

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації об'єктів  
інтелектуальної власності»

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**БАГРІЯ ЛЮБОМИРА ОЛЕГОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Полторацька Альона Олегівна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № \_\_ від \_\_ травня 2025 р.

В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**БАГРІЯ ЛЮБОМИРА ОЛЕГОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 12.09.2023, протокол №2.

**2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**

**3. Попередній захист роботи: 29.04.2024**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ".

**5. Об'єкт дослідження:** процеси комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** - метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на прикладі НВП "УКРОРГСИНТЕЗ".

**Завдання:** (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

- розкрити сутність та класифікацію об'єктів інтелектуальної власності;
- визначити ключові фактори, що впливають на ефективність комерціалізації інтелектуальної власності;
- систематизувати методи та інструменти комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;
- проаналізувати організаційну структуру управління інтелектуальною власністю на НВП "УКРОРГСИНТЕЗ";
- здійснити оцінку наявних об'єктів інтелектуальної власності підприємства;
- виявити проблеми та бар'єри комерціалізації інтелектуальної власності;

- обґрунтувати стратегічні підходи до покращення комерціалізації інтелектуальної власності на підприємстві;
- розробити заходи з підвищення ефективності комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю на підприємстві.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерських робіт	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	9.05.2024

15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутнісні характеристики та фактори ефективності комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.....	10
1.2. Методи комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НВП «УКРОРГСИНТЕЗ».....</b>	<b>30</b>
2.1. Характеристика підприємства та аналіз об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ».....	30
2.2. Виявлення проблем та бар'єрів комерціалізації інтелектуальної власності.....	47
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>57</b>
3.1. Стратегічні підходи до покращення комерціалізації інтелектуальної власності на підприємстві.....	57
3.2. Економічне обґрунтування та рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю.....	63
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>76</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>77</b>

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення глобальної конкуренції та пришвидшення інноваційних процесів особливої ваги набуває ефективна комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інтелектуальна власність стає одним із найцінніших активів організацій, що визначає їхню ринкову вартість та потенціал розвитку. Проте, попри значний науково-технічний потенціал українських підприємств, процеси комерціалізації інтелектуальної власності залишаються недостатньо ефективними через недосконалість організаційно-економічного механізму управління цими процесами.

Особливої актуальності набуває дослідження організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності для наукомістких виробничих підприємств, зокрема НВП "УКРОРГСИНТЕЗ", що працює у хімічній галузі. Ефективна комерціалізація результатів науково-технічної діяльності дозволяє таким підприємствам не лише отримати додаткові джерела доходу, але й посилити свої конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проблеми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В.Д. Базилевич, О.Б. Бутнік-Сіверський, П.М. Цибульов, В.П. Чеботарьов, Г. Чесбро, Г.О. Андрощук, П.Г. Перерва, Н.О. Шпак, О.І. Жилінська, К.А. Мамонова та інші. Однак, незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, практичні аспекти організаційно-економічного забезпечення процесів комерціалізації інтелектуальної власності з урахуванням специфіки діяльності наукомістких виробничих підприємств потребують подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на прикладі НВП "УКРОРГСИНТЕЗ".

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- розкрити сутність та класифікацію об'єктів інтелектуальної власності;
- визначити ключові фактори, що впливають на ефективність комерціалізації інтелектуальної власності;

- систематизувати методи та інструменти комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;
- проаналізувати організаційну структуру управління інтелектуальною власністю на НВП "УКРОРГСИНТЕЗ";
- здійснити оцінку наявних об'єктів інтелектуальної власності підприємства;
- виявити проблеми та бар'єри комерціалізації інтелектуальної власності;
- обґрунтувати стратегічні підходи до покращення комерціалізації інтелектуальної власності на підприємстві;
- розробити заходи з підвищення ефективності комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ".

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління інтелектуальною власністю та її комерціалізації. У процесі дослідження застосовано такі методи: абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків); системний аналіз (при вивченні підходів до комерціалізації інтелектуальної власності); статистико-економічний (при аналізі об'єктів інтелектуальної власності підприємства); метод порівняння (при зіставленні різних інструментів комерціалізації); економіко-математичного моделювання (при оцінці ефективності запропонованих заходів); графічний (для наочного відображення отриманих результатів).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, внутрішня документація НВП

"УКРОРГСИНТЕЗ", матеріали періодичних видань, монографії та інші наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, інтернет-ресурси.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених методичних підходів та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в діяльності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ" та інших наукомістких виробничих підприємств. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку та забезпеченню її інноваційного розвитку.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, у тому числі 70 сторінок основного тексту.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

### 1.1. Сутнісні характеристики та фактори ефективності комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності

Інтелектуальна власність у сучасних умовах розвитку економіки набуває ключового значення як стратегічний фактор економічного розвитку суспільства. Творчі здібності персоналу, нові інформаційні технології, інтелектуальна праця стають визначальними для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз наукової літератури демонструє різноманітність підходів до визначення поняття "інтелектуальна власність". Конвенція, що заснувала Всесвітню організацію інтелектуальної власності в 1967 році, визначає інтелектуальну власність як права, що належать до результатів конкретної творчої праці особи у науково-технічній, виробничій і гуманітарній галузях [5]. Для систематизації різних тлумачень поняття "інтелектуальна власність" розглянемо основні підходи до його визначення за характеристиками та категоріями (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

#### Аналіз визначення сутності інтелектуальної власності (ІВ)

Категорія	Характеристика	Визначення ІВ	Джерело
Галузь права	Економіко-правовий підхід до тлумачення	Галузь права, що має справу з корисністю, застосуванням, придбанням і запобіганням приватними юридичними правами в деяких формах інтелектуальних творів у промислових, наукових, літературних та артистичних сферах, а також в деяких формах ідентифікації підприємницької діяльності, з метою їх економічного використання в конкурентній підприємницькій діяльності.	О.О. Стрижак

Результат інтелектуальної творчої діяльності	Який може бути представлений у матеріальній формі	ІВ є категорією, що відображає відносини володіння, користування і розпорядження результатом інтелектуальної творчої діяльності.	Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова
Особлива форма власності	Власність на результати інтелектуальної діяльності	ІВ є особливою формою власності, бо вона створюється творчою, інтелектуальною працею і є ідеальним творінням, що базується на матеріальних носіях.	А.А. Чухно
Суспільні відносини	Відносини належності, володіння, розпорядження та використання об'єктів ІВ	Сукупність суспільних відносин, що опосередковують виробництво і економічний рух об'єктів ІВ – їх належність, володіння, розпорядження і використання.	І.В. Лазня, В.О. Рибалкін
Право на результат інтелектуальної діяльності	Майнові і немайнові права на результати інтелектуальної діяльності	Під ІВ розуміють не результат інтелектуальної діяльності як такий, а право на нього. Якщо майнове (економічне право) можна передати іншій особі в користування, то моральне (немайнове) право автора невіддільне від творця.	П.М. Цибульов, В.Г. Зінов

На основі проведеного аналізу можна виділити три основні підходи до визначення сутності інтелектуальної власності:

1. Економіко-правовий підхід - визначає інтелектуальну власність як сукупність виключних прав на результати творчої діяльності та засоби індивідуалізації в галузі виробництва, науки, техніки, мистецтва, аудіовізуальної, виконавчої та інших видах діяльності.
2. Соціально-економічний підхід - розглядає інтелектуальну власність як сукупність суспільних відносин, які мають забезпечити рівновагу між правами авторів і інтересами суспільства щодо доступу до результатів інтелектуальної діяльності та їх економічного використання.
3. Етико-економічний підхід - базується на характеристиці інтелектуальної власності як ідеального творіння, яке володіє новизною,

може реалізувати комерційну вартість творчої ідеї та забезпечує задоволення речових і духовних потреб людства.

Застосування лише одного із цих підходів не дозволяє розкрити всю багатоаспектність категорії "інтелектуальна власність".

Тому доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує різні ознаки вищезазначених підходів і полягає у розумінні інтелектуальної власності як ідеального творіння, що є результатом індивідуальної або колективної інтелектуальної творчої діяльності, може бути виражений у матеріальній формі, яка підлягає правовій охороні, та володіння, користування і розпорядження яким, без загрози для суспільства, може забезпечувати конкурентні переваги та додаткову вартість його суб'єкта.

Класифікації, об'єктів інтелектуальної власності можна розділити на три основні групи:

1. Об'єкти промислової власності, які включають винаходи, корисні моделі, промислові зразки, а також засоби індивідуалізації робіт та послуг (торговельні марки, фірмові найменування, зазначення місця походження товару).
2. Нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності, до яких відносяться селекційні досягнення (сорти рослин, породи тварин), топографії інтегральних мікросхем, службова та комерційна таємниця (ноу-хау) тощо.
3. Об'єкти авторського права та суміжних прав, що охоплюють комп'ютерні програми, інформаційні технології, бази даних, літературні та музичні твори, твори мистецтва, а також права виконавців, організацій мовлення та виробників фонограм.

Для більш детального аналізу інтелектуальної власності розглянемо її основні класифікаційні ознаки (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікаційні ознаки інтелектуальної власності

Класифікаційні ознаки	Характеристика
За характером творчої діяльності щодо створення	Інтелектуальна власність науково-технічної сфери, Інтелектуальна власність літературно-художньої сфери.
За кількістю суб'єктів (творців, володарів)	Колективна інтелектуальна власність, Індивідуальна інтелектуальна власність.
За юридичним статусом суб'єкта	Інтелектуальна власність юридичних осіб, Інтелектуальна власність фізичних осіб.
За формою власності	Приватна, колективна та державна інтелектуальна власність.
За видом охоронного документа	Об'єкт інтелектуальної власності, що охороняється патентом (винаходи, промислові зразки, селекційні досягнення), Об'єкт інтелектуальної власності, що охороняються свідоцтвом (корисні моделі, товарні знаки, знаки обслуговування, зазначення місця походження товару, бази даних тощо), Об'єкт інтелектуальної власності, що не потребують охоронного документу (літературні твори, твори мистецтва, ноу-хау тощо).
За сутнісною компонентою, що переважає в розумінні змісту	Інтелектуальна власність як економічна, юридична, соціальна, філософська та етична категорія.
За сферою використання	Інтелектуальна власність виробничої сфери, Інтелектуальна власність невиробничої сфери.
За участю в діяльності суб'єктів господарювання	Функціонуюча інтелектуальна власність (об'єкт інтелектуальної власності, використання яких приносить дохід), Нефункціонуюча (об'єкт інтелектуальної власності, які можуть бути використані в майбутньому).
За участю у формуванні активів підприємства	Інтелектуальна власність, що відображається у складі необоротних матеріальних активів у балансі підприємства, Інтелектуальна власність, що не відображається.
За джерелами походження	Інтелектуальна власність, створена працівниками підприємства, Інтелектуальна власність, створена працівниками підприємства сумісно з іншими суб'єктами господарювання, Інтелектуальна власність, отримана від інших суб'єктів господарювання (на платній чи безоплатній основі).
За ступенем відчуження	Інтелектуальна власність, права на яку можуть бути передані у повне використання іншому суб'єкту, Інтелектуальна власність, права на яку частково передані у використання іншому суб'єкту.

За рівнем використання	Інтелектуальна власність, що використовується на рівні підприємства, на регіональному, на національному рівні та на міжнародному рівні.
------------------------	---

Згідно зі статтями 420, 421 Цивільного кодексу України [3], до об'єктів права інтелектуальної власності відносять такі як: літературні та художні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); виконання, фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення; наукові відкриття; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; компоновання (топографії) інтегральних мікросхем; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки, географічні зазначення; комерційні таємниці.

Суб'єктами права інтелектуальної власності виступають: творець (творці) об'єктів права інтелектуальної власності (автор, виконавець, винахідник тощо) та інші особи, яким належать особисті немайнові та майнові права інтелектуальної власності.

Об'єкти права інтелектуальної власності, які є охоронними результатами інтелектуальної діяльності, мають специфічні особливості, серед яких:

1. Всі об'єкти права інтелектуальної власності є результатами (або проявами) діяльності розуму – це прямі або опосередковані прояви людського таланту у галузі науки, техніки, літератури та мистецтва.
2. На відміну від об'єктів речових прав, інтелектуальні продукти мають нематеріальний, безтілесний характер.
3. Незважаючи на нематеріальний характер, результати інтелектуальної власності мають вартісні оцінки, як і інші продукти людської праці.
4. Об'єкти права інтелектуальної власності можуть використовуватися необмеженим колом осіб.
5. Продукти інтелектуальної діяльності виступають носіями визначеної інформації.
6. Між об'єктами права інтелектуальної власності існує системний зв'язок, адже нові розробки створюються на основі вже набутих розробок,

що є матеріальним вираженням науково-технічних здібностей та досвіду попередніх дослідників.

7. Об'єкти права інтелектуальної власності мають подвійну природу – економічну та юридичну.

8. Об'єкти права інтелектуальної власності набувають сенсу лише у випадку їх комерціалізації.

В умовах глобальної інтелектуалізації економіки інформація та знання стають рушійною силою інноваційного розвитку суспільства. Творча розумова діяльність набуває все більшої важливості, а питання стимулювання та охорони інтелектуальної власності стають першочерговими як для окремих держав, так і для світу в цілому.

Комерціалізація інтелектуальної власності є ключовим процесом, який перетворює результати інтелектуальної діяльності на джерело доходу та забезпечує конкурентні переваги підприємству. Ефективність цього процесу визначається впливом різноманітних факторів, які діють на макро- та мікрорівнях.

Законодавство України у сфері інтелектуальної власності не дає чіткого тлумачення терміну "комерціалізація", хоча ст. 1 Закону України "Про інноваційну діяльність" [41] згадує цей термін у контексті визначення інноваційної діяльності як діяльності, спрямованої на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок для випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

В науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття "комерціалізація інтелектуальної власності". Г. Ступнікер [88] розуміє комерціалізацію інтелектуальної власності як процес активної реалізації технологічного капіталу підприємства як складової його інтелектуального капіталу з метою підвищення прибутку і забезпечення зростання ринкової капіталізації підприємства. В.І. Мухопад [70] визначає комерціалізацію інтелектуальної власності як підприємницьку діяльність, пов'язану з перетворенням результатів інтелектуальної діяльності та засобів індивідуалізації в прибуток з використанням різноманітних форм та засобів торгівлі. В.Д. Базилевич [11] розглядає комерціалізацію інтелектуальної власності як процес залучення результатів інтелектуальної діяльності в господарський обіг шляхом

продажу виключних майнових прав інтелектуальної власності на договірній основі.

На основі аналізу різних підходів пропонуємо розуміти під комерціалізацією інтелектуальної власності процес впровадження результатів наукової, інтелектуальної та творчої праці у господарський оборот задля одержання доходів та забезпечення соціальної користі.

Для забезпечення ефективності комерціалізації необхідно враховувати різноманітні фактори, які можна класифікувати за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

**Фактори, що впливають на ефективність комерціалізації  
інтелектуальної власності**

<b>Група факторів</b>	<b>Фактори</b>	<b>Характеристика впливу</b>
<b>Зовнішні фактори</b>	Нормативно-правове забезпечення	Включає законодавчі та нормативні акти, що регулюють процеси створення, охорони та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Належний рівень правового захисту стимулює створення та впровадження інновацій.
	Державне регулювання та підтримка	Державна політика у сфері інтелектуальної власності, наявність державних програм підтримки, податкових пільг, спрощених процедур реєстрації прав.
	Ринкова кон'юнктура	Стан попиту на інноваційні продукти, наявність конкуренції, готовність ринку до сприйняття інновацій.
	Інвестиційний клімат	Наявність джерел фінансування інноваційної діяльності, розвиненість венчурного капіталу, доступність кредитних ресурсів.
	Міжнародні фактори	Глобалізація ринків, міжнародна кооперація, доступ до світових технологій та знань.
<b>Внутрішні фактори</b>	Інноваційний потенціал підприємства	Наявність інтелектуальних, матеріально-технічних, фінансових ресурсів для створення і впровадження інновацій.
	Ефективність управління інтелектуальною власністю	Наявність стратегії управління інтелектуальною власністю, механізмів її охорони та захисту.

Мотивація персоналу	Система стимулювання творчої активності працівників, винагорода за створення об'єктів інтелектуальної власності.
Маркетингова складова	Наявність маркетингової стратегії комерціалізації, ефективність маркетингових комунікацій, дослідження ринку.
Організаційна структура	Гнучкість організаційної структури, наявність спеціалізованих підрозділів або посад, відповідальних за управління інтелектуальною власністю.
Фінансові можливості	Наявність фінансових ресурсів для патентування, ліцензування, налагодження виробництва, просування інноваційного продукту.
Техніко-технологічний рівень виробництва	Відповідність виробничої бази вимогам до виробництва інноваційної продукції, технологічна гнучкість.

Основними зовнішніми факторами, що впливають на ефективність комерціалізації інтелектуальної власності, є:

1. Нормативно-правове забезпечення – включає законодавчі та нормативні акти, що регулюють процеси створення, охорони та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. В Україні діють 10 спеціальних законів у сфері інтелектуальної власності, серед яких закони "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", "Про охорону прав на промислові зразки", "Про охорону прав на знаки для товарів і послуг", "Про авторське право і суміжні права" та інші [4]. Крім того, Україна є учасницею 18 багатосторонніх міжнародних договорів у цій сфері. Належний рівень правового захисту стимулює створення та впровадження інновацій.
2. Державне регулювання та підтримка – державна політика у сфері інтелектуальної власності, наявність державних програм підтримки, податкових пільг, спрощених процедур реєстрації прав. За здійснення політики у сфері інтелектуальної власності в Україні відповідає Міністерство освіти і науки України через Державний департамент інтелектуальної власності.
3. Ринкова кон'юнктура – стан попиту на інноваційні продукти, наявність конкуренції, готовність ринку до сприйняття інновацій. Ринкова

ситуація визначає потенційний попит на інноваційні розробки та можливості їх комерціалізації.

4. Інвестиційний клімат – наявність джерел фінансування інноваційної діяльності, розвиненість венчурного капіталу, доступність кредитних ресурсів. Достатнє фінансування є необхідною умовою для успішної комерціалізації інтелектуальної власності.

5. Міжнародні фактори – глобалізація ринків, міжнародна кооперація, доступ до світових технологій та знань. Міжнародний трансфер технологій, продаж об'єктів інтелектуальної власності, ліцензійні угоди стають перспективним засобом збільшення прибутків і завоювання нових ринків.

Серед внутрішніх факторів, що визначають ефективність комерціалізації інтелектуальної власності на рівні підприємства, можна виділити:

1. Інноваційний потенціал підприємства – наявність інтелектуальних, матеріально-технічних, фінансових ресурсів для створення і впровадження інновацій. Високий інноваційний потенціал дозволяє підприємству генерувати нові ідеї та втілювати їх у комерційно успішні продукти.

2. Ефективність управління інтелектуальною власністю – наявність стратегії управління інтелектуальною власністю, механізмів її охорони та захисту. Управління інтелектуальною власністю включає діяльність з виявлення, оцінки, захисту та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

3. Мотивація персоналу – система стимулювання творчої активності працівників, винагорода за створення об'єктів інтелектуальної власності. Належна мотивація творчої діяльності сприяє збільшенню кількості та якості створюваних об'єктів інтелектуальної власності.

4. Маркетингова складова – наявність маркетингової стратегії комерціалізації, ефективність маркетингових комунікацій, дослідження ринку. Правильна оцінка ринкових перспектив інноваційного продукту є ключовим фактором його успішної комерціалізації.

5. Організаційна структура – гнучкість організаційної структури, наявність спеціалізованих підрозділів або посад, відповідальних за управління інтелектуальною власністю. Ефективна організаційна структура

забезпечує координацію дій всіх підрозділів підприємства в процесі комерціалізації інтелектуальної власності.

6. Фінансові можливості – наявність фінансових ресурсів для патентування, ліцензування, налагодження виробництва, просування інноваційного продукту. Достатнє фінансування є необхідною умовою успішної комерціалізації.

7. Техніко-технологічний рівень виробництва – відповідність виробничої бази вимогам до виробництва інноваційної продукції, технологічна гнучкість. Високий технологічний рівень виробництва дозволяє ефективно впроваджувати інноваційні розробки.

Для успішної комерціалізації інтелектуальної власності необхідно враховувати взаємодію всіх зазначених факторів та розробляти відповідні стратегії управління, які дозволять максимально використати наявні можливості та мінімізувати ризики. На рисунку 1.2 представлена модель взаємодії факторів, що впливають на ефективність комерціалізації інтелектуальної власності.

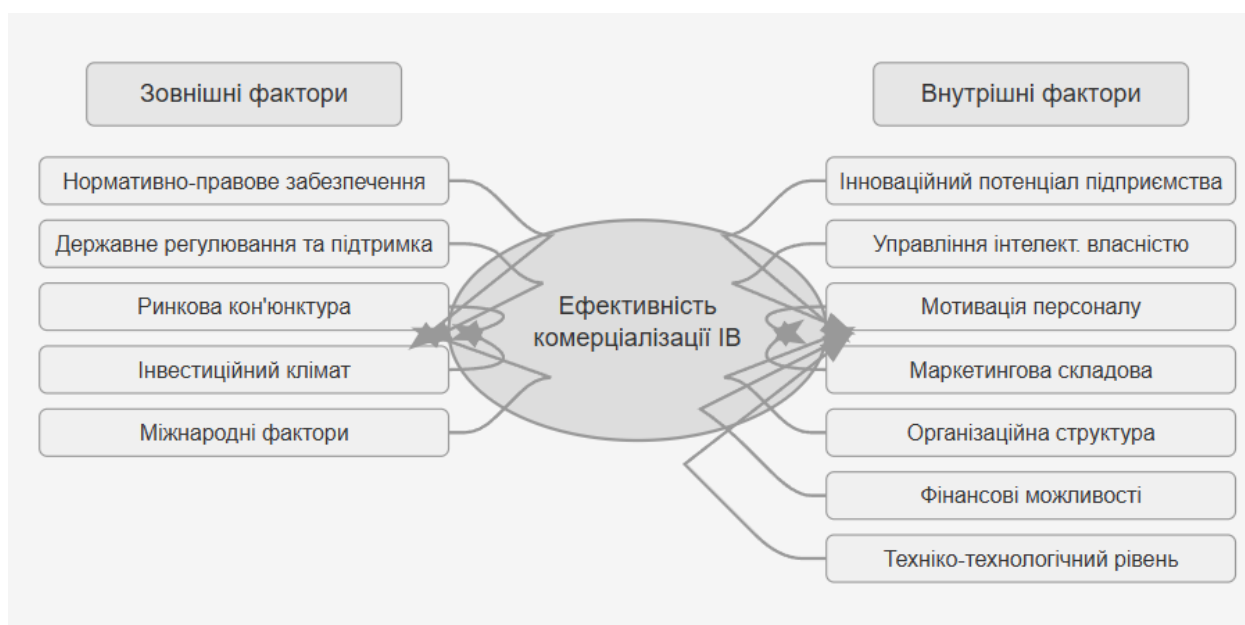


Рис. 1.2. Модель взаємодії факторів, що впливають на ефективність комерціалізації інтелектуальної власності [76]

Як видно з рисунка, ефективність комерціалізації інтелектуальної власності залежить від взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому підприємство має обмежені можливості щодо впливу на зовнішні фактори, але

може активно управляти внутрішніми факторами, розробляючи відповідні стратегії та механізми.

Також важливо враховувати, що ефективність комерціалізації інтелектуальної власності залежить від стадії життєвого циклу інновації. На ранніх стадіях, коли ще не визначено комерційний потенціал розробки, ключовими факторами є наявність достатнього фінансування для проведення досліджень і розробок, а також ефективна система управління інноваційною діяльністю. На стадії виведення інноваційного продукту на ринок зростає значення маркетингових факторів, зокрема правильного позиціонування продукту, ефективної цінової політики та каналів просування. На стадії зрілості продукту важливими стають фактори, пов'язані з оптимізацією виробництва, розширенням ринку та підтримкою конкурентних переваг.

Суттєвий вплив на ефективність комерціалізації інтелектуальної власності має також характер самого об'єкта інтелектуальної власності. Різні види об'єктів (винаходи, корисні моделі, комп'ютерні програми, торговельні марки тощо) мають свою специфіку з точки зору охорони, захисту та комерційного використання. Тому стратегія комерціалізації повинна враховувати особливості конкретного об'єкта інтелектуальної власності та його потенційну цінність для ринку.

## **1.2. Методи комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності**

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності передбачає трансформацію результатів інтелектуальної діяльності у ринковий продукт з метою отримання прибутку. В сучасних умовах існує широкий спектр методів та інструментів комерціалізації, які дозволяють ефективно використовувати інтелектуальну власність в господарському обороті.

У науковій літературі та практиці управління інтелектуальною власністю існує певна термінологічна неузгодженість щодо використання понять "методи" та "способи" комерціалізації. Для забезпечення термінологічної чіткості в межах даного дослідження доцільно розмежувати ці поняття.

Методи комерціалізації інтелектуальної власності слід розуміти як систематизовані підходи до перетворення об'єктів інтелектуальної власності на комерційний результат. Методи характеризують загальні принципи та стратегічні напрямки комерціалізації.

Способи комерціалізації – це конкретні практичні механізми та інструменти реалізації обраного методу комерціалізації, що визначають, яким чином відбувається впровадження об'єктів інтелектуальної власності в господарський оборот.

Таким чином, методи комерціалізації окреслюють стратегічний вектор дій (використання у власному виробництві, відчуження прав, внесення до статутного капіталу), тоді як способи комерціалізації визначають конкретні інструменти реалізації цих стратегій (ліцензування, франчайзинг, інжиніринг, лізинг тощо).

Успішна комерціалізація інтелектуальної власності вимагає системного підходу, який охоплює всі етапи від виявлення комерційно цінних результатів інтелектуальної діяльності до їх впровадження у виробництво чи виведення на ринок. Цей процес включає оцінку комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності, вибір оптимальної стратегії комерціалізації, забезпечення правової охорони, пошук партнерів та інвесторів, укладання відповідних договорів та контроль за їх виконанням.

Методи комерціалізації інтелектуальної власності можна класифікувати за різними ознаками. За способом комерціалізації виділяють три основні групи методів (таблиця 1.4). Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, включаючи характер об'єкта інтелектуальної власності, ринкову ситуацію, фінансові та технологічні можливості підприємства, стратегічні цілі та ризики, пов'язані з кожним з методів.

Таблиця 1.4

**Методи комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності [55, 88]**

<b>Метод комерціалізації</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>Використання у власному виробництві</b>	Впровадження об'єктів інтелектуальної власності у виробничий процес підприємства-розробника для створення та реалізації інноваційної продукції	Повний контроль над об'єктом ІВ, максимізація прибутку, посилення конкурентних позицій на ринку	Високі витрати на організацію виробництва, потреба в суттєвих інвестиціях, високі ризики
<b>Передача прав на об'єкт ІВ (повна або часткова)</b>	Відчуження майнових прав на об'єкт ІВ (продаж патенту або ліцензування)	Швидке отримання прибутку, відсутність подальших витрат, зниження ризиків	Обмежений доход, ризик втрати контролю над технологією, можливість створення конкурента
<b>Внесення прав ІВ до статутного капіталу</b>	Використання об'єктів ІВ як внеску до статутного капіталу нового або існуючого підприємства	Можливість стати засновником/співзасновником фірми без грошових вкладень, комерціалізація через діяльність створеного підприємства	Складність оцінки вартості ІВ, ризики, пов'язані з діяльністю підприємства

Розглянемо детальніше кожен із цих методів.

Використання об'єктів ІВ у власному виробництві є найбільш розповсюдженим методом комерціалізації, який дозволяє підприємству-розробнику повністю контролювати процес комерціалізації та отримувати максимальний прибуток від реалізації інноваційної продукції. Цей метод передбачає впровадження результатів інтелектуальної діяльності у виробничий процес та виведення на ринок нової або удосконаленої продукції. Перевагами цього методу є повний контроль над об'єктом ІВ, можливість максимізації прибутку, посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. До недоліків можна віднести високі витрати на організацію виробництва, потребу в суттєвих інвестиціях, високі ризики, пов'язані з виведенням нового продукту на ринок.

Передача прав на об'єкт ІВ включає два основних механізми: повне відчуження прав (продаж патенту) та часткову передачу прав (ліцензування). При повному відчуженні прав власник об'єкта ІВ передає всі майнові права новому власнику за відповідну винагороду. При ліцензуванні власник об'єкта ІВ (ліцензіар) надає дозвіл іншій особі (ліцензіату) на використання об'єкта ІВ на певних умовах. Залежно від обсягу прав, що передаються, виділяють виключні, невиключні та одиничні ліцензії.

Виключна ліцензія передбачає передачу ліцензіату права використання об'єкта ІВ в повному обсязі з заборонаю використання цього об'єкта ліцензіаром та надання ліцензій іншим особам. Невиключна ліцензія дозволяє ліцензіару використовувати об'єкт ІВ та надавати ліцензії іншим особам. Одинична ліцензія передбачає передачу ліцензіату права використання об'єкта ІВ з заборонаю надання ліцензій іншим особам, але з можливістю використання об'єкта ліцензіаром.

Внесення прав ІВ до статутного капіталу передбачає використання майнових прав на об'єкти ІВ як внеску до статутного капіталу нового або існуючого підприємства. Цей метод дозволяє комерціалізувати ІВ через діяльність створеного підприємства, причому власник ІВ стає співвласником підприємства. Перевагою цього методу є можливість стати засновником підприємства без грошових вкладень, недоліком - складність оцінки вартості прав ІВ та ризики, пов'язані з діяльністю підприємства.

Крім основних методів комерціалізації інтелектуальної власності, існує ряд специфічних форм, які можуть бути використані в залежності від характеру об'єкта ІВ та ринкових умов (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

### Специфічні форми комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності

[46, 70]

<b>Форма комерціалізації</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Франчайзинг</b>	Комплексна підприємницька ліцензія на використання фірмового найменування, торговельної марки, захищеної комерційної інформації, ноу-хау з метою виробництва та/або реалізації певного виду товару або послуги
<b>Інжиніринг</b>	Комплекс інженерно-консультаційних послуг з підготовки та забезпечення процесу виробництва і реалізації продукції, обслуговування будівництва та експлуатації промислових, інфраструктурних та інших об'єктів
<b>Промислова кооперація</b>	Співробітництво між промисловими підприємствами, що передбачає передачу технологій, а також організацію спільного виробництва
<b>Технічна допомога</b>	Передача технічних знань, інструкцій, інженерної документації, технічних даних, необхідних для освоєння нових технологій та організації виробництва
<b>Спільні підприємства</b>	Форма міжнародного підприємництва, що ґрунтується на спільному володінні підприємством декількома суб'єктами з різних країн, спільному управлінні та розподілі доходів і ризиків
<b>Лізинг</b>	Довгострокова оренда обладнання, технологічних ліній, інших об'єктів, що втілюють об'єкти інтелектуальної власності
<b>Промислове виробництво за контрактом</b>	Виробництво продукції на потужностях іншого підприємства з використанням переданих технологій, ноу-хау, патентів
<b>Науково-технічний обмін</b>	Передача науково-технічних досягнень через науково-технічну та навчальну літературу, участь у виставках, конференціях, симпозіумах тощо

Франчайзинг є однією з найбільш ефективних форм комерціалізації інтелектуальної власності, яка дозволяє правовласнику (франчайзеру) розширити свій бізнес з мінімальними інвестиціями, а користувачу (франчайзі) отримати перевірену бізнес-модель, відому торговельну марку та підтримку з боку франчайзера. Договір франчайзингу (комерційної концесії) передбачає надання

права на використання комплексу об'єктів інтелектуальної власності: торговельних марок, фірмових найменувань, комерційних таємниць, ноу-хау тощо.

Інжиніринг передбачає надання інженерно-консультаційних послуг, пов'язаних з передачею технологій. Ця форма комерціалізації охоплює широкий спектр послуг, включаючи передпроектні роботи, проектування, розробку технологічних процесів, навчання персоналу, консультаційний супровід впровадження технологій тощо. Інжиніринг часто поєднується з іншими формами комерціалізації, такими як ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств.

Промислова кооперація та спільні підприємства є ефективними формами комерціалізації інтелектуальної власності, особливо для виходу на міжнародні ринки. Вони дозволяють об'єднати технологічні, фінансові та маркетингові ресурси партнерів для спільної реалізації інноваційних проектів.

Вибір конкретної форми комерціалізації залежить від багатьох факторів, включаючи характер об'єкта ІВ, стадію його розробки, наявні ресурси, ринкові умови, стратегічні цілі власника ІВ тощо. Часто для максимальної ефективності комерціалізації використовується комбінація різних форм.

Процес комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності включає ряд послідовних етапів, які можна представити у вигляді алгоритму (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Алгоритм комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності [82]

Перший етап - виявлення та оцінка комерційного потенціалу об'єктів ІВ. На цьому етапі здійснюється аналіз наявних результатів інтелектуальної діяльності, визначаються об'єкти з найбільшим комерційним потенціалом, проводиться їх попередня оцінка.

Другий етап - забезпечення правової охорони об'єктів ІВ. Залежно від характеру об'єкта ІВ, обирається відповідна форма правової охорони (патентування, реєстрація авторських прав, збереження комерційної таємниці тощо) та здійснюються необхідні процедури для отримання охоронних документів.

Третій етап - оцінка вартості прав на об'єкти ІВ. На цьому етапі проводиться комплексна оцінка вартості майнових прав на об'єкти ІВ з використанням відповідних методик (витратний, порівняльний, дохідний підходи).

Четвертий етап - вибір форми комерціалізації. На основі результатів попередніх етапів та аналізу ринкових умов обирається оптимальна форма комерціалізації (використання у власному виробництві, ліцензування, створення спільного підприємства тощо).

П'ятий етап - впровадження обраної форми комерціалізації. На цьому етапі здійснюються конкретні дії з реалізації обраної форми комерціалізації:

налагодження виробництва, пошук потенційних ліцензіатів, укладання відповідних договорів тощо.

Шостий етап - моніторинг та оцінка результатів комерціалізації. На цьому етапі здійснюється постійний контроль за процесом комерціалізації, оцінюється його ефективність, при необхідності вносяться корективи в обрану стратегію.

Ефективна комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності вимагає використання різноманітних інструментів, включаючи маркетингові, фінансові, правові та управлінські. До основних інструментів комерціалізації можна віднести:

1. Маркетингові дослідження - дозволяють визначити потенційний попит на інноваційну продукцію, виявити найбільш перспективні сегменти ринку, оцінити конкурентну ситуацію, сформуванати ефективну стратегію просування.
2. Патентно-інформаційний пошук - забезпечує отримання інформації про існуючі технічні рішення, визначення рівня техніки, виявлення потенційних конкурентів та партнерів.
3. Правові інструменти - включають різноманітні договори (ліцензійні, франчайзингові, інжинірингові тощо), які забезпечують юридичне оформлення процесу комерціалізації та захист прав власника ІВ.
4. Фінансові інструменти - забезпечують фінансування процесу комерціалізації за рахунок власних коштів, позикових ресурсів, венчурного капіталу, грантів, державної підтримки тощо.
5. Управлінські інструменти - включають методи планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують ефективне управління процесом комерціалізації.
6. Інформаційно-комунікаційні технології - забезпечують збір, обробку та передачу інформації в процесі комерціалізації, а також взаємодію між всіма учасниками цього процесу.
7. Інструменти оцінки ефективності - дозволяють оцінити результати комерціалізації, визначити її економічну ефективність, виявити проблеми та розробити заходи щодо їх усунення.

Успішна комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності вимагає системного підходу, який передбачає комплексне використання всіх вищезазначених інструментів з урахуванням специфіки конкретного об'єкта ІВ та ринкових умов.

Особливу увагу слід приділити оцінці вартості прав на об'єкти ІВ, оскільки вона є ключовим елементом процесу комерціалізації. В міжнародній практиці використовуються три основні підходи до оцінки вартості прав на об'єкти ІВ:

1. Витратний підхід - базується на визначенні витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта ІВ з урахуванням його морального та фізичного зносу. Цей підхід доцільно використовувати для оцінки вартості об'єктів ІВ, які не приносять прямого доходу (наприклад, для оцінки вартості внеску до статутного капіталу).
2. Порівняльний (ринковий) підхід - базується на порівнянні об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, права на які були продані на ринку. Цей підхід найбільш ефективний при наявності активного ринку об'єктів ІВ, коли існує достатня кількість угод з аналогічними об'єктами.
3. Дохідний підхід - базується на визначенні вартості об'єкта ІВ на основі очікуваних майбутніх доходів від його використання. Цей підхід є найбільш поширеним для оцінки об'єктів ІВ, які приносять прямий дохід (наприклад, при ліцензуванні).

В Україні методики оцінки вартості прав на об'єкти ІВ регламентуються Національним стандартом №4 "Оцінка майнових прав інтелектуальної власності", затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2007 р. №1185 [4]. Цей стандарт визначає особливості застосування витратного, порівняльного та дохідного підходів до оцінки майнових прав інтелектуальної власності, а також встановлює вимоги до оформлення результатів оцінки. Дотримання цих вимог забезпечує об'єктивність та достовірність результатів оцінки, що має вирішальне значення для успішної комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Таким чином, комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності є складним багатоетапним процесом, який вимагає системного підходу та використання різноманітних методів та інструментів. Вибір оптимальної стратегії

комерціалізації залежить від характеру об'єкта ІВ, ринкових умов, наявних ресурсів та стратегічних цілей власника ІВ. Ефективна комерціалізація дозволяє не тільки отримати прибуток від результатів інтелектуальної діяльності, але й забезпечити інноваційний розвиток підприємства, посилити його конкурентні позиції на ринку та сприяти економічному зростанню країни в цілому.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»**

### **2.1. Характеристика підприємства та аналіз об'єктів інтелектуальної власності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ"**

ТОВ «Науково-виробниче підприємство «УКРОРГСИНТЕЗ» (код ЄДРПОУ 31607028) розпочало свою діяльність на вітчизняному ринку 10 вересня 2001 року та за більш ніж двадцятирічний період функціонування трансформувалося у потужний науково-виробничий комплекс, що спеціалізується на дослідженнях і експериментальних розробках у сфері природничих і технічних наук.

Директором підприємства є Довгополий Сергій Іванович, який здійснює загальне керівництво та визначає стратегічні напрямки розвитку компанії. Власниками підприємства виступають Толмачов Андрій Олексійович, якому належить 66% статутного капіталу (132 877 800 грн), та Толмачова Наталія Андріївна, яка володіє 34% статутного капіталу (68 452 200 грн). Загальний статутний капітал НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» становить 201 330 000 грн, що свідчить про потужну фінансову базу підприємства та створює сприятливі умови для реалізації інноваційних проектів і комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Ліцензування є одним із найбільш розповсюджених та ефективних способів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, який дозволяє правовласнику отримувати стабільний дохід від надання права використання об'єкта інтелектуальної власності іншим суб'єктам господарювання. Цей спосіб комерціалізації має суттєві переваги, особливо для наукомістких підприємств, які не мають достатніх виробничих потужностей для самостійного освоєння всіх створюваних інновацій.

Ліцензійні угоди можуть набувати різних форм залежно від обсягу прав, що передаються, території дії, строку дії, ексклюзивності та інших умов. Розглянемо ключові види ліцензій, що можуть бути використані НВП "УКРОРГСИНТЕЗ" для комерціалізації своїх об'єктів інтелектуальної власності:

1. Виключна ліцензія передбачає передачу ліцензіату права використання об'єкта ІВ в повному обсязі з заборonoю використання цього

об'єкта ліцензіаром та надання ліцензій іншим особам. Цей вид ліцензії доцільно використовувати для технологій, які потребують значних інвестицій для впровадження, та в ситуаціях, коли ліцензіат готовий заплатити премію за ексклюзивність.

2. Невиключна ліцензія дозволяє ліцензіару використовувати об'єкт ІВ та надавати ліцензії іншим особам. Такий вид ліцензій є оптимальним для технологій широкого застосування, коли можливе одночасне використання об'єкта ІВ багатьма суб'єктами без зменшення його цінності.

3. Одиначна ліцензія передбачає передачу ліцензіату права використання об'єкта ІВ з заборонаю надання ліцензій іншим особам, але з можливістю використання об'єкта ліцензіаром. Цей тип ліцензії є компромісним варіантом, який дозволяє ліцензіару зберегти право використання об'єкта ІВ, надаючи ліцензіату певну ексклюзивність.

4. Крос-ліцензія передбачає взаємний обмін ліцензіями між двома або більше суб'єктами господарювання. Цей тип ліцензування особливо ефективний у високотехнологічних галузях, де компанії володіють взаємодоповнюючими технологіями, і дозволяє розширити технологічні можливості без додаткових фінансових витрат.

5. Субліцензія – ліцензія, видана ліцензіатом третій особі за згодою ліцензіара. Можливість видачі субліцензій розширює потенціал комерціалізації технології, дозволяючи залучити до її використання більшу кількість суб'єктів.

Структура ліцензійної угоди, розроблена з урахуванням специфіки діяльності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ", має включати такі ключові елементи:

- Визначення об'єкта ліцензії та обсягу прав, що передаються
- Територія та строк дії ліцензії
- 1. Умови виплати роялті або інших форм винагороди
- 2. Зобов'язання сторін щодо захисту прав інтелектуальної власності
- 3. Умови технічної підтримки та навчання персоналу ліцензіата
- 4. Порядок вирішення спорів та відповідальність сторін
- 5. Умови припинення ліцензійної угоди

Аналіз корпоративної структури НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» свідчить про активну стратегію диверсифікації бізнесу та розширення сфер впливу. Підприємство володіє корпоративними правами у чотирьох компаніях: ТОВ «УОСФУД» (100%), ТОВ «ДАЛЬТА-СЕРВІС» (99,76%), ТОВ «ЕЛЕКТРОТЕХНІКА-НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» (74,5%) та КОНЦЕРН «СНАМІН» (40%). Така структура дозволяє ефективно використовувати інтелектуальний капітал, створений основним підприємством, у різних галузях економіки та забезпечувати синергетичний ефект від взаємодії компаній групи.

Організаційна структура НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» побудована за функціонально-дивізіональним принципом, що забезпечує ефективне управління різноманітними напрямками діяльності компанії. Центральний офіс та виробничі потужності розташовані за адресою: м. Київ, вул. Черчилля Вінстона, 85. Підприємство має також земельні ділянки у власності (16) та в оренді (8), що забезпечує просторовий базис для розміщення виробничих, науково-дослідних, складських та адміністративних об'єктів.

Таблиця 2.1

### Основні характеристики організаційної структури НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»

Параметр	Характеристика
Тип організаційної структури	Функціонально-дивізіональна
Кількість рівнів управління	4 (директор → заступники директора → керівники департаментів → керівники відділів)
Кількість департаментів	7 (науково-дослідний, виробничий, комерційний, фінансово-економічний, юридичний, зовнішньоекономічної діяльності, адміністративно-господарський)
Форма централізації	Змішана (централізоване стратегічне управління при децентралізації оперативних рішень)
Кількість філій і представництв	3 (Київ, Львів, Одеса)
Середня норма керованості	7-9 підлеглих на одного керівника
Тип координаційних механізмів	Стандартизація процесів, взаємне узгодження, прямий контроль

Організаційна структура НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» характеризується високим рівнем формалізації бізнес-процесів, чітким розподілом функціональних обов'язків між підрозділами та налагодженими механізмами координації діяльності. При цьому структура управління є досить гнучкою та адаптивною, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та корегувати стратегію розвитку відповідно до ринкових умов.

В організаційній структурі НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» науково-дослідний департамент займає особливе місце, оскільки саме в його межах здійснюється створення нових об'єктів інтелектуальної власності. Департамент складається з п'яти відділів:

1. Відділ органічного синтезу
2. Відділ неорганічного синтезу
3. Відділ аналітичних досліджень
4. Відділ конструкторських розробок
5. Експериментальний відділ

Кожен з відділів має свою лабораторну базу, оснащену сучасним обладнанням, що дозволяє проводити дослідження та експерименти на високому технологічному рівні. Загальна кількість наукових та інженерно-технічних працівників, задіяних у науково-дослідному департаменті, становить близько 320 осіб, з яких 15 мають науковий ступінь доктора наук, а 78 – кандидата наук. Високий рівень кваліфікації наукових кадрів забезпечує інноваційний характер діяльності підприємства та створює передумови для генерування нових ідей та розробок.

Департамент виробництва НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» відповідає за впровадження результатів науково-дослідних робіт у виробничу діяльність та забезпечує виготовлення інноваційної продукції з використанням запатентованих технологій. Виробничі потужності підприємства включають:

1. Цех органічного синтезу (потужність 1500 тонн на рік)
2. Цех неорганічного синтезу (потужність 2800 тонн на рік)

3. Цех виробництва лабораторного обладнання
4. Цех виготовлення лабораторних меблів
5. Дільницю фасування та пакування

Технологічне обладнання виробничих підрозділів регулярно оновлюється та модернізується відповідно до останніх досягнень науки і техніки, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Для координації процесів комерціалізації інтелектуальної власності у структурі підприємства функціонує спеціалізований підрозділ – відділ інтелектуальної власності, який підпорядковується безпосередньо директору. Цей відділ забезпечує оформлення прав на об'єкти інтелектуальної власності, моніторинг порушень прав, ліцензування та комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності. У складі відділу функціонують три сектори:

1. Сектор патентознавства (5 осіб)
2. Сектор ліцензування (3 особи)
3. Сектор оцінки та обліку нематеріальних активів (4 особи)

Взаємодія відділу інтелектуальної власності з іншими підрозділами підприємства регламентується внутрішніми нормативними документами та здійснюється на основі регулярних нарад, спільних проектів та інформаційного обміну.

Таблиця 2.2

### Динаміка кадрового складу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за 2020-2024 роки

Категорія персоналу	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2020, %
Науково-дослідний персонал	268	296	278	310	342	27,6
Виробничий персонал	486	542	398	582	637	31,1
Інженерно-технічний персонал	124	152	133	175	192	54,8
Адміністративно-управлінський персонал	72	77	68	85	93	29,2
Допоміжний персонал	95	64	44	70	100	5,3
Всього	1045	1131	921	1222	1364	30,5

Аналіз динаміки кадрового складу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за 2020-2024 роки свідчить про стабільне зростання чисельності персоналу, за винятком 2022 року, коли відбулося скорочення штату внаслідок складної економічної ситуації. Найбільший приріст спостерігається за категорією інженерно-технічного персоналу (54,8%), що відображає посилення інноваційної спрямованості діяльності підприємства та збільшення обсягів виробництва наукомісткої продукції.

Аналіз фінансових показників НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» дозволяє оцінити економічний потенціал підприємства для здійснення інноваційної діяльності та комерціалізації інтелектуальної власності.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних фінансових показників НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»  
за 2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2020, %
Дохід, тис. грн	1 394 028	1 867 480	2 236 023	2 655 715	3 279 389	135,2
Чистий прибуток, тис. грн	424 787	876 142	1 087 391	1 240 898	1 075 070	153,1
Активи, тис. грн	1 687 613	2 478 598	3 472 279	4 472 104	5 742 947	240,3
Зобов'язання, тис. грн	606 659	445 834	407 187	157 958	314 352	-48,2
Рентабельність продукції, %	30,5	46,9	48,6	46,7	32,8	+2,3 в.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,2	5,6	6,3	7,1	7,25	+4,05
Коефіцієнт фінансової залежності	1,36	1,22	1,13	1,04	1,07	-0,29

За період 2020-2024 років НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» демонструє стабільне зростання доходу та чистого прибутку, що свідчить про ефективність бізнес-

моделі підприємства та високий рівень конкурентоспроможності його продукції на ринку (див. рис. 2.1)

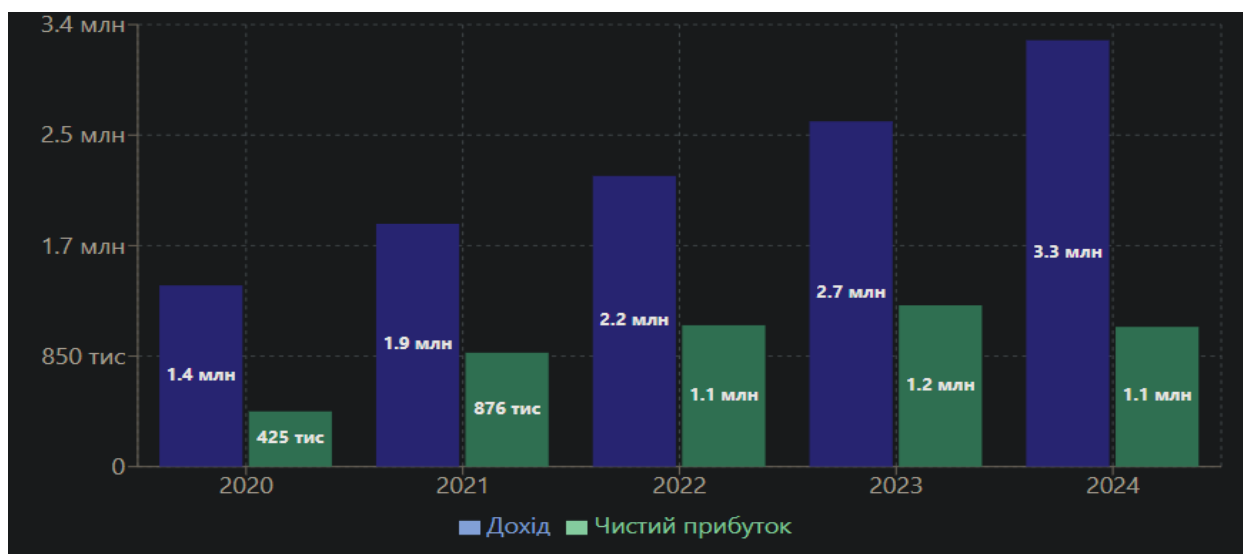


Рис 2.1 - Динаміка фінансових показників НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» (тис. грн)

Збільшення активів підприємства у 3,4 рази за п'ять років відображає активну інвестиційну політику, спрямовану на розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання. Зменшення зобов'язань при зростанні активів свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз показників поточної ліквідності (7,25 у 2024 році) вказує на високу платоспроможність підприємства та наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт фінансової залежності (1,07 у 2024 році) свідчить про оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу, що забезпечує фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» як науково-виробниче підприємство, основним видом діяльності якого є дослідження й експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук (КВЕД 72.19), активно створює та використовує різноманітні об'єкти інтелектуальної власності.

Портфель інтелектуальної власності підприємства має розгалужену структуру та включає різні типи об'єктів, захищених відповідними правовими механізмами.

Проведений комплексний аналіз дозволив систематизувати об'єкти інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» та оцінити їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках.

Розглянемо Структуру портфеля інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» станом на 2024 рік в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

**Структура портфеля інтелектуальної власності НВП  
«УКРОРГСИНТЕЗ» станом на 2024 рік**

Тип об'єкта інтелектуальної власності	Кількість	Частка у загальному портфелі, %	Статус правової охорони	Географія дії
Торговельні марки	4	5,2	Діючі	Україна
Патенти на винаходи	31	40,3	Діючі - 27, в процесі отримання - 4	Україна - 31, ЄС - 8, США - 4
Патенти на корисні моделі	18	23,4	Діючі - 16, в процесі отримання - 2	Україна
Патенти на промислові зразки	12	15,6	Діючі	Україна, ЄС - 3
Авторські права на програмне забезпечення	5	6,5	Діючі	Міжнародна
Ноу-хау та комерційні таємниці	7	9,1	-	-
Разом	77	100,0	-	-

Аналіз структури портфеля інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» свідчить про його диверсифікований характер, що дозволяє забезпечити комплексний захист результатів інтелектуальної діяльності підприємства. Найбільшу частку в портфелі займають патенти на винаходи (40,3%), що відповідає інноваційному характеру діяльності підприємства та його орієнтації на створення технологічно складних та наукомістких продуктів. Значна кількість патентів на корисні моделі (23,4%) свідчить про активне використання цієї форми правової охорони для швидкого захисту технічних рішень, що не мають винахідницького рівня, але забезпечують конкурентні переваги продукції підприємства.

Зареєстрована торговельна марка «Укроргсинтез» (номер свідоцтва m200723138, зареєстрована 10.09.2009) є ключовим нематеріальним активом підприємства, що забезпечує його впізнаваність на ринку та формує репутаційний капітал. Крім власної торговельної марки, підприємство використовує на правах дистриб'ютора торговельні марки іноземних партнерів: ІКА (Німеччина), Pmvas (Німеччина) та Bergof (Німеччина), що розширює асортимент продукції та зміцнює ринкові позиції. Важливою складовою портфеля інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є патенти на промислові зразки, які захищають зовнішній вигляд виробів підприємства, зокрема лабораторних меблів та обладнання.

Наявність таких патентів дозволяє запобігти імітації дизайну продукції конкурентами та забезпечує унікальність візуального сприйняття товарів НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» на ринку.

Авторські права на програмне забезпечення охороняють п'ять спеціалізованих програмних продуктів, розроблених фахівцями підприємства для автоматизації лабораторних досліджень та управління технологічними процесами. Ці програмні продукти використовуються як у власній діяльності підприємства, так і поставляються клієнтам разом з лабораторним обладнанням.

Окрему категорію об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» становлять ноу-хау та комерційні таємниці, які не підлягають державній реєстрації, але мають суттєву комерційну цінність. До таких об'єктів

відносяться технологічні режими синтезу хімічних сполук, рецептури, методики аналізу та контролю якості, технологічні інструкції тощо.

Режим комерційної таємниці на підприємстві забезпечується комплексом організаційних, технічних та юридичних заходів, включаючи укладання угод про нерозголошення з працівниками та контрагентами.

Аналіз динаміки створення об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за останні п'ять років свідчить про активізацію інноваційної діяльності підприємства та розширення його патентного портфеля.

Таблиця 2.5

**Динаміка створення об'єктів інтелектуальної власності НВП  
«УКРОРГСИНТЕЗ» за 2020-2024 роки**

Тип об'єкта інтелектуальної власності	2020	2021	2022	2023	2024	Всього за період
Патенти на винаходи	4	5	3	6	7	25
Патенти на корисні моделі	2	3	2	4	5	16
Патенти на промислові зразки	1	2	1	3	2	9
Авторські права на програмне забезпечення	0	1	1	1	2	5
Торговельні марки	0	0	1	0	1	2
Разом	7	11	8	14	17	57

За період 2020-2024 років НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» створило 57 нових об'єктів інтелектуальної власності, що свідчить про високу інноваційну активність підприємства.

При цьому спостерігається тенденція до зростання кількості створених об'єктів інтелектуальної власності, що відображає посилення уваги підприємства до розробки нових технологій та продуктів. Представимо візуально у вигляді рисунку 2.1

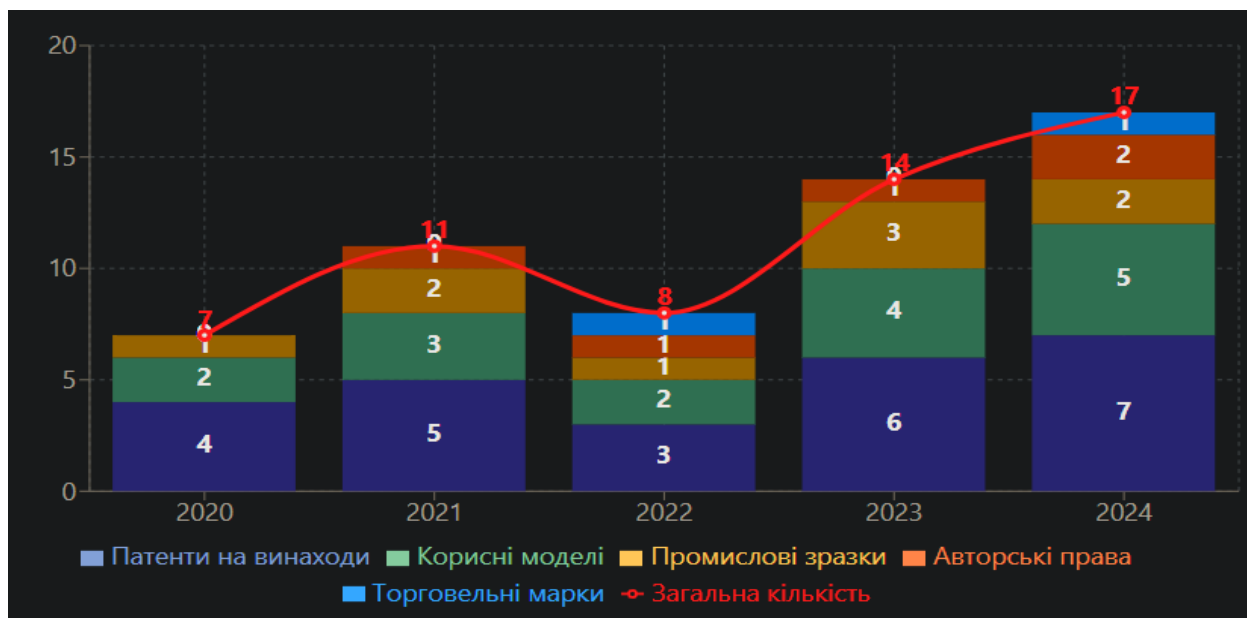


Рис. 2.1 - Динаміка створення об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за 2020-2024 роки

Аналіз патентного портфеля НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за технологічними напрямками дозволяє виділити ключові сфери інноваційної діяльності підприємства та оцінити їх відповідність стратегічним пріоритетам розвитку.

Таблиця 2.6

**Розподіл патентів НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за технологічними напрямками**

Технологічний напрямок	Кількість патентів	Частка у загальному портфелі, %	Середній вік патентів, років
Технології синтезу органічних хімічних сполук	18	29,5	3,7
Технології синтезу неорганічних хімічних сполук	12	19,7	4,2
Лабораторне обладнання та устаткування	14	23,0	5,8

Конструкції лабораторних меблів	9	14,8	6,3
Методики аналізу хімічних речовин	5	8,2	2,5
Технологічні процеси виробництва хімічної продукції	3	4,9	1,8
Разом	61	100,0	4,3

Аналіз розподілу патентів за технологічними напрямками свідчить про концентрацію інноваційної діяльності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» у сфері технологій синтезу хімічних сполук (сумарно 49,2% патентів) та розробки лабораторного обладнання і меблів (37,8% патентів). Такий розподіл відповідає основним напрямкам діяльності підприємства та забезпечує синергетичний ефект від взаємодії різних технологічних сфер.

Середній вік патентів у портфелі НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» становить 4,3 роки, що свідчить про відносну новизну технологічної бази підприємства та регулярне оновлення патентного портфеля. При цьому найновішими є патенти у сфері технологічних процесів виробництва хімічної продукції (середній вік 1,8 років) та методик аналізу хімічних речовин (середній вік 2,5 років), що відображає посилення уваги підприємства до цих напрямків за останні роки.

Важливим аспектом аналізу об'єктів інтелектуальної власності є оцінка їх вартості та внеску в загальну вартість нематеріальних активів підприємства. НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» використовує різні методи оцінки вартості об'єктів інтелектуальної власності залежно від їх типу та способу використання.

Таблиця 2.7

**Структура нематеріальних активів НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» станом  
на 31.12.2024**

Тип нематеріальних активів	Балансова вартість, тис. грн	Частка у загальній вартості нематеріальних активів, %	Метод оцінки
Патенти на винаходи	48 250	39,4	Витратний, дохідний
Патенти на корисні моделі	12 730	10,4	Витратний
Патенти на промислові зразки	8 640	7,1	Витратний, ринковий
Торговельні марки	25 860	21,1	Дохідний
Авторські права на програмне забезпечення	14 520	11,9	Витратний, дохідний
Ноу-хау та комерційні таємниці	12 350	10,1	Дохідний
Разом	122 350	100,0	-

Аналіз структури нематеріальних активів НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» свідчить про значну вартість об'єктів інтелектуальної власності у загальній вартості активів підприємства. Найбільшу вартість мають патенти на винаходи (39,4% загальної вартості нематеріальних активів) та торговельні марки (21,1%), що відображає їх ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

При оцінці вартості об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» використовує різні методи залежно від типу об'єктів та цілей оцінки. Для патентів на винаходи застосовуються переважно витратний та дохідний методи, для торговельних марок – дохідний метод, для програмного забезпечення – комбінація витратного та дохідного методів. Така диференційована методика оцінки дозволяє найбільш об'єктивно визначити вартість різних типів нематеріальних активів та забезпечити їх достовірне відображення у фінансовій звітності підприємства.

Аналіз використання об'єктів інтелектуальної власності у господарській діяльності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» дозволяє оцінити ефективність комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності та їх вплив на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.8

**Способи комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності НВП  
«УКРОРГСИНТЕЗ»**

Спосіб комерціалізації	Кількість об'єктів	Частка у загальному портфелі, %	Річний дохід від використання, тис. грн	Частка у загальному доході підприємства, %
Використання у власному виробництві	43	55,8	1 475 725	45,0
Ліцензування технологій	18	23,4	262 351	8,0
Виконання науково-дослідних робіт на замовлення	9	11,7	131 175	4,0
Внесення до статутного капіталу дочірніх підприємств	4	5,2	65 588	2,0
Франчайзинг	3	3,9	32 794	1,0
Разом	77	100,0	1 967 633	60,0

Аналіз способів комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» свідчить про переважне використання створених технологій у власному виробництві (55,8% об'єктів), що забезпечує 45,0% загального доходу підприємства. Такий підхід дозволяє максимізувати економічний ефект від інноваційної діяльності та забезпечити конкурентні переваги продукції підприємства на ринку (див. рис. 2.2)

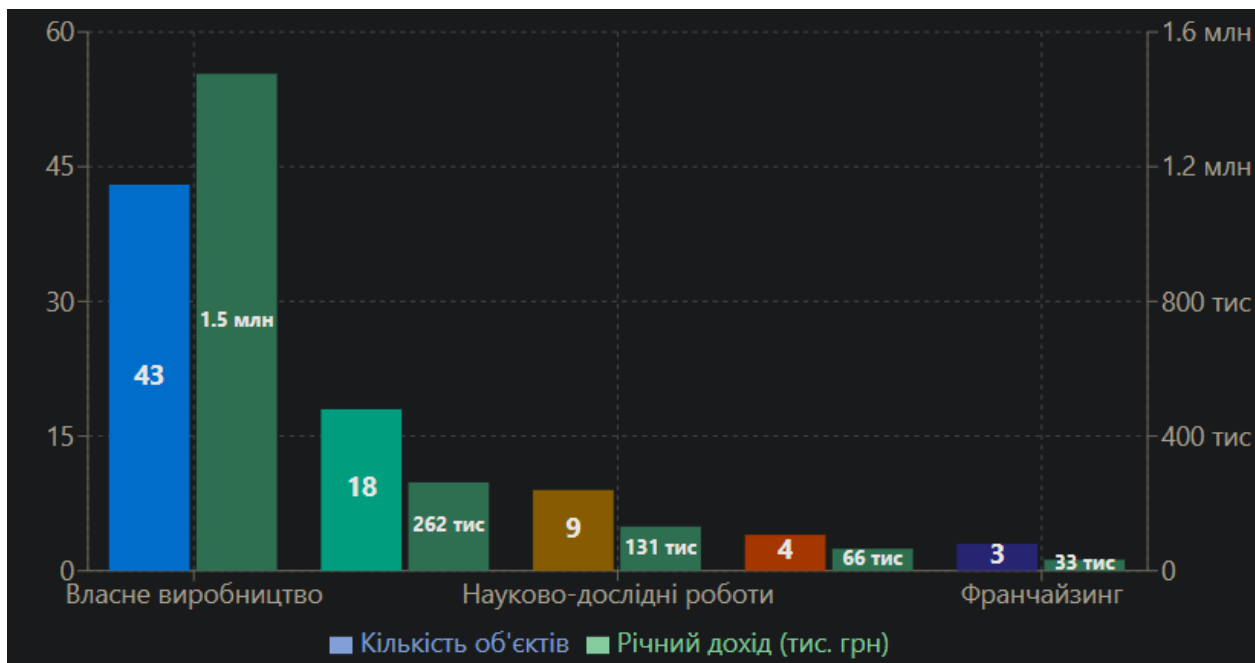


Рис. 2.2 - Способи комерціалізації інтелектуальної власності

Значна частка об'єктів інтелектуальної власності (23,4%) комерціалізується шляхом ліцензування технологій іншим виробникам, що забезпечує 8,0% загального доходу підприємства. Ліцензійна діяльність НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» реалізується шляхом укладання ліцензійних угод з вітчизняними та закордонними партнерами. Підприємство практикує видачу як виключних, так і невиключних ліцензій, а також укладання крос-ліцензійних угод для отримання доступу до технологій партнерів.

Виконання науково-дослідних робіт на замовлення з використанням власних технологій та методик забезпечує комерціалізацію 11,7% об'єктів інтелектуальної власності та генерує 4,0% загального доходу підприємства. Цей напрямок діяльності дозволяє не лише отримувати додаткові доходи, але й розширювати сферу застосування розроблених технологій та встановлювати нові партнерські зв'язки.

Внесення об'єктів інтелектуальної власності до статутного капіталу дочірніх підприємств (5,2% об'єктів) та франчайзинг (3,9% об'єктів) є менш поширеними способами комерціалізації, але також забезпечують певний економічний ефект та сприяють розширенню сфери використання інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ».

Загалом, комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності забезпечує 60,0% загального доходу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ», що свідчить про високу інноваційність діяльності підприємства та ефективне використання інтелектуального капіталу.

Для оцінки ефективності використання інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» розраховано ряд показників, що дозволяють порівняти витрати на створення та підтримання об'єктів інтелектуальної власності з доходами від їх комерціалізації.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання інтелектуальної власності  
НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» за 2024 рік**

Показник	Значення	Нормативне значення	Відхилення
Коефіцієнт ефективності використання нематеріальних активів (відношення доходу від використання НМА до їх балансової вартості)	16,1	>1,0	+15,1
Рентабельність інвестицій в інтелектуальну власність (відношення прибутку від використання ОІВ до витрат на їх створення), %	428	>100	+328
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі продажів, %	65	>30	+35
Коефіцієнт використання об'єктів інтелектуальної власності (відношення кількості використовуваних ОІВ до загальної кількості зареєстрованих ОІВ)	0,87	>0,7	+0,17
Середній дохід на один об'єкт інтелектуальної власності, тис. грн	25 553	>10 000	+15 553
Частка доходу від ліцензування у загальному доході підприємства, %	8,0	>5,0	+3,0

Продовження таблиці 2.9

Аналіз показників ефективності використання інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» свідчить про високу ефективність комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та значний економічний ефект від інноваційної діяльності підприємства. Коефіцієнт ефективності використання нематеріальних

активів (16,1) та рентабельність інвестицій в інтелектуальну власність (428%) значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високу віддачу від вкладених у створення інтелектуальної власності ресурсів.

Частка інноваційної продукції у загальному обсязі продажів (65%) свідчить про інноваційний характер діяльності підприємства та орієнтацію на виробництво наукомісткої продукції. Коефіцієнт використання об'єктів інтелектуальної власності (0,87) вказує на ефективність управління портфелем інтелектуальної власності та активне використання зареєстрованих об'єктів у господарській діяльності.

Важливим аспектом аналізу об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є моніторинг порушень прав та захист інтелектуальної власності. Юридичний відділ підприємства регулярно проводить моніторинг ринку на предмет виявлення неправомірного використання запатентованих технологій та зареєстрованих торговельних марок. За необхідності підприємство ініціює судові процеси щодо захисту своїх прав.

Аналіз судових справ за участю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» (118 рішень) свідчить про активну позицію підприємства щодо захисту своїх прав інтелектуальної власності. Зокрема, з 26 господарських справ 14 (53,8%) стосувалися порушень прав інтелектуальної власності, з яких 11 (78,6%) були вирішені на користь НВП «УКРОРГСИНТЕЗ». Така висока результативність судових процесів свідчить про ефективність стратегії захисту інтелектуальної власності підприємства та якісну юридичну підтримку.

Таким чином, аналіз об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» свідчить про широкий спектр результатів інтелектуальної діяльності, що захищені відповідними правовими механізмами, та ефективну систему їх комерціалізації. Інтелектуальний капітал підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності та забезпечує значну частку доходу від господарської діяльності.

## 2.2. Виявлення проблем та бар'єрів комерціалізації інтелектуальної власності

Незважаючи на значні досягнення НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» у сфері комерціалізації інтелектуальної власності, в процесі дослідження були виявлені певні проблеми та бар'єри, що обмежують ефективність використання об'єктів інтелектуальної власності. Ці проблеми мають як зовнішній, так і внутрішній характер, і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Систематизація виявлених проблем та бар'єрів дозволила згрупувати їх за кількома ключовими категоріями та оцінити їх вплив на процеси комерціалізації інтелектуальної власності підприємства.

Таблиця 2.10

### Основні проблеми та бар'єри комерціалізації інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»

Категорія проблем	Конкретні проблеми та бар'єри	Ступінь впливу	Характер впливу
Нормативно-правові	Недосконалість законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності	Високий	Збільшення витрат на юридичний супровід та захист прав
	Тривалість процедур отримання охоронних документів	Середній	Затримка комерціалізації нових розробок
	Відсутність ефективних механізмів боротьби з порушеннями прав	Високий	Зниження ефективності комерціалізації через неправомірне використання
	Недосконалість судової системи у вирішенні спорів щодо інтелектуальної власності	Високий	Збільшення тривалості та вартості судових процесів
Організаційно-управлінські	Недостатня координація між науково-дослідним департаментом, юридичним відділом та комерційним департаментом	Середній	Затримки у процесі комерціалізації нових розробок
	Відсутність комплексної стратегії управління інтелектуальною власністю	Високий	Зниження ефективності використання ОІВ
	Недостатня мотивація працівників до створення об'єктів інтелектуальної власності	Середній	Зменшення кількості інноваційних пропозицій від співробітників

	Недосконалість системи обліку та оцінки нематеріальних активів	Середній	Недооцінка вартості інтелектуального капіталу підприємства
Фінансово-економічні	Високі витрати на міжнародне патентування	Високий	Обмеження географії правової охорони ОІВ
	Складність оцінки економічної ефективності комерціалізації ОІВ	Середній	Ускладнення процесу прийняття інвестиційних рішень
	Недостатнє фінансування деяких напрямків НДДКР	Середній	Затримка у створенні нових ОІВ
	Складність залучення зовнішнього фінансування для інноваційних проектів	Високий	Обмеження можливостей розширення інноваційної діяльності
Ринкові	Обмежений попит на інноваційні технології на внутрішньому ринку	Високий	Зниження доходів від ліцензування на внутрішньому ринку
	Висока конкуренція на зовнішніх ринках	Середній	Збільшення витрат на просування та захист ОІВ
	Недостатня інформованість потенційних ліцензіатів про можливості використання технологій підприємства	Середній	Обмеження можливостей ліцензування
	Складність пошуку партнерів для спільної комерціалізації ОІВ	Низький	Затримка у реалізації спільних проектів
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері управління інтелектуальною власністю	Високий	Зниження ефективності управління портфелем ОІВ
	Недостатній рівень компетенції у сфері міжнародного патентування	Середній	Складнощі при виході на зовнішні ринки
	Плинність кадрів серед наукових співробітників	Низький	Ризик втрати інтелектуального капіталу
	Недостатня обізнаність персоналу щодо комерційної цінності створюваних ОІВ	Середній	Недооцінка потенціалу комерціалізації деяких розробок
Інфраструктурні	Недостатньо розвинена інноваційна інфраструктура в Україні	Високий	Ускладнення процесу комерціалізації інновацій
	Відсутність ефективних механізмів взаємодії науки, бізнесу та держави	Високий	Обмеження можливостей для співпраці та спільної комерціалізації

Нормативно-правові проблеми комерціалізації інтелектуальної власності мають суттєвий вплив на діяльність НВП «УКРОРГСИНТЕЗ». Зокрема, недосконалість законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності, тривалість процедур отримання охоронних документів та відсутність ефективних

механізмів боротьби з порушеннями прав створюють суттєві перешкоди для ефективної комерціалізації інтелектуальної власності. Крім того, недосконалість судової системи у вирішенні спорів щодо інтелектуальної власності призводить до збільшення тривалості та вартості судових процесів.

Аналіз судової практики НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» у сфері захисту інтелектуальної власності дозволив виявити основні типи порушень прав та оцінити ефективність судового захисту.

Таблиця 2.11

**Аналіз судових справ НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» щодо захисту прав інтелектуальної власності за 2020-2024 роки**

Тип порушення прав	Кількість судових справ	Кількість справ, вирішених на користь підприємства	Ефективність судового захисту, %	Середня тривалість розгляду справи, місяців
Порушення патентних прав	7	5	71,4	18,3
Порушення прав на торговельні марки	4	3	75,0	12,5
Порушення авторських прав	2	2	100,0	9,6
Розголошення комерційної таємниці	1	1	100,0	14,2
Разом	14	11	78,6	15,2

Аналіз судових справ свідчить про досить високу ефективність судового захисту прав інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» (78,6% справ вирішено на користь підприємства). Однак, середня тривалість розгляду справ (15,2 місяців) є досить значною, що призводить до затримок у припиненні порушень прав та отриманні компенсації за завдані збитки. Найбільш проблемним є захист патентних прав, де ефективність судового захисту є найнижчою (71,4%), а тривалість розгляду справ найбільшою (18,3 місяців).

Організаційно-управлінські проблеми комерціалізації інтелектуальної власності пов'язані з внутрішніми особливостями функціонування НВП

«УКРОРГСИНТЕЗ». Зокрема, недостатня координація між різними підрозділами підприємства, відсутність комплексної стратегії управління інтелектуальною власністю та недостатня мотивація працівників до створення об'єктів інтелектуальної власності обмежують ефективність інноваційної діяльності та комерціалізації її результатів.

Аналіз системи мотивації персоналу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» до створення об'єктів інтелектуальної власності дозволив виявити основні стимули та оцінити їх ефективність.

Аналіз системи мотивації персоналу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» до створення об'єктів інтелектуальної власності свідчить про наявність різних форм стимулювання, але загальна ефективність системи є недостатньою. Зокрема, матеріальне стимулювання не повною мірою відповідає комерційній цінності створюваних об'єктів інтелектуальної власності, а нематеріальне стимулювання часто має формальний характер. Крім того, висока завантаженість персоналу поточними завданнями обмежує можливості для творчої діяльності та розробки інноваційних рішень. Фінансово-економічні проблеми комерціалізації інтелектуальної власності пов'язані з високими витратами на створення, реєстрацію та захист об'єктів інтелектуальної власності, особливо на міжнародному рівні. Крім того, складність оцінки економічної ефективності комерціалізації ОІВ та недостатнє фінансування деяких напрямків НДДКР обмежують можливості підприємства щодо розширення інноваційної діяльності. Аналіз витрат НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» на створення та підтримання об'єктів інтелектуальної власності дозволяє оцінити фінансове навантаження, пов'язане з інноваційною діяльністю.

Таблиця 2.12

**Структура витрат НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» на створення та підтримання об'єктів інтелектуальної власності за 2024 рік**

Категорія витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальних витратах на ІВ, %	Частка у загальних витратах підприємства, %
Витрати на НДДКР	175 250	78,6	8,7
Витрати на патентування	22 780	10,2	1,1

Витрати на підтримання чинності охоронних документів	8 350	3,7	0,4
Витрати на захист прав інтелектуальної власності	9 620	4,3	0,5
Витрати на оцінку та облік нематеріальних активів	3 580	1,6	0,2
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу у сфері ІВ	3 420	1,5	0,2
Разом	223 000	100,0	11,1

Загальні витрати НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» на створення та підтримання об'єктів інтелектуальної власності у 2024 році склали 223 000 тис. грн, що становить 11,1% загальних витрат підприємства. Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на НДДКР (78,6%), що відображає інноваційний характер діяльності підприємства та його орієнтацію на створення нових технологій та продуктів.

Значними є також витрати на патентування (10,2%) та захист прав інтелектуальної власності (4,3%), що свідчить про активну патентну політику підприємства та його увагу до захисту своїх прав. При цьому витрати на міжнародне патентування є особливо високими, що обмежує можливості підприємства щодо розширення географії правової охорони своїх розробок.

Ринкові проблеми комерціалізації інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» пов'язані з особливостями ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. Зокрема, обмежений попит на інноваційні технології на внутрішньому ринку, висока конкуренція на зовнішніх ринках та недостатня інформованість потенційних ліцензіатів про можливості використання технологій підприємства обмежують можливості для ефективної комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.

Аналіз ринкових умов комерціалізації інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» дозволяє виявити основні тенденції та обмеження, що впливають на ефективність цього процесу (див. табл. 2.14)

Таблиця 2.14

**Аналіз ринкових умов комерціалізації інтелектуальної власності НВП  
«УКРОРГСИНТЕЗ»**

Ринковий фактор	Характеристика	Вплив на комерціалізацію ІВ НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»
Рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств	Низький (16,8% підприємств здійснюють інноваційну діяльність)	Обмежений попит на ліцензії на внутрішньому ринку
Рівень технологічного розвитку хімічної галузі в Україні	Середній (значне технологічне відставання від світових лідерів)	Складність впровадження високотехнологічних розробок
Конкуренція на світовому ринку хімічних технологій	Висока (домінування транснаціональних корпорацій)	Необхідність значних інвестицій у просування технологій
Захист прав інтелектуальної власності на міжнародному рівні	Середній (залежить від конкретної країни)	Ризики порушення прав при виході на зовнішні ринки
Інформаційна асиметрія на ринку технологій	Висока (складність оцінки якості та потенціалу технологій)	Необхідність додаткових зусиль для демонстрації переваг технологій
Транзакційні витрати на ринку технологій	Високі (витрати на пошук партнерів, переговори, юридичний супровід)	Зниження економічної ефективності ліцензійних угод
Державна підтримка трансферу технологій	Низька (обмежені фінансові інструменти, недосконале законодавство)	Збільшення фінансового навантаження на підприємство

Аналіз ринкових умов комерціалізації інтелектуальної власності свідчить про наявність суттєвих обмежень, що впливають на ефективність цього процесу. Зокрема, низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств та середній рівень технологічного розвитку хімічної галузі в Україні обмежують можливості для ліцензування технологій на внутрішньому ринку. Висока конкуренція на світовому ринку хімічних технологій та необхідність значних інвестицій у просування технологій ускладнюють процес виходу на зовнішні ринки.

Для визначення найбільш ефективних способів комерціалізації інтелектуальної власності для НВП "УКРОРГСИНТЕЗ" було проведено експертне оцінювання за участю провідних фахівців підприємства та незалежних експертів у сфері управління інтелектуальною власністю. Експертам було запропоновано оцінити різні способи комерціалізації за шестибальною шкалою (0-5) за такими критеріями:

- економічна ефективність (потенційний дохід);
- швидкість отримання результату;
- рівень ризику;
- контроль над інтелектуальною власністю;
- ресурсоемність;
- стратегічна відповідність цілям підприємства.

Результати експертного оцінювання представлені в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

**Експертна оцінка ефективності способів комерціалізації інтелектуальної власності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ"**

Спосіб комерціалізації	Економіч на ефективність	Швидкість отримання результату	Рівень ризику	Контроль над ІВ	Ресурсоемність	Стратегіч на відповідність	Загаль на оцінка
Використання у власному виробництві	5	3	4	5	2	5	4,0
Ліцензування (невиключна ліцензія)	4	4	5	4	4	4	4,2
Ліцензування (виключна ліцензія)	5	4	3	2	4	3	3,5
Франчайзинг	5	3	4	3	3	3	3,5
Створення спільних підприємств	4	2	3	3	2	4	3,0

Інжиніринг	3	4	4	4	3	4	3,7
Промислова кооперація	3	3	4	4	3	3	3,3
Стратегічні альянси	4	2	3	3	2	4	3,0
Лізинг інтелектуальної власності	3	4	4	3	4	3	3,5
Виробництво за контрактом	3	4	3	3	4	3	3,3

*Примітка: шкала оцінки від 0 до 5, де 5 – найвищий бал (максимальна ефективність, мінімальний ризик тощо)*

Аналіз результатів експертного оцінювання дозволяє зробити висновок, що найбільш ефективними способами комерціалізації інтелектуальної власності для НВП "УКРОРГСИНТЕЗ" є:

1. Ліцензування на умовах невиключної ліцензії (загальна оцінка 4,2)
2. Використання у власному виробництві (загальна оцінка 4,0)
3. Інжиніринг (загальна оцінка 3,7)

При цьому важливо відзначити, що оптимальний вибір способу комерціалізації має здійснюватися диференційовано для кожного конкретного об'єкта інтелектуальної власності з урахуванням його специфіки, стадії розробки, ринкового потенціалу та стратегічних цілей підприємства.

Для практичного застосування в діяльності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ" розроблено систему аналітичних таблиць, які дозволяють оцінити потенціал комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та обрати оптимальний спосіб їх комерціалізації (див. табл. 2.16)

Таблиця 2.16

**Матриця відповідності способів комерціалізації типам об'єктів інтелектуальної власності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ"**

Тип об'єкта інтелектуальної власності	Використання у власному виробництві	Ліцензування	Франчайзинг	Створення СП	Інжиніринг	Лізинг ІВ	Виробництво за контрактом
Патенти на технології синтезу органічних хімічних сполук	Висока	Висока	Середня	Висока	Висока	Середня	Висока
Патенти на технології синтезу неорганічних хімічних сполук	Висока	Висока	Середня	Висока	Висока	Середня	Висока
Патенти на лабораторне обладнання та устаткування	Висока	Висока	Низька	Середня	Середня	Висока	Висока
Патенти на конструкції лабораторних меблів	Висока	Середня	Низька	Низька	Низька	Середня	Висока
Торговельні марки	Висока	Середня	Висока	Середня	Низька	Низька	Середня
Програмне забезпечення	Висока	Висока	Середня	Середня	Середня	Висока	Низька
Ноу-хау та комерційні таємниці	Висока	Середня	Середня	Висока	Висока	Низька	Середня

*Примітка: рівень відповідності: висока, середня, низька*

Порівняльний аналіз представимо у вигляді таблиці 2.17

Таблиця 2.17

**Порівняльний аналіз економічної ефективності різних способів  
комерціалізації інтелектуальної власності (на прикладі патенту на  
технологію синтезу)**

<b>Показник</b>	<b>Використання у власному виробництві</b>	<b>Ліцензування (невиключна ліцензія)</b>	<b>Ліцензування (виключна ліцензія)</b>	<b>Створення СП</b>
Початкові інвестиції, тис. грн	15 000	2 500	2 500	8 000
Щорічні витрати на підтримку, тис. грн	3 500	1 200	1 200	2 000
Прогнозований щорічний дохід, тис. грн	28 000	7 000	12 000	16 000
Термін окупності, років	1,8	0,4	0,2	0,6
Прогнозований ROI за 5 років, %	187	280	480	200
Ризики (за 5-бальною шкалою)	4	2	3	3
Необхідність додаткових ресурсів	Висока	Низька	Низька	Середня
Можливість географічного розширення	Обмежена	Висока	Середня	Середня

Наведені аналітичні таблиці є практичним інструментом для прийняття управлінських рішень щодо вибору оптимального способу комерціалізації конкретних об'єктів інтелектуальної власності НВП "УКРОРГСИНТЕЗ". Їх застосування дозволяє систематизувати процес оцінки потенціалу комерціалізації та підвищити ефективність управління інтелектуальним капіталом підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Стратегічні підходи до покращення комерціалізації інтелектуальної власності на підприємстві**

Дослідження діяльності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» у сфері управління інтелектуальною власністю виявило потребу у формуванні комплексного стратегічного підходу до комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Результати аналізу свідчать, що попри значний інтелектуальний потенціал підприємства, існують резерви підвищення ефективності використання об'єктів інтелектуальної власності у господарському обороті та збільшення економічного ефекту від інноваційної діяльності.

Стратегічні підходи до покращення комерціалізації інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» повинні базуватися на системному поєднанні внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов, з урахуванням перспективних напрямків розвитку хімічної галузі та суміжних секторів економіки. Система стратегічного управління комерціалізацією інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» передбачає реалізацію п'яти взаємопов'язаних стратегічних напрямків, що охоплюють усі ключові аспекти управління інтелектуальним капіталом підприємства [5]:

1. Диверсифікація портфеля інтелектуальної власності – розширення спектру об'єктів інтелектуальної власності за технологічними напрямками та формами правової охорони.
2. Розширення географії правової охорони – міжнародне патентування винаходів та реєстрація торговельних марок на цільових зарубіжних ринках.
3. Оптимізація способів комерціалізації – збалансоване використання різних способів комерціалізації для різних типів об'єктів інтелектуальної власності.
4. Інтеграція у глобальні інноваційні мережі – розвиток співробітництва з міжнародними дослідницькими центрами, технологічними компаніями та венчурними фондами.

5. Розвиток організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю – вдосконалення організаційної структури, бізнес-процесів та інструментів управління інтелектуальним капіталом.

Аналіз світового досвіду комерціалізації інтелектуальної власності у хімічній галузі свідчить про ефективність диверсифікованого підходу до управління портфелем інтелектуальної власності [12]. Формування збалансованого портфеля інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» повинно враховувати технологічні тренди та ринкові перспективи різних напрямків хімічної галузі. На підставі прогнозу розвитку ринку хімічної продукції та тенденцій науково-технічного прогресу в галузі визначено перспективні напрямки розширення портфеля інтелектуальної власності підприємства на період 2025-2030 років [8]:

Зелена хімія та екологічно чисті технології синтезу. Розробка технологій, що відповідають принципам сталого розвитку та мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, стає пріоритетним напрямком розвитку хімічної галузі. НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» має науково-технічний потенціал для створення інноваційних технологій «зеленого синтезу», які дозволяють зменшити кількість стадій синтезу, знизити енергоспоживання, мінімізувати використання токсичних реагентів та розчинників. Прогнозована рентабельність інвестицій у цей напрямок становить 228% за п'ятирічний період при середньому терміні окупності 2,1 роки [14].

Розробка біодеградабельних матеріалів та біополімерів. Зростаючий попит на екологічно безпечні матеріали створює перспективний ринок для біодеградабельних полімерів та композитів. НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» має технологічні можливості для розробки інноваційних біополімерів на основі відновлюваної сировини, які за своїми функціональними характеристиками не поступаються традиційним нафтохімічним полімерам. Прогнозований світовий ринок біополімерів до 2030 року становитиме 23,7 млрд доларів США з середньорічним темпом зростання 17,8% [15].

Інноваційні каталізатори та системи каталізу. Каталізатори є ключовим компонентом більшості хімічних процесів, що визначають їх ефективність, селективність та екологічність. Розробка нових типів каталізаторів, зокрема

гетерогенних, ферментативних та фотокаталізаторів, дозволяє суттєво підвищити ефективність хімічних процесів та знизити їх собівартість. Патентування інноваційних каталітичних систем забезпечує високий рівень захисту інтелектуальної власності та створює передумови для отримання значних ліцензійних платежів при комерціалізації [18].

Матеріали для зберігання та перетворення енергії. Розвиток відновлюваної енергетики та електромобільного транспорту стимулює попит на нові матеріали для акумуляторів, суперконденсаторів, паливних елементів та інших систем зберігання та перетворення енергії. НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» має науково-технічний потенціал для розробки інноваційних матеріалів для електродів, електролітів, мембран та інших компонентів енергетичних систем. Світовий ринок матеріалів для зберігання енергії до 2030 року прогнозується на рівні 89,2 млрд доларів США [21].

Цифрові технології в хімічній галузі. Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання, інтернету речей та інших цифрових технологій у процеси розробки нових хімічних сполук, оптимізації технологічних процесів, контролю якості та управління виробництвом створює нові можливості для патентування програмно-апаратних комплексів та методів обробки даних. НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» може посилити свої конкурентні позиції шляхом створення та патентування інноваційних цифрових рішень для хімічної галузі [24].

Розширення географії правової охорони об'єктів інтелектуальної власності є другим стратегічним напрямком вдосконалення комерціалізації інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ». Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та перспективних ринків збуту дозволив визначити пріоритетні країни для міжнародного патентування та реєстрації торговельних марок [27]:

Європейський Союз – ключовий ринок для експорту хімічної продукції НВП «УКРОРГСИНТЕЗ», що характеризується високим рівнем захисту прав інтелектуальної власності та платоспроможним попитом на інноваційні хімічні технології.

Сполучені Штати Америки – найбільший світовий ринок хімічної продукції з розвинутою інноваційною екосистемою та значним потенціалом для ліцензування технологій.

Китай – швидкозростаючий ринок з високим попитом на хімічні технології та активним розвитком власної хімічної промисловості.

Індія – перспективний ринок з розвиненою фармацевтичною та хімічною промисловістю та зростаючим попитом на інноваційні технології.

Японія – технологічно розвинений ринок з високим рівнем захисту прав інтелектуальної власності та потенціалом для технологічного співробітництва.

Потенційний економічний ефект від розширення географії правової охорони об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» можна оцінити на прикладі патентування технології синтезу нового типу каталізаторів для органічного синтезу. Розрахунок витрат на міжнародне патентування та прогнозованих доходів від комерціалізації технології на різних ринках представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Економічні показники міжнародного патентування технології синтезу нового типу каталізаторів**

Показник	Україна	ЄС	США	Китай	Індія	Японія	Всього
Витрати на патентування, тис. грн	85	420	320	280	240	360	1 705
Щорічні витрати на підтримання патенту, тис. грн	8	45	38	32	28	42	193
Прогнозований щорічний дохід від ліцензування, тис. грн	280	1 850	1 620	980	760	850	6 340
Прогнозований дохід від використання у власному виробництві, тис. грн/рік	1 250	3 850	2 750	1 850	1 350	1 580	12 630
Термін окупності витрат на патентування при ліцензуванні, років	0,3	0,23	0,2	0,29	0,32	0,42	0,27
Прогнозований ROI за 5 років при ліцензуванні, %	1647	2202	2526	1750	1583	1187	1851
Прогнозований ROI за 5 років при використанні у власному виробництві, %	7353	4583	4297	3304	2812	2194	3700

Розрахунки показують високу економічну ефективність міжнародного патентування технологій НВП «УКРОРГСИНТЕЗ». Термін окупності витрат на патентування при ліцензуванні технології становить від 0,2 до 0,42 років залежно від країни, а прогнозована рентабельність інвестицій за п'ятирічний період перевищує 1000% для всіх розглянутих ринків. При цьому комбінований підхід, що поєднує ліцензування технології та її використання у власному виробництві, забезпечує максимальний економічний ефект [11].

Третім стратегічним напрямком вдосконалення комерціалізації інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є оптимізація способів комерціалізації різних типів об'єктів інтелектуальної власності. Аналіз ефективності різних способів комерціалізації дозволив розробити матрицю оптимальних способів комерціалізації для різних типів об'єктів інтелектуальної власності підприємства (рис. 3.1).

Show Image

Визначення оптимального способу комерціалізації для кожного конкретного об'єкта інтелектуальної власності повинно базуватися на комплексній оцінці його комерційного потенціалу, рівня технологічної готовності, ринкових перспектив та стратегічної значущості для підприємства. Для систематизації цього процесу розроблено методику оцінки потенціалу комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, яка включає чотири групи критеріїв [7]:

Техніко-технологічні критерії – оцінюють технічний рівень розробки, її інноваційність, технологічну готовність до впровадження, масштабованість, екологічність.

Ринкові критерії – характеризують розмір потенційного ринку, темпи його зростання, конкурентну ситуацію, бар'єри входу на ринок, готовність споживачів до сприйняття інновації.

Економічні критерії – відображають потенційний дохід від комерціалізації, інвестиційні витрати, термін окупності, рентабельність інвестицій, ризики.

Стратегічні критерії – визначають відповідність об'єкта інтелектуальної власності стратегічним цілям підприємства, синергетичний ефект з іншими напрямками діяльності, перспективи подальшого розвитку технології.

Четвертий стратегічний напрямок – інтеграція у глобальні інноваційні мережі – відповідає сучасним тенденціям розвитку інноваційних процесів, які характеризуються зростанням відкритості та міжнародної кооперації. Для НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» перспективними формами інтеграції у глобальні інноваційні мережі є [9]:

Участь у міжнародних дослідницьких консорціумах та програмах, зокрема в рамках програми ЄС «Горизонт Європа», що дозволяє отримати доступ до фінансування, передових знань та технологій, розширити мережу контактів та підвищити міжнародну репутацію підприємства.

Створення спільних підприємств з міжнародними партнерами для комерціалізації конкретних технологій на цільових ринках, що дозволяє поєднати технологічні компетенції НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» з ринковим доступом, виробничими потужностями та дистрибуційними мережами партнерів.

Співробітництво з міжнародними технологічними брокерами та платформами трансферу технологій, які сприяють пошуку потенційних ліцензіатів та інвесторів для комерціалізації інтелектуальної власності на глобальному ринку.

Розвиток партнерських відносин з провідними університетами та дослідницькими центрами у сфері хімічних технологій, що забезпечує доступ до фундаментальних досліджень, талановитих науковців та дослідницької інфраструктури.

П'ятий стратегічний напрямок – розвиток організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю – є базовою умовою ефективної реалізації всіх інших стратегічних ініціатив. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» передбачає комплексну трансформацію організаційної структури, бізнес-процесів, систем мотивації та інформаційно-аналітичного забезпечення управління інтелектуальним капіталом підприємства [3].

### **3.2. Економічне обґрунтування та рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю**

Економічне обґрунтування пропонуванних заходів із вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» базується на оцінці їх впливу на ключові показники ефективності комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та загальні фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Проведений аналіз існуючої системи управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» виявив ряд проблемних аспектів, які обмежують ефективність комерціалізації інтелектуальної власності підприємства. Для подолання виявлених проблем розроблено комплекс заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю, які можна згрупувати за п'ятьма ключовими напрямками [10]:

1. Оптимізація організаційної структури управління інтелектуальною власністю
2. Вдосконалення бізнес-процесів створення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності
3. Розвиток системи мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу
4. Формування ефективної системи фінансування інноваційних проєктів
5. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління інтелектуальною власністю

Оптимізація організаційної структури управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» передбачає створення Центру управління інтелектуальною власністю (ЦУІВ) як окремого структурного підрозділу, підпорядкованого безпосередньо директору підприємства. ЦУІВ повинен об'єднати функції, які наразі розподілені між різними підрозділами (відділом інтелектуальної власності, юридичним відділом, науково-дослідним департаментом, комерційним департаментом), що дозволить забезпечити системний підхід до управління інтелектуальним капіталом підприємства [13].

Організаційна структура ЦУІВ передбачає створення п'яти спеціалізованих секторів:

Сектор патентно-інформаційних досліджень – відповідає за проведення патентного пошуку, аналіз патентної чистоти розробок, моніторинг технологічних трендів, виявлення перспективних напрямків інноваційної діяльності.

Сектор правової охорони інтелектуальної власності – забезпечує підготовку та подання заявок на отримання охоронних документів, ведення діловодства з патентними відомствами, захист прав інтелектуальної власності.

Сектор оцінки та обліку нематеріальних активів – здійснює оцінку вартості об'єктів інтелектуальної власності, облік нематеріальних активів, аналіз ефективності їх використання.

Сектор комерціалізації інтелектуальної власності – розробляє та реалізує стратегії комерціалізації, здійснює пошук потенційних партнерів та ліцензіатів, веде переговори та укладає договори щодо передачі прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Сектор інформаційно-аналітичного забезпечення – відповідає за формування баз даних об'єктів інтелектуальної власності, аналіз ефективності інноваційної діяльності, підготовку аналітичних матеріалів для прийняття управлінських рішень.

Загальна чисельність персоналу ЦУІВ планується на рівні 18 осіб, включаючи керівника центру, керівників секторів та фахівців. Розрахунок витрат на створення та функціонування ЦУІВ представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Витрати на створення та функціонування Центру управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ»**

<b>Категорія витрат</b>	<b>Одноразові витрати, тис. грн</b>	<b>Щорічні витрати, тис. грн</b>
Фонд оплати праці персоналу (включаючи нарахування)	-	11 520
Обладнання робочих місць (комп'ютерна техніка, меблі, оргтехніка)	1 850	370

Програмне забезпечення для управління інтелектуальною власністю	2 350	950
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	920	580
Інформаційні ресурси (бази даних патентної інформації, аналітичні матеріали)	750	1 250
Консультаційні послуги зовнішніх експертів	680	850
Організаційні витрати (розробка положень, посадових інструкцій, методик)	420	-
Інші витрати	580	780
Всього	7 550	16 300

Другим напрямком удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є вдосконалення бізнес-процесів створення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Аналіз існуючих бізнес-процесів виявив ряд проблемних аспектів, зокрема:

Фрагментованість процесів управління інтелектуальною власністю, відсутність наскрізного управління від генерації ідеї до комерціалізації. Недостатня координація між підрозділами, залученими до процесів створення та комерціалізації інтелектуальної власності. Низька ефективність процесів відбору перспективних ідей та оцінки комерційного потенціалу розробок. Відсутність формалізованих процедур прийняття рішень щодо вибору способу комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. Недостатня ефективність процесів моніторингу та контролю результатів комерціалізації.

Для подолання зазначених проблем розроблено модель бізнес-процесів створення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ», яка включає сім взаємопов'язаних процесів:

1. Генерація ідей та виявлення потенційних об'єктів інтелектуальної власності
2. Оцінка перспективності ідей та відбір проектів для реалізації

3. Реалізація інноваційних проєктів та створення об'єктів інтелектуальної власності
4. Правова охорона об'єктів інтелектуальної власності
5. Оцінка комерційного потенціалу та вибір стратегії комерціалізації
6. Реалізація обраної стратегії комерціалізації
7. Моніторинг та контроль результатів комерціалізації

Для кожного процесу розроблено детальний опис, що включає перелік операцій, відповідальних виконавців, вхідні та вихідні документи, ключові показники ефективності. Впровадження розробленої моделі бізнес-процесів дозволить забезпечити системний підхід до управління інтелектуальною власністю, підвищити ефективність координації між підрозділами та скоротити цикл від генерації ідеї до комерціалізації [19].

Третім напрямком удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є розвиток системи мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу. Аналіз існуючої системи мотивації виявив її недостатню ефективність щодо стимулювання створення об'єктів інтелектуальної власності та їх комерціалізації.

Розроблена система мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» базується на комплексному поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, диференційованих за категоріями персоналу та етапами інноваційного процесу. Ключовими елементами системи є [16]:

Винагорода авторам об'єктів інтелектуальної власності, яка включає:

1. Одноразову винагороду за створення охороноспроможного об'єкта інтелектуальної власності (3-5 посадових окладів)
2. Винагороду за отримання охоронного документа (2-3 посадових оклади)
3. Періодичні виплати (роялті) при комерційному використанні об'єкта інтелектуальної власності (3-5% від доходу від комерціалізації)

Система премій працівникам, які сприяють створенню та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (керівникам проєктів, маркетологам, юристам, патентним повіреним тощо), яка передбачає:

1. Квартальні премії за досягнення ключових показників ефективності у сфері управління інтелектуальною власністю (15-25% посадового окладу)
2. Проектні премії за успішну реалізацію інноваційних проектів (20-40% від річного фонду оплати праці проектної команди)
3. Премії за комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності (2-3% від доходу від комерціалізації)
4. Нематеріальне стимулювання інноваційної діяльності персоналу:
5. Проведення конкурсів інноваційних ідей та проектів з присудженням звань «Кращий інноватор», «Кращий винахідник» тощо
6. Надання додаткового часу для творчої діяльності (до 20% робочого часу) найбільш продуктивним науковим співробітникам
7. Забезпечення можливостей професійного розвитку (навчання, стажування, участь у конференціях та виставках)
8. Створення системи публічного визнання досягнень у сфері інновацій (інформаційні стенди, публікації у корпоративних виданнях, відзначення на корпоративних заходах)
9. Надання додаткових соціальних пільг та бонусів найбільш активним інноваторам (додаткові дні відпустки, корпоративні путівки, медичне страхування преміум-класу)

Економічний ефект від впровадження нової системи мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» оцінюється шляхом співставлення додаткових витрат на виплату винагород та премій з прогнозованим приростом доходу від комерціалізації інтелектуальної власності.

Для визначення прогнозованого економічного ефекту використаємо формулу:

$$E = \Delta D - \Delta B,$$

де  $E$  – економічний ефект;  $\Delta D$  – приріст доходу від комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;  $\Delta B$  – приріст витрат на мотивацію персоналу.

При цьому приріст доходу розраховується як:

$$\Delta D = D_1 - D_0 = N_1 \times K_1 \times S_1 - N_0 \times K_0 \times S_0,$$

де  $D_1$ ,  $D_0$  – доходи від комерціалізації після та до впровадження нової системи мотивації;  $N_1$ ,  $N_0$  – кількість створених об'єктів інтелектуальної власності;  $K_1$ ,  $K_0$  – коефіцієнти комерціалізації;  $S_1$ ,  $S_0$  – середній дохід від комерціалізації одного об'єкта.

Розрахунок для 2025 року:  $\Delta D = 21 \times 0,94 \times 28,2 - 17 \times 0,87 \times 25,6 = 507,6 - 332,8 = 174,8$  млн грн  $\Delta B = 25,4 - 16,6 = 8,8$  млн грн  $E = 174,8 - 8,8 = 166,0$  млн грн

Розрахунок економічного ефекту базується на наступних припущеннях [22]:

- впровадження нової системи мотивації призведе до збільшення кількості створюваних об'єктів інтелектуальної власності на 35-40% протягом перших двох років
- якість та комерційний потенціал створюваних об'єктів інтелектуальної власності підвищиться в середньому на 25-30%
- ефективність комерціалізації (співвідношення комерціалізованих об'єктів до загальної кількості зареєстрованих) зросте з поточних 87% до 92-95%
- середній дохід від комерціалізації одного об'єкта інтелектуальної власності збільшиться на 20-25%

На основі цих припущень розраховано прогнозні показники інноваційної діяльності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» на 2025-2027 роки (таблиця 3.3).

**Таблиця 3.3.**

Прогнозні показники інноваційної діяльності НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» після впровадження нової системи мотивації

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	Темп приросту 2027/2024, %
Кількість створених об'єктів інтелектуальної власності, од.	17	21	24	28	64,7
Кількість отриманих охоронних документів, од.	15	19	22	25	66,7
Кількість комерціалізованих об'єктів інтелектуальної власності, од.	13	18	21	24	84,6

Коефіцієнт комерціалізації, %	87	94	95	96	+9 п.п.
Середній дохід від комерціалізації одного об'єкта, млн грн	25,6	28,2	30,5	32,8	28,1
Загальний дохід від комерціалізації, млн грн	332,8	507,6	640,5	787,2	136,5
Витрати на виплату винагород та премій, млн грн	16,6	25,4	32,0	39,4	137,3
Коефіцієнт ефективності мотивації (відношення доходу до витрат на мотивацію)	20,0	20,0	20,0	20,0	0

Згідно з прогнозними розрахунками, впровадження нової системи мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» дозволить збільшити кількість створюваних об'єктів інтелектуальної власності на 64,7% та загальний дохід від їх комерціалізації на 136,5% протягом трьох років. При цьому коефіцієнт ефективності мотивації (відношення доходу від комерціалізації до витрат на виплату винагород та премій) залишається на стабільному рівні 20,0, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованої системи [23].

Четвертим напрямком удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є формування ефективної системи фінансування інноваційних проектів. Аналіз існуючої практики фінансування інноваційної діяльності підприємства виявив надмірну концентрацію на використанні власних коштів та недостатнє використання зовнішніх джерел фінансування, що обмежує масштаби інноваційної діяльності та збільшує фінансове навантаження на підприємство.

Розроблена система фінансування інноваційних проектів НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» передбачає диверсифікацію джерел фінансування та впровадження стадійного підходу до фінансування інноваційних проектів з різним рівнем ризику [17]:

Для фінансування високоризикових проектів ранніх стадій (технологічний рівень готовності TRL 1-3) рекомендується використовувати:

- Власні кошти підприємства (внутрішній венчурний фонд)
- Державні гранти та програми підтримки фундаментальних та прикладних досліджень
- Кошти міжнародних грантових програм (Horizon Europe, USAID, грантові програми посольств)
- Краудфандинг для соціально значущих проектів (зелені технології, екологічно чисті матеріали)

Для фінансування проектів середнього рівня ризику (TRL 4-6) пропонується залучати:

- Власні кошти підприємства
- Кошти стратегічних партнерів на умовах спільної реалізації проектів
- Венчурне фінансування від спеціалізованих фондів
- Кошти за програмами державно-приватного партнерства

Для фінансування проектів пізніх стадій з низьким рівнем ризику (TRL 7-9) рекомендується використовувати:

- Власні кошти підприємства
- Кредитні ресурси (інноваційні кредити, проектне фінансування)
- Лізинг обладнання
- Кошти комерційних партнерів на умовах спільної комерціалізації

Впровадження запропонованої системи фінансування дозволить збільшити загальний обсяг інвестицій в інноваційні проекти НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» з 223 млн грн у 2024 році до 580 млн грн у 2027 році (зростання на 160%) при збереженні фінансової стійкості підприємства та зниженні інвестиційних ризиків [20].

П'ятим напрямком удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» є розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення. Аналіз існуючої системи інформаційно-аналітичного забезпечення виявив фрагментованість інформаційних ресурсів, недостатню автоматизацію процесів управління

інтелектуальною власністю, обмежені можливості для аналітичної обробки даних та прогнозування.

Для подолання зазначених проблем розроблено концепцію інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ», яка включає наступні функціональні модулі [6]:

Модуль управління інноваційними ідеями та проектами – забезпечує збір, систематизацію та оцінку інноваційних ідей, планування та контроль реалізації інноваційних проектів, облік результатів інтелектуальної діяльності.

Модуль патентно-інформаційних досліджень – забезпечує доступ до баз даних патентної інформації, автоматизацію процесів патентного пошуку, аналіз патентної чистоти розробок, моніторинг технологічних трендів.

Модуль правової охорони – підтримує процеси підготовки та подання заявок на отримання охоронних документів, ведення діловодства з патентними відомствами, моніторинг строків дії охоронних документів, контроль сплати зборів.

Модуль оцінки та обліку нематеріальних активів – забезпечує автоматизацію процесів оцінки вартості об'єктів інтелектуальної власності, облік нематеріальних активів, аналіз ефективності їх використання.

Модуль комерціалізації – підтримує процеси розробки та реалізації стратегій комерціалізації, управління ліцензійною діяльністю, пошуку потенційних партнерів та ліцензіатів, контролю виконання договорів.

Модуль аналітики та звітності – забезпечує збір та аналіз даних про інноваційну діяльність, формування ключових показників ефективності, підготовку аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень.

Впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління інтелектуальною власністю дозволить НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» досягти наступних результатів [2]:

- Скорочення часу на пошук та аналіз інформації на 60-70%
- Зменшення трудовитрат на підготовку заявок на отримання охоронних документів на 40-50%
- Підвищення ефективності відбору перспективних інноваційних проектів на 35-40%

- Скорочення циклу від генерації ідеї до комерціалізації на 30-35%
- Збільшення частки успішно комерціалізованих об'єктів інтелектуальної власності на 15-20%
- Підвищення якості управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності за рахунок розширення аналітичних можливостей та прогнозування

Розрахунок економічної ефективності впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» базується на оцінці інвестиційних витрат та прогнозованого економічного ефекту [1]:

Загальні інвестиційні витрати на впровадження системи становлять 18,5 млн грн, включаючи:

1. Придбання та налаштування програмного забезпечення – 9,2 млн грн
2. Модернізація апаратної інфраструктури – 3,8 млн грн
3. Інтеграція з існуючими інформаційними системами – 2,5 млн грн
4. Навчання персоналу – 1,2 млн грн
5. Інші витрати – 1,8 млн грн

Щорічні експлуатаційні витрати оцінюються на рівні 3,7 млн грн, включаючи:

1. Технічну підтримку та оновлення програмного забезпечення – 1,8 млн грн
2. Обслуговування апаратної інфраструктури – 0,9 млн грн
3. Підтримку баз даних та інформаційних ресурсів – 0,7 млн грн
4. Інші витрати – 0,3 млн грн
5. Прогнозований економічний ефект від впровадження системи включає:
6. Економію трудовитрат персоналу за рахунок автоматизації рутинних операцій – 8,4 млн грн/рік
7. Скорочення витрат на зовнішні консультаційні послуги – 3,2 млн грн/рік
8. Зменшення кількості помилок та пов'язаних з ними втрат – 4,8 млн грн/рік
9. Підвищення доходів від комерціалізації інтелектуальної власності за рахунок більш ефективного відбору проектів та управління портфелем ІВ – 28,5 млн грн/рік

Загальний економічний ефект розраховується за формулою:

$$E_{\text{еф}} = E_{\text{дох}} - (V_{\text{ін}} + V_{\text{екс}} \times n),$$

де  $E_{\text{еф}}$  – загальний економічний ефект за розрахунковий період;  $E_{\text{дох}}$  – сумарний додатковий дохід за розрахунковий період;  $V_{\text{ін}}$  – інвестиційні витрати;  $V_{\text{екс}}$  – щорічні експлуатаційні витрати;  $n$  – кількість років розрахункового періоду.

Для трирічного періоду маємо:  $E_{\text{дох}} = (8,4 + 3,2 + 4,8 + 28,5) \times 3 = 44,9 \times 3 = 134,7$  млн грн  $V_{\text{ін}} = 18,5$  млн грн  $V_{\text{екс}} = 3,7 \times 3 = 11,1$  млн грн  $E_{\text{еф}} = 134,7 - (18,5 + 11,1) = 105,1$  млн грн

Термін окупності розраховується як:  $\text{Ток} = V_{\text{ін}} / (E_{\text{дох}}/n - V_{\text{екс}}) = 18,5 / (44,9 - 3,7) = 18,5 / 41,2 = 0,45$  року  $\approx 5,4$  місяця

Індекс прибутковості (PI) визначається за формулою:  $PI = E_{\text{дох}} / (V_{\text{ін}} + V_{\text{екс}} \times n) = 134,7 / (18,5 + 11,1) = 134,7 / 29,6 = 4,55$

Скоригований з урахуванням дисконтування при ставці 15%, індекс прибутковості складає:  $PI = (44,9/1,15 + 44,9/1,15^2 + 44,9/1,15^3) / (18,5 + 3,7/1,15 + 3,7/1,15^2 + 3,7/1,15^3) = (39,0 + 34,0 + 29,5) / (18,5 + 3,2 + 2,8 + 2,4) = 102,5 / 26,9 = 3,81$

Отже, загальний економічний ефект оцінюється на рівні 105,1 млн грн за три роки, що забезпечує термін окупності інвестицій 5,4 місяця та індекс прибутковості (PI) 3,81 з урахуванням дисконтування. Це свідчить про високу економічну ефективність запропонованого проекту [26].

Сукупний економічний ефект від впровадження всіх запропонованих заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» розраховується як сума ефектів від окремих напрямків за вирахуванням витрат на їх реалізацію:

$$E_{\text{сук}} = \sum(E_i) - \sum(V_i),$$

де  $E_{\text{сук}}$  – сукупний економічний ефект;  $E_i$  – економічний ефект від  $i$ -го напрямку удосконалення;  $V_i$  – витрати на реалізацію  $i$ -го напрямку удосконалення.

Розрахунок сукупного економічного ефекту за трирічний період:

1. Економічний ефект від оптимізації організаційної структури:  $E_1 = 174,5$  млн грн  $V_1 = 56,4$  млн грн  $E_{1\text{чистий}} = 118,1$  млн грн

2. Економічний ефект від вдосконалення бізнес-процесів:  $E2 = 92,8$  млн грн  $B2 = 28,3$  млн грн  $E2_{\text{чистий}} = 64,5$  млн грн

3. Економічний ефект від нової системи мотивації персоналу:  $E3 = 454,4$  млн грн  $B3 = 96,8$  млн грн  $E3_{\text{чистий}} = 357,6$  млн грн

4. Економічний ефект від нової системи фінансування:  $E4 = 115,2$  млн грн  $B4 = 37,5$  млн грн  $E4_{\text{чистий}} = 77,7$  млн грн

5. Економічний ефект від розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення:  $E5 = 134,7$  млн грн  $B5 = 29,6$  млн грн  $E5_{\text{чистий}} = 105,1$  млн грн

Сукупний економічний ефект:  $E_{\text{сук}} = E1_{\text{чистий}} + E2_{\text{чистий}} + E3_{\text{чистий}} + E4_{\text{чистий}} + E5_{\text{чистий}} - B_{\text{синергія}}$   
 $E_{\text{сук}} = 118,1 + 64,5 + 357,6 + 77,7 + 105,1 - 20,2 = 702,8$  млн грн

де  $B_{\text{синергія}}$  – витрати, пов'язані з синхронізацією та координацією заходів (20,2 млн грн).

У перерахунку на річний дохід підприємства (3 279,4 млн грн у 2024 році), сукупний економічний ефект складає 21,4% від поточного річного доходу. За прогнозними розрахунками, частка доходу від комерціалізації інтелектуальної власності в загальному доході зросте з поточних 60% до 76,8% у 2027 році:

$ЧД_{2027} = (Д_{2024} \times 1,13^3) \times 0,768 = (3\,279,4 \times 1,44) \times 0,768 = 4\,722,3 \times 0,768 = 3\,626,7$  млн грн,

де 1,13 – прогнозований середньорічний темп зростання доходу підприємства.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити частку доходу від комерціалізації інтелектуальної власності в загальному доході підприємства з 60% до 76-77% [25].

Для успішної реалізації запропонованих заходів з удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» розроблено поетапний план їх впровадження:

Перший етап (3-6 місяців):

- Створення Центру управління інтелектуальною власністю
- Розробка та затвердження нормативних документів (положень, регламентів, методик)

- Впровадження нової системи мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу
- Початок формування інформаційно-аналітичної системи управління інтелектуальною власністю

Другий етап (6-12 місяців):

- Впровадження нової моделі бізнес-процесів створення та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності
- Розвиток системи фінансування інноваційних проектів
- Розширення географії правової охорони об'єктів інтелектуальної власності
- Продовження впровадження інформаційно-аналітичної системи
- Третій етап (12-18 місяців):
- Оптимізація портфеля інтелектуальної власності
- Розвиток міжнародного співробітництва та інтеграція у глобальні інноваційні мережі
- Завершення впровадження інформаційно-аналітичної системи
- Оцінка ефективності впроваджених заходів та корегування організаційно-економічного механізму

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальною власністю НВП «УКРОРГСИНТЕЗ» дозволять підвищити ефективність комерціалізації інтелектуальної власності, збільшити доходи від інноваційної діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження, присвяченого темі організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, було досягнуто визначених цілей і вирішено завдання, окреслені у вступній частині роботи.

Теоретичний аналіз засвідчив, що інтелектуальна власність є стратегічним активом підприємства, здатним генерувати додаткову вартість та надавати конкурентні переваги. Комерціалізація таких об'єктів визначається ключовим чинником інноваційного розвитку та підвищенням ефективності господарської діяльності. Розгляд різних методів комерціалізації, як-от ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств тощо, показав, що вибір найкращого підходу залежить від особливостей об'єкта, фінансових ресурсів компанії й ринкових умов.

Практична частина дослідження, на прикладі НВП «УКРОРГСИНТЕЗ», дозволила виявити значний науково-технічний потенціал підприємства, який, однак, не реалізується повною мірою через існуючі проблеми у сфері комерціалізації інтелектуальної власності. Серед основних труднощів відзначено недостатнє фінансування, слабку координацію між підрозділами та відсутність чіткої управлінської стратегії щодо інтелектуальних активів. Для усунення цих перешкод запропоновано комплекс заходів, зокрема створення спеціалізованого підрозділу для управління інтелектуальною власністю, розробка й реалізація інтегрованої стратегії управління активами, впровадження дієвих механізмів мотивації персоналу і посилення маркетингової активності. Впровадження таких заходів сприятиме ефективнішій комерціалізації інтелектуальних продуктів, зміцненню позицій підприємства на ринку та довготривалому інноваційному розвитку.

Загалом, результати дослідження підтвердили актуальність і важливість організаційно-економічного забезпечення процесів комерціалізації інтелектуальної власності для сучасних підприємств. Отримані висновки можуть слугувати як основою для теоретичних напрацювань, так і практичними рекомендаціями для компаній, зацікавлених в оптимальному використанні своїх інтелектуальних активів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. №40-44. Ст. 356.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. №36. Ст. 266.
3. Про затвердження Національного стандарту №4 «Оцінка майнових прав інтелектуальної власності»: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.10.2007 №1185. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1185-2007-п> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993 №3687-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. №7. Ст. 32.
5. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15.12.1993 №3688-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. №7. Ст. 34.
6. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 №3689-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. №7. Ст. 36.
7. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 №3792-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. №13. Ст. 64.
8. Конвенція, що заснувала Всесвітню організацію інтелектуальної власності від 14.07.1967. URL: <https://www.wipo.int/treaties/uk/convention> (дата звернення: 18.05.2025).
9. Стрижак О.О. Інтелектуальна власність: економіко-правовий підхід до тлумачення. Київ: Юридична думка, 2018. 220 с.
10. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Інтелектуальна власність як результат інтелектуальної творчої діяльності. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 185 с.
11. Чухно А.А. Інтелектуальна власність як особлива форма власності. Економічна теорія. 2015. №4. С. 25-35.

12. Лазня І.В., Рибалкін В.О. Суспільні відносини у сфері інтелектуальної власності. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». 2017. Вип. 5(194). С. 44-50.
13. Цибульов П.М., Зінов В.Г. Майнові і немайнові права на результати інтелектуальної діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 314 с.
14. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність в господарському обігу: монографія. Київ: Знання, 2019. 310 с.
15. Ступнікер Г. Комерціалізація інтелектуальної власності підприємства. Економіка України. 2020. №8. С. 45-57.
16. Мухопад В.І. Підприємницька діяльність у сфері інтелектуальної власності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 250 с.
17. Андрощук Г.О., Перерва П.Г., Шпак Н.О., Жилінська О.І., Мамонова К.А. Управління інтелектуальною власністю та її комерціалізація: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 288 с.

## **АНОТАЦІЯ**

**Багрій Л. О. Організаційно-економічне забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. –**

**Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на прикладі НВП «УКРОРГСИНТЕЗ». У роботі обґрунтовано сутність і класифікацію інтелектуальної власності, визначено фактори ефективності її комерціалізації, проаналізовано сучасний стан управління інтелектуальною власністю підприємства та виявлено проблеми у цьому процесі. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення комерціалізації інтелектуальної власності та розроблено конкретні заходи з підвищення її ефективності.

Ключові слова: інтелектуальна власність, комерціалізація, організаційно-економічне забезпечення, інновації, методи комерціалізації, управління інтелектуальною власністю.

## **SUMMARY**

**Bahrii, Liubomyr O. Organizational and Economic Support for the Commercialization of Intellectual Property Objects. – Manuscript.**

Master's qualification work, specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The purpose of thesis is theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the organizational and economic support for the commercialization of intellectual property objects based on the case of UKRORGSYNTEZ LTD. The thesis substantiates the essence and classification of intellectual property, identifies factors influencing the effectiveness of its commercialization, analyzes the current state of intellectual property management

at the enterprise, and identifies related problems. Strategic directions for improving intellectual property commercialization are proposed, along with specific measures for enhancing its effectiveness.

**Keywords:** intellectual property, commercialization, organizational and economic support, innovations, methods of commercialization, intellectual property management.