

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-275>

УДК 339.9:658.8:347.77

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАХИСТУ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ОБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВА

FORMATION OF CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR PROTECTING INNOVATIVE AND INTELLECTUAL ASSETS OF AN ENTERPRISE

Найчук-Хрущ Марта Богданівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9796-6546>

Конахович Василь Ігорович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7482-2116>

Романюк Віталій Миколайович

аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9360-4341>

Naychuk-Khrushch Marta, Konakhovych Vasyl, Romaniuk Vitalii

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено роль корпоративної культури у забезпеченні захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства в умовах цифровізації економіки, глобалізації та посилення конкурентного середовища. Визначено основні складові корпоративної культури, що сприяють формуванню відповідального ставлення працівників до інтелектуальної власності, комерційної таємниці, конфіденційної інформації та інноваційних розробок підприємства. Обґрунтовано значення внутрішніх корпоративних цінностей, етичних норм, системи мотивації, навчання персоналу та ефективної комунікації у процесі мінімізації ризиків витоку інформації й неправомірного використання результатів інтелектуальної діяльності. Проаналізовано сучасні підходи до інтеграції механізмів захисту інтелектуальних активів у корпоративну політику підприємства та систему управління інноваційною діяльністю.

Ключові слова: корпоративна культура, інтелектуальна власність, інноваційна діяльність, інтелектуальні активи, захист інформації, комерційна таємниця, підприємство, інновації, корпоративна етика, управління знаннями.

The article examines the role of corporate culture in ensuring the protection of innovative and intellectual assets of an enterprise under conditions of digital transformation and increasing global competition. In the modern knowledge-based economy, intellectual resources, innovative developments, technologies, business ideas, and information systems have become key strategic assets that determine the competitiveness and long-term sustainability of enterprises. At the same time, the growing risks associated with information leakage, industrial espionage, unauthorized use of intellectual property, and cyber threats require enterprises to implement comprehensive approaches to the protection of intellectual and innovative objects. Special attention is paid to corporate culture as an important managerial instrument capable of creating an internal environment focused on responsibility, trust, ethical behavior, and awareness regarding the value of intellectual property. The study identifies the main components of corporate culture that influence the effectiveness of intellectual asset protection, including corporate values, internal communication systems, ethical standards, employee motivation, organizational behavior, and knowledge management practices. It is substantiated that a properly formed corporate culture contributes to reducing internal risks related to the disclosure of confidential information and stimulates employees' loyalty to the enterprise's



innovation policy. The article also analyzes the impact of organizational climate on the formation of responsible employee behavior in the field of intellectual property protection. It is emphasized that the development of innovative potential directly depends on the level of employees' involvement in corporate processes and their understanding of the strategic importance of protecting innovative results. The research highlights the importance of implementing educational programs, internal regulations, corporate training, and digital security policies aimed at forming a high level of information culture among employees. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve enterprise management systems and enhance the protection of intellectual assets.

Keywords: corporate culture, intellectual property, innovative activity, intellectual assets, information protection, trade secrets, enterprise, innovations, corporate ethics, knowledge management.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки, глобалізації ринків та посилення конкуренції інноваційна діяльність підприємств стає одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інтелектуальні й інноваційні об'єкти, зокрема результати науково-дослідної діяльності, технології, комерційна інформація, програмні продукти, ноу-хау та інші нематеріальні активи, набувають стратегічного значення для сучасних підприємств. Водночас зростають ризики втрати, неправомірного використання або витоку інтелектуальної власності, що може призводити до значних економічних збитків і втрати ринкових позицій.

Традиційні механізми захисту інтелектуальних активів, які базуються переважно на правових та технічних інструментах, не завжди є достатньо ефективними в умовах динамічного інформаційного середовища. Значна частина загроз пов'язана саме з людським фактором, низьким рівнем корпоративної відповідальності, недостатньою обізнаністю персоналу щодо цінності інтелектуальних ресурсів та недотриманням етичних норм у процесі роботи з конфіденційною інформацією. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування корпоративної культури як важливого інструменту забезпечення захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства.

Необхідність дослідження цієї проблематики зумовлена потребою у розробленні ефективних підходів до інтеграції механізмів захисту інтелектуальних активів у систему корпоративного управління, формування культури відповідального ставлення працівників до результатів інтелектуальної діяльності та створення сприятливого середовища для розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування корпоративної культури як інструменту захисту

інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства набула особливої актуальності у 2023–2025 рр. Це пов'язано з цифровізацією бізнес-процесів, розвитком штучного інтелекту, поширенням дистанційної роботи та зростанням ризиків незаконного використання результатів інтелектуальної діяльності. Згідно зі звітом OECD [1], у 2021 р. обсяг світової торгівлі контрафактною та піратською продукцією оцінювався у 467 млрд дол. США, або 2,3 % світового імпорту, що підтверджує масштабність загроз для правовласників та інноваційно активних підприємств.

Світова організація інтелектуальної власності у звіті «World Intellectual Property Report 2024: Making Innovation Policy Work for Development» [2] наголошує, що ефективна інноваційна політика має базуватися не лише на правових механізмах, а й на здатності організацій створювати, поширювати та захищати знання.

З технологічного боку важливим є дослідження W. Lu [3], у якому запропоновано використання блокчейн-рішень для фіксації авторства, походження та обігу інтелектуальних продуктів. Подібну проблематику розкрито у праці S. Yuan, J. Li, H. Chen [4], де описано схему автентифікації інтелектуальної власності із забезпеченням конфіденційності даних.

У дослідженні M. Abdelrahman [5] акцентовано увагу на тому, що організаційна культура є стратегічною умовою ефективного використання систем управління знаннями. Автор зазначає, що культура впливає на готовність працівників ділитися знаннями, дотримуватися внутрішніх правил і підтримувати організаційну ефективність.

Питання сутності та ролі корпоративної культури у забезпеченні ефективного функціонування організацій досліджували Е. Шейн [6] та К. Камерон і Р. Куїнн у праці [7]. Автори наголошують, що корпоративна культура формує систему внутрішніх цінностей, моделей поведінки та принципів взаємодії праців-

ників, які безпосередньо впливають на рівень інноваційної активності, організаційної відповідальності та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін.

В українському науковому полі питання захисту інтелектуальної власності активно досліджуються у контексті цифровізації, штучного інтелекту та воєнного стану. У роботі С. В. Князя та О. І. Віденєєва [8] розглянуто складність управління інтелектуальною власністю в умовах швидких змін ринкового середовища. Особливої уваги заслуговує стаття І. І. Комарницької [9], у якій обґрунтовано, що навіть у кризових умовах інтелектуальна власність залишається стратегічно важливою для розвитку держави та підприємств.

Нормативною основою посилення захисту ІВ в Україні є Закон України № 2974-ІХ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності» [10].

Таким чином, сучасні публікації підтверджують, що корпоративна культура має розглядатися як важливий превентивний інструмент захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства. Вона формує відповідальну поведінку працівників, підтримує культуру збереження знань, знижує ризики витоку конфіденційної інформації та сприяє перетворенню інтелектуального потенціалу персоналу на захищений актив підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених питанням корпоративної культури, інноваційного менеджменту та захисту інтелектуальної власності, недостатньо уваги приділено комплексному розгляду корпоративної культури саме як інструменту захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства. Більшість наукових праць зосереджується переважно на правових, організаційних або технічних аспектах захисту інтелектуальних активів, тоді як роль внутрішнього корпоративного середовища, етичних норм та поведінкових чинників працівників залишається недостатньо дослідженою.

Потребують подальшого наукового обґрунтування питання інтеграції механізмів захисту інтелектуальної власності у систему корпоративного управління, формування культури відповідального ставлення персоналу до конфіденційної інформації та створення ефективних моделей корпоративної взаємодії в умовах цифровізації економіки. Також недостатньо розробленими залишаються прак-

тичні підходи до формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку інноваційної діяльності та мінімізацію ризиків втрати інтелектуальних ресурсів підприємства.

Метою статті є дослідження особливостей формування корпоративної культури як інструменту захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства, а також визначення основних механізмів її впливу на забезпечення ефективного управління інтелектуальними активами в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність корпоративної культури та її роль у системі управління підприємством;
- охарактеризувати основні види інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства;
- визначити ключові загрози та ризики у сфері захисту інтелектуальних активів;
- проаналізувати вплив корпоративної культури на формування відповідального ставлення працівників до інтелектуальної власності;
- обґрунтувати напрями удосконалення корпоративної культури з метою підвищення рівня захисту інноваційних та інтелектуальних ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки корпоративна культура поступово перетворюється з внутрішнього елементу управління персоналом на важливий стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. Особливо це стосується захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів, які сьогодні формують основу конкурентних переваг компаній. Інтелектуальна власність, комерційна інформація, технологічні розробки, програмні продукти, бази даних та інші нематеріальні активи дедалі частіше визначають ринкову вартість підприємств і їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Як зазначає Т. Стюарт у своїй праці [11], саме інтелектуальний капітал стає головним ресурсом сучасних компаній та визначає їхню довгострокову конкурентоспроможність. Подібної думки дотримуються Л. Едвінссон і М. Мелоун [12], де наголошується, що нематеріальні активи дедалі більше впливають на ринкову вартість підприємств і стратегічний розвиток бізнесу.

Разом із зростанням ролі інтелектуального капіталу посилюються й ризики його втрати.

У сучасному бізнес-середовищі загрози пов'язані не лише з кібератаками чи недосконалістю правового захисту, а й із внутрішніми чинниками: неналежним рівнем корпоративної відповідальності, недостатньою обізнаністю працівників щодо правил роботи з конфіденційною інформацією, низьким рівнем корпоративної етики та порушенням внутрішніх процедур безпеки. Саме тому дедалі більше підприємств починають розглядати корпоративну культуру як інструмент превентивного захисту інтелектуальних активів.

У звіті World Intellectual Property Organization [2] наголошується, що ефективне управління інноваціями та інтелектуальною власністю неможливе без створення відповідного внутрішнього середовища, орієнтованого на підтримку знань, інновацій та відповідального ставлення до результатів інтелектуальної діяльності. Це означає, що захист інтелектуальної власності повинен інтегруватися не лише у правову чи технічну систему підприємства, а й у його корпоративну культуру.

Корпоративна культура формує систему внутрішніх цінностей, поведінкових норм та принципів взаємодії між працівниками. Вона визначає, наскільки персонал усвідомлює важливість інтелектуальних ресурсів підприємства та готовий дотримуватися встановлених правил захисту інформації. Якщо праців-

ники сприймають результати інтелектуальної діяльності як цінний стратегічний ресурс компанії, рівень внутрішніх ризиків значно знижується.

Особливого значення у цьому контексті набуває формування культури інформаційної відповідальності. Йдеться про створення такого внутрішнього середовища, у якому працівники не лише виконують формальні вимоги щодо конфіденційності, а й усвідомлюють наслідки можливого витоку інформації або порушення прав інтелектуальної власності. Саме тому підприємства все частіше впроваджують внутрішні кодекси корпоративної етики, політики інформаційної безпеки, програми навчання персоналу та механізми внутрішнього контролю.

Основні елементи корпоративної культури, які впливають на рівень захисту інтелектуальних активів підприємства, наведено у таблиці 1.

Дані, наведені у таблиці 1, свідчать про те, що корпоративна культура впливає на захист інтелектуальної власності комплексно. Зокрема, система корпоративних цінностей формує у працівників повагу до інтелектуальної праці та результатів інноваційної діяльності, а етичні кодекси дозволяють регламентувати правила поведінки з конфіденційною інформацією. Водночас навчання персоналу

Таблиця 1

**Вплив елементів корпоративної культури
на захист інтелектуальних активів підприємства**

Елемент корпоративної культури	Характеристика	Вплив на захист інтелектуальної власності
Корпоративні цінності	Формування поваги до інтелектуальної праці та етичної поведінки	Зменшення ризиків внутрішнього порушення прав ІВ
Етичний кодекс	Регламентация правил роботи з конфіденційною інформацією	Підвищення відповідальності працівників
Навчання персоналу	Підвищення рівня ІР-грамотності працівників	Зниження ризиків витоку інформації
Система мотивації	Заохочення інноваційної активності та винахідництва	Стимулювання створення нових об'єктів ІВ
Комунікаційна система	Організація безпечного обміну інформацією	Мінімізація несанкціонованого поширення даних
Корпоративна лояльність	Формування довіри та командної взаємодії	Підвищення рівня захищеності комерційної таємниці

Джерело: сформовано авторами

та підвищення рівня ІР-грамотності сприяють зменшенню ризиків випадкового або навмисного порушення внутрішніх процедур захисту інформації.

Важливим елементом сучасної корпоративної культури є також система управління знаннями. У сучасних підприємствах знання працівників виступають одним із найцінніших активів, а тому потребують не лише накопичення та використання, а й належного захисту. Організації, які створюють сприятливе середовище для професійного розвитку, обміну досвідом та генерації нових ідей, мають вищий рівень інноваційної активності та стійкіші конкурентні позиції.

За даними ОЕСД [1], поширення контрафактної продукції та незаконного використання інтелектуальної власності негативно впливає на інноваційний розвиток підприємств, оскільки знижує стимули до створення нових технологій та інвестицій у дослідження. Взаємозв'язок між корпоративною культурою та захистом інтелектуальних активів підприємства відображено на рисунку 1.

Таким чином, корпоративна культура є не лише інструментом організації внутрішніх процесів підприємства, а й важливим механізмом захисту його інтелектуальних та інноваційних ресурсів. Її ефективне формування дозволяє підвищити рівень корпоративної відповідальності, зміцнити систему інформаційної безпеки, знизити ризики втрати конфіденційної інформації та створити сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є важливим інструментом забезпечення захисту інноваційних та інтелектуальних об'єктів підприємства в умовах цифровізації економіки та зростання ролі нематеріальних активів. Доведено, що ефективно сформована система корпоративних цінностей, етичних норм, внутрішніх комунікацій і мотиваційних механізмів сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу щодо збереження інтелектуальної власності та конфіденційної інформації підприємства.

У процесі дослідження визначено, що корпоративна культура виконує не лише організаційну та соціальну функції, але й виступає превентивним механізмом мінімізації ризиків витоку інформації, неправомірного використання результатів інтелектуальної діяльності та порушення прав інтелектуальної власності. Обґрунтовано, що поєднання правових, технічних і культурно-управлінських механізмів дозволяє забезпечити комплексний підхід до захисту інтелектуальних активів підприємства.

Дослідження також показало, що важливими складовими корпоративної культури захисту інтелектуальної власності є формування високого рівня ІР-грамотності працівників, розвиток корпоративної етики, створення безпечних комунікаційних каналів, стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадження систем внутрішнього заохочення за створення об'єктів інтелектуальної власності.

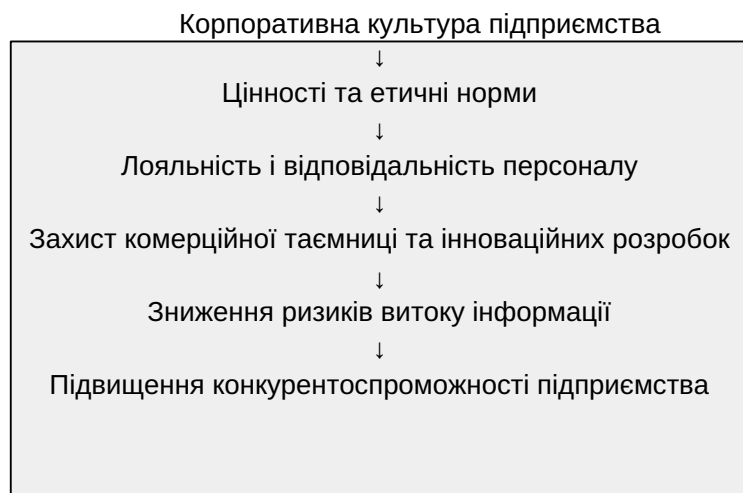


Рис. 1. Основні складові корпоративної культури захисту інтелектуальної власності

Джерело: сформовано авторами

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні механізмів інтеграції корпоративної культури у систему стратегічного управління інтелектуальною власністю підприємств, а також у дослідженні впливу цифрових технологій, штучного інтелекту та кібербезпеки на

процеси захисту інноваційних активів. Особливо актуальним є розроблення практичних моделей оцінювання ефективності корпоративної культури у сфері захисту інтелектуальної власності та адаптація міжнародного досвіду до умов функціонування українських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD. Trade in Counterfeit and Pirated Goods : Mapping the Economic Impact. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/counterfeit-and-pirated-goods.html> (дата звернення: 15.05.2026).
2. World Intellectual Property Organization. World Intellectual Property Report 2024: Making Innovation Policy Work for Development. Geneva : WIPO, 2024. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4724> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Lu W. A blockchain-based deployment framework for protecting intellectual property: Case studies and technical evaluation. *Technological Forecasting & Social Change*. 2024. Vol. 188. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523006785> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Yuan S., Li J., Chen H. A blockchain-based privacy-preserving intellectual property authentication scheme. *Symmetry*. 2024. Vol. 16. No. 5. URL: <https://www.mdpi.com/2073-8994/16/5/622> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Abdelrahman M. Organisational Culture and Knowledge Management Systems. *Knowledge and Process Management*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00448-w> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2016. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041> (дата звернення: 15.05.2026).
7. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%3A+Based+on+the+Competing+Values+Framework%2C+3rd+Edition-p-9780470650264> (дата звернення: 15.05.2026).
8. Князь С. В., Віденсєв О. І. Управління інтелектуальною власністю в середовищі торговельних мереж. *Economics: The Open University*. 2023. № 4. С. 99–112. URL: <https://economics.net.ua/ejorpu/2023/No4/99.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
9. Комарницька І. І. Захист прав інтелектуальної власності під час воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 5. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/39.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
10. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності» : Закон України від 20.03.2023 № 2974-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2974-20> (дата звернення: 15.05.2026).
11. Stewart T. A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York : Doubleday/Currency, 1997. URL: <https://archive.org/details/intellectualcapi00stew> (дата звернення: 15.05.2026).
12. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : Harper Business, 1997. URL: <https://archive.org/details/intellectualcapi00edvi> (дата звернення: 15.05.2026).

REFERENCES:

1. OECD (2023) Trade in Counterfeit and Pirated Goods: Mapping the Economic Impact. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/en/topics/counterfeit-and-pirated-goods.html> (accessed May 15, 2026).
2. World Intellectual Property Organization (2024) World Intellectual Property Report 2024: Making Innovation Policy Work for Development. Geneva: WIPO. Available at: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4724> (accessed May 15, 2026).
3. Lu W. (2024) A blockchain-based deployment framework for protecting intellectual property: Case studies and technical evaluation. *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 188. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523006785> (accessed May 15, 2026).

4. Yuan S., Li J., Chen H. (2024) A blockchain-based privacy-preserving intellectual property authentication scheme. *Symmetry*, vol. 16, no. 5. Available at: <https://www.mdpi.com/2073-8994/16/5/622> (accessed May 15, 2026).
5. Abdelrahman M. (2025) Organisational Culture and Knowledge Management Systems. *Knowledge and Process Management*. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-025-00448-w> (accessed May 15, 2026).
6. Schein E. (2016) *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041> (accessed May 15, 2026).
7. Cameron K. S., Quinn R. E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Diagnosing+and+Changing+Organizational+Culture%3A+Based+on+the+Competing+Values+Framework%2C+3rd+Edition-p-9780470650264> (accessed May 15, 2026).
8. Kniaz S. V., Videnieiev O. I. (2023) Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu v seredovyshchi torhovelynykh merezh [Intellectual property management in the environment of trade networks]. *Economics: The Open University*, no. 4, pp. 99–112. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/99.pdf> (accessed May 15, 2026). (in Ukrainian)
9. Komarnytska I. I. (2024) Zakhyst prav intelektualnoi vlasnosti pid chas voiennoho stanu [Protection of intellectual property rights during martial law]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 5. Available at: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/39.pdf> (accessed May 15, 2026). (in Ukrainian)
10. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo posylennia zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti» [Law of Ukraine “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Strengthening the Protection of Intellectual Property Rights”] No. 2974-IX dated March 20, 2023. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2974-20> (accessed May 15, 2026). (in Ukrainian)
11. Stewart T. A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency. Available at: <https://archive.org/details/intellectualcapi00stew> (accessed May 15, 2026).
12. Edvinsson L., Malone M. S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business. Available at: <https://archive.org/details/intellectualcapi00edvi> (accessed May 15, 2026).

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 19.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026