

## MANAGEMENTUL PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE PRIN PRISMA MANAGEMENTULUI CICLULUI DE PROIECT



DR. ALEXANDRA NOVAC,  
ȘEF SECȚIE POLITICI ȘI MECANISME DE CREȘTERE  
ECONOMICĂ,  
INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETĂRI ECONOMICE



ȘTEFAN NOVAC, SPECIALIST ÎN PROPRIETATE  
INTELLECTUALĂ, ASOCIAȚIA OBȘTEASCĂ  
„CENTRUL PENTRU PROMOVAREA  
PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE ȘI CONCURENȚEI (PICON)”

MANAGEMENTUL PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE (PI) SE AFLĂ ÎN CONTINUĂ MIȘCARE DE LA TEORIE SPRE APLICAȚII ÎN PRACTICĂ. PERIOADA ACTUALĂ ÎNAINTEAZĂ CERINȚE ÎNALTE FAȚĂ DE EFICIENTIZAREA ACESTEI ACTIVITĂȚI. MANAGEMENTUL PROPRIETĂȚII INTELLECTUALE A CUNOSCUȚ O DEZVOLTARE ȘI PERFECȚIONARE ESENȚIALĂ ÎN CADRUL COMPANIILOR MARI, LUCRU DE CARE AU BENEFICIAT MAI MULT ȚĂRILE DEZVOLTATE, UNDE COMPANIILE AU, CU PREPONDERENȚĂ, OFICII CENTRALE.

Conștientizând importanța PI pentru dezvoltarea economică modernă, țările au excelat prin a crea sisteme de înregistrare și protecție a proprietății intelectuale la nivel de stat, preluând, uneori cu exces de zel, prevederile tratatelor internaționale, la care au aderat. Ca rezultat, sistemele de proprietate intelectuală din țările în curs de dezvoltare sunt axate mai mult pe protecție și mai puțin pe crearea de proprietate intelectuală.

Succesul unei afaceri, în condițiile economiei de piață, este bazat pe valorificarea avantajului competitiv al companiei. Republica Moldova trece printr-o perioadă de constituire a economiei de

pieță, cu o concurență inițial foarte slabă. Avantajul competitiv al companiei, adeseori, este însuși faptul lansării în afacere.

Dacă la constituirea piețelor, un avantaj competitiv al companiei putea fi posedarea unor active materiale și financiare – utilaje, terenuri agricole, mijloace circulante ieftine –, cu timpul, toate acestea au devenit indispensabile la intrarea pe piață. În domeniul agricol, de exemplu, datorită subsidiilor îndreptate spre suportul achiziționării de utilaje și terenuri agricole, costurile de intrare pe piață au scăzut.

Odată cu intensificarea concurenței, devine evident că avantajul competitiv poate să-l constituie doar aspectele legate de proprietatea intelectuală. Compania poate face față concurenței prin produse unice, tehnologii deosebite, cunoștințe acumulate despre modul eficient de desfășurare a afacerii (parteneri, relațiile cu ei, cunoașterea pieței relevante etc.).

Astfel, ajungem la una din definițiile proprietății intelectuale ale companiei ca fiind cunoștințele despre modul de desfășurare a afacerii.

Avantajul competitiv legat de PI îl constituie cunoștințele pe care le posedă compania și nu le posedă concurenții.

În Moldova se observă o tendință timidă a companiilor autohtone de conștientizare a rolului PI, de identificare și valorificare a aspectelor ce țin de avantajul competitiv.

După o perioadă lungă de economie planificată din perioada sovietică, a venit o perioadă de constituire a economiei de piață, constituire care a avut loc, în unele ramuri, în condițiile unei piețe artificiale. Capacitatea enormă a pieței de desfacere din Est pentru produsele agricole, de exemplu, a perpetuat apariția producătorilor agricoli ce activau practic în lipsa concurenței – toată producția agricolă era vândută direct de la producător.

Autorii au constatat mai multe cazuri în care companiile se interesau de produse și tehnologii noi, dar renunțau la ele în favoarea modelului simplu de activitate, cu vânzarea producției en gros la momentul producerii.

Concurența impune conștientizarea necesității asimilării inovațiilor, dar și aici companiile nu au experiența necesară pentru a gestiona eficient proprietatea intelectuală.

Ciclul de viață al proprietății intelectuale presupune următoarele etape:

- ✓ Colectarea, prelucrarea, asimilarea cunoștințelor existente în domeniu;
- ✓ Generarea cunoștințelor noi;
- ✓ Captarea cunoștințelor create;
- ✓ Protejarea PI;
- ✓ Valorificarea PI.

Managementul PI ar trebui să asigure o continuitate a bunei desfășurări a etapelor menționate mai sus.

**În consecință, managementul PI constituie tratarea sistemică a PI existente pentru a genera și valorifica PI proprie.**

Pentru a promova proprietatea intelectuală la nivel de companie, în Republica Moldova s-a încercat crearea unui regulament-model de management al PI pentru întreprinderi. Succesul acestor încercări este destul de modest, una din cauze fiind nesolicitarea din partea întreprinderilor a acestor reglementări, dar și dificultatea unificării procedurilor din cauza particularităților industriilor și obiectelor

de proprietate intelectuală (OPI). Din păcate, nivelul de management al PI la majoritatea întreprinderilor din Moldova se află la etapa incipientă.

Pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM) din Moldova, care constituie majoritatea întreprinderilor, necesitatea creării și valorificării creațiilor intelectuale este de o importanță deosebită. Aceasta este condiționat nu doar de problemele specifice sectorului întreprinderilor mici și mijlocii (acces limitat la diferite tipuri de resurse), dar și de situația economică a Republicii Moldova, de necesitatea de a importa materii prime de bază, o piață internă mică etc.

Potriviți cercetărilor efectuate de către autori [3], factorii care împiedică crearea OPI, în special, elaborarea sau aplicarea inovațiilor la scară largă în IMM-urile din Republica Moldova, țin de: costurile ridicate pentru achiziționarea de tehnologii sau elaborarea noilor produse sau servicii; susținerea insuficientă din partea statului; resurse financiare insuficiente; lipsa personalului calificat; o colaborare slabă sau lipsa unei colaborări între întreprinderi și alte instituții, nivelul scăzut al abilităților manageriale etc.

Persistă în rândul întreprinzătorilor și ignoranța privind drepturile de proprietate intelectuală. Majoritatea dintre ei nu cunosc ce beneficii pot fi obținute de la utilizarea OPI. De asemenea, antreprenorii nu sunt informați suficient cu privire la efectele juridice și economice de încălcare a drepturilor de proprietate intelectuală.

Printre problemele proprietății intelectuale în țara noastră, menționăm și comercializarea slabă pe piață a obiectelor de proprietate intelectuală. Cauzele acestei probleme sunt diferite, spre exemplu, neconștientizarea de către managerii întreprinderii a potențialului comercial al obiectelor de PI, lipsa sau insuficiența specialiștilor în sectorul de comercializare a proprietății intelectuale.

Utilizarea instrumentelor de PI de către IMM-urile din Republica Moldova este percepută ca fiind foarte joasă.

Este de menționat experiența unor țări (cel mai elocvent exemplu fiind Australia) care au elaborat ghiduri și manuale de management al proprietății intelectuale ramurale, în care maximal s-a ținut cont de specificul ramurii [4-8]. Călăuzindu-se de aceste

ghiduri, companiile din ramură le pot ajusta ușor și eficient pentru utilizare internă.

Astfel, în funcție de strategiile naționale, regionale, ramurale de dezvoltare, pot fi formulate strategii și obiective de dezvoltare a PI. Aceste strategii și obiective sunt implementate prin ghidurile de management al PI ramurale și pot fi folosite pentru elaborarea ghidurilor de management PI ale companiilor.

În concluzie, putem identifica două căi de elaborare a strategiei PI la companie:

**1. Metoda top-down** – concretizarea următoarelor compartimente, fiecare fiind condiționat de obiectivele precedentului:

- ✓ Strategia de dezvoltare a țării, aliniată, la rândul său, la strategiile și programele europene;
- ✓ Strategia națională de dezvoltare a PI;
- ✓ Strategiile și programele naționale ramurale;
- ✓ Obiectivele ramurale de PI;
- ✓ Ghiduri, manuale pentru managementul PI ramurale;
- ✓ Strategia de dezvoltare a companiei;
- ✓ Strategia PI a companiei.

**2. Metoda bottom-up** – formularea regulilor de gestiune a PI la companie (elaborarea regulamentului de management al PI).

În ambele cazuri, strategia de dezvoltare a PI la companie urmează să fie elaborată, ținând cont și de următorul context:

- ✓ Obiectivele strategice generale ale companiei;
- ✓ Tipurile de obiecte de PI necesare;
- ✓ Obiectivele strategice pentru fiecare tip de PI necesar.

Prima metodă poate fi implementată eficient doar în cazul existenței unei certitudini, la nivel național, pentru toate aspectele menționate, lucru

care se întâmplă rar, și nu doar în cazul țării noastre.

Implementarea celei de-a doua metode presupune mai multe incertitudini care, în opinia autorilor, pot fi depășite utilizând procedura de management al PI descrisă în continuare.

Astfel, managementul PI la companie va fi organizat ca un management prin proiecte. Proiectul poate fi unul complex – de management general al PI sau/și concret – subproiecte de management al unor tipuri de PI.

#### **PCM – Managementul Ciclului de Proiect**

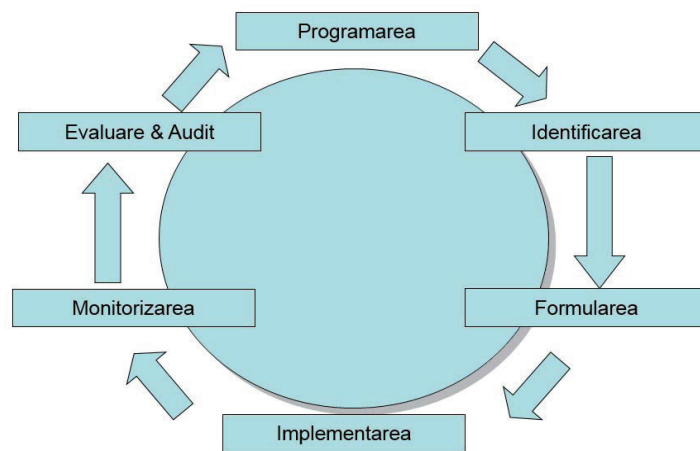
Majoritatea finanțărilor programelor de dezvoltare au loc cu utilizarea metodologiei Managementul Ciclului de Proiect (PCM – Project Cycle Management) [1].

Una din definițiile proiectului – un set de acțiuni asupra unui grup target pentru a trece de la starea inițială la o stare îmbunătățită. Unitatea de implementare a proiectului elaborează și implementează strategia și asigură cu resurse (materiale, financiare, umane).

Ciclul Proiectului – o consecutivitate de etape interconectate de activități necesare pentru atingerea eficientă a obiectivelor.

PCM presupune existența unui cadru-program amplu și/sau misiune a unei companii, fundații. Acest cadru determină proiectul, ciclul căruia este definit prin următoarele etape:

- Identificarea proiectului;
- Etapa pregătitoare și designul proiectului;
- Planificarea detaliată;
- Implementarea;
- Monitorizarea;
- Revizuirea și evaluarea proiectului;
- Evaluarea impactului.



**Managementul Ciclului de Proiect**

Sursa: [1]

PCM este implementat, de obicei, fiind însoțit de Cadrul Logic (LFA – Logical Framework Approach).

#### **Metoda Cadrului Logic**

Metoda Cadrului Logic (Logical Framework Approach – LFA) [2] a fost elaborată în anii '60 pentru îmbunătățirea sistemului de planificare și evaluare a proiectelor al USAID (United States Agency of International Development). LFA a devenit un instrument eficient pentru aplicarea metodologiei PCM. LFA este utilizat la diferite etape ale PCM, cum ar fi:

- Identificarea – LFA asistă prepararea analizelor necesare, investigarea relevanței proiectului și contribuie la identificarea potențialelor obiective și strategii;
- Formularea – LFA asistă prepararea planului proiectului cu obiective clare, rezultate măsurabile, strategia de management al riscurilor și definirea responsabilităților manageriale;
- Implementarea – LFA este instrumentul managerial cheie pentru planificarea activității operaționale și monitorizării;
- Evaluare și audit – Matricea LFA cu obiective, indicatori, presupuneri de bază constituie baza evaluării performanței și a impactului.

Cadrul Logic este un instrument analitic utilizat eficient în procesul de planificare și management al proiectului. Deși poate fi tratat doar ca un "ajutor de gândire", Cadrul Logic asigură structurarea și siste-

matizarea ideii de proiect. Aplicarea Cadrului Logic furnizează formatul prezentării obiectivelor proiectului și a relațiilor cauzale dintre obiective prin Matricea Cadrului Logic.

#### **Managementul Proprietății Intelectuale**

Managementul Proprietății Intelectuale la companie poate fi realizat ca managementul prin proiecte de elaborare, protecție, exploatare a proprietății intelectuale. La baza obiectivelor managementului PI vor sta strategia și obiectivele de PI ale structurii (companie, industrie etc.). Proiectele de management al PI vor fi elaborate și gestionate prin PCM. Ciclul de Management al PI va fi actualizat/ajustat la terminologia și specificul proprietății intelectuale.

Formularea și selectarea proiectelor de management al PI vor fi condiționate și de oportunitățile potențiale ale PI:

- ✓ Creare sau achiziționare;
- ✓ Managementul drepturilor de proprietate și/sau de exploatare a obiectelor de PI;
- ✓ Decizii de protecție și monitorizare a PI;
- ✓ Determinarea scopului dezvoltării PI:
  - ❖ Utilizare în produse;
  - ❖ Comercializare;
  - ❖ Licențiere;
  - ❖ Blocarea legală a concurenților;
  - ❖ Securizarea împotriva acțiunilor de blocare a concurenților; Etc.

Pentru utilizarea metodei Cadrului Logic împreună cu Managementul Ciclului de Proiect, sunt recomandate câteva etape premergătoare:

✓ Analiza participanților – elaborarea tabloului comprehensiv al tuturor entităților implicate în elaborarea și exploatarea PI vizate de proiect.

✓ Analiza problemei – identificarea contextului în care se va derula proiectul și a problemelor majore care urmează să fie soluționate după desfășurarea acestuia. De obicei, ca rezultat este elaborat arborele problemelor.

✓ Analiza obiectivelor – arborele problemelor este transformat în arborele obiectivelor, care este analizat.

✓ Analiza alternativelor – identificarea alternativelor posibile, evaluarea fezabilității lor și definitivarea strategiei proiectului.

✓ Descrierea proiectului – în funcție de strategia aleasă, identificarea elementelor de bază ale proiectului (scopul final, obiectivele, rezultatele preconizate, activitățile) derivate din arborele obiectivelor și transmise către matricea planificării proiectului.

✓ Presupuneri. Sunt determinate condițiile și factorii externi necesari pentru realizarea fiecărei etape.

✓ Indicatori și măsuri de verificare. Indicatorii de performanță și de impact cantitativi și calitativi sunt determinați pentru măsurarea rezultatelor în vederea unei monitorizări eficiente și evaluarea proceselor de obținere a rezultatelor, depistarea modificărilor și devierilor în desfășurarea proceselor.

Esența aplicării cadrului logic constă în identificarea obiectivelor, indicatorilor de evaluare a atingerii acestor obiective, metodelor de măsurare a acestor indicatori și a presupunerilor (condițiilor externe) în care obiectivele vor fi atinse.

Cu alte cuvinte, pornind de la o viziune, este generat un scop, care determină obiectivul general al proiectului, asigurat prin atingerea unor obiective specifice, la rândul lor garantate de rezultatele unor activități și procese ale proiectului. Astfel, se creează o ierarhie cu 4 niveluri ale obiectivelor, care sunt ulterior analizate prin matricea cadrului logic, formulând ipotezele în care aceste obiective pot fi atinse.

Managementul Ciclului de Proiect presupune revizuirea periodică a ciclului de proiect în vederea

ajustării proiectului în corespundere cu rezultatele monitorizării și evaluării.

În opinia noastră, realizarea managementului PI prin aplicarea Managementului Ciclului de Proiect ar fi o soluție pentru companiile din Republica Moldova, pentru alte țări în curs de dezvoltare, nevoite să înfrunte realitatea severă a economiei de piață, în lipsa unor condiții social-economice prielnice procesului inovațional.

#### REFERINȚE

1. Aid Delivery Methods, Volume 1. Project Cycle Management Guidelines. – 2004, - 158 p.
2. The Logical Framework Approach (LFA). Handbook for objectives-oriented planning. – Norwegian Agency for Development Cooperation, 1999 – 111 p.
3. NOVAC, Alexandra. *Aplicarea sistemului de management al proprietății intelectuale în dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii*. Teza de doctor în economie. – 2014, 181 p.
4. European Commission. Project Cycle Management Handbook. – 2002. -115 p.
5. Intellectual Property Management. A Guide For Exporters. – IRISH exporters Assotiation. – 2004, 79 p.
6. A Guide to Intellectual Property Management for Australia's Clean Technology Sector. -
7. Intellectual Property Management. A Practical Guide For Electrical And Electronics Related Industries. – An Australian Government Initiative. – 2007, 252 p.
8. Management Guide to Intellectual Property for State Departments of Transportation. – Transportation research Board, Washington. – 1015, 151 p.

#### REZUMAT

**Managementul proprietății intelectuale prin prisma managementului ciclului de proiect.** Tot mai des metodologia de Management al Ciclului de Proiect (Project Cycle Management) este utilizată cu succes la managementul proiectelor de majoritatea fundațiilor internaționale, dar și de corporațiile private mari.

Acest articol are ca scop examinarea metodologiei de Management al Ciclului de Proiect (Project Cycle Management) în vederea aplicării acesteia în

managementul proprietății intelectuale și identificarea posibilităților de utilizare a acestei metodologii la întreprinderi.

**Cuvinte-cheie:** management al proprietății intelectuale, management al ciclului de proiect, cadrul logic.

#### ABSTRACT

**Intellectual Property Management through the Prism of Project Cycle Management.** Increasingly often Project Cycle Management methodology is successfully used in project management by most international foundations, and also large private corporations.

This article aims to examine the Project Cycle Management methodology for its application in intellectual property management and identify opportunities for the use of this methodology in enterprises.

**Keywords:** intellectual property management, project cycle management, logical framework.

#### РЕФЕРАТ

**Управление интеллектуальной собственностью через призму управления проектным циклом.** Методология Управления проектным циклом (Project Cycle Management) стала все чаще успешно применяться в управлении проектами большинством международных фондов, а также крупнейшими частными корпорациями.

Настоящая статья призвана изучить методологию Управления проектным циклом (Project Cycle Management) для ее применения в управлении интеллектуальной собственностью и определения возможности использования данной методологии на предприятиях.

**Ключевые слова:** управление интеллектуальной собственностью, управление проектным циклом, логические рамки.