

УДК 378.1 : 37

DOI: <https://doi.org/10.32820/2074-8922-2020-66-42-51>

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ НАБУТТЯ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

© В. А. Бруєва

*Українська інженерно-педагогічна академія*

### Інформація про автора:

**Бруєва Вікторія Анатоліївна:** ORCID: 0000-0001-5608-474X; v.bruevauipa@gmail.com, аспірантка кафедри педагогіки, методики та менеджменту освіти Української інженерно-педагогічної академії, вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна.

Стаття розкриває сутність проблеми управління процесом набуття прав та комерціалізацією досліджень інтелектуальної власності у закладах вищої освіти. Проаналізовано різне бачення науковців, щодо питань захисту об'єктів інтелектуальної власності створюваних у вищій школі, комерціалізації інтелектуального ресурсу як альтернативного механізму в управлінні процесом набуття прав інтелектуальної власності у закладі вищої освіти. Акцентовано увагу, на перешкодах правового та економічного аспектів, з якими зустрічаються вищі та українські винахідники при створенні і набутті прав користування результатами інтелектуальної діяльності. Виокремлено та систематизовано існуючі адаптивні механізми, що дозволяють удосконалити управління процесом набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізацією досліджень у закладах вищої освіти. Аргументовано, що поетапне та зважене впровадження адаптивних механізмів в управління процесом набуття прав інтелектуальної власності у закладах вищої освіти дозволить підвищити ріст показників винахідницької активності, комерціалізації та в цілому удосконалить інноваційне середовище, інфраструктуру вищої школи. Наведено докази, що розроблення і впровадження адаптивних механізмів як складових адаптивного управління є необхідною умовою для сталого розвитку інноваційного капіталу у вищій школі. Запропоновано механізм адаптивного управління процесом набуття прав інтелектуальної власності у закладах вищої освіти. Доведено, що процес комерціалізації інтелектуальної власності у вищій школі є рушійною силою при перетворенні прав на прибутковий інтелектуальний ресурс.

**Ключові слова:** науковець, винахідник, інтелектуальна власність, ринок об'єктів права інтелектуальної власності, об'єкти інтелектуальної власності, охорона об'єктів права інтелектуальної власності, комерціалізація інтелектуальної власності, трансфер технологій, адаптивне управління.

**Бруєва В.А.** «Адаптивное управление процессом приобретения прав интеллектуальной собственностью и коммерциализацией исследований в заведениях высшего образования».

Статья раскрывает сущность проблемы управления процессом приобретения прав и коммерциализацией исследований интеллектуальной собственности в учреждениях высшего образования. Проанализировано разное видение ученых, по вопросам защиты объектов интеллектуальной собственности создаваемых в высшей школе, коммерциализации интеллектуального ресурса как альтернативного механизма в управлении процессом приобретения прав интеллектуальной собственности в учреждении высшего образования. Акцентировано внимание на препятствиях правового и экономического аспектов, с которыми сталкиваются вузы и украинские изобретатели при создании и приобретении прав пользования результатами интеллектуальной деятельности. Выделены и систематизированы существующие адаптивные механизмы, которые позволяют усовершенствовать управление процессом приобретения прав интеллектуальной собственности и коммерциализацией исследований в учреждениях высшего образования. Аргументировано, что поэтапное и взвешенное внедрение адаптивных механизмов в управление процессом приобретения прав интеллектуальной собственности в учреждениях высшего образования позволит повысить рост показателей изобретательской активности, коммерциализации и в целом усовершенствует инновационную среду, инфраструктуру высшей школы. Приведены доказательства, что разработка и внедрение адаптивных механизмов как составляющих адаптивного управления является необходимым условием для устойчивого развития инновационного капитала в высшей школе. Предложен механизм адаптивного управления процессом приобретения прав интеллектуальной собственности в учреждениях высшего образования. Доказано, что процесс коммерциализации интеллектуальной собственности в высшей школе является движущей силой при преобразовании прав на прибыльный интеллектуальный ресурс.

**Ключевые слова:** ученый, изобретатель, интеллектуальная собственность, рынок объектов права интеллектуальной собственности, объекты интеллектуальной собственности, охрана объектов права интеллектуальной собственности, коммерциализация интеллектуальной собственности, трансфер технологий, адаптивное управление.

**Вруева В.А.** “Adaptive management of the process of acquisition of intellectual property rights and commercialization of research in higher education institutions”.

The article reveals the essence of the problem of managing the process of acquisition of rights and commercialization of intellectual property research in higher education institutions. The different vision of scientists on the protection of intellectual property created in higher education, the commercialization of intellectual resources as an alternative mechanism in the management of the process of acquiring intellectual property rights in higher education. Emphasis is placed on the obstacles of legal and economic aspects faced by universities and Ukrainian inventors in the creation and acquisition of rights to use the results of intellectual activity. The existing adaptive mechanisms that will improve the management of the process of acquisition of intellectual property rights and commercialization of research in higher education institutions have been identified and systematized. It is argued that the gradual and balanced introduction of adaptive mechanisms in the management of intellectual property rights in higher education institutions will increase the growth of inventive activity, commercialization and generally improve the innovation environment, infrastructure of higher education. Evidence is given that the development and implementation of adaptive mechanisms as components of adaptive management is a necessary condition for sustainable development of innovation capital in higher education. The mechanism of adaptive management of the process of acquisition of intellectual property rights in higher education institutions is offered. It is proved that the process of commercialization of intellectual property in higher education is the driving force in the transformation of rights into a profitable intellectual resource.

**Keywords:** scientist, inventor, intellectual property, market of objects of intellectual property rights, objects of intellectual property, protection of objects of intellectual property rights, commercialization of intellectual property, technology transfer, adaptive management.

**Постановка проблеми.** Суттєві зміни, що відбулися у законодавстві вищої освіти України, оптимізація бюджетного фінансування освітніх установ ставить нові виклики перед закладами вищої освіти щодо зміни традиційних механізмів управління на адаптивні. Заклади активніше залучаються до модифікації інноваційної ніші шляхом впровадження фандрейзингу. Одним з таких альтернативних кроків, є комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності. З огляду на те, що в умовах освітнього процесу всі його учасники займаються інтелектуальною діяльністю, результатом якої є об'єкти інтелектуальної власності, можна констатувати, що вона є стратегічним і найбільш легко відтворюваним інтелектуальним ресурсом для підготовки науковців нового формату й забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти [20]. Крім того, безперервний та стрімкий розвиток світових технологій, вимагає від вітчизняної економіки, також, залучення адаптаційних регулюючих механізмів шляхом реорганізації та постійного оновлення інновацій у промисловості та всіх сферах суспільного життя. Стрімка розбудова інноваційного суспільства, заснованого на підтримці

інтелектуального капіталу нації, передбачає високий рівень підготовки фахівців різних спеціальностей та напрямів, залучених до інноваційного процесу на будь-яких його стадіях. Цьому має сприяти національна система освіти, відродження й розвиток якої були закладені ще у 1993 році [20].

В умовах трансформації ринкових відносин в Україні, що породжують нестабільну ситуацію, зазначену проблему може вирішити впровадження адаптивного управління у внутрішню систему менеджменту закладів вищої освіти. Проте, питання адаптивного управління процесом набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізації досліджень у вищій школі є недостатньо вивченими.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз наукових здобутків Г. Габорніх, І. Кліща, І. Криницької, М. Марущака, показує, що тільки за умови розвитку інтелектуальної власності забезпечуються стійкі конкурентні переваги закладів освіти. Проблема прискорення інноваційного розвитку України нероздільно пов'язана з невирішеними питаннями управління процесом набуття прав інтелектуальної власності у закладах вищої

освіти та комерціалізацією результатів науково-дослідної діяльності, що виступають одним з основних стимулюючих чинників збільшення прибутків підприємств, освітніх та наукових інституцій, завоювання більш місткого сегмента ринку, а також примноження національного багатства та підвищення рівня інноваційної безпеки нашої держави [15].

Аналіз досвіду країн Європейського Союзу (ЄС) засвідчив їх пріоритетність в інвестуванні значних фінансових ресурсів у розвиток науки та освіти.

Наукові та освітні інституції країн ЄС функціонують таким чином, що безперервно продукують і поширюють нові знання для розробки нових продуктів, технологій, методів управління. Результатом таких заходів є економічне й інтелектуальне збагачення економік цих країн. В Україні за останнє десятиріччя інтелектуальна власність набуває характеру стратегічного потенціалу кожного підприємства, організації чи установи, комерціалізація якої дозволить підвищити конкурентоспроможність за рахунок введення в обіг накопиченого науково-технічного потенціалу, нових технологій і знань [1]. Проблеми комерціалізації досліджено в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як Р. Бендерієн, В. Денисюк, Г. Ступнікер, Е. Маккой [9]. Технологію отримання охоронних документів у відповідності чинного українського законодавства висвітлено у працях Н. Аграмакової, І. Литовченко [13]. Деякі особливості використання інтелектуальної власності в інноваційній сфері досліджено В. Дунаєвою, А. Лісютиним [10]. Окремі проблеми патентування винаходів та комерціалізації технологій у вітчизняних та закордонних організаціях розглядали Г. Беззуб, Т. Боголіб, В. Дунаєва, А. Лісютін, О. Меньяло, В. Шатоха, Г. Єльнікова інші [7-11; 13-14; 20].

Науковці М. Лазарєв, В. Луначек, В. Тіманюк, Н. Рубан, П. Цибульов, значної уваги у своїх доробках приділяють професійній підготовці фахівців для сфери інтелектуальної власності закладами вищої освіти [7; 11; 12; 19].

Погоджуємося з ученим І. Беззубом, що від того, наскільки вагомим є інтелектуальний потенціал суспільства й рівень його культурного розвитку, залежить успіх вирішення поставлених перед ним економічних проблем. Науковець стверджує, що наука, культура і техніка можуть динамічно розвиватися лише за наявності відповідних

умов середовища, у т. ч. правових, адекватних наявному стану суспільно-економічних відносин [8].

Сьогодні в Україні заклади вищої освіти освоюють та займають нові для себе наукові та економічні ніші шляхом активної винахідницької діяльності та комерціалізації результатів інтелектуальної власності.

Тому ця стаття присвячується проблемним питанням управління процесом набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізацією досліджень у закладах вищої освіти і спробі їх часткового вирішення через механізми адаптивного менеджменту.

**Мета статті** полягає у розкритті і частковому вирішенні деяких проблемних питань щодо управління процесом набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізацією досліджень у вищій школі з використанням адаптивних механізмів.

**Виклад основного матеріалу.** На теперішній час в Україні існує чимало проблем, пов'язаних із набуттям прав інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності та комерціалізації. Парадокс полягає у тому, що законодавство України у сфері інтелектуальної власності, значною мірою ще кілька років тому було приведено у відповідність до міжнародних норм [20].

Основні питання, пов'язані з набуттям прав інтелектуальної власності висвітлені в законі України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» та ст. 7 закону України «Про основи національної безпеки України», які захищають національні інтереси та національну безпеку нашої держави.

Крім того, з погляду нормативно-правового забезпечення правового захисту та комерціалізації інновацій у закладах вищої освіти виникає низка загальних системних макро- та мікро-проблем, серед яких можна відзначити такі [20, с. 205-206]:

- істотну законодавчу зарегульованість питань обрання закладами вищої освіти форми та виду комерційної і наукової діяльності;
- низьку інституційну самостійність закладів вищої освіти у здійсненні комерційної та науково-дослідної роботи відповідно до законодавства України «Про вищу освіту»;
- недоліки правового механізму державної підтримки інноваційної діяльності, що не дозволяє чітко визначити критерії напрямів та форми підтримки;
- відсутність сучасного ринку об'єктів права інтелектуальної власності;

- нерозвинутість наукової інфраструктури та інноваційної культури у закладах освіти;
- неефективний внутрішній менеджмент закладу освіти тощо.

Очевидно, що більшість вказаних макро-наукових проблем, заклад вищої освіти неспроможний вирішити, оскільки вони мають вирішуватись на рівні владних структур держави (законодавча, судова ланки), проте мікро-проблеми (ті, що виникають у закладах освіти), при зважених діях керівництва, наприклад, шляхом залучення адаптивних механізмів управління, значним чином відкоригують та налагодять інноваційну діяльність освітньої установи.

Ще однією відчутною проблемою є відсутність дієвих механізмів захисту прав інтелектуальної власності у вищій школі. Це створює передумови для виникнення плагіату, неправомірного використання об'єкту інтелектуальної власності та невиконання умов договорів щодо розпорядження майновими правами інтелектуальної власності [20].

Аналіз іноземних інформаційних ресурсів свідчить про те, що уряди багатьох зарубіжних країн стимулюють установами більш тісних зв'язків між фірмами високотехнологічних галузей і державними дослідницькими університетами для того, щоб створювати центри нових технологій (створюють науково-технологічні парки, spin-off компанії, інноваційні інкубатори тощо).

На думку уряду України, заклади вищої освіти мають самі прагнути комерціалізувати результати своїх наукових досліджень, хоча об'єктивно ефективність комерціалізації лише частково залежить від самих освітніх установ, які, безумовно, повинні стимулювати інноваційну діяльність науковців та створювати відповідну інфраструктуру [20].

Відсутність сучасного ринку об'єктів права інтелектуальної власності та внутрішньої інноваційної інфраструктури в українських закладах освіти стримує розвиток комерціалізації наукових доробків. Частково, вирішує це завдання Інтернет-біржа промислової власності, створена Українським центром інноватики та патентно-інформаційних послуг, і бібліотека Державного підприємства "Український інститут інтелектуальної власності"(Укрпатент). Отже, для зростання інтелектуального капіталу та ефективної інноваційної діяльності в закладі освіти слід удосконалювати власну вузівську інноваційну інфраструктуру та інноваційне середовище [20].

Аналіз статистичних даних цифрової патентної бібліотеки Державного підприємства "Український інститут інтелектуальної власності" за період 2016-2019рр. простежує приріст поданих заявок та отриманих охоронних документів [21; 22]. Проте, при детальнішому дослідженні даних, стає зрозумілим, що більша частина наукових результатів українських дослідників і науковців не підтримують чинність охоронних документів, та самі розробки назавжди залишаються виключно на папері, оскільки не мають достатньої наукової цінності та не відповідають попиту сучасному ринку інновацій.

Результат такої безсистемної інноваційної політики призводить до втрат потенційних вигод науковою спільнотою та закладами вищої освіти України.

Продукцією наукової діяльності у вищій школі є об'єкти інтелектуальної власності: друковані праці, дипломні проекти, дисертації, патенти, авторські свідоцтва, технології, методики.

Здатність перетворення об'єктів інтелектуальної власності на товар (послугу) та на капітал є основою їх комерціалізації, що слугує ефективним інструментарієм для збільшення прибутків та можливостей науково-педагогічних закладів освіти, а також підвищує їх конкурентоспроможність [15].

Нерідко виникають правові протиріччя у відносинах між керівництвом закладів освіти та науково-педагогічним працівником (автором наукових розробок). Це обумовлено низкою обставин, а саме: по-перше, науковець (винахідник) має обмежену інформацію та права на використання результату своєї інтелектуальної діяльності. Зазвичай, оформляючи пакет документів для отримання авторського свідоцтва, винахідник укладає з роботодавцем формальний типовий договір «Про розподіл майнових прав на свої наукові доробки», який з правової точки зору, неповною мірою захищає права на інтелектуальну власність науковця (винахідника); по-друге, у закладах вищої освіти економічно неефективне наукове та інноваційне середовище, недостатньо розвинена інфраструктура, інструментарій, правові механізми, що не дозволяють освітній установі комерціалізувати результати наукової діяльності і тим самим розширювати права науковців (винахідників) на інтелектуальний ресурс; по-третє, закладами освіти не проводиться моніторинг попиту на ринку

інтелектуальної власності та реальних наукових пропозицій закладів вищої освіти (дисбаланс виникає, оскільки не всі наукові розробки винахідників підлягають комерціалізації); по-четверте, у суспільстві, в цілому, слабка інформатизація та не розвинута культура в питаннях інтелектуальної власності, захисту прав та комерціалізації інтелектуального продукту. Отже, у більшості випадків ні науковець, ні освітня установа, маючи інтелектуальний ресурс, неспроможні його захистити та «монетизувати» шляхом комерціалізації результатів наукових досліджень.

Розглядаючи комплексно процеси набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізацію досліджень у закладах вищої освіти, слід розуміти доцільність впровадження адаптивних механізмів в управління вищою школою. Зокрема, для того, щоб ефективно управляти інтелектуальним капіталом у вищій школі, освітня установа має мати чіткий перелік сформульованих регламентуючих внутрішніх документів стосовно гнучкого управління інтелектуальною власністю. Оскільки питання процесів набуття прав інтелектуальною власністю та комерціалізації досліджень є досить ємними, то і реалізація їх при традиційній системі управління є неефективною. Ще одним аргументом, у перевагу впровадження адаптивної системи управління є те, що буде досягатися низка академічних цілей, а саме: сформується академічна незалежність слухачів та професорсько-викладацького складу закладу вищої освіти при набутті ними прав користування інтелектуальним продуктом; сформується академічна незалежність внутрішньої системи менеджменту, за рахунок налагодження механізму швидкого реагування та внесення «точкових» коригуючих дій; поліпшаться внутрішні стандарти щодо проведення науково-дослідних робіт у вищій школі за допомогою їх комерційного удосконалення; сформується гнучкі до змін інноваційна інфраструктура та середовище вишу, що сприятиме не тільки створенню і розвитку але і передачі знань (технологій, методик); підвищиться рівень інноваційної культури та знань серед здобувачів освіти і викладачів, що дозволить глибше зрозуміти як процес створення інтелектуального продукту, так і набуття прав інтелектуальної власності через комерціалізацію досліджень (на прикладі їхніх власних винаходів та відкриттів).

Отже, стає зрозумілим, що здійснення адаптивного управління процесами набуття прав інтелектуальною власністю та комерціалізація досліджень у закладах вищої освіти є неподільними ланками одного ланцюга. А тому слід дати визначення декільком ключовим поняттям, що відображують цю неподільність, а саме:

- комерціалізація результатів наукових досліджень у закладі вищої освіти – це етап управління, на якому освітня установа, провівши низку заходів (від моніторингу ринку інновацій до отримання охоронного документу), оцінює всі ризики та відповідно до стратегії розвитку освітньої установи приймає управлінське рішення щодо просування інтелектуального ресурсу як інноваційного товару, який відповідає умовам ринку та дозволить принести закладу науковий дохід;

- трансфер технологій – процес передачі навичок, знань, технологій іншим зацікавленим сторонам, з метою забезпечення вузівського інноваційного прогресу, накопичення інноваційного ресурсу та розширення кола користувачів цими науковими ресурсами.

- правова охорона об'єктів права інтелектуальної власності у закладі вищої освіти – управлінські процедури, що описані відповідно діючого законодавства у сфері інтелектуальної власності та оформлені відповідним чином в спеціальні внутрішні документи вишу.

- інноваційне середовище освітнього закладу – це сприятливий освітній та науковий простір, де шляхом управління, створюється, охороняється, комерціалізується інноваційний продукт, що з часом трансформується в інтелектуальний капітал закладу освіти.

- наукова інфраструктура у закладі вищої освіти – це наявність науково-дослідних лабораторій (наукових платформ, бізнес-інкубаторів, технопарків), наукових порталів та сайтів, наукових шкіл, обладнання, науково-методичного комплексу, нормативно-правової документації, перспективних інноваційних програм розвитку наукової діяльності, наявність штату наукових співробітників.

На сьогоднішній день, саме трансфер технологій у закладах вищої освіти, є пріоритетним видом наукової роботи та перспективною формою комерційного просування інноваційних продуктів на ринок інтелектуальної власності. Трансфер технологій, має широку класифікацію за різновидністю напрямів, проте, найчастіше

заклади освіти використовують декілька. Зокрема, передачу різноманітних навчальних методик; передачу патентів на винаходи; наукові дослідження і розробки при обміні ученими й експертами. Рідше заклади освіти займаються організацією спільного підприємства з різними освітніми, науковими, промисловими інституціями.

На наш погляд, впровадження адаптивного управління у процеси набуття прав інтелектуальної власності у закладах вищої освіти та комерціалізацію досліджень, дозволить змінити правові відносини між закладами вищої освіти і винахідниками, науковцями (професорсько-викладацьким складом, здобувачами освіти) та значним чином покращить інноваційне середовище, інфраструктуру і конкурентоспроможність закладу освіти.

Адаптивне управління – системний процес прийняття управлінського рішення та подальшої реалізації цілеспрямованого керуючого впливу, який забезпечить адекватне реагування всіх структурних підрозділів закладу на зміну параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища, впливу макро- та мікро- середовища.

Адаптивне управління процесами набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізації досліджень – це комплексний набір стратегій, методів, прийомів, механізмів, інструментів, спрямованих на поточне усунення недоліків та здійснення коригуючих дій у менеджменті освітньої установи.

Метою адаптивного управління у закладі вищої освіти є налагодження менеджменту освітньої установи таким чином, щоб безперервно здійснювався системний процес прийняття управлінських рішень, відбувалося гнучке реагування всіх структурних підрозділів закладу на зміни вимог зовнішнього і внутрішнього середовища, органічного пристосування до соціально-економічних, політичних реалій та покращення освітньої, наукової діяльності в контексті правових, економічних, управлінських норм.

Для удосконалення механізму управління процесом набуття прав інтелектуальної власності у закладах вищої освіти, через реалізацію ефективної політики комерціалізації інтелектуальної власності, рекомендуємо діючи внутрішню систему управління закладу вищої освіти адаптувати до сьогоденних викликів шляхом:

1. Розробки та внесення коригуючих дій у внутрішні документи з менеджменту інтелектуальної власності у закладі освіти, через:

- внесення коректив до статуту, з уточненнями, щодо розширення повноважень «Наукового відділу» у частині «Охорони прав та комерціалізації результатів наукових досліджень»;

- внесення в перспективний план розвитку закладу освіти розділів «Охорони прав інтелектуальної власності» та «Комерціалізації результатів наукових досліджень»;

- створення внутрішніх положень «Про політику охорони прав інтелектуальної власності у закладі вищої освіти», «Про політику комерціалізації інтелектуальної власності у закладі вищої освіти», де детально поетапно прописати всі процедури, права та обов'язки всіх суб'єктів правових відносин у інтелектуальній власності (керівництва закладу, професорсько-викладацького складу, здобувачів освіти, винахідників, дослідників, авторів, наукових співробітників) від створення, охорони та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності;

- розроблення та впровадження методичних рекомендацій, інструкцій для всіх суб'єктів інтелектуальної власності «Кодекс внутрішньої культури інтелектуальної власності у закладі вищої освіти»;

- розроблення навчально-методичної документації для проведення «Внутрішніх курсів підвищення кваліфікації (для керівництва та співробітників установи) за напрямками: організації, управління, оцінки, правової підтримки об'єктів інтелектуальної власності, трансферу технологій, комерціалізації результатів наукових досліджень»;

- розроблення навчально-методичної документації для проведення «Курсів підвищення кваліфікації для сторонніх слухачів, за напрямками: оцінки, правової підтримки об'єктів інтелектуальної власності, трансферу технологій, комерціалізації результатів наукових досліджень».

2. Удосконалення організаційної структури управління в закладі вищої освіти, через:

- створення при науковому відділі «Наукової ради з питань інтелектуальної власності», «Комітету з оцінки та правової підтримки об'єктів інтелектуальної власності» та «Сектору з комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності».

3. Впровадження адаптивної кадрової політики в інноваційний сегмент освітнього закладу, через:

- введення до штату «Комітету з оцінки та правової підтримки об'єктів інтелектуальної власності» та «Сектору з комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності» спеціально підготовлених фахівців з інтелектуальної власності, що представлені в різних сегментних групах: викладачі за всіма напрямками діяльності вишу; спеціалісти з економіки, маркетингу, юриспруденції та менеджменту.

4. Реалізацію адаптивної програми безперервного навчання з питань інтелектуальної власності, через:

- проведення «Внутрішніх курсів підвищення кваліфікації» для керівного та науково-педагогічного складу (науковців, винахідників, дослідників, авторів) за напрямками: оцінки, правової підтримки об'єктів інтелектуальної власності, трансферу технологій, комерціалізації результатів наукових досліджень» на постійній основі;

- проведення «Курсів підвищення кваліфікації» для зовнішніх слухачів за напрямками: охорона та захист інтелектуальних прав, трансфер технологій та комерціалізації результатів наукових досліджень».

5. Введення коригуючих адаптивних заходів в організацію навчального процесу здобувачів освітньої установи, через:

- внесення в навчальні плани всіх спеціальностей навчальних курсів «Етика в питаннях інтелектуальної власності», «Основи правової охорони інтелектуального капіталу», «Основи комерціалізації».

- відкриття магістерських програм з інтелектуальної власності та інновацій (право, управління, менеджмент) у вищій школі із

наданням пріоритету міждисциплінарному системному підходу [16];

- поширення галузей знань (окрім наявних) щодо надання вищої освіти з інтелектуальної власності (пріоритет технічних галузей)[16].

6. Удосконалення інформаційної інфраструктури закладу освіти стосовно питань інтелектуальної власності, через:

- створення та впровадження спеціальних інформаційних платформ «Інформатизації суспільства в питаннях інтелектуальної власності» через сайти, соціальні мережі, форуми;

- створення та впровадження банку (бібліотеки) даних «Комерційних кейсів об'єктів інтелектуальної власності та трансферу технологій закладу освіти» для системного обліку об'єктів інтелектуальної власності та розширення партнерських зв'язків.

**Висновки.** Таким чином, вирішення проблемних питань в управлінні процесом набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізацією досліджень у закладах вищої освіти, потребує запровадження специфічних, комплексних адаптивних механізмів у менеджмент вишу, що створить внутрішню інноваційну систему адаптивного управління закладу. Результатом адаптивного управління має бути підвищення рівня винахідницької активності науковців, збільшення кількості винаходів і раціоналізаторських пропозицій, ріст інвестицій, накопичення інтелектуального капіталу закладу вищої освіти.

Перспективи поглиблених досліджень ми бачимо у практичній реалізації заходів адаптивного управління процесом набуття прав інтелектуальної власності та комерціалізацією досліджень у закладах вищої освіти.

#### Список використаних джерел:

1. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»): затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 р. № 896 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>. – Дата звернення 10.03.2020р.

2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна - 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>. – Дата звернення 10.03.2020р.

3. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/>

docs/SDGreports/UNDP\_Strategy\_v06-optimized.pdf. – Дата звернення 05.03.2020р.

4. Про заходи щодо охорони інтелектуальної власності в Україні : Указ Президента України від 27.04.2001 р. № 285/2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285/2001>. – Дата звернення 05.03.2020р.

5. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. – Дата звернення 03.03.2020р.

6. Про Рекомендації парламентських слухань «Захист прав інтелектуальної власності в Україні: проблеми законодавчого забезпечення та правозастосування» [Електронний ресурс]. – Режим



доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1243-16>. - Дата звернення 01.03.2020р.

7. Тіманюк В. М. Сучасні вимоги до професіоналу в сфері інтелектуальної власності / В. М. Тіманюк, І. В. Тіманюк // Молодий вчений. – 2014. – № 1. – С. 186–189.

8. Беззуб І. Національна стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності: оцінки експертів [Електронний ресурс] / І. Беззуб . – Режим доступу : <http://nbuviap.gov.ua>.

9. Боголіб Т. М. Комерціалізація наукових розробок університетів [Електронний ресурс] / Т. М. Боголіб // Економіка України. – 2014. – № 1. – С. 33–50. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_1_4) - Дата звернення 01.03.2020р.

10. Дунаєва В. В. Особливості використання інтелектуальної власності в інноваційній сфері [Електронний ресурс] / В. В. Дунаєва, А. І. Лісютін // ДонДУУ Менеджер. Державне управління. – 2016. – № 3 (72). – С. 59–68. – Режим доступу : [file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Nzhm\\_2016\\_3\\_10%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Nzhm_2016_3_10%20(3).pdf) - Дата звернення 01.03.2020р.

11. Лазарєв М. І. Патентознавство і авторське право : навч. посіб. для студентів денної та заочної форми навчання всіх спеціальностей / М. І. Лазарєв, В. М. Тіманюк, Н. П. Рубан ; Укр. інж.-пед. акад. – Харків : ФОП Мезіна, 2017. – 228 с.

12. Лунячек В. Е. Проблеми управління професійною підготовкою фахівців в умовах магістратури / В. Е. Лунячек // Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр. – Харків : УПА, 2016. – № 50-51. – С. 26–32.

13. Литовченко І. В. Технологія отримання охоронного документу як інструмент захисту інтелектуальних прав на наукові дослідження [Електронний ресурс] / І. В. Литовченко, Н. В. Аграмакова // Науковий Вісник Ужгородського національного університету.- 2016. – № 7. – С. 66–69. – Режим доступу : [http://www.visnyk-esonop.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_2\\_2016ua/19.pdf](http://www.visnyk-esonop.uzhnu.uz.ua/archive/7_2_2016ua/19.pdf). - Дата звернення 02.03.2020р.

14. Меньяло В. Комерціалізація результатів наукових досліджень вищих навчальних закладів України як пріоритет державної політики у сфері вищої освіти [Електронний ресурс] / В. Меньяло // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2012. – Вип. 4. – С. 130–137. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_18) - Дата звернення 02.03.2020р.

15. Особливості впровадження процесу комерціалізації результатів наукових досліджень у закладах вищої медичної освіти [Електронний ресурс] / І. М. Кліщ, М. І. Марущак, І. Я. Криницька [та ін.] // Вдосконалення медичної освіти. – ДВНЗ "Тернопільський державний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ України. – 2018. – № 4 – С. 49–52. – Режим доступу : [file:///C:/Users/Администратор/Downloads/9305-Текст%20статті-36301-1-10-20181101%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/9305-Текст%20статті-36301-1-10-20181101%20(1).pdf) - Дата звернення 10.03.2020р.

16. Орлюк О. Освіта з інтелектуальної власності у системі вищої освіти України: проблеми та завдання / О. Орлюк // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2019. – № 6. – С. 148–157. – Режим доступу : [file:///C:/Users/Администратор/Downloads/188357-418895-1-SM%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/188357-418895-1-SM%20(7).pdf)3. - Дата звернення 10.03.2020р.

17. Пушкаренко А. Б. Комерціалізація науково-технічних розробок як складової частини інноваційної діяльності науково-освітнього комплексу [Електронний ресурс] / А. Б. Пушкаренко. – Режим доступу : [http://cyberleninka.ru/article/n/kommertsia\\_fizatsiya-nauchno-techniche](http://cyberleninka.ru/article/n/kommertsia_fizatsiya-nauchno-techniche) - Дата звернення 01.03.2020р.

18. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління / Г. В. Єльнікова. – Харків : Основа, 2004. – 128с.

19. Цибульов П. М. Еволюція системи підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні / П. М. Цибульов // Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності, інформаційно-аналітичної та інноваційної діяльності в Україні : XVII Всеукраїнська науково-практична конференція (Київ, 17 травня 2019). – Режим доступу : [http://kiev.onua.edu.ua/news/vseukrajinska\\_naukovo\\_pra\\_ktichna\\_konferentsija\\_problemi\\_pidgotovki\\_fahivtsiv\\_z\\_intelektualnoji\\_vlasnosti\\_informatsijno\\_analitichnoji\\_ta\\_innovatsijnoji\\_dijalnost](http://kiev.onua.edu.ua/news/vseukrajinska_naukovo_pra_ktichna_konferentsija_problemi_pidgotovki_fahivtsiv_z_intelektualnoji_vlasnosti_informatsijno_analitichnoji_ta_innovatsijnoji_dijalnost) – Дата звернення 02.03.2020

20. Досвід європейських університетів з комерціалізації інновацій та можливості його застосування в Україні : монографія / В. Шахоха, М. Карпаш, В.Туляков [та ін ]. – Дніпропетровськ : «Дріант», 2014. – 246 с.

21. Офіційний сайт Державного підприємства "Український інститут інтелектуальної власності" (Укрпатент) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrpatent.org/uk> - Дата звернення 06.03.2020р.

22. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0a5557a9-4e10-4dcb-88ca-cbc52a6bd1da&title=AvtorskePravo> – Дата звернення 02.03.2020р.

#### References:

1. Kabinetu Ministriv Ukrainy 1993, Derzhavna natsionalna prohrama Osvita (Ukraina XXI stolittia): zatverdzhena postanovoiu vid 03.11.1993 roku no. 896, [State National Program "Education" ("Ukraine of the XXI Century"): approved by the resolution of the of Ukrainian Cabinet of Ministers dated 03.11.1993 № 896] viewed 10 March 2020, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>>.

2. Prezydent Ukrainy 2015, Pro Stratehiu stalohto rozvytku Ukraina - 2020 : Ukaz vid 12.01.2015 r. no. 5/2015, [About the Sustainable Development Strategy "Ukraine - 2020": Decree of the President of Ukraine of



12.01.2015 № 5/2015] viewed 10 March 2020, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>>.

3. Proekt Stratehii staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku 2017, [Draft Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030] viewed 05 March 2020, <[https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP\\_Strategy\\_v06-optimized.pdf](https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf)>.

4. Prezydent Ukrainy 2001, Pro zakhody shchodo okhorony intelektualnoi vlasnosti v Ukraini : Ukaz vid 27.04.2001 roku no. 285/2001, [About measures for the protection of intellectual property in Ukraine: Decree of the President of Ukraine of April 27, 2001 № 285/2001] viewed 05 March 2020, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/285/2001>>.

5. Prezydent Ukrainy 2014, Zakon Ukrainy Pro vyshchu osvitu vid 01.07.2014 № 1556-VII, viewed 03 March 2020, [About higher education: Law of Ukraine of 01.07.2014 № 1556-VII] <<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>>.

6. Verkhovna Rada Ukrainy 2007, Pro Rekomendatsii parlamentskykh slukhan Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti v Ukraini: problemy zakonodavchoho zabezpechennia ta pravozastosuvannia, [About the Recommendations of the Parliamentary Hearings "Protection of Intellectual Property Rights in Ukraine: Problems of Legislative Support and Law Enforcement"] viewed 01 March 2020, <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1243-16>>.

7. Timaniuk, VM & Timaniuk, VI 2014, 'Suchasni vymohy do profesionalu v sferi intelektualnoi vlasnosti'[Modern requirements for a professional in the field of intellectual property], Molodyi vchenyi, no. 1, pp. 186-189.

8. Bezzub, I n.d., Natsionalna stratehiia rozvytku sfery intelektualnoi vlasnosti: otsinky ekspertiv, [National strategy for the development of intellectual property: expert assessments] viewed 10 March 2020, <<http://nbuviap.gov.ua>>.

9. Boholib, TM 2014, 'Komertsializatsiia naukovykh rozrobok universytetiv'[Commercialization of scientific developments of universities], Ekonomika Ukrainy, no. 1, pp. 33-50, viewed 01 March 2020, <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2014_1_4)>.

10. Dunaieva, VV & Lisiutin, AI 2016, 'Osoblyvosti vykorystannia intelektualnoi vlasnosti v innovatsiinii sferi'[Features of the use of intellectual property in the innovation sphere], DonDUU Menedzher. Derzhavne upravlinnia, no. 3 (72), pp. 59-68, viewed 01 March 2020, <[file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Nzhm\\_2016\\_3\\_10%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Nzhm_2016_3_10%20(3).pdf)>.

11. Lazariiev, MI, Timaniuk, VM & Ruban, NP 2017, Patentoznavstvo i avtorske pravo, [Patent science and copyright] Ukrainaska inzhenerno-pedahohichna akademiia, FOP Mezina, Kharkiv.

12. Luniachek, VE 2016, 'Problemy upravlinnia profesiinoiu pidhotovkoiu fakhivtsiv v umovakh mahistratury'[Problems of management of professional training of specialists in the conditions of a magistracy], Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity, Ukrainaska inzhenerno-pedahohichna akademiia, Kharkiv, no. 50-51, pp. 26-32.

13. Lytovchenko, IV & Ahramakova, NV 2016, 'Tekhnolohiia otrymannia okhoronnoho dokumentu yak instrument zakhystu intelektualnykh prav na naukovy doslidzhennia'[Technology of obtaining a security document as a tool for protection of intellectual property rights], Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, no. 7, pp. 66-69, viewed 02 March 2020, <[http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7\\_2\\_2016ua/19.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_2_2016ua/19.pdf)>.

14. Meniailo, V 2012, 'Komertsializatsiia rezultativ naukovykh doslidzen vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy yak priorytet derzhavnoi polityky u sferi vyshchoi osvity'[Commercialization of research results of higher educational institutions of Ukraine as a priority of state policy in the field of higher education], Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, iss. 4, pp. 130-137, viewed 02 March 2020, <[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_18)>.

15. Klishch, IM, Marushchak, MI, Krynytska, Ila et. al. 2018, 'Osoblyvosti vprovadzhennia protsesu komertsializatsii rezultativ naukovykh doslidzen u zakladakh vyshchoi medychnoi osvity'[Features of the implementation of the process of commercialization of research results in institutions of higher medical education], Vdoskonalennia medychnoi osvity, Ternopilskyi derzhavnyi medychnyi universytet imeni I. Ya. Horbachevskoho MOZ Ukrainy, no. 4, pp. 49-52, viewed 10 March 2020, <[file:///C:/Users/Администратор/Downloads/9305-Текст%20статті-36301-1-10-20181101%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/9305-Текст%20статті-36301-1-10-20181101%20(1).pdf)>.

16. Orliuk, O 2019, 'Osvita z intelektualnoi vlasnosti u systemi vyshchoi osvity Ukrainy: problemy ta zavdannia'[Intellectual property education in the system of higher education of Ukraine: problems and tasks], Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti, no. 6, pp. 148-157, viewed 10 March 2020, <[file:///C:/Users/Администратор/Downloads/188357-418895-1-SM%20\(7\).pdf13](file:///C:/Users/Администратор/Downloads/188357-418895-1-SM%20(7).pdf13)>.

17. Pushkarenko, AB n.d., Komercializatsiia nauchno-tehnicheskikh razrobotok kak sostavnoj jelement innovacionnoj dejatelnosti nauchno-obrazovatel'nogo kompleksa, [Commercialization of scientific and technological developments as an integral element of the innovation activity of the scientific and educational complex] viewed 10 March 2020, <[http://cyberleninka.ru/article/n/kommertsia\\_fizatsiya-nauchno-techniche](http://cyberleninka.ru/article/n/kommertsia_fizatsiya-nauchno-techniche)>.

18. Yelnykova, HV 2004, Osnovy adaptivnoho upravlinnia, [Fundamentals of adaptive management] Osnova, Kharkiv.

19. Tsybulov, PM 2019, 'Evolutsiia systemy pidhotovky fakhivtsiv z intelektualnoi vlasnosti v Ukraini'[Evolution of the system of training specialists in intellectual property in Ukraine], Problemy pidhotovky fakhivtsiv z intelektualnoi vlasnosti, informatsiino-analitychnoi ta innovatsiinoi diialnosti v Ukraini, Kyiv, viewed 02 March 2020, <[URL:http://kiev.onua.edu.ua/news/vseukrajinska\\_naukovo\\_praktichna\\_konferentsija\\_problemi\\_pidgotovki\\_fakhivtsiv\\_z\\_intelektualnoji\\_vlasnosti\\_informatsijno\\_analitic\\_hnoji\\_ta\\_innovatsijnoji\\_dijalnost](URL:http://kiev.onua.edu.ua/news/vseukrajinska_naukovo_praktichna_konferentsija_problemi_pidgotovki_fakhivtsiv_z_intelektualnoji_vlasnosti_informatsijno_analitic_hnoji_ta_innovatsijnoji_dijalnost)>.

20. Shatokha, V, Karpash, M, Tuliakov, V et. al. 2014, Dosvid yevropeiskykh universytetiv z komertsializatsii innovatsii ta mozhyvosti yoho zastosuvannia v Ukraini, [Experience of European universities in commercialization of innovations and possibilities of its application in Ukraine] Driant, Dnipropetrovsk.

21. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho pidpriemstva Ukrainyskyi instytut intelektualnoi vlasnosti (Ukrpatent) n.d., [Official site of the State Enterprise "Ukrainian

Institute of Intellectual Property" (Ukrpatent)] viewed 06 March 2020, <<http://ukrpatent.org/uk>>.

22. Ofitsiinyi sait Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy n.d., [Official site of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine] viewed 02 March 2020, <<https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0a5557a9-4e10-4dcb-88ca-cbc52a6bd1da&title=AvtorskePravo>>.

*Стаття надійшла до редакції 15.03.2020 р.*