

РОЗГОН ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА

кандидат юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України
ORCID 0000-0001-6739-3927

УДК 347.77.01; 658:005.5

DOI 10.37772/2518-1718-2024-1(45)-2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ НА ТЕХНОЛОГІЮ ЯК ОБ'ЄКТ ЦИВІЛЬНО-ПРАВОВИХ ВІДНОСИН¹

У статті проведено визначення аспектів стратегічного управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин. Новизна роботи полягає у встановленні автором специфіки поєднання підприємством у своїй діяльності стратегій управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин, що дозволить реалізувати поставлені стратегічні цілі для можливості стійкого та конкурентоспроможного існування, а також адаптації до швидких змін у межах появи нових технологій.

Автором доведено, що поняття «стратегія» отримало своє значне поширення в літературі, однак спостерігаються значні відмінності поглядів серед вчених щодо його сутності. Проведене дослідження дозволило дійти висновків, що змістовне визначення стратегії може бути інструментом досягнення цілей.

У статті підкреслено, що, виходячи з ракурсу підтримки певної технологічної інновації, розширення об'єктів патентування, захисту прав інтелектуальної власності, спільне використання технологій вказує на те, що існує співпраця в інноваціях між суб'єктами інноваційної діяльності, а патентні пули діють як важливий взаємозв'язок між технологіями і стратегією інтелектуальної власності підприємства.

Визначено, що технології залишаються важливими результатами науково-технічної діяльності, актуальними стратегічними ресурсами, то вельми важливо підприємству для утримання своїх конкурентних переваг поєднувати у своїй діяльності стратегію інтелектуальної власності, стратегію управління інтелектуальною власністю на технологію та патентну стратегію як частини стратегії інтелектуальної власності. Зауважимо, що технологічна стратегія більше зосереджена на самій технології, яка є результатом науково-технічної діяльності або ресурсом (придбанні й використанні технології) та може бути залучена разом зі стратегією комерціалізації прав на технологію.

Поєднання різних стратегій управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин підприємством у своїй діяльності дозволить реалізувати поставлені стратегічні цілі для можливості стійкого та конкурентоспроможного існування, а також адаптації до швидких змін у межах появи нових технологій.

Наведені у цьому дослідженні види стратегій, яких може дотримуватися підприємство щодо використання прав на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин, не є остаточними та не вичерпують можливих критеріїв виділення інших видів стратегій.

Ключові слова: технологія, інтелектуальна власність, стратегія, підприємство, стратегічне управління інтелектуальною власністю, патентний пул, трансфер технологій.

Постановка проблеми. На практиці багато компаній шукають стратегії для здійснення переходу до стійкості, тобто зрозуміти, як досягти глибоких змін в існуючих соціально-технічних системах, наприклад, інфраструктурі, автомобільному транспорті та енергетиці [1], часто шляхом дослідження потенціалу нових технологій, нових бізнес-моделей і нових моделей співпраці, спрямованих на отримання

(і формування) конкурентних позицій у майбутньому [2]. Оцінка стійкості підприємства (компанії, фірми, корпорації, організації) здійснюється на основі визначення певних показників, що відповідають за стан розвитку в економічній, соціальній, екологічній підсистемах діяльності. Розрахування показників дає можливість виявити поточну ситуацію діяльності та спрогнозувати проблемні аспекти [3].

¹ Статтю підготовлено у межах теми «Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах глобальних викликів». Номер державної реєстрації РК УкрІНТЕІ № 0120U10478.

Для кожного підприємства стає необхідним бути здатним адаптуватися до змін через прийняття стратегічних управлінських рішень задля можливості стійкого та конкурентоспроможного існування.

Науково-технологічний розвиток і конкурентоспроможність кожного підприємства залежить від ступеня участі у процесі генерації результатів інтелектуальної діяльності та їх реалізації. При цьому особливий інтерес і цінність становлять шляхи та засоби передачі генерованих ідей, технологій та інформації, що мають інноваційний, унікальний характер. Актуальність цих питань посилюється тим, що процес трансферу технологій залучений до життєвого циклу інновації [4, с. 356-357].

Інтелектуальна власність (далі – ІВ) є чинником економічного зростання підприємства оскільки захищає результати творчої та інноваційної діяльності. Підтримка державою інноваційної діяльності підприємства є опорою для створення нових технологій як об'єктів інтелектуальної власності (далі – ОІВ), стимулюванню інновацій та технологічних перетворень.

Підприємства використовують технологічні перетворення для створення нових продуктів, покращення своїх можливостей у сфері досліджень і розробок (НДДКР) та зміни своєї стратегічної позиції в бізнес-середовищі [5].

Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їхнього розвитку. Проте однієї стратегії для всіх немає, так само як і єдиного стратегічного управління. Адже кожне підприємство має свою специфіку, і формування стратегії повинне відповідно до потенціалу розвитку компанії опиратися на займане нею місце на ринку, поведінку конкурентів, характеристики виробленої продукції, економічний і політичний стан у країні та багато інших факторів. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень і нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління [6].

Проблематика стратегічного управління інтелектуальною власністю знаходиться на перетині кількох сфер наукового пошуку, зокрема управління інтелектуальною власністю, інноваційного та стратегічного менеджменту. Так, наприклад, з одного боку, класично у стратегічному управлінні стратегію інтелектуальної власності можна розглядати як одну з функціональних стратегій підприємства. З іншого боку, розробка та реалізація стратегій інтелектуальної власності – це невід'ємна складова управління інноваційним процесом [7].

Факторами, що впливають на вибір стратегії управління інтелектуальними ресурсами підпри-

ємства, є: реальний стан соціально-політичної, економічної та правової ситуації і перспективи її розвитку; конкурентне середовище у сфері діяльності підприємства; наявність інноваційної стратегії; стратегія управління активами і стратегія управління капіталом; стратегія управління персоналом; кількісні та якісні характеристики наявних інтелектуальних активів підприємства (корпорації) тощо. Водночас незалежно від вибраної моделі стратегії управління інтелектуальними ресурсами підприємства повинні розв'язати низку завдань, пов'язаних з інтелектуальними активами, серед яких: аудит інтелектуальних активів (виявлення та ідентифікація інтелектуальних активів, експертиза інтелектуальних активів, постановка управлінського обліку інтелектуальних активів), охорона інтелектуальних активів (розробка і експертиза договорів на проведення НДДКР та інших договорів; розробка матеріалів для отримання охоронних документів; розробка товарних знаків, знаків обслуговування, фірмового стилю та логотипів). Окрім того, необхідною умовою повноцінного використання інтелектуального капіталу має бути наявність системи управління всіма його компонентами (людський, структурний і клієнтський капітал) [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій за обраною темою свідчить, що вивченням теоретико-методологічної та практичної сутності стратегій інтелектуальної власності й управління інтелектуальною власністю займалися багато вчених.

Так, тип і характер взаємодії між технологією та стратегією були ефективно розглянуті Ітамі Х., Нумагами Т. (Itami H., Numagami T.) [9].

Раггаван М., Джайн К., Джа С. К. (Raghavan M., Jain K., Jha S. K.) [5], розглядаючи взаємодію стратегії та технології, будували свої висновки на міждисциплінарному дослідженні стратегії щодо спільного користування та інтелектуальної власності.

Питання стратегічного управління інтелектуальною власністю досліджували Корнілова І. М., Оліх Л. А. [7], Федулова Л. І. [8].

Соарес М. Н., Кауфман М. Е. (Soares M. N., Kauffman M. E.) розробили стратегію інтелектуальної власності на основі стратегії компанії та бізнес-моделі [10]. Берге Е., Кранакіс Е. (Berge E., Kranakis E.) у своїй публікації спробувати змінити позицію інтелектуальної власності з її нинішньої ролі фактору статичного капіталу (монополістична влада інноватора) на фактор динамічної ефективності (знання, доступні громадськості для подальших досліджень). Також автори підкреслили ефективність технологічної стратегії та узгодження зі стратегією ІВ [11]. Маслак В. М., Кобелева А. В. та Перерва П. Г. аналізували найбільш вживані стратегії комерціалізації технологій [12]. Сомайя Д. (Somaya D.) зробив до-

слідження патентної стратегії [13]. Чайкіна А. О., Шакун І. В. приділили увагу стратегії соціально-економічного розвитку підприємства [14].

Проблемам стратегічного управління і планування розвитку підприємства присвячені праці таких учених: Михайленко О. В. [6], Гарнага В. В. [15], Полюхович М. В. [16] Останній проаналізував конкурентну стратегію розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту.

Однак має місце низка ще не вирішених питань, пов'язаних із відсутністю єдиного погляду на стратегії ІВ, стратегічного управління технологіями як ОІВ на підприємстві, з невизначеністю факторів впливу на ефективність технологічної стратегії та узгодженням зі стратегією ІВ, із дискусійністю підходів до формування і реалізації різних стратегій управління ІВ на підприємстві.

Мета статті – визначення аспектів стратегічного управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин. І фокус цього дослідження буде стосуватися саме підприємства, яке у своїй діяльності буде застосовувати стратегічне управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин. Новизна роботи полягає у встановленні автором специфіки поєднання підприємством у своїй діяльності стратегій управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт, що дозволить реалізувати поставлені стратегічні цілі для можливості стійкого та конкурентоспроможного існування, а також адаптації до швидких змін у межах появи нових технологій.

Завданням статті є проведення огляду понять стратегія, технологія, патентний пул, а також стратегія інтелектуальної власності, стратегія управління інтелектуальною власністю, технологічна стратегія, патентна стратегія, а також поєднання між цими стратегіями у діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегію як процес установалення цілей розглядали багато вчених, зокрема Альфред Д. Чандлер-молодший. (Alfred D. Chandler Jr.) як визначення основних довгострокових цілей і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [17], Ендрюс К. Р. (Andrews K. R.) як процес визначення довгострокових цілей або встановлення ідеальної аналітичної мети [18]. Тобто за цими визначеннями стратегію окреслюють як процес.

Змістовне визначення стратегії як плану дій дає Швайка Л., розглядаючи її як узагальнену модель майбутнього стану економіки та планових дій щодо його досягнення, яка встановлює основні напрями, цілі та пріоритети діяльності, визначає критичні ресурси та необхідні нововведення, містить засоби реалізації пріоритетів та індикатори досягнення планованого результату [19, с. 335]. У цьому ж ракурсі визначення стратегії надають Томпсон А. та Стрі-

кленд А. (Thompson A. A., Strickland A. J.), на думку яких стратегія — це план дій, спрямований на задоволення потреб і досягнення визначених цілей; комбінація запланованих дій і швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [20].

Стратегія є одним із інструментів менеджменту підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку є інструментами досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість установалювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) підприємства і приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [21].

Беручи до уваги, що в сучасних умовах інтелектуальна власність є визначальним і невичерпним ресурсом розвитку економіки, нею, як і іншими ресурсами підприємства, слід управляти. Під управлінням інтелектуальною власністю будемо розуміти дії, спрямовані на планування, організацію, мотивацію і контроль робіт, необхідних для досягнення кінцевої мети — отримання прибутку або іншої користі від використання об'єктів інтелектуальної власності. Використання принципів управління інтелектуальною власністю дозволяє встановити зв'язок між інтелектуальною власністю та фінансовим станом підприємства, а також зрозуміти, яким чином управління інтелектуальною власністю забезпечує поліпшення його фінансового стану [22, с. 142-143].

Вивчення економічної складової інтелектуальної власності набуло особливої актуальності на сьогодні у зв'язку з необхідністю переходу на інноваційний тип розвитку. Так, Перерва П. Г, Кобелева Т. О. вказують на специфічну особливість інтелектуальної власності, яка полягає в нерозривному зв'язку її правових та економічних аспектів. Її природа, інакше кажучи, має взаємопов'язаний економіко-правовий характер. З одного боку, від ступеня юридичного захисту права інтелектуальної власності багато в чому залежить інтенсивність інноваційного процесу та ефективність використання ресурсів на проведення наукових досліджень і розробок. З іншого – вона має економічні функції, відтворює систему стимулів та інтересів, а реалізація права інтелектуальної власності здійснюється в ринковому обороті [23].

Для підприємств-лідерів питання стратегічного планування у сфері інтелектуальної власності є од-

ним із найважливіших. Із самого початку потрібно визначити, які саме об'єкти інтелектуальної власності потрібно створити чи придбати, щоб забезпечити конкурентоспроможність товарів або послуг підприємства.

У життєвому циклі ОІВ можна виділити п'ять етапів: створення ОІВ; набуття прав на нього; комерціалізація цих прав; захист прав; утилізація ОІВ. На етапі створення необхідно визначитися з ОІВ, і після цього варто розпочинати його розроблення та вироблення стратегії у сфері інтелектуальної власності. Під час визначення стратегії щодо розроблення ОІВ, їх правової охорони і подальшого використання значну користь надають патентні дослідження, які проводять із використанням патентної інформації [22, с. 146-147].

Наразі технологія є вагомим результатом інтелектуальної творчої діяльності людини та ОІВ. У Законі України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 р. № 143-V технологія отримує законодавче визначення і стає об'єктом трансферу технологій (передачі), що оформляється шляхом укладання двосторонніх або багатосторонніх договорів цивільно-правового характеру. Крім категорії «технологія», Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» надає тлумачення об'єктів технології (п. 6 ст. 1) [24, с. 188].

На думку Падучака Б. М., технологію як об'єкт цивільних прав можна розглянути за аналогією з категорією «складна річ». Так, згідно зі ст. 188 ЦК України «якщо кілька речей утворюють єдине ціле, що дає змогу використовувати його за призначенням, вони вважаються однією річчю (складна річ)». Зазначене положення цілком може бути застосоване і до технології та її складових.

Оскільки складна річ розглядається як одна єдина, то її власник наділений трьома правомочностями власника — володіння, користування і розпорядження річчю. Однак технологія як *складний об'єкт за своєю суттю не є річчю*, оскільки вона — результат розумової діяльності. Тому на неї не поширюються правомочності власника як володільця речовими правами.

Технологія — це виражений в об'єктивній формі результат науково-технічної діяльності, який включає в тому чи іншому поєднанні винаходи, корисні моделі, промислові зразки та інші результати інтелектуальної діяльності (в тому числі ноу-хау), які підлягають правовій охороні згідно з нормами цивільного законодавства, а також результати інтелектуальної власності, які не підлягають правовій охороні згідно з нормами цивільного законодавства (технічні дані, інша інформація), і може бути технологічною основою практичної діяльності в цивільній та воєнній сферах [25].

Після створення та набуття прав на технологію, відбувається управління інтелектуальною власністю на *технологію як складний нематеріальний об'єкт, результат науково-технічної діяльності* (етап її використання).

На цьому етапі відбувається стратегічне управління інтелектуальною власністю, а підприємство розробляє стратегії управління інтелектуальною власністю.

Стратегічне управління інтелектуальною власністю класично можна розглядати як комплекс довгострокових цілей і дій підприємства, спрямованих на забезпечення координації, взаємодії та узгодженості різних рівнів та елементів управління у процесі створення і використання ОІВ із метою підвищення ефективності діяльності в межах сформованої стратегії інтелектуальної власності [7].

Виокремлюють кілька стратегій управління інтелектуальною власністю, яких може дотримуватися підприємство щодо використання прав на ОІВ: стратегія захисту від конкурентів; стратегія ліцензування; стратегія формування статутного капіталу підприємства; стратегія створення іміджу компанії [22, с. 151].

Різноманітність питань використання прав інтелектуальної власності обумовлює необхідність систематизації можливих стратегій ІВ. Виокремлюють стратегії інтелектуальної власності за різними критеріями. Оскільки у цьому дослідженні ми робимо фокус на конкретному об'єкті інтелектуальної власності — технології, то обираємо критерій: за видами ОІВ (у даному випадку, може бути, наприклад, винахід (корисна модель) — як результат інтелектуальної, творчої діяльності людини в будь-якій сфері технології), де технологія — складний нематеріальний об'єкт, результат науково-технічної діяльності.

Термін «стратегія прав інтелектуальної власності» іноді використовується як синонім загальної стратегії управління нематеріальними активами компанії, також відомої як стратегія ІВ, і вважається її частиною [26].

Стратегія ІВ починає набувати домінуючого значення у системі стратегічного управління підприємств. Вона отримує ключовий статус у структурі набору стратегій підприємства. Стратегію ІВ слід розглядати як детальний комплексний план забезпечення конкурентних переваг організації за рахунок формування, розширеного відтворення оптимального портфеля інтелектуальної власності та його ефективного використання [7, с. 101,103].

Берге Е., Кранакіс Е. (Berge E., Kranakis E.) аналізують стратегію ІВ і технологічну стратегію (далі — ТС). Науковці вважають, що варто змінити позицію ІВ з її нинішньої ролі фактору статичного капіталу

(монополістична влада інноватора) на фактор динамічної ефективності (знання, доступні громадськості для подальших досліджень). Тоді як функції придбання та використання технологій за ТС безпосередньо пов'язані зі створенням інтелектуальної власності та її управлінням. Ефективна ТС повинна керувати дисбалансом доступу та доступності у загальних ресурсах і створювати цінність для фірм шляхом ефективного використання ресурсів. Отже, підприємствам варто маневрувати своєю внутрішньою динамікою та узгодити свою технологічну стратегію та стратегією ІВ із характеристиками ресурсів [11].

Технологічна стратегія розглядалася різними вченими. Наразі все більше вчених дотримуються думки, що це зв'язок із бізнес-стратегіями фірми [27]. Однак такий підхід реалізації ТС не підходить для дуже складних систем, які мають дуже короткі технологічні цикли. У динамічних ситуаціях, що характеризуються швидшим застаріванням і підвищеною складністю продукту, акцент робиться не на створених технологіях чи продуктах, а на можливостях фірми, яка генерує ефективну технологічну стратегію [5].

Традиційно технологічна стратегія в основному базується на двох діях: придбанні та використанні технологій [28].

Придбання технологій викликане скороченням внутрішніх досліджень і розробок, терміновістю розробки складної системи, дозріванням технологій, що вимагає широкомасштабного ліцензування, або монолітними державними підприємствами, що стимулюють розвиток технологій. Інший важливий компонент ТС (використання технологій) відбувається у сильно сегментованих галузях, де одиниці ресурсів визначено як важливі, які доповнюють одна одну, та існує потреба переходу від стандартизованого рішення де-факто до стандартизованого де-юре. Інші фактори, що призводять до використання технологій, включають розробку ранніх «проривних» технологій, бізнес-моделі на основі ліцензування, наприклад, у безперервних напівпровідниках або науково-дослідних фірмах, що базуються на інтелектуальній власності [5].

Власне використання технології у виробничо-комерційній діяльності передбачає, що нова технологія або її елементи стануть виробничим ресурсом у підприємства-розробника. При цій стратегії патенто власник є єдиним, хто отримує прибуток, єдиним гравцем на ринку, що надає йому можливості втримання монопольного стану на ринку [12].

Підприємство реалізуючи стратегію інноваційного розвитку повинно визначити патентну стратегію як один із основних напрямків діяльності. Правильно обрана патентна стратегія суттєво впливає на

економічні показники діяльності підприємства та його конкурентоспроможність [29].

Сомая Д. (Somaya D.) [13] визначає три широкі стратегічні підходи, які позначаються як «загальні патентні стратегії», а саме: пропрієтарна, оборонна і стратегія використання переваг. Тут простежуються зв'язки між патентними стратегічними діями та зусиллями фірм щодо розвитку і підтримки конкурентної переваги. Загалом існує три сфери патентної стратегії: набуття і підтримання чинності патентних прав, ліцензування (або спільне використання) патентів, а також захист прав на патенти і судові спори. Для стислості їх називають сферами прав, ліцензування та захисту прав.

Зокрема, спільне та антиспільне управління ресурсами кількома власниками відмічав Геллер М. А. (Heller M. A.) [30] (наприклад, спільне володіння патентами на винахід (корисну модель) як результат інтелектуальної, творчої діяльності людини в будь-якій сфері технології). Спільне володіння патентами може означати їхню високу якість і, як наслідок, позитивний вплив на ефективність суб'єкта господарювання та позицію на ринку [31].

На думку Раггаван М., Джайн К., Джа С. К. (Raghavan M., Jain K., Jha S. K.), стратегічне управління патентами досі обмежувалося використанням переваг системи ІВ. У ньому все ще залишається прогалина щодо врахування ролі природи товарів у патентній стратегії та управлінні. І цінною стратегією було б виявлення і створення мережі взаємодоповнюючих постачальників спільного використання технологій. Науковці пропонують розглядати патентні пули у формі напівзагальних як механізм стратегічного присвоєння, який збалансовує технологічну стратегію, стратегію інтелектуальної власності та спільне надбання. Патентні пули традиційно використовувалися винахідниками для підтримки певної технологічної інновації. Розширення об'єктів патентування та ролі прав інтелектуальної власності, пов'язаних із торгівлею (TRIPS), призвело до різкого збільшення патентного захисту, що, у свою чергу, підвищило антиспільний ефект. Це переростає у збіг претензій і прав на всі патенти, зрештою закінчується судовим процесом контролю над ІВ, що дуже далеко від початкової мети технології та стратегії ІВ. Учасники патентного пулу дотримуються загальних налаштувань ліцензування й управління. Патентний пул функціонує як життєво важливий інтерфейс між технологіями і стратегією ІВ фірми [5].

Отже, виходячи з ракурсу підтримки певної технологічної інновації, розширення об'єктів патентування, захисту прав інтелектуальної власності, спільне використання технологій вказує на те, що існує співпраця в інноваціях між суб'єктами інноваційної діяльності, а патентні пули діють як важливий

взаємозв'язок між технологіями і стратегією ІВ підприємства.

Висновки. Оскільки технології залишаються важливими результатами науково-технічної діяльності, актуальними стратегічним ресурсами, то вельми важливо підприємству для утримання своїх конкурентних переваг поєднувати у своїй діяльності стратегію інтелектуальної власності, стратегію управління інтелектуальною власністю на технологію та патентну стратегію як частини стратегії інтелектуальної власності. Зауважимо, що технологічна стратегія більше зосереджена на самій технології, яка є результатом науково-технічної діяльності або ресурсом (придбанні й використанні технології) та

може бути залучена разом зі стратегією комерціалізації прав на технологію.

Поєднання різних стратегій управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин підприємством у своїй діяльності дозволить реалізувати поставлені стратегічні цілі для можливості стійкого та конкурентоспроможного існування, а також адаптації до швидких змін у межах появи нових технологій.

Наведені у цьому дослідженні види стратегій, яких може дотримуватися підприємство щодо використання прав на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин, не є остаточними та не вичерпують можливих критеріїв виділення інших видів стратегій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Köhler J. et al. An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2019. Vol. 31. P. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>.
2. Berggren C., Magnusson T., Sushandoyo D. Transition pathways revisited: Established firms as multi-level actors in the heavy vehicle industry. *Research Policy*. 2015. Vol. 44. no. 5. P. 1017–1028. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.009>.
3. Лазоренко Т. В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 2021. С. 90-91. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477>.
4. Правова охорона інтелектуальної власності в умовах євроінтеграційних процесів в Україні: колективна монографія за наук. ред. д.ю.н., проф. Н. Мироненко. Київ : Інтерсервіс, 2023. 468 с.
5. Raghavan M., Jain K., Jha S. K. Technology and intellectual property strategy of a firm: A view through the commons theory lens. *IIMB Management Review*. 2013. Vol. 25, no. 4. P. 213–227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.07.003>.
6. Михайленко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 3-2 (46). С. 34-39. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/08.pdf.
7. Корнілова І. М., Оліх Л. А. Стратегічне управління інтелектуальною власністю організації в контексті процесного підходу. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 99–107. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_11_0_99_107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-99-107>.
8. Федулова Л. Стратегія управління інтелектуальною власністю в умовах інноваційної економіки. *Персонал*. 2016. № 11. С. 72-79. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=399>.
9. Itami H., Numagami T. Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*. 1992. Vol. 13. no. 2. P. 119–135. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130909>.
10. Soares M. N., Kauffman M. E. Industry 4.0: Horizontal Integration and Intellectual Property Law Strategies In England. *Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)*. 2018. Vol. 16. no. 23. P. 268. DOI: <https://doi.org/10.12662/2447-6641oj.v16i23.p268-289.2018>.
11. Berge E., Kranakis E. Technology-dependent commons: The radio spectrum. *International Journal of the Commons*. 2011. Vol. 5. no. 1. P. 86. DOI: <https://doi.org/10.18352/ijc.287>.
12. Маслак В. М., Кобелева А. В., Перерва П. Г. Управління стратегіями комерціалізації інтелектуальних технологій. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 12-17. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8270cc92-9f01-4eba-986b-633864461737/content>.
13. Somaya D. Patent strategy and management: an integrative review and research agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38. P. 1084-1114. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312444447>.
14. Чайкіна А.О., Шакун І.В. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 13. С. 782-786. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/134.pdf.
15. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>.

16. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 138-144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21).
17. Alfred D. Chandler Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Forgotten Books, 2018. 480 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/>
18. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones. in *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971. P. 18-46. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315253336-11/kenneth-andrews-1971-concept-corporate-strategy-concept-corporate-strategy-homewood-il-dow-jones-irwin-pp-18-46-peter-mckiernan>.
19. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки : [навч. посіб.] Київ : Знання, 2006. 435 с.
20. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management : Concept and Cases / 4-th ed.* University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.
21. Зарічна О. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5. С. 295-302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2014_5_35.
22. Інтелектуальна власність та патентознавство : підручник / Н. О. Білоусова, Н. В. Гаврушкевич, М. А. Данильченко та ін. : за ред. проф. П. М. Цибульова та доц. А. С. Ромашко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 374 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f10814f3-44d4-4558-b79b-b763120e293a/content>.
23. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Глізнуца М. Ю. Економічні показники та характеристики інтелектуальної власності. Розділ 7. Економіка інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник / П. Г. Перерва та ін.; ред.: П. Г. Перерва, В. І. Борзенко, Т. О. Кобелева ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета-Прінт, 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286948068.pdf>.
24. Сімсон О.Е. Технологія як об'єкт права інтелектуальної власності. *Актуальні проблеми науки і практики цивільного, житлового та сімейного права* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 91-річчю з дня народж. В. П. Маслова, м. Харків, 15 лют. 2013 р. X. : Право, 2013. С. 188–192. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/3737>.
25. Падучак Б. М. Технологія як об'єкт цивільно-правових відносин. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2009. № 5 (49). С. 54-59. URL: http://www.ndiiv.org.ua/Files2/2009_5/8.pdf.
26. Intellectual property rights strategy. An intellectual property rights strategy (IPR strategy) is a strategy for managing a company's intellectual property rights portfolio. Swedish Intellectual property office. URL: <https://www.prv.se/en/knowledge-and-support/glossary/intellectual-property-rights-strategy/#:~:text=An%20intellectual%20property%20rights%20strategy,company`s%20intellectual%20property%20rights%20portfolio>.
27. Nah A. C., No M. Linking Technology and Business Strategies: A Methodological Approach and an Illustration. *Perspectives in Operations Management*. Boston, MA, 1993. P. 133–155. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-3166-1_8.
28. Chiesa V., V C. *R&D Strategy & Organization: Managing Technical Change in Dynamic Contexts*. Imperial College Press, 2001. 292 p.
29. Борзенко В. І. Вплив патентних технологій на конкурентоспроможність підприємства. *Сучасні тенденції розвитку української науки* : матеріали Всеукр. наук. конф., 26-27 травня 2017 р. Переяслав-Хмельницький : Кравченко Я. О., 2017. Вип. 3. С. 22-28. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4663c853-2feb-4206-bf92-cd42ba8fb814/content>.
30. Heller M.A. The gridlock economy: how too much ownership wrecks markets, stops innovation, and costs lives. *Choice Reviews Online*. 2009. Vol. 46. no. 07. P. 46–3957–46–3957. DOI: <https://doi.org/10.5860/choice.46-3957>.
31. Briggs K. Co-owner relationships conducive to high quality joint patents. *Research Policy*. 2015. Vol. 44. no. 8. P. 1566–1573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.05.011>.

REFERENCES

1. Köhler J. et al. An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2019, 31, 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>.
2. Berggren C., Magnusson T., Sushandoyo D. Transition pathways revisited: Established firms as multi-level actors in the heavy vehicle industry. *Research Policy*. 2015, 44 (5), 1017–1028. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.009>.

3. Lazorenko T.V. Sustainable development as a basis for economic growth of the enterprise. *Economy, innovation, management: Problems and prospects*: Proceedings of the II International Scientific-Practical Conference. 2021. P. 90-91. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230477> [in Ukrainian].
4. Legal protection of intellectual property in the context of European integration processes in Ukraine: a collective monograph under the scientific editorship of Doctor of Law, Professor N. Myronenko. Kyiv: Interservice, 2023. 468 p. [in Ukrainian].
5. Raghavan M., Jain K., Jha S. K. Technology and intellectual property strategy of a firm: A view through the commons theory lens. *IIMB Management Review*. 2013, 25 (4), 213–227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.07.003>.
6. Mikhailenko O.V. Formation of the enterprise development strategy. *Scientific and production journal «Business Navigator»*. 2018, 2-3 (46), 34-39. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_2_2018/08.pdf [in Ukrainian].
7. Kornilova I.M., Oliikh L.A. Strategic management of the organization's intellectual property in the context of the process approach. *Business Inform*. 2019, 11, 99-107. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_11_0_99_107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-99-107> [in Ukrainian].
8. Fedulova L. Strategy of intellectual property management in the conditions of innovative economy. *Personnel*. 2016, 11, 72-79. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=399> [in Ukrainian].
9. Itami H., Numagami T. Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*. 1992, 13 (2), 119–135. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130909>.
10. Soares M. N., Kauffman M. E. Industry 4.0: Horizontal Integration and Intellectual Property Law Strategies In England. *Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)*. 2018, 16 (23), 268. DOI: <https://doi.org/10.12662/2447-6641oj.v16i23.p268-289.2018>
11. Berge E., Kranakis E. Technology-dependent commons: The radio spectrum. *International Journal of the Commons*. 2011, 5 (1), 86. DOI: <https://doi.org/10.18352/ijc.287>.
12. Maslak V.M., Kobeleva A.V., Pererva P.G. Managing strategies for the commercialization of intellectual technologies. *Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*. 2022, 24, 12-17. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8270cc92-9f01-4eba-986b-633864461737/content> [in Ukrainian].
13. Somaya D. Patent strategy and management: an integrative review and research agenda. *Journal of Management*. 2012, 38, 1084-1114. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312444447>.
14. Chaykina A.O., Shakun I.V. Peculiarities of forming a strategy for socio-economic development of a modern enterprise. *Economics and management of enterprises*. 2017, 13, 782-786. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/134.pdf [in Ukrainian].
15. Garnaga V. V. Strategic planning as a basis for sustainable development of the enterprise. *Effective economy*. 2016. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> [in Ukrainian].
16. Polyukhovych M. V. Competitive strategy of enterprise development as a modern effective management tool. *Modern Economics*. 2019, 18, 138-144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21) [in Ukrainian].
17. Alfred D. Chandler Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Forgotten Books, 2018. 480 p. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/>
18. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones. in *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971. P. 18-46. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9781315253336-11/kenneth-andrews-1971-concept-corporate-strategy-concept-corporate-strategy-homewood-il-dow-jones-irwin-pp-18-46-peter-mckiernan>.
19. Shvaika L.A. *State regulation of the economy*. Kyiv: Znannya, 2006. 435 p. [in Ukrainian].
20. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management : Concept and Cases / 4-th ed*. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.
21. Zarichna O. V. The role of strategic management in the activities of the enterprise in the conditions of sustainable development of the region. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2014, 5, 295-302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_5_35 [in Ukrainian]
22. *Intellectual property and patent law : textbook / N. Bilousova, N. Havrushkevych, M. Danylchenko and others : edited by Prof. P. Tsybulov and Associate Professor A. Romashko*. Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Polytechnic Publishing House, 2021. 374 p. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f10814f3-44d4-4558-b79b-b763120e293a/content> [in Ukrainian].
23. Pererva P.G., Kobeleva T.O., Gliznutsa M.Yu. Economic indicators and characteristics of intellectual property. Chapter 7. *Economics of intellectual property. Intellectual property: master's course: textbook / P.G. Pererva et al*. Kharkiv: Planeta-Print, 2019. 1002 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286948068.pdf> [in Ukrainian]

24. Simson O.E. Technology as an object of intellectual property rights. Actual problems of science and practice of civil, housing and family law: materials of the international scientific and practical conference, devoted to the 91st anniversary of V.P. Maslov. 91st anniversary of V. P. Maslov, Kharkiv, February 15, 2013. Kharkiv: Pravo, 2013. p. 188-192. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/3737> [in Ukrainian].
25. Paduchak B. M. Technology as an object of civil law relations. *Theory and practice of intellectual property*. 2009. № 5 (49). С. 54-59. URL: http://www.ndiiv.org.ua/Files2/2009_5/8.pdf [in Ukrainian].
26. Intellectual property rights strategy. An intellectual property rights strategy (IPR strategy) is a strategy for managing a company's intellectual property rights portfolio. Swedish Intellectual property office. URL: <https://www.prv.se/en/knowledge-and-support/glossary/intellectual-property-rights-strategy/#:~:text=An%20intellectual%20property%20rights%20strategy,company's%20intellectual%20property%20rights%20portfolio>.
27. Hax A. C., No M. Linking Technology and Business Strategies: A Methodological Approach and an Illustration. *Perspectives in Operations Management*. Boston, MA, 1993. P. 133–155. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4615-3166-1_8.
28. Chiesa V., V C. R&D Strategy & Organization: Managing Technical Change in Dynamic Contexts. Imperial College Press, 2001. 292 p.
29. Borzenko V. I. The impact of patent technologies on the competitiveness of the enterprise. *Modern trends in the development of Ukrainian science* : materials of the All-Ukrainian scientific conference, May 26-27, 2017. Pereiaslav-Khmelnitskyi: Kravchenko Y. O., 2017, 3, 22-28. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4663c853-2feb-4206-bf92-cd42ba8fb814/content> [in Ukrainian].
30. Heller M.A. The gridlock economy: how too much ownership wrecks markets, stops innovation, and costs lives. *Choice Reviews Online*. 2009, 46(7), 46–3957. DOI: <https://doi.org/10.5860/choice.46-3957>.
31. Briggs K. Co-owner relationships conducive to high quality joint patents. *Research Policy*. 2015, 44 (8), 1566–1573. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.05.011>.

ROZGHON OLHA

PhD in Law, Associate Professor, Leading Researcher of the Scientific
and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development
of the NALS of Ukraine

STRATEGIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY FOR TECHNOLOGY AS AN OBJECT OF CIVIL LAW RELATIONS

Problem setting. The emergence of new technologies, competition, and market instability necessitate solving the problems of adapting an enterprise to external changes in the process of achieving strategic goals to ensure a sustainable and competitive existence, as well as adapting to rapid changes in the context of new technologies. However, strategic management of intellectual property for technology as an object of civil law relations by an enterprise on the basis of a single strategy is not always effective.

Analysis of recent researches and publications on the topic shows that many scholars have studied the theoretical, methodological and practical essence of intellectual property strategies and intellectual property management. Thus, the type and nature of the interaction between technology and strategy have been effectively considered by Itami H., Numagami T. Raghavan M., Jain K., Jha S. K., considering the interaction of strategy and technology, based their conclusions on an interdisciplinary study of the strategy of sharing and intellectual property. Soares M. N., Kauffman M. E. developed an intellectual property strategy based on the company's strategy and business model. Berge E., Kranakis E. in their publication tried to change the position of intellectual property from its current role as a factor of static capital (monopolistic power of the innovator) to a factor of dynamic efficiency (knowledge available to the public for further research). The authors also emphasized the effectiveness of the technology strategy and its coordination with the intellectual property strategy. Maslak V. M., Kobeleva A. V. and Pererva P. G. analyzed the most commonly used strategies for technology commercialization. Somaya D. made a study of patent strategy. Chaikina A. O., Shakun I. V. paid attention to the strategy of socio-economic development of the enterprise. The following scholars have devoted their works to the problems of strategic management and planning of enterprise development: Mikhailenko O. V., Garnaga V. V., Polyukhovych M. V. The issues of strategic management of intellectual property were studied by Kornilova I. M., Olikh L. A., Fedulova L. I. However, there are a number of unresolved issues related to the lack of a unified view of IP

strategies, strategic management of technologies as IPR at an enterprise, uncertainty of factors influencing the effectiveness of the technology strategy and its alignment with the IP strategy, and debate on approaches to the formation and implementation of various IP management strategies at an enterprise.

The purpose of the research is to determine the aspects of strategic management of intellectual property rights to technology as an object of civil law relations. And the focus of this study will be on an enterprise which will use strategic management of intellectual property for technology as an object of civil law relations in its activities. The novelty of the work lies in the author's determination of the specifics of combining by an enterprise in its activities of intellectual property management strategies for technology as an object, which will allow to realize the set strategic goals for sustainable and competitive existence, as well as adaptation to rapid changes within the framework of new technologies.

Article's main body. The study has led to the conclusion that a meaningful definition of strategy can be a tool for achieving goals. The article emphasizes that, from the perspective of supporting a particular technological innovation, expansion of patentable objects, protection of intellectual property rights, and sharing of technologies indicate that there is cooperation in innovation between the subjects of innovation activity, and patent pools act as an important link between technologies and the intellectual property strategy of an enterprise.

Conclusions and prospects for development. It is determined that since technologies remain important results of scientific and technical activities and relevant strategic resources, it is very important for an enterprise to combine in its activities an intellectual property strategy, a strategy for managing technological intellectual property and a patent strategy as part of an intellectual property strategy to maintain its competitive advantages. It is noted that the technology strategy is more focused on the technology itself, which is the result of scientific and technical activities or a resource (acquisition and use of technology) and can be involved together with the strategy of commercialization of technology rights.

The combination of various strategies for managing intellectual property rights to technology as an object of civil law relations by an enterprise in its activities will allow it to realize its strategic goals of sustainable and competitive existence, as well as adaptation to rapid changes in new technologies.

The types of strategies that an enterprise may implement with regard to the use of rights to technology as an object of civil law relations presented in this study are not exhaustive and do not exhaust the possible criteria for allocating other types of strategies. Prospects for further research are the criteria for allocating other types of strategies for combining the use of technology rights as an object of civil law relations.

Key words: technology, intellectual property, strategy, enterprise, strategic intellectual property management, patent pool, technology transfer.

За ДСТУ 8302:2015 цю статтю слід цитувати:

Розгон О. В. Стратегічне управління інтелектуальною власністю на технологію як об'єкт цивільно-правових відносин. *Право та інновації*. 2024. № 1 (45). С. 16–25.