обмеженнями. Так, наприклад, при кореляційному аналізі обсяг вибірки має бути не менше тридцяти. Якщо використовується лінійне програмування, то функції мають бути лійними. Для того, щоб ефективно застосовувати моделювання, модель, за допомогою якої здійснюється вивчення чи дослідження реального процесу (явища), має достовірно й найбільш повно описувати цю реальність.

У ситуації, коли попередній розгляд завдання (проблеми) показує, що умови, необхідні для ефективного застосування деяких методів управління сферою ІВ, не виконуються, ці методи мають бути виключені з розгляду. Крім того, можуть бути виявлені обмеження, що

впливають на можливість застосування методів. Це може бути обмеження за часом, який витрачається на підготовку й прийняття рішення. За умов, коли час отримання рішення не задовольняє з позиції тривалості самого процесу отримання рішення внаслідок часових витрат органів державного управління на застосування методів, то такі методи мають також виключатися з розгляду.

Наступним істотним обмеженням може виявитися недостатній рівень кваліфікації фахівців органів державного управління. Система державного управління сферою ІВ, як і загальна система державного управління України, незалежно від прийнятих у системі методів управління повинна укомплектовуватися кадрами, що мають уміння й навички, потрібні для вирішення завдань (проблем) із використанням обраних методів. Як показує дійсність, "дефіцит" таких навичок може мати місце внаслідок не тільки недосконалої кадрової політики, але і виникати з часом. Деякі методи управління досить складні і, якщо не вистачає фахівців відповідної кваліфікації, то глибина аналізу виявиться тимчасово обмеженою ступенем підготовки існуючого персоналу. Розрізненість фахівців за рівнем підготовки чи за ступенем володіння відповідними методами вимагає від керівництва вищого рівня визначення не тільки того, які методи слід застосовувати, але і визначення фахівців, що володіють необхідними знаннями і навичками для вирішення поставленого завдання (виниклої проблеми).

Як показує досвід управлінської діяльності в сфері ІВ, може виникнути і тимчасове обмеження, суть якого полягає в тому, що перед системою державного управління сферою ІВ може з'явитися досить велика кількість завдань (проблем), як це має місце на теперішній час, що вимагають оперативного вирішення (розв'язання). Така ситуація може примусити керівництво вищого рівня звернутися до застосування таких методів, які вимагають мало часу в зв'язку з дефіцитом наявного часу.

Другим принципом відбору методу державного управління сферою ІВ має бути принцип "вартості застосування методу". Вартість витрат на пошук рішення завдання чи розв'язання проблеми має завжди бути меншою за вартість результату (виходу), що з'являється внаслідок застосування того або іншого методу чи низки методів управління. Дійсно, щоб отримати таку порівняльну оцінку, необхідно мати чітке уявлення як про вартість використання методу (методів), так і про його (їхню) ефективність. Незважаючи на те, що, імовірно, досить точну оцінку дати інколи складно, розумні межі її можливих значень встановити можна.

Під час підрахунків повної вартості використання будь-яких засобів аналізу необхідно брати до уваги такі показники, як час, витрати на утримання фахівців і на обладнання (звичайно при застосуванні будь-яких методів витрачається машинний час). Почасову оплату фахівців і вартість машинного часу встановити не так уже важко. Щодо загального часу вирішення завдання чи розв'язання проблеми, то він може сильно змінюватися залежно від таких факторів, як доступність необхідних даних і число змінних. Вартість збору даних є однією із найбільш істотних статей витрат при вирішенні завдання (чи розв'язання проблеми) не тільки у сфері ІВ, але й у сфері державного управління в цілому.

Використання таких методів, як моделювання (імітація) функціонування системи управління сферою ІВ, може вимагати декілька років роботи і зайняти забагато часу у керівників (управлінців). Використання таких методів, безсумнівно, коштує набагато більше, ніж інтуїтивне рішення керівника (вибір рішення на підставі досвіду керівника чи вирішення аналогічних завдань, його "думки" чи "розуміння ситуації" — мистецтво управління), яке не вимагає від нього багато часу. Але при цьому може мати місце ситуація, коли знайдене завдяки мистецтву рішення може призвести до збитків у сфері ІВ та в інших сферах, що з нею пов'язані. Так, управлінські рішення, пов'язані із за-

конодавчим регулюванням сфери ІВ, призвели до втрати управління з боку держави процесом реалізації життєвого циклу об'єктів ІВ, унаслідок чого має місце "пробуксовування" інноваційного процесу в Україні.

Третім принципом слід вважати принцип "ефективності отриманого рішення при застосуванні методу". Якщо внаслідок вибору визначеної сукупності методів державного управління кінцевий результат дає краще рішення завдання чи розв'язання проблеми в сфері ІВ, то цю сукупність методів можна вважати такою, що задовольняє. Дійсно, застосування деяких методів може надати краще рішення, ніж те, що знайдено як задовільне. Можливо також і те, що знайдуться методи, застосування яких призведе до отримання оптимального рішення. У тих випадках, коли, наприклад, розв'язання проблеми в сфері ІВ може призвести до знаходження найбільш ефективного рішення, може стати необхідним використання більш затратних, але й більш точних методів аналізу й збирання більшої кількості даних.

Якщо вирішення завдання чи розв'язання проблеми буде вимагати від органів державного управління сферою ІВ значних витрат, то навіть невелике збільшення точності результатів може дати значний позитивний ефект.

У загальному випадку, як показує досвід, доводиться задовольнятися раціональними рішеннями, оскільки при зростанні точності рішення вартість потрібного для цього методу управління може зростати швидше, ніж будь-які вигоди, які можна очікувати чи передбачати. Якщо для досягнення невеликого зростання рівня ефективності рішення вимагаються значні зусилля, то сумарний ефект застосування такого методу управління (за виключенням рідких випадків) буде досить незначним. Зрозуміло, що в таких умовах не варто ризикувати більшими витратами тільки задля незначних покращень.

Четвертим принципом, який обов'язково слід враховувати при виборі методів управління, є принцип "достовірності методу". Рівень достовірності того або іншого методу вимагає відповіді на питання про те, які помилки є допустимими при вирішенні завдання чи розв'язанні проблеми. При застосуванні методу слід аналізувати не тільки очікуваний ефект, а також і те, наскільки достовірною ця оцінка та якими можуть бути передбачувані межі її погрешності.

Деякі методи дають досить високу достовірність результатів, і фахівець, що вирішує завдання, може бути впевнений, що отримані значення оцінок і фактичні значення будуть практично співпадати.

Загальним прикладом метода, що забезпечує високу достовірність, може вважатися статистична модель, якщо вона дозволяє по заданих змінних, наприклад, зовнішнього середовища сфери ІВ, із великою точністю спрогнозувати ступінь впливу на такі залежні змінні цієї сфери, як рівень професійних умінь фахівців, рівень безпеки об'єктів ІВ, якість освіти в сфері ІВ, поява нових об'єктів ІВ світового рівня тощо.

При застосуванні інтуїтивних методів у межах мистецтва державного управління достовірність рідко може бути встановлена до отримання фактичних результатів, оскільки дуже складно застосовувати тести до управлінських рішень, які отримані неформальним чи сумнівним шляхом. Хоча первісне рішення може на перший погляд здаватися досить приємним, його фактичні результати можуть істотно відрізнятись від очікуваних.

Тому фахівець, який намагається використовувати інтуїтивний метод, не може бути впевненим у тому, що передбачуваний ним результат у сфері ІВ дійсно буде знаходитися в раніше зазначеному ним діапазоні значень. Взагалі, коли фахівець органів державного управління має справу з оцінкою потенційно значних здобутків чи втрат у сфері ІВ, кращим підходом буде той, що пов'язаний із вибором такого набору методів, який забезпечить саму високу достовірність оцінки очікуваних здобутків.

П'ятий принцип — принцип "стабільності отрима-

ного рішення при застосуванні методу". Стабільність рішення при застосуванні того або іншого методу управління, як правило, характеризується тривалістю використання цього рішення. Якщо вважається, що управлінське рішення буде використовуватися досить часто в сфері ІВ і протягом відносно тривалого часу, то необхідна його суворі стандартизація. Прикладом таких рішень у сфері ІВ є державні стандарти України: ДСТУ 3574-97 "Патентний формуляр. Основні положення. Порядок складання та оформлення" і ДСТУ 3575-97 "Патентні дослідження. Основні положення та порядок проведення".

При виборі стабільності рішення необхідно обов'язково враховувати зміни структури взаємозв'язків між чинниками зовнішнього середовища, що може вимагати модифікації рішень: приєднання України до низки міжнародних угод у сфері ІВ вимагає гармонізації її законодавчих актів. У таких випадках, на нашу думку, ретельне відпрацювання управлінського рішення може виявитися зайвим, тому що за той час, коли буде прийнято рішення, ситуація, на яку воно було розраховане, може змінитися, а управлінське рішення, на розробку якого були витрачені значні людські й матеріальні ресурси, не буде мати сенсу. Тому, за наявності динамічної ситуації задовільними можуть вважатися і грубі апроксимації.

Для України останнім часом на формування управлінських рішень у сфері ІВ не стільки впливає динаміка змін чинників зовнішнього середовища, як динаміка змін чинників внутрішнього середовища.

Важливим принципом, який вимагає врахування при виборі методів управління сферою ІВ, є принцип "збалансованості методу з іншими методами". Застосування цього принципу примушує використовувати для різних етапів формування управлінського рішення взаємно сумісні методи державного управління. Процес формування управлінського рішення має завжди розглядатися в цілому, що пов'язано, у першу чергу, з тим, наскільки ефективно може бути застосований той або інший метод управління на відповідному етапі цього процесу. Наприклад, якщо на етапі виявлення проблемної ситуації в сфері ІВ користуватися примітивними методами збору даних про зміни чинників зовнішнього чи внутрішнього середовища, то немає сенсу на наступних етапах використовувати складний регресійний чи кореляційний аналіз.

Для покращення процесу відбору методів державного управління сферою ІВ доцільно, як показує досвід, класифікувати завдання (проблеми). При цьому, наприклад, характерною ознакою одного класу проблем може стати те, що вони будуть мати множину можливих станів і вимагати багатокрокового процесу розв'язання. При розв'язанні таких проблем зазвичай стає корисним застосування динамічного програмування.

Варто також фахівцям органів державного управління фіксувати, для розв'язання яких проблем чи вирішення яких завдань у сфері ІВ які методи вже використовувалися. Це дозволить на підставі отриманих даних оцінити якість застосування методів і зробити висновок про те, наскільки застосовані методи були ефективні при вирішенні аналогічних завдань чи розв'язанні аналогічних проблем у сфері ІВ.

## ВИСНОВОК

Підводячи підсумок, треба наголосити на тому, що запропоновану сукупність принципів: принцип "потреби методу"; принцип "практичної застосовності методу"; принцип "вартості застосування методу"; принцип "ефективності отриманого рішення при застосуванні методу"; принцип "достовірності методу"; принцип "стабільності отриманого рішення при застосуванні методу"; принцип "збалансованості цього методу з іншими методами", можна вважати, на нашу думку, достатньою і обґрунтованою для здійснення вибору методів державного управління сферою ІВ.

## Література:

1. Вачевський М.В. Соціально-економічні аспекти використання інтелектуальної власності в сучасних умовах. Теорія і практика: [навчальний посібник] / М.В. Вачевський. — К.: ЦНА, 2004. — 376 с.
2. Державне управління: Теорія і практика / За заг. ред. В.Б. Аверьянова. — К.: Юрінком Інтер, 1998. — 432 с.
3. Цветков В.В. Державне управління як основний різновид соціального управління / Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Колектив авторів. Наук. керів. Цветков В.В. — К.: Оріяни, 1998. — С.17—37.
4. Гурне Б. Державне управління / Б. Гурне; перекл. з франц. В. Шовкуна. — К.: Основи, 1993. — 165 с.
5. Райт Г. Державне управління: перекл. з англ. / Г. Райт. — К.: Основи, 1994. — 432 с.
6. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Колектив авторів. Наук. керів. Цветков В.В. — К.: Оріяни, 1998. — 364 с.
7. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: [курс лекций] / Г.В. Атаманчук. — М.: Юрид. лит., 1997. — 400 с.
8. Курашвили Б.П. Очерк теории государственного управления / Б.П. Курашвили. — М.: Наука, 1987. — 294 с.
9. Шамхалов Ф. Теория государственного управления: [монографія] / Ф. Шамхалов. — М.: Экономика, 2002. — 638 с.
10. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація: монографія / Кол. авт.; відповід. ред. проф. Н.Р. Нижник. — К.: УАДУ при Президентові України, 1997. — 448 с.
11. Державне управління: [навч. посібник] / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; за ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
12. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: [монографія] / За заг. ред. Н.Р. Нижник. — Чернівці: Технодрук, 2008. — С. 77—87.
13. Захаров С. Є. Развитие механизмов государственного управления интеллектуальной промышленной собственностью в контексте инновационного развития региона: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / С. Є. Захаров. — Запоріжжя, 2007. — 20 с.
14. Шестак І.М. Державне управління сферою промислової власності України в умовах її членства у Світовій організації торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук. з держ. управління: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління". — К., 2009.
15. Мокришев В.В. Управление исключительными правами (интеллектуальной собственностью, нематериальными активами) в конкурентной борьбе / В.В. Мокришев, В.М. Алдошин. — М.: ИНИЦ Роспатента, 2002. — 212 с.
16. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: [курс лекций] / Г.П. Щедровицкий. Т.2. — М., 2000. — 384 с. — (Из архива Г.П. Щедровицкого).
17. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: [учебник] / В.И. Кнорринг. — М.: НОРМА-ИНФРА, 2001. — 528 с.
18. Ферстер Э. Методы корреляционного и регрессионного анализа: руководство для экономистов / Э. Ферстер, Б. Ренц; пер нем. В.М. Ивановой. — М.: Финансы и статистика, 1983. — 302 с.
19. Квейд Э. Анализ сложных систем / Э. Квейд; пер. с англ. И.М. Верещагин, А.Г. Лебедев, Н.А. Маляршикова, Г.М. Смахтина; под ред. И.И. Ануреева, И.М. Верещагина. — М.: Сов. Радио, 1969. — 520 с.
20. Нижник Н. Співвідношення знань і мистецтва в розробленні та ухваленні управлінських рішень / Н. Нижник, С. Мосов, О. Шаптала // Вісник ДДАУ "Менеджер". — 2003. — № 2(24). — С. 137—140.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2012 р.