

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-115>

УДК 347.77:631.1:005.93

УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

INTELLECTUAL PROPERTY MANAGING IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Вакуленко Віталій Леонідович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Лю Юнтао

доцент Школи бізнесу,
Новий Західний Університет, США
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2141-9041>

Дзера Сергій Миколайович

аспірант освітньо-наукової програми «Право»,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9970-1070>

Vakulenko Vitalii

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Liu Yuntao

New Western University, USA

Dzera Serhii

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Стаття присвячена аналізу особливостей управління об'єктами інтелектуальної власності у сільськогосподарських підприємствах України в умовах воєнного стану, з акцентом на розробку стратегій комерціалізації агротехнологій. У роботі обґрунтовано необхідність переходу до стратегічного управління інтелектуальною власністю, особливу увагу приділено формуванню багаторівневої стратегії комерціалізації агротехнологій. Проаналізовано основні бар'єри, серед яких – фрагментарність правового захисту, обмеженість фінансових ресурсів, низька інституційна спроможність аграрних підприємств. Узагальнено, що ефективне управління інтелектуальною власністю в аграрному секторі має здійснюватись на основі принципів гнучкості, інтегративності, безперервності та орієнтації на створення цінності.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства, аграрний сектор, воєнний стан, інтелектуальна власність, об'єкти інтелектуальної власності, управління об'єктами інтелектуальної власності.

This article provides a comprehensive analysis of the distinctive features of intellectual property management in Ukrainian agricultural enterprises operating under martial law, with a special focus on the formulation and implementation of robust strategies for the commercialization of advanced agricultural technologies. It is established that the prevailing conditions in the agricultural sector are characterized by heightened volatility and systemic uncertainty, which necessitate the adoption of forward-thinking approaches to managing intangible assets as pivotal elements for sustaining and enhancing competitiveness. The research substantiates the urgency of transitioning to a strategic model of intellectual property management, one that encompasses legal protection, economic valuation, partnership development, and the digitalization of commercialization processes. Special emphasis is placed on designing a multi-tiered strategy for the commercialization of agricultural innovations. This includes the identification and cataloging of intellectual property assets, the selection of appropriate technology transfer channels, the establishment of agricultural innovation clusters, and the deployment of digital platforms. Key barriers to effective management are identified, such as fragmented legal frameworks, constrained financial resources, and the limited

institutional capacity of agricultural enterprises. The analysis highlights the pivotal role of partnerships with academic institutions and international organizations, along with the strategic integration of intangible assets into the broader business model of agricultural enterprises. The article concludes effective intellectual property management in the agricultural sector must be grounded in the principles of flexibility, integrativity, continuity, and value creation. It asserts that the strategic deployment of agricultural innovations is essential for ensuring long-term enterprise sustainability, enhancing productivity, and facilitating access to global markets.

Keywords: agricultural enterprises, agricultural sector, martial law, intellectual property, intellectual property objects, management of intellectual property objects.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються надзвичайно високим рівнем турбулентності, зумовленої як зовнішніми геополітичними загрозами, так і внутрішніми структурними викликами. В умовах воєнного стану актуалізується потреба в адаптивних стратегіях економічної поведінки аграрних підприємств, здатних забезпечити не лише стійкість, але й конкурентоспроможність галузі на міжнародному ринку. Одним із ключових інструментів такої адаптації є інтелектуалізація агробізнесу, що передбачає посилення ролі нематеріальних активів, зокрема – аграрних технологій як об'єктів інтелектуальної власності. Проблематика ефективного управління інтелектуальною власністю, зокрема в аграрному секторі, набула особливого значення в контексті потреби модернізації виробництва, впровадження інновацій та технологій, здатних забезпечити сталий розвиток навіть в умовах деструктивного зовнішнього середовища. Проте на практиці процес комерціалізації результатів науково-технічної діяльності в аграрній сфері залишається фрагментованим, слабо структурованим і, як правило, не має стратегічного підґрунтя. Особливо гостро це проявляється в умовах війни, коли ресурси обмежені, логістичні ланцюги порушені, а конкуренція на міжнародних аграрних ринках зростає.

Сільськогосподарські підприємства України володіють значним інноваційним потенціалом, який може бути реалізований через ефективне управління агротехнологіями як інтелектуальною власністю. Проте для цього необхідно розробити чіткі стратегії комерціалізації, орієнтовані на захист прав на інтелектуальні продукти, стимулювання технологічного трансферу, розвиток партнерств з науковими установами, венчурними інвесторами та міжнародними платформами. У цьому контексті постає необхідність комплексного дослідження механізмів стратегічного управління об'єктами інтелектуальної власності на рівні сільськогосподарських підприємств, з урахуванням сучасних викликів воєнного стану та

потреб формування ефективної інноваційної моделі аграрного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наразі немає достатньої кількості наукових праць, присвячених саме управлінню об'єктами інтелектуальної власності в аграрному секторі, особливо у період воєнного стану. Такі науковці, як С. Рогач [1], М. Маслак [2], А. О. Шаповалова, О. В. Запотоцька, А. В. Гуржій [3] дослідили основні питання, пов'язані з правовими та організаційними аспектами управління інтелектуальною власністю та об'єктами інтелектуальної власності в умовах воєнного стану. Особливості управління інтелектуальною власністю з теоретичної точки зору на прикладі різних сфер дослідили В. С. Дмитришин [4], М. В. Маслак, П. Г. Перерва [5], В. Р. Нерсесов [6] та ін. Враховуючи недостатню вивченість досліджуваного питання, існує потреба у проведенні власного дослідження.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних та прикладних засад стратегічного управління об'єктами інтелектуальної власності на аграрних підприємствах України в умовах воєнного стану, з акцентом на формування ефективних підходів до комерціалізації агротехнологій. Реалізація поставленої мети дозволить сформувати науково обґрунтовані підходи до створення інноваційно орієнтованої моделі розвитку аграрного сектора України через ефективне управління нематеріальними активами в умовах трансформаційної економіки та зовнішньополітичної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України, що визначаються нестабільністю економічного середовища, зростанням ризиків та структурними трансформаціями, зумовленими збройною агресією, особливої ваги набуває питання ефективного управління інтелектуальним потенціалом аграрних підприємств. Інтелектуальна власність, зокрема агротехнології як її прикладна форма, стає не лише джерелом конкурентних переваг, а й стратегічним ресур-

сом, здатним забезпечити адаптивність, інноваційність і стійкість агробізнесу в кризових умовах.

Сільськогосподарські підприємства дедалі частіше стикаються з потребою комерціалізації науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, однак відсутність усталених механізмів управління інтелектуальними активами, обмежений доступ до інвестицій, низька правова культура в частині захисту прав інтелектуальної власності, а також слабкий зв'язок між наукою та бізнесом ускладнюють практичну реалізацію цього потенціалу. Зазначені фактори стримують поширення інновацій, зменшують ефективність трансферу технологій і негативно впливають на загальну продуктивність аграрного сектору. Водночас сучасні тенденції в управлінні агровиробництвом вказують на зростаючу роль цифровізації, міжнародної інтеграції та глобальної конкуренції, що потребує оновлення стратегій управління на підприємницькому рівні [7]. У таких умовах комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності повинна розглядатися не лише як джерело прибутку, а як інструмент довгострокового розвитку, що забезпечує підприємствам стійкість до викликів та відкриває нові ринки. Особливої актуальності набуває побудова стратегічних моделей управління, які поєднують правові, економічні та організаційні аспекти діяльності з урахуванням специфіки аграрного виробництва та реалій воєнного стану.

Враховуючи це, підкреслимо, що перед сільськогосподарськими підприємствами постає завдання створення цілісної системи стратегічного управління інтелектуальною власністю, що включає етапи ідентифікації об'єктів, правового захисту, оцінювання економічного потенціалу, вибору каналів комерціалізації, організації технологічного трансферу та інтеграції інтелектуальних активів у загальну бізнес-стратегію. Водночас ця система має бути адаптивною до викликів сучасного середовища, передусім – нестабільності логістичних ланцюгів, зниження інвестиційної активності та зростання витрат на інноваційну діяльність.

У контексті даного дослідження спершу необхідно з теоретичної точки зору визначити сутність понять «управління об'єктами інтелектуальної власності» та «управління інтелектуальною власністю». Узагальнюючи положення актуальних наукових досліджень вітчизняних науковців, підкреслимо, що управління об'єктами інтелектуальної

власності можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на захист, використання та комерціалізацію результатів інтелектуальної, творчої діяльності. Він включає в себе правовий захист, управління правами, комерціалізацію та інші аспекти, пов'язані з об'єктами інтелектуальної власності [8]. Управління інтелектуальною власністю, у свою чергу, визначають як цілеспрямовану діяльність суб'єктів господарювання, спрямовану на виявлення, правовий захист, ефективне використання та комерціалізацію нематеріальних активів, що мають ознаки об'єктів інтелектуальної власності. Цей процес охоплює комплекс організаційних, юридичних, економічних та управлінських рішень, які дозволяють інтегрувати результати інтелектуальної праці в господарську діяльність підприємства, забезпечуючи зростання його вартості, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу [9].

Серед ключових особливостей управління об'єктами інтелектуальної власності у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану варто зазначити наступні [1–3]:

- адаптація до високого рівня ризиків та невизначеності – управлінські рішення щодо інтелектуальної власності приймаються в умовах нестабільного середовища, що вимагає гнучкості та швидкої реакції на зміни;
- обмеженість фінансових та інституційних ресурсів – ускладнене залучення інвестицій на розробку, захист і комерціалізацію аграрних інновацій, що змушує підприємства діяти вибірково й стратегічно;
- посилення значення партнерств – зростає потреба у співпраці з науковими установами, венчурними фондами, інкубаторами інновацій та міжнародними організаціями для спільного розвитку технологій;
- фрагментарність правового захисту – в умовах війни зростає кількість випадків недобросовісного використання об'єктів інтелектуальної власності, тоді як захисні механізми можуть бути менш ефективними.
- зміщення акценту на внутрішній трансфер технологій – з огляду на обмежений доступ до зовнішніх ринків та логістичних каналів, підприємства частіше зосереджуються на впровадженні власних розробок у межах галузі чи регіону;
- цифровізація процесів управління – використання цифрових інструментів для фіксації прав, обліку нематеріальних активів та дистанційної комерціалізації через онлайн-платформи;

– підвищення ролі інтелектуальної власності як засобу збереження конкурентоспроможності – за умов втрати частини матеріальних ресурсів та виробничих потужностей, нематеріальні активи виступають стратегічною опорою бізнесу;

– необхідність формування довгострокових стратегій комерціалізації – навіть в умовах кризи сільськогосподарським підприємствам необхідно закладати основи для майбутнього відновлення та зростання за рахунок ефективного використання інтелектуального капіталу.

Важливо підкреслити, що на сьогодні поки не є достатньо реалізованим такий напрям управління об'єктами інтелектуальної власності аграрних підприємств, як комерціалізація агротехнологій, особливо в умовах воєнного стану. Відповідно, одним із ключових напрямів формування ефективної системи стратегічного управління інтелектуальною власністю в аграрному секторі України є розробка та реалізація стратегій комерціалізації агротехнологій, адаптованих до умов воєнного стану. Відповідна стратегія повинна бути багаторівневою та передбачати інтеграцію інтелектуальної власності у всі етапи виробничо-збутового процесу. Її основними елементами мають стати: правова охорона розроблених технологій, їх патентування, створення ліцензійних угод, пошук потенційних споживачів і інвесторів, а також формування цифрових платформ для реалізації технологій на внутрішньому та міжнародному ринках.

Насамперед, важливим завданням у межах такої стратегії є виявлення та класифікація об'єктів інтелектуальної власності, що створені в межах діяльності сільськогосподарського підприємства. Це стосується як запатентованих технічних рішень (машин, устаткування, методів обробки ґрунту, зрошення, збору врожаю тощо), так і ноу-хау, аграрного програмного забезпечення, баз даних, торговельних марок, фірмового стилю тощо. Враховуючи те, що значна частина інтелектуального продукту агросектору залишається нефіксованою в юридичному полі, важливою є інвентаризація інтелектуального капіталу та подальше оформлення прав.

Наступним етапом виступає оцінка ринкового потенціалу об'єктів інтелектуальної власності. Це передбачає аналіз доцільності та вигідності їх комерційного використання: як безпосередньо в межах підприємства (внутрішнє впровадження), так і через зовнішній трансфер технологій, укладення ліцензійних

угод або створення спільних підприємств з іноземними партнерами. В умовах воєнного стану, коли доступ до зовнішніх ринків обмежено, особливої уваги набуває механізм внутрішньої комерціалізації та регіонального партнерства. Ефективність стратегії значною мірою залежить від здатності сільськогосподарських підприємств формувати екосистему комерціалізації, що об'єднує наукові установи, інноваційні хаби, державні інституції, консалтингові компанії та міжнародних донорів. У цьому контексті перспективним є запровадження аграрних інноваційних кластерів, в яких відбуватиметься інтеграція інтелектуального продукту з виробничими можливостями підприємств. Створення таких кластерів дозволить подолати фрагментарність інноваційного середовища, сприятиме концентрації знань та інвестицій, а також посиленню зв'язку між освітою, наукою та бізнесом [1].

Вагому роль відіграє також забезпечення надійного правового супроводу процесів комерціалізації. У цьому аспекті сільськогосподарським підприємствам необхідно впроваджувати політику управління інтелектуальною власністю, що включає механізми реєстрації, захисту, моніторингу та підтримання чинності прав, а також регламентацію внутрішніх процедур використання об'єктів інтелектуальної власності у структурі господарської діяльності. Передбачається наявність відповідального персоналу, співпраця з фаховими патентними повіреними, а також регулярне оновлення знань з правових аспектів управління [2].

У сучасних умовах суттєвого значення набувають цифрові інструменти управління інтелектуальною власністю. Серед них зазначимо такі інструменти, як електронні платформи обліку та оцінки активів, бази даних аграрних інновацій, цифрові хаби трансферу технологій тощо. Вони дозволяють оптимізувати документообіг, забезпечити прозорість процесів комерціалізації, а також розширити можливості дистанційного пошуку партнерів, інвесторів або ліцензіатів. Відповідно, формування стратегічної моделі управління інтелектуальною власністю в агросекторі в умовах воєнного стану має базуватись на таких принципах [3]:

– гнучкість – здатність адаптуватись до динамічно змінюваних умов та ресурсних обмежень;

– інтегративність – поєднання правових, організаційних та технологічних механізмів у єдину систему;

– партнерство – побудова мереж співпраці з науковими установами, інвесторами, профільними об'єднаннями;

– спрямованість на цінність – фокус на збільшенні ринкової вартості нематеріальних активів та бізнесу загалом;

– безперервність – забезпечення постійного оновлення інтелектуального портфеля підприємства.

У довгостроковій перспективі ефективне управління об'єктами інтелектуальної власності може стати основою сталого розвитку аграрного сектору України. Через комерціалізацію агротехнологій, їх системний захист, підтримку інноваційних екосистем та інтеграцію у міжнародні ринки відкриваються нові горизонти для підвищення продуктивності, експортного потенціалу й конкурентоспроможності українських сільськогосподарських підприємств.

Висновки. Згідно з результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висно-

вки. Управління об'єктами інтелектуальної власності в аграрному секторі України набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, оскільки забезпечує збереження та розвиток інноваційного потенціалу в кризовому середовищі. Для сільськогосподарських підприємств ключовими стають питання виявлення правового захисту, оцінки та комерціалізації аграрних технологій як об'єктів інтелектуальної власності. Запропоновані стратегічні підходи дозволяють інтегрувати нематеріальні активи в загальну модель управління підприємством, підвищити його адаптивність до зовнішніх викликів, активізувати технологічний трансфер і забезпечити вихід на нові ринки. Розробка та впровадження таких стратегій потребує підтримки з боку держави, наукової спільноти та міжнародних партнерів, що дозволить сформувати інноваційно-орієнтовану модель розвитку аграрного сектора України в умовах трансформаційної економіки та геополітичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рогач С. Стратегії управління інтелектуальною власністю: ідентифікація, розвиток та реалізація в умовах сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2963/2881>
2. Маслак М. Інтелектуальна власність як об'єкт управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2022. № 4. С. 82–87. URL: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/284106>
3. Шаповалова А. О., Запотоцька О. В., Гуржій А. В. Правовий захист об'єктів інтелектуальної власності в умовах воєнного стану: збереження та безпека інновацій. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 642–645. URL: http://lsej.org.ua/2_2023/153.pdf
4. Дмитришин В. С. Побудова системи управління інтелектуальною власністю в науковій установі. Досвід ДНУ “Науково-практичний центр профілактичної та клінічної медицини” ДУС. *Наука, технології, інновації*. 2019. №3. С. 22–28. URL: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2020/09/%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD_3-19.pdf
5. Маслак М. В., Перерва П. Г. Теоретико-методологічні засади управління інтелектуальною власністю. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 5 (69). С. 39–52. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/39.pdf>
6. Нерсесов В. Р. Шляхи удосконалення механізму державного управління об'єктами інтелектуальної власності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. № 1. Т. 29 (68). С. 118–122. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/24.pdf
7. Вакуленко, В., Юнтао, Л., Сметан, Д. Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122>
8. Братусь Г. А. Управління інтелектуальною власністю: особливості теорії та методології. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8201>
9. Безоплатна правнича допомога. 2024. Захист прав на інтелектуальну власність. URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/zahyst-prav-na-intelektualnu-vlasnist/> (дата звернення: 25.07.2025)

REFERENCES:

1. Rohach, S. (2023). Strahieh upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu: identyfikatsiia, rozvytok ta realizatsiia v umovakh suchasnoho biznesu [Strategies for managing intellectual property: identification, development and implementation in modern business conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2963/2881>

2. Maslak, M. (2022). Intelektualna vlasnist yak obiekt upravlinnia [Intellectual property as an object of management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" – Bulletin of the National Technical University "KhPI"*, vol. 4, pp. 82–87. Available at: <https://es.khpi.edu.ua/article/view/284106>
3. Shapovalova, A. O., Zapototska, O. V. & Hurzhii, A. V. (2023). Pravovyi zakhyst ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti v umovakh voiennoho stanu: zberezhennta ta bezpeka innovatsii [Legal protection of intellectual property in wartime conditions: preservation and security of innovations]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, no. 2, pp. 642–645. Available at: http://lsey.org.ua/2_2023/153.pdf
4. Dmytryshyn, V. S. (2019). Pobudova systemy upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu v naukovi ustanovi. Dosvid DNU "Naukovo-praktychnyi tsentr profilaktychnoi ta klinichnoi medytsyny" DUS [Building an intellectual property management system in a research institution. Experience of the "Scientific and Practical Center for Preventive and Clinical Medicine"]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii – Science, technologies, innovations*, vol. 3, pp. 22–28. Available at: https://nti.ukrintei.ua/wp-content/uploads/2020/09/%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD_3-19.pdf
5. Maslak, M. V. & Pererva, P. H. (2023). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu [Theoretical and methodological principles of intellectual property management]. *ECONOMICS: time realities*, vol. 5 (69), pp. 39–52. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/39.pdf>
6. Nersesov, V. R. (2018). Shliakhy udoskonalennia mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia ob'ektiv intelektualnoi vlasnosti [Ways to improve the mechanism of state management of intellectual property objects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho – Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University*, vol. 1, no. 29 (68), pp. 118–122. Available at: https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2018/1_2018/24.pdf
7. Vakulenko, V., Yuntao, L., & Smetan, D. (2024). Analiz rivnia tsyfrovizatsii silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy u period voiennoho stanu [Analysis of the digitalization level of agricultural enterprises in Ukraine during martial law]. *Economy and society – Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122>
8. Bratus, H. A. (2017). Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu: osoblyvosti teorii ta metodolohii [Intellectual property management: features of theory and methodology]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8201>
9. Bezoplatna pravnycha dopomoha. Zakhyst prav na intelektualnu vlasnist [Free legal aid. Protection of intellectual property rights]. Available at: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/zahyst-prav-na-intelektualnu-vlasnist/> (Accessed on 25.07.2025).