

# ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ И МЕХАНИЗМЫ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

*В.И. Кудашов*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления производством Минского института управления

**Ключевые слова:** инновационный процесс, функции интеллектуальной собственности, функции управления, механизмы реализации, маркетинг, коммерциализация.

Признанной мировой тенденцией современного развития является переход от «индустриальной» к новой экономике, базирующейся на интеллектуальных ресурсах, наукоемких и информационных технологиях. Для сохранения своей конкурентоспособности мировые корпорации и фирмы постоянно совершенствуют или создают новые продукты и технологии их производства, ориентированные на формирование и удовлетворение новых потребностей покупателей.

Инновационные изменения носят перманентный характер, имеют внутренние закономерности, свойства и функции. В зависимости от типа воздействия на производственно-экономическую систему инновации подразделяют на внутренние (эндогенные) и внешние (экзогенные). Эндогенные инновации ориентированы на внутрисистемные факторы (интеллектуальный потенциал организации, материально-технические и информационные ресурсы, финансовое обеспечение), а экзогенные обусловлены функционированием системы во внешней среде (государственное регулирование, инвестиции, налоги и льготы, спрос, конкуренция, конъюнктура рынка, наличие необходимой инфраструктуры).

В новой экономике инновационный процесс становится основополагающим фактором экономического развития, поскольку традиционные формы использования производственных ресурсов практически исчерпали себя. Инновационная деятельность является важнейшим способом удовлетворения потребностей материального производства и других сфер человеческой деятельности путем качественного изменения используемых продуктов, обновления применяемых средств и способов производства.

Инновационный императив стал основным условием повышения эффективности экономики. При этом доминирующее положение занимают интеллектуальные права на новые технологии, методы предпринимательской деятельности, компьютерные операционные системы и программные продукты, другие высокотехнологичные решения. Интеллектуальная собственность стала основным оружием в конкурентной борьбе на мировых рынках.

Анализ патентной статистики подтверждает тенденцию к росту доли корпоративного патентования. Такие компании, как IBM, Samsung, Philips, Canon, Siemens и др. ежегодно получают 3–5 тысяч патентов на изобретения.

Охрана интеллектуальной собственности стала важнейшим условием высокой результативности инновационной деятельности, поскольку позволяет получить интеллектуальную ренту за счет монопольного владения созданными интеллектуальными ресурсами. Доходы от инвестиций в НИОКР, завершающихся созданием и правовой охраной объектов интеллектуальной собственности, существенно превышают нормальный уровень рентабельности (среднемировым считается уровень рентабельности 7–8%). Поэтому зарубежные компании предпринимают усилия по более широкому использованию преимуществ патентной охраны результатов инновационной деятельности для увеличения инновационного потенциала и конкурентоспособности производимых продуктов и новых технологий.

В целях сокращения диспропорций между количеством национальных и зарубежных патентов ряд европейских стран (Франция, Германия, Нидерланды, Бельгия) приняли государственные программы стимулирования патентования изобретений национальных компаний.

Роль интеллектуальной собственности в экономическом развитии постоянно возрастает. Как отмечает известный российский специалист Б.Б. Леонтьев, интеллектуальная (промышленная) собственность является генетической основой высокотехнологичного бизнеса. Он выделил семь базовых функций интеллектуальной собственности в биз-

несе: техническую, технологическую, правовую, экономическую, психологическую, социологическую и общеорганизационную [1 с. 22–39].

С учетом этих функций интеллектуальную собственность он рассматривает как средство:

а) насыщения товара особыми потребительскими свойствами (техническая функция);

б) обеспечения технологического превосходства над конкурентами (технологическая функция);

в) обеспечения высокой и стабильной правовой защищенности бизнеса, включая средства индивидуализации юридического лица (правовая функция);

г) экономического управления капиталом с целью устойчивого извлечения сверхприбылей и наращивания его стоимости (экономическая функция);

д) идентификации бизнеса в сознании потребителя на основе бренд-стратегии (социологическая функция);

е) формирования высокой корпоративной культуры в конкурентной бизнес-среде (психологическая функция);

ж) интеграция вышеназванных функций (общеорганизационная функция).

Все перечисленные функции интеллектуальной собственности, в свою очередь, могут быть реализованы при условии выполнения конкретных видов управленческих работ, т.е. функций управления.

К важнейшим функциям управления, как известно, относятся: прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация (стимулирование), коммуникация, регулирование, контроль и учет, маркетинг. По сути, функциональный подход в управлении позволяет раскрыть механизм управленческого воздействия на процесс инновационной деятельности и реализацию его результатов.

Основой принятия управленческих решений является *прогнозирование* направлений инновационной деятельности, вероятностная оценка уровня технико-экономических характеристик создаваемых новшеств, их значимости и возможностей практической реализации. Прогнозирование играет важную роль в разра-

ботке и реализации стратегии инновационного развития организации (фирмы).

Инструментом, обеспечивающим выработку научно-обоснованных рекомендаций по определению перспективных направлений инновационной деятельности, ожидаемых результатов и возможностей их коммерциализации являются патентно-информационные и конъюнктурно-экономические исследования. Количественный и качественный анализ этой информации позволяет:

- сопоставить изобретательскую активность различных организаций и фирм в определенной сфере научно-технической и производственной деятельности;
- использовать запатентованные решения в качестве источника новых идей, технических и организационно-экономических решений;
- дать оценку технологической и конкурентной среды, в которой осуществляется деятельность организации (фирмы);

– выделить наиболее перспективные направления в разработке технологий и новых видов продукции;

– отслеживать деятельность конкурентов, определять возможности установления партнерских отношений и выполнения совместных инновационных проектов.

*Планирование* заключается в разработке программы деятельности, направленной на достижение поставленных целей с конкретизацией необходимых ресурсов, результатов инновационной деятельности и сроков их получения. Планирование должно предусматривать выполнение необходимых этапов инновационного цикла, начиная от идеи нового товара, создания или приобретения объекта интеллектуальной (промышленной) собственности и вплоть до выхода на рынок с конкурентоспособным товаром или технологией. На рисунке показаны основные этапы коммерциализации технических изобретений.

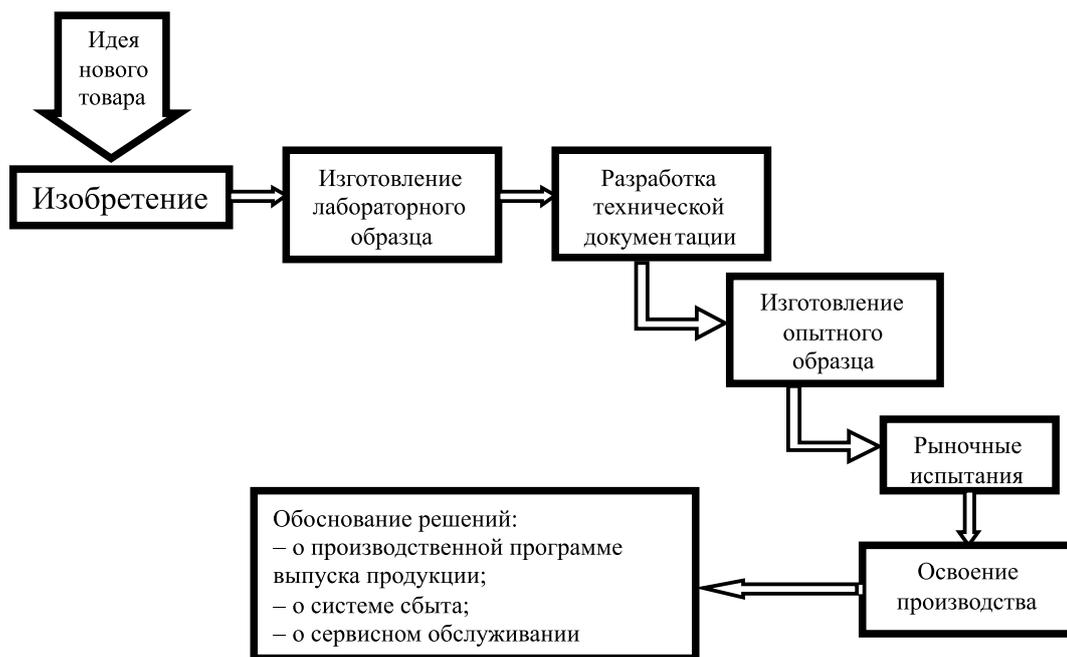


Рисунок – Этапы коммерциализации

Основой методологии планирования являются программно-целевой метод, базирующийся на следующих принципах [2, с. 99]:

а) планирования от потребностей к задачам, чем обеспечивается целесообразность планирования;

б) сквозного планирования на основе критерия эффективность–стоимость, предполагающего определение плановых пока-

зателей на весь жизненный цикл проекта и насквозь от задач до ресурсов. Жизненный цикл инноваций начинается, как правило, от изобретения, включает все стадии разработки, апробации, коммерческой реализации созданной новой технологии, технического средства или иной продукции;

в) скольжения программы во времени, заключающееся в том, что действие программы,

разработанной на длительный срок (интервал планирования), ограничивается относительно небольшим периодом времени;

г) итеративности процесса планирования с целью достижения сбалансированности планов по задачам и ресурсам;

д) периодического уточнения всех видов плановых документов.

Целевая направленность программы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности состоит в достижении требуемых показателей ее эффективности.

*Организация* включает комплекс мероприятий по разработке организационной структуры управления инновационным проектом, определению функционального взаимодействия основных звеньев, выполняющих научные исследования, разработку, опытное производство и испытания, подготовку производства для серийного выпуска новой продукции, продажу и сервисное обслуживание.

Несомненно, успешная деятельность любой организационной структуры зависит от персонала, уровня квалификации сотрудников, их понимания возрастающей роли интеллектуальной собственности в создании национального инновационного продукта и корпоративного успеха на мировых рынках.

Особенно острой становится проблема оценки профессионального уровня и отбора наиболее успешных, умеющих адаптироваться к изменяющимся условиям работников. На ключевые позиции в инновационной деятельности могут претендовать интеллектуальные личности, обладающие способностью восприятия явлений внешнего мира, имеющие внутреннюю потребность в творчестве и желание много работать для достижения результата. По имеющимся оценкам, для успешного продвижения инновационных проектов Республике Беларусь требуется не менее 7 тыс. менеджеров, обладающих знаниями, способных к выполнению основных функций в инновационном процессе, включая управление интеллектуальными активами. Однако в Беларуси пока не получила должного развития система подготовки специалистов по организации управления инновационными процессами, а в сфере управления интеллектуальной собственностью подготовка специалистов на

должном уровне практически не ведется. Не имея специалистов, а, соответственно, и подразделений, обеспечивающих высокий уровень инновационных разработок, правовую охрану и введение в гражданский оборот объектов интеллектуальной собственности, патентно-лицензионную деятельность, трудно рассчитывать на существенные подвижки в построении экономики инновационного типа.

Целью *координации* является обеспечение согласованности субъектов инновационной деятельности при выполнении проектов, установление взаимосвязей между отдельными исполнителями проекта, структурными звеньями организации, исключение дублирования работ, оперативного разрешения возникающих производственных проблем. В функцию координации входит также внешнее взаимодействие с партнерами, осуществляющими материально-техническую, информационную и финансовую поддержку. Координация основывается на таких принципах, как четкость взаимодействия исполнителей проекта, оперативность и рациональность.

Важнейшим принципом управления, который рассматривается учеными и специалистами-практиками в качестве мощного побуждения человека к активной деятельности, является *мотивация*, предполагающая использование материальных, моральных и иных стимулов для повышения эффективности инновационной деятельности. Мотивация состоит в определении интересов участников инновационного процесса, создании климата и условий для творческой деятельности, поиске и выборе наиболее действенных форм и методов поощрения новаторства.

В практике зарубежных фирм и корпораций применяется такой вид поощрения, как выплата вознаграждений авторам за создание изобретений, за подачу индивидуальных и групповых предложений технического и организационно-экономического характера. Широко распространены различные формы моральной поддержки (присвоение почетных званий и титулов, публичное награждение грамотами, публикации результатов курсов и др.).

В Республике Беларусь, начиная с 1998 г., действует государственная система стиму-

лирования создания и использования объектов промышленной собственности (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 6 марта 1998 г. № 368, которым утверждено «Положение о порядке и условиях государственного стимулирования создания и использования объектов промышленной собственности»). Принят Указ Президента Республики Беларусь от 09.03.2009 г. № 123 «О некоторых мерах по стимулированию инновационной деятельности в Республике Беларусь», которым предоставлено право научным организациям, независимо от ведомственной подчиненности, создавать унитарные предприятия для производства высокотехнологичных товаров (работ, услуг) при условии, что выручка от научной, научно-технической деятельности и производства таких товаров должна составлять не менее 70 процентов. Указом предоставлен ряд льгот по налогам и сборам, возможность самостоятельно устанавливать цены на данные товары и услуги, выбирать поставщиков и покупателей высокотехнологичных товаров, определять условия, объемы и виды закупаемого сырья и комплектующих изделий, условия и объемы реализации этих товаров. Эти предприятия освобождены от обязательной продажи иностранной валюты.

Однако следует заметить, что принятые Указом ограничения по срокам создания (в течение 3-х лет) и организационно-правовой форме предприятий вряд ли позволят привлечь инвестиции для их успешной деятельности по коммерциализации инноваций.

В целях совершенствования порядка использования результатов научно-технической деятельности, распоряжения имущественными правами на эти результаты принят Указ Президента Республики Беларусь от 31.08.2009 г. № 432 «О некоторых вопросах приобретения имущественных прав на результаты научно-технической деятельности и распоряжении этими правами». Указом определен порядок передачи прав на результаты научно-технической деятельности, в том числе объекты промышленной собственности, созданные полностью или частично за счет средств республиканского бюджета, определены правомочия государственного заказчи-

ка и исполнителя научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, право исполнителя на передачу имущественных прав по согласованию с заказчиком другим (негосударственным) организациям на возмездной основе.

По нашему глубокому убеждению, закрепление имущественных прав на результаты научно-технической деятельности, финансируемые из бюджета, за государственным заказчиком приведет к усложнению процесса коммерциализации созданных новшеств. Государственный заказчик не сможет без авторов разработки обеспечить патентование созданных охраноспособных решений, не обладает необходимыми знаниями, в том числе ноу-хау для их практической реализации и вряд ли будет заинтересован в широком распространении «чужих» достижений.

Мировая же практика основывается на приоритете разработчика научно-технической продукции в вопросе закрепления прав и распоряжения ими. Очевидно, принятый очень важный нормативный правовой документ требует корректировки. Это, однако, не исключает возможности закрепления прав на научно-технические результаты, касающиеся национальной безопасности и обороны страны, за государственным заказчиком.

Указом Президента Республики Беларусь от 7 сентября 2009 г. № 441 «О дополнительных мерах по стимулированию научной, научно-технической и инновационной деятельности» предусмотрена возможность формирования заработной платы работников научных организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями, исходя из тарифной ставки первого разряда с учетом повышающего коэффициента до 2,5. Премирование таких работников осуществляется по итогам выполнения наиболее значимых для Республики Беларусь научных исследований и разработок или этапов таких работ в размере до 5 дополнительных окладов в пределах средств фонда оплаты труда.

Руководителям научных организаций Национальной академии наук Беларуси, финансируемых из бюджета, Указом предоставлено право направлять до 15 процентов средств планового фонда заработной платы на повы-

шение до 200 процентов тарифных окладов отдельных работников, выполняющих научные исследования и разработки в области создания и освоения новых видов продукции и технологий, новых организационно-технических решений производственного и социально-экономического характера, а также организуемых их внедрение.

Государственным юридическим лицам и хозяйственным обществам, в отношении которых Республика Беларусь либо административно-территориальная единица обладает акциями (долями в уставных фондах), Указом предоставлено право направлять на выплату вознаграждений авторам изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений и ноу-хау, созданных с использованием средств республиканского бюджета, не менее 40 процентов полученных по лицензионным договорам средств, оставшихся в распоряжении этих юридических лиц, после уплаты налогов, сборов и иных обязательных платежей.

Указом также предусмотрены источники средств, за счет которых осуществляется стимулирование научной, научно-технической и инновационной деятельности.

Одним из необходимых условий эффективного управления является информационное обеспечение принятия решений. *Коммуникация* как функция управления – это деятельность по сбору, обработке и обмену информацией как внутри организации, так и с внешней средой. Многие научные организации и промышленные предприятия имеют в своей структуре информационные подразделения, формирующие фонды патентной, научно-технической, рекламной и коммерческой информации. Они готовят также аналитические обзоры и тематические подборки по направлениям деятельности организации (предприятия), обеспечивают этой информацией руководителей всех уровней и распространяют ее среди сотрудников.

Важнейшим атрибутом системы информации являются каналы связей (коммуникаций), функция которых заключается в точной и своевременной передаче информации. При этом для принятия управленческих решений большое значение имеет обратная связь с внешней

средой, позволяющая вносить коррективы в технико-экономические параметры разрабатываемых технологий, технических средств, новых видов продукции, обеспечивать интеграцию отдельных структурных частей организации в единую систему. Особое значение приобретает также использование информационных сетей связей в управлении разработкой и реализацией научно-технических программ и крупных инновационных проектов.

*Регулирование* как управленческая функция заключается в выработке мер воздействия на инновационную восприимчивость организации и механизма использования государственных и рыночных рычагов, способствующих коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

Восприимчивость организации к реализации инноваций (нововведений), включая объекты интеллектуальной собственности, зависит как от внешних, так и от внутренних условий.

Инновационная восприимчивость как форма проявления экономической самостоятельности организации может быть реализована только в такой социально-экономической среде, которая обеспечивает для субъектов хозяйственных отношений взаимовыгодные условия научно-производственной и коммерческой деятельности.

Целью функции *контроля и учета* является количественная и качественная оценка и учет результатов инновационной деятельности организации. Это, прежде всего, целевой контроль выполнения плановых заданий и поручений, систематическое информирование руководства организации о состоянии и ходе проведения работ, эффективности действий управленческого персонала. Контроль в процессе управления позволяет выявлять проблемы, фиксировать ошибки, корректировать деятельность организации. Учет осуществляется для получения информации о научной, изобретательской, производственной, финансовой и других аспектах деятельности. В процессе контроля и учета не только фиксируются отклонения от установленных параметров, но и проводится анализ причин этих отклонений, на основе которого разрабатываются мероприятия по достижению намеченных целей.

Анализ всей совокупности показателей инновационной деятельности организации, в том числе бухгалтерской отчетности, позволяет прогнозировать перспективы развития, возможности расширения рынков научно-технической продукции, осуществлять активный технологический обмен с организациями и фирмами экономически развитых стран на лицензионной основе.

Практический опыт отечественных организаций и предприятий свидетельствует об отсутствии системного подхода к управлению инновационной деятельностью, нет отлаженного учета создаваемых ими объектов интеллектуальной собственности в качестве нематериальных активов и отражения их стоимости в бухгалтерском учете. Следовательно, отсутствует и контроль за использованием этих активов в своей производственной деятельности, не проводятся на должном уровне работы по их коммерческой реализации на внутреннем и зарубежных рынках. Это подтверждается фактическими показателями зарубежного патентования изобретений, созданных отечественными организациями и независимыми изобретателями, и продажи лицензий. По данным ГКНТ и Национального центра интеллектуальной собственности, из всего количества выдаваемых патентов на объекты промышленной собственности отечественными правообладателями поддерживаются в силе около 40 процентов, за рубежом патентуется менее 1 процента зарегистрированных изобретений.

В 2009 г. заключено 683 договора о продаже прав на объекты промышленной собственности, из них 392 (57,4 %) – лицензионные договоры, в т.ч. 34 (8,7 %) договоры исключительной лицензии [3, с. 105]. Однако большая часть этих договоров заключена между резидентами, т.е. белорусскими научными организациями и предприятиями, и только незначительная доля ( $\approx 20\%$ ) приходится на зарубежные организации (Россия, Украина, Казахстан, Китай).

В 2010 г. зарегистрировано 468 лицензионных договоров, из них 331 (70,7%) по передаче прав на товарные знаки, 79 (16,8%) на ноу-хау, 19 (4%) на запатентованные изобретения и 6 (1,3%) на промышленные образ-

цы. При этом доля договоров исключительной лицензии составляет около 19%. Эти данные свидетельствуют о том, что проблемами коммерциализации и передачи прав на запатентованные изобретения и промышленные образцы научные и коммерческие организации либо вовсе не занимаются, либо не владеют технологией (знанием, умением) реализовывать наиболее значимые результаты научных исследований и разработок, позволяющие получить весомую интеллектуальную ренту.

На бухгалтерском учете, начиная с 2002 г., отражается все меньшее количество объектов интеллектуальной собственности. В основном это товарные знаки и компьютерные программы. Изобретения, полезные модели и промышленные образцы находят отражение лишь эпизодически в единичных экземплярах.

Одним из действенных механизмов, который способствовал бы постановке на учет и коммерциализации промышленной собственности, может стать изменение системы налогообложения нематериальных активов организаций. Существующая практика налогообложения нематериальных активов при постановке их на бухгалтерский учет не адекватна содержанию понятия «обороты по реализации имущественных прав на объекты интеллектуальной собственности», поскольку под оборотами понимается законченный процесс (цикл операций), дающий положительный эффект (доход, прибыль). Запатентованные технические, технологические, художественно-конструкторские решения и имущественные права на них реализуются либо в виде товаров (работ, услуг), либо путем возмездной их передачи (продажа лицензий, уступка прав и другие виды коммерческих сделок).

К самостоятельной функции управления в последнее время относят также *маркетинг* как важнейший инструмент, обеспечивающий выполнение научных исследований и разработок в соответствии с требованиями и спросом рынка, организацию и продвижение инноваций, в том числе объектов интеллектуальной собственности на отечественные и зарубежные рынки.

Принятию решений о начале разработки и освоения инноваций должно предшествовать

целенаправленное изучение потребностей рынка, имеющих конкурентных предложений, возможностей реализации созданных продуктов или технологий в оптимальные сроки для осуществления успешной коммерческой деятельности. Поэтому, прежде чем приступить к созданию новой техники, технологии или товара потребительского назначения на основе полученных результатов интеллектуальной деятельности, необходимо четко определить нужды и потребности существующих и потенциальных покупателей. Изобретатель, конструктор, дизайнер и производитель должны знать, какой продукт хочет видеть потребитель, какую цену он готов заплатить, где и когда этот продукт будет пользоваться наибольшим спросом.

Основными задачами, которые решаются в результате маркетинговых исследований, являются:

- всестороннее изучение рынка, спроса и требований к техническим, эстетическим, эргономическим и иным требованиям потребителей в отношении определенного вида товара или услуги;

- оценка собственных возможностей в решении проблем, выдвигаемых потребителями, в производстве нужных товаров или удовлетворении возникших потребностей;

- воздействие на научно-исследовательскую и производственную деятельность, включая создание изобретений, правовую охрану, выполнение разработок и сроки освоения новых товаров;

- формирование спроса потребителей на инновации в т.ч. объекты интеллектуальной собственности, товары и услуги;

- определение ценовой политики, исходя из требований обеспечения гибкости регулирования уровня цен, а также в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка и учетом этапа жизненного цикла товара;

- определение эффективности информационно-рекламной деятельности. Это касается фирменных наименований, товарных знаков, внешнего вида изделий (дизайн, цвет и т. п.), качества и направленности рекламных материалов;

- обеспечение устойчивой реализации товаров, созданных на основе изобретений и

других результатов интеллектуальной деятельности, а также продажи лицензий на научно-технические разработки и объекты интеллектуальной собственности. Это предполагает выбор эффективных форм и каналов сбыта, осуществление мер по стимулированию продаж.

Исключительно важно использование системы маркетинга на стадии выполнения НИ-ОКР и освоения инноваций. Это обусловливается необходимостью обеспечения единого управления всем процессом их создания и реализации, начиная от изобретения и заканчивая продажей и послепродажным обслуживанием. Принципы маркетинга могут быть использованы для решения многих перспективных задач. Прежде всего, это выявление потребностей производства и возможностей науки и изобретательства, определение приоритетных направлений развития конкретного производства на основе системного анализа рыночных проблем.

Очевидную пользу может принести изучение реакции потребителей на появление новых разработок, на модификации выпускаемых товаров посредством проведения рекламно-коммерческих кампаний. В рамках маркетинга возможна комплексная разработка и создание научно-производственных и производственно-сбытовых структур, ориентированных на достижение конечных результатов, формирование инвестиционной политики предприятий и организаций. Наконец, маркетинг может оказать существенное влияние на повышение качества выпускаемой продукции потребительского назначения.

Решение проблемы качества предполагает не только достижение высоких технико-экономических параметров, но и обеспечение внешней привлекательности продукции, использование разнообразных способов упаковки и т.п.

Направленность на получение конечного практического результата и обеспечение его конкурентоспособности на рынке требует концентрации научно-исследовательской и изобретательской деятельности на наиболее эффективных направлениях, сокращения сроков промышленного освоения инноваций. Изобретатели и разработчики новой продукции

должны постоянно получать информацию о тенденциях формирования потребительского спроса на конкретном рынке товаров и лицензий. Это особенно актуально в связи с тем, что основным товаром в международной торговле становятся научные знания (ноу-хау) и изобретения, а не материализованные объекты. Поэтому не случайно, что вопрос о роли маркетинга в формировании и осуществлении инновационной политики рассматривается в мировой практике как один из основополагающих вопросов управления организацией (фирмой).

Исследование рынка предполагает постоянный сбор сведений для анализа и принятия управленческих решений. Персонал, занятый такими исследованиями, должен иметь банк данных информации о созданных объектах интеллектуальной собственности, о патентно-лицензионной ситуации на перспективных рынках реализации, о потенциальных партнерах и конкурентах, о возможностях и ресурсах для успешного продвижения на рынке товаров и лицензий, о действующих правовых и экономических условиях.

В маркетинге применяется разнообразный аналитический инструментарий. Широко используются методы экономического и экономико-математического анализа, например, при изучении конъюнктуры рынка и возможностей реализации продукции или продажи лицензий, методы опроса и экспертных оценок – при определении тенденций развития и оценке будущего состояния исследуемого объекта; социологические и психологи-

ческие методы – при разработке и проведении рекламных мероприятий; количественные методы и модели – при определении областей и направлений, на которых руководству фирмы необходимо сосредоточить основное внимание.

Проведение всестороннего анализа информации с использованием различных методов требуется для решения следующих задач:

а) формирования портфеля предложений по разработке новой продукции и продажи лицензий на объекты интеллектуальной собственности;

б) оценки предложений и отбора наиболее перспективных из них;

в) проведения технико-экономической экспертизы и выполнения необходимых этапов работ, оценки степени риска и ожидаемой прибыли;

г) планирования мероприятий по рекламнотехнической проработке и проведении рыночных испытаний новой продукции, в процессе которых определяются возможные объемы продаж и обосновывается ценовая политика;

д) организации производства и сбыта продукции при успешном проведении рыночных испытаний.

Выполнение всего означенного комплекса работ позволит достичь основной цели маркетинга – определение фактического положения на рынке научно-технической продукции и возможностей проникновения на рынки с имеющимися или новыми разработками, прогноз перспектив и принятие обоснованных решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Леонтьев, Б. Семь функций промышленной собственности в управлении бизнесом / Б. Леонтьев // Промышленная собственность. – 2008. – №3. – С. 22–39.
2. Интеллектуальная собственность: управление на всех этапах жизненного цикла / А.А. Абрамян, Г.И. Андреев, В.А. Солодовников, В.А. Тихомиров. – М.: Магистр-Пресс, 2007. – 199с.
3. О состоянии и перспективах развития науки в республике Беларусь по итогам 2009 года: аналит. доклад / под. ред. И.В. Войтова, М.В. Мясниковича. – Минск ГУ «БелИСА», 2010. – 156с.

**РЕЗЮМЕ**

В статье, исходя из базовых функций интеллектуальной собственности, рассматриваются механизмы реализации функций управления инновационной деятельностью. Обоснованы особенности и влияние основных функций управления (прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, коммуникация, регулирование, контроль и учет, маркетинг) на результативность инновационной деятельности.

**SUMMARY**

The article, based on the major functions of intellectual property, examines the implementation mechanism of functions of intellectual property management.

The article justifies the features and impact of the major functions of management (forecasting, planning, organization, coordination, motivation, communication, management, control and accounting, marketing) on the effectiveness of innovation.