

*practice of development of the banking system: Proceedings of the 8th All-Ukrainian Scientific and Practical Student Conference* (pp. 341–343). — Lviv: LIBS UBS NBU [in Ukrainian].

10. Stakhurska, O. Outsourcing in Ukraine and in the world: features, tendencies and prospects. Retrieved from: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA010850](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850) [in Ukrainian].

11. Digital resonance: the new factor influencing location attractiveness. The 2019 Kearney Global Services Location Index Retrieved from: <https://www.kearney.com/digital-transformation/gqli/2019-full-report>.

12. The 2020 Global Outsourcing 100. (2020). The Association with Collaboration at its Core. Retrieved from: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>.

13. About accounting and financial reporting № 40. (1999, July 16). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*, 365 [in Ukrainian].

14. Shcherbachenko, V. (2012). I will give accounting in good hands or accounting outsourcing: Ukrainian experience. *UBR*. Retrieved from: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/otdam-buhgalteriu-v-horoshie-ruki-ili-buhgalterskii-outsorsing-ukrainskii-opyt-155611> [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 11.09.2020 р.*

УДК 005.52:005.33:347.211:657.6

JEL Classification M29; O34

DOI 10.33111/EE.2020.45.VostriakovaV\_MakhovaH

**V. Vostriakova**

*PhD in Economics, Associate  
Professor, Business-Economy and  
Entrepreneurship Department SHEI  
«Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»*

**В. Ю. Вострякова**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8999-6323>

**H. Makhova**

*PhD in Economics, Associate  
Professor, Business-Economy and  
Entrepreneurship Department SHEI  
«Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»*

**Г. В. Махова**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0298-5857>

## **АУДИТ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ КОМПАНІЇ**

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто сутність і призначення аудиту об'єктів інтелектуальної власності компанії у контексті прийняття стратегічних рішень. Описано його види, основні інструменти, методи та підходи до проведення. Визначено, яка інформація і за допомогою яких способів має бути зібрана. Ідентифіковано основні напрями дослідження, що передбачає аудит об'єктів інтелектуальної власності. Розглянуто зміст і призначення звіту про аудит інтелектуальної власності, які рекомендації можуть отримати компанії та визначено які дії можуть бути наслідком проведення аудиту, а також значення аудиту для пошуку бізнес-можливостей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. інтелектуальна власність, аудит, компанія, нематеріальні активи, аудитор, SWOT-аналіз, бізнес-можливості, стратегічні рішення

## **INTELLECTUAL PROPERTY AUDIT AS TOOL OF COMPANY'S STRATEGIC DECISIONS MAKING**

ANNOTATION. The article is dedicated to considering the essence and purpose of a company's intellectual property audit in context of strategic decisions making. Audit can be helpful not only in legal and accounting issues, but in the searching of directions of business development, new markets and possibilities. Types of audit according to its goals are described in the article: general purpose IP audit, event-driven IP audit and limited purpose focused IP audit. Tools of audit and its methods are given. Two main approaches of audit conducting — top-down and bottom-down are cited. The information in different spheres of a company's activity — management, accounting, marketing, R&D, production, sales — that is necessary for audit of intellectual property, and methods of its obtaining are defined. To provide effective IP audit the directions of research are defined. These directions are: identification of company's IP objects, their status, owners, how company uses its assets and how they are protected. Important issue is if there are some infringements of intellectual property rights of company or if company infringes rights of third parties. Audit of intellectual property helps to review the system of intellectual property management of a company and identify directions of its improvement. In some cases IP Audit provides evaluation of IP assets. Using SWOT-analysis is quite common for IP Audit, it helps find out strengths and weaknesses in a company's management of intellectual property and based on them and opportunity and treats forms directions of better exploitation of intellectual property. The result of IP Audit is Audit report as a type of instruction for company's review and reevaluation of its intellectual property and development of strategy of intellectual property management. Report contains some recommendations about further exploitation of IP assets and helps company to find new market possibilities, business opportunities according to its intellectual property.

KEY WORDS. intellectual property, audit, company, non-tangible assets, auditor, SWOT-analysis, business opportunities, strategic decisions

**Вступ.** Сучасним підприємствам для забезпечення успіху критично важливим стає ефективне використання нематеріальних активів або об'єктів інтелектуальної власності. Частка нематеріальних активів у загальній вартості активів невинно зростає і суттєво впливає на вартість компанії. В деяких галузях економіки (фармацевтичній, хімічній, тощо) саме нематеріальні активи генерують значну частку прибутку [1]. Інтелектуальна власність стає головним чинником багатства в постіндустріальній інформаційній економіці. Тим не менш, значною проблемою залишається відсутність або некоректне відображення вартості нематеріальних активів у балансі компанії. Володіння неповною або неточною інформацією про власні нематеріальні активи призводить до того, що компанії використовують їх не повною мірою, фрагментарно або не досить ефективно. Традиційно питання, що пов'язані із володінням об'єктами інтелектуальною власністю та необхідністю їх обліку, зводяться до юридичних аспектів або ж проблем відображення нематеріальних активів у системі бухгалтерського обліку. Але інтелектуальну власність слід розглядати не тільки як сукупність юридичних прав, а як цінний діловий актив. Інформація про об'єкти інтелектуальної власності може сприяти вирішенню не лише правових та облікових питань, але й допомогти, а в деяких випадках стати основою для прийняття стратегічних рішень. Так, інформація про об'єкти інтелектуальної власності забезпечує повніше розуміння ринку, визначає його тренди та перспективи, допомагає оцінити ринкову вартість інтелектуальної власності. Для аналізу ринку та конкурентів у нагоді стає патентний аналіз, а для розуміння власних можливостей компанії, оцінки ризиків, визначення перспективних напрямів діяльності, формування культури, бренду та іміджу необхідний аудит об'єктів інтелектуальної власності компанії (IP Audit). При чому результати даного аудиту повинні містити не тільки юридичну інформацію, але й використовуватися для розробки ефективної системи управління інтелектуальною власністю відповідно до загальної бізнес-стратегії компанії, її цілей. Аудит інтелектуальної власності часто є першим кроком на шляху узгодження стратегії інтелектуальної власності із бізнес-стратегією компанії. Аудит інтелектуальної власності сприяє глибшому розумінню того, як об'єкти інтелектуальної власності співвідно-

сяться з основним бізнесом компанії, виявленню можливостей вдосконалення процесів управління інноваціями та прихованої цінності.

**Постановка завдання.** Отже, завданням даного дослідження є розгляд сутності та значення аудиту інтелектуальної власності в контексті прийняття стратегічних рішень у компанії.

**Результати.** Традиційно під аудитом інтелектуальної власності розуміють систематичний огляд та оцінку інтелектуальної власності, якою володіє, користується, розпоряджається компанія, для уникнення ризиків і проблем і впровадження кращих практик управління інтелектуальною власністю. Головними завданнями аудиту є:

- інвентаризація об'єктів інтелектуальної власності з метою визначення які з них і якою мірою використовуються;
- визначення того, хто є власником об'єктів інтелектуальної власності, які використовує компанія;
- чи не порушує компанія права інтелектуальної власності інших осіб і чи має місце порушення прав компанії третіми особами;
- чи ефективним є портфель об'єктів інтелектуальної власності та чи сприяє він досягненню стратегічних цілей компанії;
- яким чином компанія може використати об'єкти інтелектуальної власності для підсилення своїх ринкових позицій.

У результаті мають бути розроблені дії по відношенню до кожного з об'єктів інтелектуальної вартості для належного використання в контексті досягнення стратегічних цілей.

Залежно від потреб підприємства може бути проведений аудит одного з таких видів, кожен з яких має свої передумови та цілі (табл. 1).

Залежно від типу аудиту визначається його обсяг (масштаб) і, відповідно, цілі дослідження. Так, наприклад при проведенні аудиту інтелектуальної власності при виведенні нового продукту ключовими питаннями є оцінка можливих ризиків порушення прав інших осіб і захист власних прав. Загальний аудит включає ширший спектр робіт від визначення нематеріальних активів, які використовуються та ні, до розробки заходів щодо управління ризиками. Відповідно до цілей аудиту має бути розв'язане наступне важливе питання: хто саме його буде проводити: це буде окремий аудитор або аудиторська команда? це будуть внутрішні або зовнішні експерти? фахівці якої сфери необхідні для проведення аудиту? яка зона відповідальності кожного з учасників команди?

## ВИДИ АУДИТУ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вид аудиту	Передумови проведення	Цілі
Загальний (аудит загального призначення)	Впровадження нових напрямів діяльності, нових маркетингових підходів, підходів та процедур до управління інтелектуальною власністю, необхідність удосконалення управління інтелектуальною власністю, реорганізація тощо	Формування цілісної картини про об'єкти інтелектуальної власності підприємства
Специфічний (аудит із конкретними/специфічними цілями) — IPduediligence	При злиттях та поглинаннях, створенні спільних підприємств, фінансових операціях, ліцензуванні, запуску нового продукту, банкрутстві, звільненні працівників	Ідентифікація та оцінка активів інтелектуальної власності, їх характеру та обсягу, визначення ризиків, проблем передачі, залогів, сек'юритізації тощо
Обмежений (аудит з обмеженими цілями)	При високій плинності персоналу, підготовці до судових процесів, подачі заявки на права інтелектуальної власності за кордоном, зміни правових норм у сфері інтелектуальної власності тощо	Визначення правової позиції або оцінка конкретного об'єкту інтелектуальної власності

Зазвичай, аудит інтелектуальної власності — це групова робота, яка передбачає об'єднання зусиль різних фахівців, які мають уявлення про інтелектуальну власність і специфіку управління нею, а також про відповідне бізнес-середовище, специфіку діяльності компанії тощо. Вибір членів команди зумовлений, у першу чергу, метою аудиту, його характером та обсягом. Обов'язковим є включення до команди персоналу підрозділів компанії, які займаються питаннями інтелектуальної власності, НДДКР, виробництвом, збутом, управлінням персоналом. Аудиторами можуть виступати зовнішні консультанти, якщо це є доцільним і в межах бюджету аудиту. З ними, так само, як і з внутрішніми аудиторами, має бути підписано договір про конфіденційність/нерозголошення (NDA-non-disclosure agreement).

Результативне проведення аудиту об'єктів інтелектуальної власності підприємства вимагає ретельної підготовки, значущою частиною якої є збір повної інформації з різних рівнів управлінської ієрархії, функціональних сфер діяльності, підрозділів. У табл. 2 узагальнено інформацію, яка необхідна для підготовки до проведення аудиту інтелектуальної власності підприємства.

Таблиця 2

**ІНФОРМАЦІЯ, ЩО ВИКОРИСТОВУЄТЬСЯ ПРИ ПІДГОТОВЦІ  
ДО АУДИТУ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА [2]**

Сфера діяльності підприємства	Тип інформації
Загальне управління	Управлінська структура підприємства (організаційна структура, тип управління, власники, стейкхолдери тощо.) Стратегії підприємства, його стратегічні цілі Політика в сфері інтелектуальної власності
Управління інтелектуальною власністю	Об'єкти інтелектуальної власності підприємства: патенти, корисні моделі, торгові марки, промислові зразки, доменні імена, авторські права, ноу-хау, конфіденційна інформація та їх власники, дати подачі (отримання прав), географічне покриття, плата за подовження дії прав. Об'єкти інтелектуальної власності, які не захищені відповідним чином (наприклад, винахід, який може бути запатентований, але заявка на який не буде подана) Використання об'єктів інтелектуальної власності — власники, тип та сфери використання Об'єкти інтелектуальної власності, які не використовуються — власники, причини невикористання Стратегія в сфері управління інтелектуальної власності
Юридична сфера	Випадки правопорушень: інформація про будь-які випадки порушення інтелектуальних прав компанії або звинувачень компанії у порушення прав інших осіб Контракти в сфері інтелектуальної власності: доручення, ліцензії, франчайзингові договори, угоди про спільні підприємства, контракти на НДДКР, консультативні угоди, а також угоди про нерозголошення інформації та інші. Нормативні акти, які стосуються регулювання питань інтелектуальної власності на даному ринку
Продажі та маркетинг	Інформація про даний або потенційний ринок Інформація про конкурентів та їхні продукти Дані щодо розкриття інформації на виставках, презентаціях, у рекламі, брошурах тощо.
Виробництво	Інформація про продукцію та її технічні характеристики
НДДКР (R&D)	Стратегія у сфері НДДКР Інформація про технології, що розробляються Дані щодо розкриття інформації в наукових та інших публікаціях Звіти з НДДКР
Управління персоналом	Структура персоналу, система управління персоналом, організаційні схеми Угоди з персоналом

Зазначена інформація допомагає сформувати уявлення про специфіку діяльності підприємства та його нематеріальних активів, а також використовується при розробці стратегії управління інтелектуальною власністю та її приведення відповідно до стратегічних цілей підприємства та його загальної стратегії.

При плануванні аудиту необхідно визначити методи його проведення та їхні комбінації, які б максимально відповідали цілям і масштабу аудиту, розміру компанії, її культурі та структурі, а також бюджету аудиту та його часовим обмеженням. При проведенні аудиту використовуються такі методи:

- інтерв'ю з ключовими працівниками, які пов'язані із інтелектуальною власністю;
- он-лайн опитування;
- аналіз документів, зокрема угод про передачу матеріалів (MTA-material transfer agreements);
- огляд комп'ютерних файлів, лабораторних зошитів та інших відповідних документів;
- аналіз посадових інструкцій, інструкцій з експлуатації, довідників тощо;
- інспекція робочих місць працівників;
- дослідження процедур безпеки будівлі/офісу;
- пошук інформації в базах даних (GooglePatents, Patentscope та ін.).

Розрізняють два основних підходи до проведення аудиту інтелектуальної власності — «зверху вниз» і «знизу вверх». Перший передбачає роботу з персоналом компанії по спадній — від менеджерів вищої ланки до менеджерів середньої ланки та працівників нижчої ланки для оцінювання того, що відбувається в сферах їхньої відповідальності. Другий підхід передбачає висхідний процес, який вимагає більше часу, але забезпечує повнішу та детальнішу інформацію. Такий підхід передбачає ідентифікацію всіх працівників компанії, які мають потенціал для створення об'єктів інтелектуальної власності та зустрічі з ними для збору інформації. Відповідно, аудитор може отримати інформацію не тільки про ті об'єкти, які зроблені всередині компанії, але й про те, де і ким вони розвиваються, а також чи розуміє персонал необхідність і можливість захисту об'єктів інтелектуальної власності [3].

Незалежно від обраних методів аудиту, аудитору для досягнення головної мети — ідентифікації об'єктів інтелектуальної власності, визначення їхніх власників та управління потенційними ризиками, пов'язаними з ними, необхідно зосередитися на наступних питаннях (табл. 3).

Таблиця 3

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИ ПРОВЕДЕННІ АУДИТУ  
ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

Сфера дослідження	Ключові питання
Опис і власність	<p>Чи враховані всі об'єкти інтелектуальної власності?            Чи володіє компанія всіма об'єктами інтелектуальної власності, які розглядаються?            Чи визначені власники всіх об'єктів інтелектуальної власності та чи існують проблеми, пов'язані із власністю?            Чи використовує компанія об'єкти інтелектуальної власності, що належать третім особам?            Чи має компанія законні права на їх використання?            Чи існують обмеження з боку третіх сторін?</p>
Захист і використання	<p>Чи існують об'єкти інтелектуальної власності, які використовуються, але не захищені відповідним чином?            Чи всі зареєстровані активи використовуються? Якщо ні, чи існують можливості для ліцензування або переуступки?            Чи систематично сплачується плата за продовження дії зареєстрованих прав?            Чи існують заходи захисту незареєстрованих активів?            Чи покриває захист всі країни, в яких діє або планує діяти компанія?</p>
Контракти та закони	<p>Чи всі контракти в сфері інтелектуальної власності в силі?            Чи зареєстровані всі контракти для яких це потрібно у компетентних органах?            Чи підписані договори про конфіденційність (NDA) з працівниками та третіми сторонами?            Чи існують в контрактах лазівки?            Чи не суперечать контракти місцевому законодавству в сфері інтелектуальної власності та конкуренції?</p>
Правопорушення	<p>Чи порушує компанія права інтелектуальної власності інших осіб?            Чи не порушують треті сторони права інтелектуальної власності компанії?</p>
Управління інтелектуальною власністю	<p>Чи існує чітка та ефективна стратегія управління інтелектуальною власністю, інтегрована до загальної стратегії компанії?            Який рівень освіченості компанії у сфері інтелектуальної власності?</p>

Для отримання максимально повних відповідей на ці питання аудитор та аудиторська компанія використовують детальний конт-



рольний список (checklist), який модифікується відповідно до специфіки діяльності компанії, її розміру, відповідного правового регулювання інтелектуальної власності в даній юрисдикції і бажаних результатів аудиту. Чек-лист має охоплювати всі типи інтелектуальної власності компанії, зареєстровані та незареєстровані об'єкти, визначати особливості їхнього застосування тощо. Такий контрольний список дозволяє надати максимально повну характеристику об'єктам інтелектуального права компанії. Варто звернути увагу, що незважаючи на значну кількість схожих рис об'єктів інтелектуальної власності їх можна поділити на дві групи: експліцитні (зовнішньо-орієнтовані) та імпліцитні (внутрішньо-орієнтовані). Експліцитні об'єкти інтелектуальної власності надзвичайно важливі при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема, споживачами, вони формують імідж компанії, уявлення про неї, тому компанії максимально намагаються донести до споживачів, клієнтів їх цінність і значення, зробити їх відомими, впізнаваними. Це, в першу чергу, торгові марки, бренди, дизайни, слогани. Саме ці об'єкти в основі маркетингової діяльності компанії, просуванні, рекламі тощо. Імпліцитними (орієнтованими всередину компанії) є патенти, ноу-хау, комерційні таємниці, тобто те, що компанії намагаються зберегти від розголошення, внутрішні переваги компанії, які можуть бути невідомі зовнішнім стейкхолдерам, але які компанія використовує для підсилення своїх конкурентних позицій. Відповідно, при проведенні аудиту в цілому та складання контрольного списку зокрема, необхідно враховувати спрямованість різних об'єктів інтелектуальної власності та по-різному підходити до опису їх використання.

У деяких випадках (хоча аудит інтелектуальної власності цього не передбачає) проводиться оцінювання об'єктів інтелектуальної власності, зокрема, при злиттях і поглинаннях. Для оцінювання портфеля інтелектуальної власності компанії використовуються якісні та кількісні методи оцінки. Кількісні методи базуються на ринковому, доходному та витратному підходах. Якісний метод не покладається на аналітичні дані. По суті, таке оцінювання базується на аналізі різних індикаторів з метою оцінки прав інтелектуальної власності, тобто визначення їх важливості. Індикатори покривають усі аспекти, що можуть впливати на вартість об'єктів інтелектуальної власності, включаючи правові аспекти, технологічний рівень інновацій, ринкові деталі та організацію компанії. Зазвичай метод реалізується через опитувальник, який охоплює ці всі індикатори. Прикладами питань у таких опитувальниках можуть бути:

– як би Ви охарактеризували інновації у сфері інтелектуальної власності порівняно з існуючим рівнем техніки?

– на якому етапі життєвого циклу досягнуті права інтелектуальної власності?

– яке географічне охоплення даного ринку? [4]

Вибір методу оцінки в кожній ситуації є достатньо складним, має бути врахована низка факторів, зокрема тип інтелектуальної власності, рівень розвитку технологій, ціль оцінювання, доступ до інформації тощо. Мають бути прийняті до уваги переваги та недоліки кожного з методів. Не існує жодних специфічних правил з цього приводу, але в деяких ситуаціях використання певних методів є доцільнішим.

Опис та аналіз об'єктів інтелектуальної власності може бути представлений у будь-якому форматі, але найбільш рекомендованим є SWOT-аналіз, результати якого дають повне уявлення про об'єкти інтелектуальної власності та допомагають прийняти стратегічні рішення щодо їхнього подальшого використання в діяльності компанії у досягнення нею її цілей. Аналіз сильних сторін має бути сконцентрований на пошуку тих функцій об'єктів інтелектуальної власності, що можуть бути використані в конкурентній боротьбі, наприклад, захист всіх об'єктів інтелектуальної власності компанії, обізнаність про об'єкти інтелектуальної власності всередині компанії, тощо. Слабкі сторони — це ті характеристик, які мають бути виправлені для ефективнішого використання об'єктів інтелектуальної власності, наприклад, наявність невалідних патентів через несплату патентних платежів, відхилення патентних заявок через недостатній винахідницький рівень. Серед можливостей необхідно визначити ті, які дозволять компанії підсилити свої позиції на ринку саме за рахунок об'єктів інтелектуальної власності — можливість надання ліцензії на об'єкти інтелектуальної власності, що не використовуються, судові рішення щодо визнання патентну конкурента недійсним. Загрози — це ті ризики по відношенню до об'єктів інтелектуальної власності, які компанії необхідно зменшити — закінчується термін дії ліцензійної угоди, триває судова справа про порушення прав інтелектуальної власності тощо.

Після проведення аудиту аудитор і команда готує звіт, у якому викладає висновки щодо об'єктів інтелектуальної власності та рекомендації щодо ефективнішого їх використання. Однією зі складових звіту є інвентаризація об'єктів інтелектуальної власності, яка містить детальну інформацію про кожен з них, зокрема: тип активу, його власник, винахідники/автори, коли був ство-

рений або придбаний (та умови придбання), територія дії, термін дії або поновлення, умови реєстрації та захисту прав тощо. На основі такої інвентаризації формується база даних об'єктів інтелектуальної власності компанії, яка дає можливість ідентифікації та моніторингу портфеля об'єктів інтелектуальної власності та врахування нових об'єктів у майбутньому.

Наступним елементом звіту є викладення результатів проведення SWOT-аналізу та розроблених на їх основі корегувальних дій, які необхідно реалізувати для забезпечення використання об'єктів інтелектуальної власності для досягнення стратегічних цілей компанії. У разі необхідності звіт доповнюється даними щодо оцінки вартості об'єктів інтелектуальної вартості.

У цілому звіт про аудит об'єктів інтелектуальної вартості розглядається як певна інструкція щодо перегляду та переоцінки політики компанії у сфері інтелектуальної вартості та розробки стратегії управління інтелектуальною власністю відповідно до бізнес-цілей компанії. Також такий звіт повинен стати основою для формування та розвитку культури інтелектуальної власності всередині компанії, орієнтованої на цінність активів інтелектуальної власності та застосування кращих практик. Поширення культури може відбуватися через тренінги, навчальні заходи для персоналу та керівництва компанії.

Якщо говорити про значення аудиту інтелектуальної власності в цілому для компанії та її розвитку, то він допомагає ідентифікувати перспективні напрями бізнесу компанії та відповідні стратегії, визначити невикористані можливості, а також зменшити витрати на розробку нового продукту. Результатом аудиту може бути визначення можливостей збільшення прибутку компанії завдяки зростанню доходу через ліцензування або франчайзинг, доходу від неосновних видів діяльності, ідентифікації незатребуваних бізнес-можливостей або зменшення витрат через мінімізацію претензій третіх осіб, зниження витрат на об'єкти інтелектуальної власності, що не використовуються, зниження витрат на R&D [5].

За даними Офісу інтелектуальної власності Великобританії серед тих компаній, які пройшли аудит інтелектуальної власності, 78 % заявили, що вони виконують більшу частину або всі рекомендації звіту, 19 % планують виконання рекомендації на наступний рік. Крім цього, 72 % заявили, що результатом аудиту стало впровадження стратегії управління інтелектуальною власністю. 40 % компаній подали заявки на новий товарний знак, 22 % — на патент, 17 % — на промисловий зразок [6]. 43 %

зазначили, що знайшли нові можливості використання їхньої інтелектуальної власності через франчайзинг та ліцензування. Третина опитаних за допомогою аудиту інтелектуальної власності побачили нові бізнес-можливості. Також деякі компанії (28 %) зазначили про отримання фінансових вигід як прямого результату аудиту [7]. Серед дій, які компанії реалізували або планують реалізувати як рекомендації, що отримані в результаті проведення аудиту реєстрація торгових марок, подача патентних заявок та інші (рис. 1).

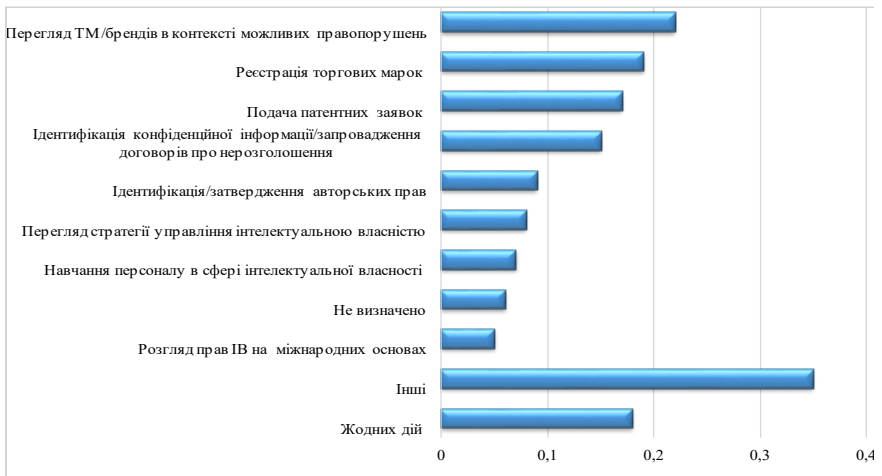


Рис. 1. Дії, що запроваджують компанії на основі рекомендацій звіту про аудит інтелектуальної власності (адаптовано на основі [5])

Компанії, які не впроваджують жодних дій, найпоширенішими причинами цього називають необхідність значних фінансових витрат, нестачу часу (значну завантаженість поточними питаннями), недостатність відповідних знань, а також іноді неактуальність пропозицій, невідповідність їх стратегії компанії. При цьому не зважаючи на високі фінансові витрати, 73 % з опитаних компаній зазначають, що очікують отримати набагато більші вигоди, ніж витрати, від впровадження рекомендацій.

**Висновки.** Отже, аудит інтелектуальної власності має на меті не лише інвентаризацію об'єктів інтелектуальної власності, визначення їх правового статусу, власників, ступеня використання

тощо, розробку стратегії управління інтелектуальною власністю. Результати аудиту можуть бути покладені в основу формулювання стратегічних цілей компанії і визначення заходів щодо їх досягнення. Результати аудиту допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, виявити перспективні продукти, ринки тощо. Таким чином, аудит об'єктів інтелектуальної вартості слід розглядати не лише в правовій та обліковій площинах, але й як інструмент стратегічного аналізу, який допомагає компанії визначити перспективні напрями своєї діяльності.

### **Література**

1. World Intellectual Property Report 2017 «Intangible Capital in Global Value Chains» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_944\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2017.pdf)
2. European IPR Helpdesk. Fact Sheet 2016 «IP Audit: Uncovering the potential of your business» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Fact-Sheet-IP-Audit-Uncovering-Potential-Your-Business-EN.pdf>
3. Amy E. Wilson, James J. Decarlo The Intellectual Property (IP) Audit: An Effective IP Asset Management Tool [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0883911503008001011>
4. European IPR Helpdesk. Fact Sheet 2015 «Intellectual Property Valuation» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Fact-Sheet-IP-Valuation.pdf>
5. WIPO Training of Trainers Program on Effective Intellectual Property Asset Management by Small and Medium-Sized Enterprises 2013. IP Audit and Management [http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/8793\\_1043\\_2652.pdf](http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/8793_1043_2652.pdf)
6. IP Audits — What are they, and why should you have one? [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.aathornton.com/ip-audits-one/> — Назва з екрану.
7. Intellectual Property Office of United Kingdom. Report March 2014 «IP Audits Evaluation» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/307450/ipresearch-ipaudit.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/307450/ipresearch-ipaudit.pdf)

### **References**

1. World Intellectual Property Report 2017 «Intangible Capital in Global Value Chains» [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_944\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2017.pdf)

2. European IPR Helpdesk. Fact Sheet 2016 «IP Audit: Uncovering the potential of your business» [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: <https://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Fact-Sheet-IP-Audit-Uncovering-Potential-Your-Business-EN.pdf>

3. Amy E. Wilson, James J. Decarlo The Intellectual Property (IP) Audit: An Effective IP Asset Management Tool [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0883911503008001011>

4. European IPR Helpdesk. Fact Sheet 2015 «Intellectual Property Valuation» [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: <http://www.iprhelpdesk.eu/sites/default/files/newsdocuments/Fact-Sheet-IP-Valuation.pdf>

5. WIPO Training of Trainers Program on Effective Intellectual Property Asset Management by Small and Medium-Sized Enterprises 2013. IP Audit and Management [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: [http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/8793\\_1043\\_2652.pdf](http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/8793_1043_2652.pdf)

6. IP Audits — What are they, and why should you have one? [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: <https://www.aathornton.com/ip-audits-one/> — Nazva z ekranu.

7. Intellectual Property Office of United Kingdom. Report March 2014 «IP Audits Evaluation» [Electronnyj resurs] — Rezhym dostupu do resursu: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/307450/ipresearch-ipaudit.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/307450/ipresearch-ipaudit.pdf)

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2020 р.*

УДК 33.05

JEL Classification I10, I18

DOI 10.33111/EE.2020.45.ShapkarinaO

***O. Shapkarina***

*Deputy Chief Physician*

*Municipal non-profit enterprise*

*«Center of primary health care 4» of*

*Kryvyi Rih City Council*

***O. B. Шапкаріна***

*заступник головного лікаря*

*КНП «Центр первинної*

*медико-санітарної допомоги №4»*

*Криворізької міської ради*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5659-0666>

## **РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ М.КРИВОГО РОГУ ЗА УМОВ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**

АНОТАЦІЯ. У статті актуалізовано та аргументовано доцільність використання пацієнт орієнтованого підходу до управління медичними закладами м. Кривий Ріг в умовах реформування галузі охорони здоров'я з подальшим розширенням до ціннісно-орієнтованого підходу,