

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.69>**

**УДК 001.895:005.334:347.77**

*Г. В. Демченко,*

*к. е. н., викладач, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8550-8011>*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*H. Demchenko,*

*PhD in Economics, Lecturer, Associate Professor of the Department of  
Management, Logistics and Innovations,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## **INTELLECTUAL PROPERTY AS A TOOL FOR MINIMIZING INNOVATION RISKS OF AN ENTERPRISE**

*У статті здійснено комплексне дослідження ролі інтелектуальної власності як стратегічного інструменту мінімізації інноваційних ризиків у діяльності сучасних підприємств, що функціонують в умовах постійної невизначеності, високої технологічної динаміки та глобальної конкуренції. Розкрито сутність, структуру та класифікацію інноваційних ризиків, проаналізовано їх взаємозв'язок з результативністю науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також процесами комерціалізації*

інновацій. Обґрунтовано, що управління інтелектуальною власністю не повинно обмежуватися виключно правовим захистом результатів інтелектуальної діяльності, а має виступати складовою системи корпоративного ризик-менеджменту, впливаючи на стратегічні та операційні управлінські рішення. Ефективне управління інтелектуальною власністю сприяє зниженню технологічних, фінансових і репутаційних ризиків, формує додатковий рівень інноваційної безпеки підприємства та підвищує його стійкість до зовнішніх загроз. Запропоновано концептуальний підхід до інтеграції системи управління інтелектуальною власністю у корпоративну систему управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінювання та постійний моніторинг ризиків, пов'язаних зі створенням, правовою охороною та використанням об'єктів ІВ. Наголошено, що впровадження комплексної політики управління інтелектуальною власністю перетворює її з формального правового атрибуту на стратегічний ресурс розвитку, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стале зростання. Доведено, що підприємства, які застосовують системні механізми захисту та комерціалізації об'єктів ІВ, досягають вищої ефективності інноваційних проєктів, покращують фінансові результати й зміцнюють довіру інвесторів та партнерів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення механізмів економічної безпеки, формування інноваційно орієнтованих систем управління та розроблення методичних основ оцінювання інтелектуального капіталу в сучасній економіці.

*The article provides a comprehensive analysis of the role of intellectual property as a strategic tool for minimizing innovation risks in the activities of modern enterprises operating under conditions of permanent uncertainty, high technological dynamics, and global competition. The study clarifies the conceptual essence of innovation risks, presents their main types and sources, and emphasizes the interrelation between the level of risk and the effectiveness of research,*

*development, and commercialization processes. It is proved that intellectual property management should not be limited to legal protection but should function as an integrated part of corporate risk management, influencing both strategic and operational decision-making. Effective management of intellectual property allows reducing technological, financial, and reputational risks, forming an additional level of innovation security and stability in the external environment. A conceptual approach is proposed for the integration of IP management into the system of corporate governance, which provides for the identification, assessment, and continuous monitoring of risks associated with the creation, legal protection, and practical use of intellectual property assets. It is emphasized that the introduction of a comprehensive IP policy transforms intellectual property from a formal attribute into a strategic resource that stimulates innovation activity, ensures long-term competitiveness, and supports sustainable growth. The findings demonstrate that enterprises that develop systematic mechanisms of IP protection and commercialization achieve higher efficiency of innovation projects, better financial results, and increased trust from investors and partners. The practical value of the research lies in the possibility of using its results for improving enterprise economic security, developing innovation-oriented management systems, and forming methodological foundations for the evaluation of intellectual capital and intangible assets in the modern economy.*

**Ключові слова:** *інтелектуальна власність, інноваційні ризики, ризик-менеджмент, інноваційна безпека, патентна стратегія, нематеріальні активи, комерціалізація, економічна ефективність.*

**Keywords:** *intellectual property, innovation risks, risk management, innovation security, patent strategy, intangible assets, commercialization, economic efficiency.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** *Сучасна світова економіка*

характеризується стрімким розвитком технологій, високою мінливістю ринкових умов і зростанням конкуренції. У таких умовах інноваційна діяльність підприємств стає ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, проте супроводжується підвищеним рівнем ризику.

Інноваційні ризики проявляються у невизначеності результатів науково-технічних розробок, можливих фінансових втратах, труднощах комерціалізації, недосконалості правового регулювання, загрозах несанкціонованого використання інтелектуальних результатів або втрати технологічних переваг.

Однією з найбільш вразливих зон для підприємств, що активно впроваджують нововведення, є ризики, пов'язані з порушенням прав інтелектуальної власності. Незахищеність винаходів, технологій, торговельних марок чи ноу-хау зумовлює ймовірність втрати унікальності продукту, підвищує ризик копіювання конкурентами, зменшує потенційний прибуток і інвестиційну привабливість. Це, своєю чергою, підриває мотивацію до інновацій і стримує розвиток високотехнологічних секторів економіки.

У контексті трансформаційної економіки України, посиленої викликами воєнного часу та необхідністю відновлення промислового потенціалу, ефективне управління інтелектуальною власністю набуває стратегічного значення. Від того, наскільки підприємства здатні ідентифікувати, охороняти та комерціалізувати результати інтелектуальної діяльності, залежить не лише рівень їхньої інноваційної безпеки, а й загальна стійкість на ринку.

Разом з тим, у вітчизняній практиці інтелектуальна власність часто розглядається переважно як юридичний інструмент реєстрації прав, тоді як її економічна функція – інструмент зменшення ризиків і захисту інноваційного потенціалу підприємства – залишається недооціненою. Більшість підприємств не мають системного підходу до управління ризиками втрати прав ІВ, не оцінюють потенційні збитки від порушень, не інтегрують управління ІВ у систему ризик-менеджменту.

Отже, виникає науково-практична проблема – визначення та обґрунтування ролі інтелектуальної власності як інструменту мінімізації інноваційних ризиків підприємства, що дає змогу не лише знизити ймовірність втрат, але й підвищити ефективність використання інтелектуального капіталу, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток. Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, управлінські та правові аспекти функціонування підприємства в інноваційному середовищі.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* З огляду на зростаючу актуальність і значущість досліджень у сфері управління інноваційними ризиками підприємств, останніми роками спостерігається активізація наукового інтересу до взаємозв'язку між інтелектуальною власністю, інноваційною діяльністю та економічною безпекою.

Існує значна кількість праць, присвячених вивченню теоретичних і практичних аспектів управління ризиками в інноваційно активних організаціях. Особливо слід виділити авторів таких досліджень, як В. Геєць, Л. Федулова, Н. Ільченко, О. Кузьмін, С. Онишко, Т. Мельник, а також зарубіжних науковців — J. Schumpeter, P. Drucker, M. Porter, D. Teece, H. Chesbrough, W. West.

У звітах та аналітичних оглядах Світової організації інтелектуальної власності (WIPO, 2024) зазначається, що розвинена система ІВ сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств, створює умови для залучення інвестицій і зменшує ризики втрати нематеріальних активів.

Серед українських дослідників, В. Геєць (2021) наголошує на необхідності формування інноваційної моделі розвитку економіки, у межах якої права ІВ є важливим елементом економічної безпеки держави. Л. Федулова (2020) розглядає інтелектуальну власність як основу інноваційної конкурентоспроможності підприємства. Н. Ільченко (2019) у своїх працях акцентує увагу на управлінні ризиками інноваційної діяльності, пов'язуючи їх із рівнем розвитку системи охорони ІВ. О. Кузьмін (2019) обґрунтовує

доцільність інтеграції ІВ-менеджменту у стратегічне управління підприємством, а С. Онишко (2022) і Т. Мельник (2023) аналізують практичні підходи до комерціалізації інтелектуальних результатів і мінімізації пов'язаних із цим ризиків.

Незважаючи на значний науковий доробок, слід відзначити, що питання використання інтелектуальної власності саме як інструменту управління інноваційними ризиками залишається недостатньо дослідженим.

Потребує подальшої розробки методичний апарат ідентифікації, оцінювання та моніторингу ризиків, що виникають під час створення й комерціалізації об'єктів ІВ, а також економічне обґрунтування ефективності системи їх захисту в межах корпоративного ризик-менеджменту.

Отже, у сучасній науковій літературі накопичено значну теоретичну базу щодо ролі інтелектуальної власності в інноваційній діяльності, проте практичні механізми її застосування для мінімізації ризиків залишаються частковими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Саме це визначає актуальність даного дослідження та зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні ролі інтелектуальної власності як інструменту мінімізації інноваційних ризиків підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування ролі інтелектуальної власності як інструменту мінімізації інноваційних ризиків підприємства та формування підходів до інтеграції управління ІВ у систему корпоративного ризик-менеджменту з метою підвищення ефективності інноваційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких основних завдань:

узагальнити теоретичні засади сутності та класифікації інноваційних ризиків підприємства;

дослідити можливості використання інтелектуальної власності як механізму мінімізації інноваційних ризиків;

обґрунтувати економічну доцільність інтеграції системи управління ІВ у процес управління ризиками підприємства;

визначити перспективні напрями підвищення ефективності управління інноваційними ризиками на основі активного використання ІВ.

Реалізація зазначених завдань дає змогу розкрити економічну природу інтелектуальної власності як інструменту зниження ризиків і водночас підвищення вартості інноваційного потенціалу підприємства, що має важливе значення для підвищення стійкості бізнесу в умовах нестабільності ринкового середовища.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** Сучасна економіка характеризується зростанням рівня невизначеності, динамікою технологічних змін та інтенсифікацією конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках. В умовах цифровізації, воєнних загроз та структурної перебудови господарського комплексу України саме інноваційна діяльність стає ключовим фактором довгострокової стійкості підприємств [1, с. 35 – 42; 2, с. 57]. Проте її реалізація супроводжується високим ступенем ризику, пов'язаним із науково-технічною новизною, фінансовими витратами, правовими обмеженнями й невизначеністю ринкових результатів [3, с. 45 – 51; 7, с. 118 – 120].

У науковій літературі інноваційний ризик розглядається як імовірність відхилення фактичних результатів інноваційного процесу від запланованих показників, що може спричинити фінансові втрати, зниження конкурентоспроможності або втрату результатів інтелектуальної діяльності [3, с. 45–51]. Такі ризики мають багатокомпонентний характер і виникають на всіх етапах інноваційного циклу – від формування ідеї та проведення досліджень до впровадження й комерціалізації нововведень [7; 9]. Їх природа є комплексною: технологічна невизначеність поєднується з організаційними недоліками, нестачею фінансування та недосконалістю правового захисту.

Саме останній чинник, як свідчить практика, має вирішальний вплив на результативність інновацій, оскільки невчасна реєстрація прав чи витік конфіденційної інформації здатні нівелювати весь потенціал нової розробки.

За даними Світової організації інтелектуальної власності [10], понад третина неуспішних інноваційних проєктів у світі пов'язана не з технічними, а з правовими ризиками – відсутністю патентного захисту, дублюванням технологій, копіюванням продуктів або недоліками у договірному регулюванні. Це свідчить, що ефективна система управління інтелектуальною власністю може відігравати роль інструменту зниження ризиків і гарантувати збереження економічної цінності інновацій.

ІВ виконує у сучасній економіці подвійну функцію – правову та економічну. З одного боку, вона є механізмом юридичної охорони результатів інтелектуальної праці, з іншого – формує нематеріальні активи, які забезпечують конкурентні переваги та капіталізацію підприємства [7; 10]. Саме завдяки цій подвійній природі ІВ може бути ефективно використана як інструмент управління інноваційними ризиками.

Патентування винаходів і корисних моделей зменшує ймовірність копіювання технологічних рішень, а отже, знижує технологічні та фінансові ризики. Реєстрація торговельних марок і промислових зразків стабілізує позиції підприємства на ринку та запобігає втратам репутаційного капіталу. Захист комерційної таємниці охорона комерційної таємниці слугує засобом охорони технологічної інформації та зменшує ризик витоку знань. Ліцензування й франчайзинг, у свою чергу, створюють можливість розподілу ризиків між суб'єктами інноваційного процесу, сприяючи диверсифікації доходів [1, с. 87 – 93; 6, с. 64 – 71].

Як зазначає Л. Федулова, наявність патентного портфеля або зареєстрованих об'єктів ІВ створює позитивний сигнал для інвесторів і партнерів, підвищуючи довіру до інноваційного потенціалу підприємства [2]. Це означає, що система управління ІВ виконує не лише охоронну, а й превентивну функцію, мінімізуючи ймовірність збитків ще до їх виникнення.

Водночас ІВ має і компенсаційне значення, оскільки забезпечує можливість відшкодування втрат у разі порушення прав через судовий або адміністративний захист [10].

Іноземні дослідження підтверджують, що у компаніях, де існує комплексна політика управління ІВ, ризик невдач інноваційних проєктів зменшується на 20 – 25% [8]. Українська практика також демонструє позитивний вплив системного підходу: машинобудівні та ІТ-компанії, що активно патентують власні технології, зменшили частку втрат від копіювання продукції та водночас підвищили обсяг експорту [2]. Таким чином, управління ІВ може розглядатися як елемент інноваційної безпеки, який поєднує правовий, організаційний та економічний механізми захисту.

Інтеграція інтелектуальної власності у систему корпоративного ризик-менеджменту дозволяє перейти від реактивної моделі реагування на порушення до превентивної системи управління ризиками. Така система передбачає ідентифікацію можливих загроз, оцінювання їхнього впливу та розроблення заходів для зниження ймовірності їх реалізації.

Першим кроком є виявлення ризиків, пов'язаних із створенням, реєстрацією та використанням об'єктів ІВ: ризику втрати новизни, невчасної реєстрації патенту, витоку конфіденційної інформації, дублювання технологій. На наступному етапі здійснюється оцінювання ризиків – якісний і кількісний аналіз потенційних збитків. Серед практичних методів – експертне оцінювання, сценарне прогнозування, розрахунок коефіцієнтів ймовірності ризику [3, с. 45 – 51]. Подальшим етапом є розроблення заходів мінімізації, до яких належать аудит портфеля ІВ, укладення угод про нерозголошення, страхування нематеріальних активів, регулярний патентний моніторинг. Нарешті, здійснюється контроль та моніторинг ефективності таких заходів. Саме постійний перегляд портфеля прав, аналіз судової практики та оцінка економічного ефекту від запроваджених механізмів забезпечують динамічний характер ризик-менеджменту [10].

Ефективність інтеграції інтелектуальної власності у систему ризик-менеджменту доцільно оцінювати через порівняння можливих втрат підприємства у разі відсутності правової охорони з витратами на підтримання системи ІВ.

Іншими словами, якщо потенційні збитки, яких можна уникнути завдяки належному захисту прав, перевищують витрати на їх забезпечення, це свідчить про економічну доцільність функціонування системи управління інтелектуальною власністю.

Разом із тим, окрім кількісного ефекту, важливо враховувати і якісні результати – підвищення репутаційного капіталу, зміцнення довіри партнерів та інвесторів, а також зростання інноваційної привабливості підприємства [7].

Подальше вдосконалення системи управління ризиками інноваційної діяльності має відбуватися через формування єдиної корпоративної політики у сфері інтелектуальної власності, яка охоплює всі етапи життєвого циклу об'єкта – від ідентифікації до комерціалізації [4]. Важливо забезпечити проведення регулярного аудиту ІВ, який дозволяє виявляти неоформлені чи неактуальні права, оптимізувати витрати на їх підтримання та своєчасно оновлювати патентний портфель. Не менш значущим є розвиток інституційної культури інноваційної безпеки, що передбачає навчання персоналу, підвищення кваліфікації менеджерів у сфері ІВ, формування внутрішніх процедур конфіденційності та договірного захисту [3, с. 45 – 51].

Одним із перспективних напрямів мінімізації ризиків є страхування прав інтелектуальної власності, яке активно використовується у розвинених країнах, як механізм фінансового захисту від витрат на судові процеси чи компенсації збитків [10]. Для українських підприємств цей інструмент залишається новим, однак його потенціал може бути реалізований через участь у міжнародних програмах технічної допомоги або створення національних страхових продуктів для високотехнологічних галузей.

Крім того, у межах інтегрованого підходу доцільно включати показники ефективності ІВ у систему корпоративних KPI. Це дозволить оцінювати не лише юридичну активність, а й економічну результативність – кількість ліцензійних угод, обсяг доходів від роялті, частку нематеріальних активів у загальній структурі капіталу [1; 2]. Такий підхід робить інтелектуальну власність активним елементом стратегічного управління, а не формальним інструментом охорони.

У результаті впровадження зазначених заходів формується інноваційно орієнтована система ризик-менеджменту, у якій інтелектуальна власність забезпечує не лише захист, а й розвиток інноваційної спроможності підприємства. Вона поєднує правові, фінансові та управлінські інструменти, створюючи комплексну основу для підвищення конкурентоспроможності, зниження невизначеності та зміцнення економічної безпеки суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати роль інтелектуальної власності як ефективного інструменту мінімізації інноваційних ризиків підприємства та визначити напрями її інтеграції у систему корпоративного ризик-менеджменту. У ході роботи було доведено, що в умовах сучасної економіки інноваційні ризики мають комплексний характер, а отже, їх нейтралізація вимагає не лише фінансових чи організаційних заходів, а й залучення правових механізмів, орієнтованих на захист результатів інтелектуальної діяльності.

Систематизація підходів до управління інноваційними ризиками показала, що найбільш уразливою ланкою є правовий компонент інноваційного процесу – своєчасна ідентифікація, охорона та комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності. Саме тому формування системи управління ІВ повинно розглядатися як складова загальної стратегії економічної безпеки підприємства. Така система виконує подвійну функцію: з одного боку, створює бар'єр для несанкціонованого використання технологій,

а з іншого – сприяє підвищенню рентабельності інновацій через ефективне використання нематеріальних активів.

Установлено, що інтеграція управління інтелектуальною власністю у ризик-менеджмент підприємства забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління ризиками, що підвищує загальну стійкість бізнесу. Вона передбачає системний процес виявлення загроз, оцінювання потенційних збитків, розроблення профілактичних заходів і моніторинг ефективності їх реалізації. Результати дослідження свідчать, що витрати на функціонування системи ІВ, як правило, є нижчими за потенційні втрати від нерегульованих ризиків, пов'язаних із копіюванням технологій чи порушенням прав на інноваційні рішення.

У практичному вимірі запропонований підхід сприяє не лише підвищенню ефективності інноваційної діяльності, а й формуванню позитивного іміджу підприємства серед партнерів, інвесторів і споживачів. Інтелектуальна власність у такому контексті розглядається не як статичний об'єкт правового захисту, а як активний інструмент стратегічного управління ризиками, який поєднує економічні, правові та організаційні аспекти діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у доведенні доцільності розгляду інтелектуальної власності як інтегрованого елемента системи ризик-менеджменту підприємства, що виконує одночасно превентивну, захисну та компенсаторну функції. Практичне значення одержаних висновків полягає у можливості використання сформованих положень під час розроблення корпоративних політик з управління ІВ, побудови системи аудиту нематеріальних активів і формування індикаторів ефективності їх застосування.

## Література

1. Геєць В.М. Інноваційна економіка: виклики, пріоритети, перспективи розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки та прогнозування, 2021.
2. Федулова Л.І. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової економіки: монографія. Київ: КНЕУ, 2020.
3. Ільченко Н.Б. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 45-51.
4. Кузьмін О.Є. Інноваційна безпека підприємства: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019.
5. Онишко С.В. Роль інтелектуальної власності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 87-93.
6. Мельник В.П. Ліцензування як форма комерціалізації результатів інноваційної діяльності. *Економічний простір*. 2023. № 189. С. 64-71.
7. Teece D. *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press, 2000.
8. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
9. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
10. Всесвітня організація інтелектуальної власності. *World Intellectual Property Indicators 2024*. Женева: WIPO, 2024. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2024.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2024.pdf)

## References

1. Heiets, V. (2021), *Innovatsiina ekonomika: vyklyky, priorytety, perspektyvy rozvytku* [Innovative economy: challenges, priorities, development prospects], NAS of Ukraine, Institute for Economics and Forecasting, Kyiv, Ukraine.

2. Fedulova, L. (2020), *Innovatsiina diialnist pidprijemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: monohrafiia* [Innovative activity of enterprises in the digital economy: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Ilchenko, N. (2019), "Risk management of innovation activity of the enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 45-51.
4. Kuzmin, O. (2019), *Innovatsiina bezpeka pidprijemstva: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Innovation security of the enterprise: theoretical and methodological aspects], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
5. Onyshko, S. (2022), "The role of intellectual property in ensuring enterprise competitiveness", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 1(42), pp. 87-93.
6. Melnyk, V. (2023), "Licensing as a form of commercialization of innovation results", *Ekonomichniy prostir*, vol. 189, pp. 64-71.
7. Teece, D. (2000), *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press, Oxford, UK.
8. Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
9. Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, USA.
10. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024), "World Intellectual Property Indicators 2024", available at: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_941\\_2024.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2024.pdf) (Accessed 05 Oct 2025).

*Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.*