

<https://doi.org/10.15407/sofs2026.02.030>
УДК 347.211

О.І. ЖИЛІНСЬКА, доктор економічних наук, професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна
e-mail: zhylynska@knu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

М.С. ПІДПАЛА, магістр менеджменту
e-mail: mariapidpala@knu.ua
<https://orcid.org/0009-0003-8178-8978>

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

В умовах глобальної цифровізації та технологічної трансформації інтелектуальна власність (ІВ) перетворюється на ключовий стратегічний актив. Здатність його ефективно комерціалізувати визначає конкурентоспроможність як окремих компаній, так і національних інноваційних систем. У статті розкрито прикладні аспекти управління комерціалізацією ІВ в українських компаніях у контексті світових тенденцій розвитку високотехнологічного сектору; перспективні напрями розвитку інноваційної екосистеми України з урахуванням міжнародного досвіду і моделі відкритих інновацій. Методологія дослідження ґрунтується на комплексі загальнонаукових і спеціальних методів: порівняльного аналізу, статистичного аналізу динаміки патентної активності та міжнародних інноваційних індексів, PESTLE-аналізу та SWOT-аналізу, експертного оцінювання зрілості управління ІВ. Джерельну базу становлять аналітичні доповіді міжнародних організацій, дані Національного офісу інтелектуальної

Цитування: Жилінська О.І., Підпала М.С. Прикладні аспекти управління комерціалізацією інтелектуальної власності: світові тенденції та українські реалії. *Наука та наукознавство*. 2026. № 2 (132). С. 30—54. <https://doi.org/10.15407/sofs2026.02.030>

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2026. Стаття опублікована в умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

власності України та відкриті корпоративні дані досліджуваних компаній. На основі порівняльного аналізу інноваційних моделей провідних країн світу та динаміки позицій України у міжнародних рейтингах у 2020—2024 рр. виявлено системний дисбаланс між наявним науково-технологічним потенціалом країни та рівнем його комерціалізації. Досліджено успішні приклади українських інноваційних компаній — Grammarly, Ajax Systems та Petcube — з точки зору найкращих практик управління ІВ та механізмів її комерціалізації. Розроблено матрицю оцінювання зрілості управління ІВ в інноваційних компаніях України за п'ятьма критеріями (стратегія ІВ — наявність цілісної політики реєстрації та захисту ІВ; комерціалізація ІВ — ефективність механізмів монетизації ІВ; інтеграція ІВ у ДіР — рівень включення ІВ у створення інновацій; елементи відкритих інновацій — використання зовнішніх джерел знань і партнерств; інституціалізація управління ІВ — наявність окремих підрозділів, політик і процедур для керування ІВ). Розраховано індекс зрілості для згаданих вище трьох українських компаній. Здійснено порівняльний аналіз моделей комерціалізації ІВ у цих компаніях в умовах воєнного часу з урахуванням їхньої участі у відкритих інноваціях та географії ринків.

Ключові слова: інтелектуальна власність, комерціалізація інтелектуальної власності, відкриті інновації, SWOT-аналіз високотехнологічних ринків, PESTLE-аналіз світового ринку високих технологій.

Вступ. В умовах глобальної економіки, що трансформується під впливом цифровізації, автоматизації та стрімкого розвитку штучного інтелекту, інтелектуальна власність (ІВ) постає як ключовий стратегічний актив держав і компаній. Здатність ефективно управляти процесами комерціалізації ІВ визначає конкурентоспроможність як окремих компаній, так і національних економік. Провідні країни світу — США, Китай, країни ЄС — цілеспрямовано формують інституційне середовище активізації перетворення результатів досліджень і розробок (ДіР) на ринкові продукти, залучаючи для цього венчурний капітал, державні програми підтримки та розвинену інфраструктуру трансферу технологій.

Водночас Україна, попри значний науково-освітній потенціал і динамічний ІТ-сектор, демонструє суттєве відставання у комерціалізації ІВ. Рівень корпоративного патентування залишається низьким, механізми трансферу технологій — нерозвиненими, а взаємодія між академічним середовищем і бізнесом — фрагментарною. Повномасштабне російське вторгнення у 2022 р. додатково загостило ці проблеми, ставши катализатором для прискореного розвитку оборонних технологій, технологій подвійного призначення, кібербезпеки та штучного інтелекту.

За таких умов особливої актуальності набуває дослідження прикладних аспектів управління комерціалізацією ІВ з урахуванням світового досвіду та специфіки українських реалій. Системне осмислення наявних бар'єрів, успішних вітчизняних прикладів і кращих міжнарод-

них практик дасть змогу сформулювати обґрунтовані управлінські рекомендації для подальшого розвитку інноваційної екосистеми України.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика комерціалізації ІВ та управління інноваціями є предметом активного наукового дискурсу. Теоретичним підґрунтям нашого дослідження є концепція відкритих інновацій, запропонована Г. Чесборо [1], згідно з якою компанії мають використовувати як внутрішні, так і зовнішні ідеї та шляхи виходу на ринок для просування власних інновацій. Подальший розвиток цієї концепції здійснено у працях М. Богерса, Г. Чесборо та К. Моедаса, які розглядають відкриті інновації як новий стандарт організації інноваційної діяльності на перетині наукових досліджень, бізнес-практики та державної політики [2].

Питання інноваційних трансформацій у високотехнологічних компаніях розглянули Ю.О. Єрешко та С.О. Кириченко, проаналізувавши особливості управлінських підходів в умовах технологічних змін [3]. І.А. Крисоватий дослідив високотехнологічні кластери як середовище для реалізації інновацій та їх цифровізації [4]. З.О. Тягунова, І.М. Кравчук та В.В. Томах вивчали особливості виходу українських стартапів на міжнародні ринки як форму комерціалізації технологічних розробок [5].

Питанням комерціалізації об'єктів ІВ в університетському середовищі присвячені дослідження, де обґрунтовано, що ефективне управління комерціалізацією прав ІВ є важливим чинником успішного розвитку дослідницьких університетів, а успішна комерціалізація є не лише прагненням до максимізації комерційної вигоди, а й основою для довгострокових партнерств між наукою та індустрією [6]. А.О. Коденець та Л. Майданик запропонували систематизацію етапів комерціалізації об'єктів ІВ — від ідентифікації та правового захисту до маркетингу, оцінки вартості та пошуку користувачів [7].

П. Перерва, А Євсєєв, М. Маслак, М. Ткачов, Н. Ткачова, вивчаючи стратегічні аспекти формування підходів до комерціалізації інтелектуальних продуктів на промислових підприємствах, виокремили економічні, управлінські, ринкові та правові проблеми, що стримують розвиток технологічного ринку [8]. О.І. Жилінська [9] та М.С. Підпала [10] розкрили трансформацію економічних функцій інституту патентування в моделі відкритих інновацій — від стимулювання творців нових знань до активізації технологічної співпраці в межах ліцензійних угод і технологічних альянсів транснаціональних корпорацій; проаналізували ІВ як рушій економічного зростання в контексті стратегії швидкого послідовника на глобальних ринках.

Важливим джерелом емпіричних даних є аналітичний звіт компанії *Atain* про діяльність у сфері прав ІВ в Україні у передвоєнний період і під час війни, де зазначено, що навіть у розвинених країнах Європи ко-

мерціалізація досліджень, фінансованих із державних джерел, залишається вузьким місцем інноваційної системи, а Україна стикається зі складнішими та певною мірою унікальними бар'єрами¹. За даними опитування, проведеного в межах комплексного аналізу бізнес-моделей у контексті стратегічного управління інноваціями та комерціалізації, 74 % респондентів вважають цифрову трансформацію та штучний інтелект ключовими рушіями для активізації процесів управління ІВ [11].

Глобальні тенденції інноваційного розвитку відображено у міжнародних аналітичних доповідях: *Global Innovation Index (WIPO)*, *European Innovation Scoreboard (European Commission)*, *Network Readiness Index*, *Global Talent Competitiveness Index (INSEAD)* та *World Intellectual Property Indicators (WIPO)*. Українські науковці активно застосовують дані цих аналітичних доповідей у дослідженнях науково-технологічної та інноваційної проблематики: С. Хіміч аналізує міжнародні індекси інноваційності як індикатори рівня цифрової зрілості підприємств [12], Д.С. Покришка розглядає технологічну конкурентоспроможність національної економіки як чинник економічної безпеки [13].

Попри значний масив напрацювань, огляд джерел свідчить про брак комплексних досліджень, де проблеми українських компаній, зокрема в умовах воєнного часу та переходу до моделі відкритих інновацій, розглянуто в контексті світового досвіду комерціалізації ІВ. Саме це визначає напрям та актуальність пропонованого дослідження.

Наукова новизна полягає у комплексному аналізі прикладних аспектів управління комерціалізацією ІВ в українських компаніях порівняно зі світовими тенденціями з використанням прикладного інструментарію менеджменту, що дало змогу розробити матрицю оцінювання зрілості управління ІВ в інноваційних компаніях України за п'ятьма критеріями (стратегія ІВ, комерціалізація ІВ, інтеграція ІВ у ДіР, елементи відкритих інновацій, інституціалізація управління ІВ) та розрахувати індекс зрілості на прикладі українських компаній *Grammarly*, *Ajax Systems* і *Petcube*; здійснити порівняльний аналіз моделей комерціалізації ІВ у провідних українських інноваційних компаніях в умовах воєнного часу з урахуванням їхньої участі у відкритих інноваціях та географії ринків.

Мета статті — розкрити прикладні аспекти управління комерціалізацією ІВ у високотехнологічних компаніях України у контексті світових тенденцій; обґрунтувати перспективні напрями розвитку інноваційної екосистеми України на основі міжнародного досвіду і моделі відкритих інновацій.

¹ Intellectual Property and Technology Transfer in Ukraine. Atain & Company. 2024. URL: <https://www.atain.eu/technology-venturesukraineaugust-2024> (дата звернення: 30.01.2026).

Методи дослідження та джерельна база. Використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу і синтезу — для систематизації теоретичних підходів до управління ІВ; порівняльного аналізу — для зіставлення інноваційних моделей провідних країн і компаній; статистичного аналізу — для оцінювання динаміки патентної активності та інноваційних індексів; експертного оцінювання — для розрахунку індексу зрілості управління ІВ; *PESTLE*-аналізу та *SWOT*-аналізу — для комплексного оцінювання впливу чинників макросередовища на світовий ринок високих технологій. Джерельну базу дослідження становлять аналітичні доповіді міжнародних організацій, дані Національного офісу інтелектуальної власності України, праці вітчизняних і зарубіжних науковців, відкриті корпоративні дані компаній.

Результати дослідження та їх обговорення. *Світовий досвід прискороного розвитку високотехнологічного сектору в моделі відкритих інновацій.* Світова економіка перебуває у стані безперервного розвитку, і ключову роль у цьому процесі відіграють високі технології, які формують нові ринки, змінюють підходи до виробництва і споживання, визначаючи глобальну конкурентоспроможність держав і корпорацій.

Найбільш динамічними та інвестиційно привабливими секторами залишаються штучний інтелект (ШІ), хмарні обчислення, фінансові технології (*FinTech*), електромобілі та відновлювана енергетика. Швидке зростання цих секторів зумовлено як технологічними проривами, так і високим рівнем попиту з боку бізнесу та споживачів, зокрема ШІ інтегрується у бізнес-процеси, що стимулює зростання стартапів і залучення венчурного капіталу. Хмарні обчислення стають основою цифрової трансформації підприємств, а *FinTech*-компанії змінюють банківську систему завдяки блокчейн-технологіям і алгоритмічному трейдингу. Інвестиції у виробництво електромобілів стрімко зростають на тлі посилення екологічних стандартів і розвитку батарейних технологій. Водночас відновлювана енергетика, особливо вітрова та сонячна, набуває стратегічного значення для економік, що прагнуть досягти вуглецевої нейтральності.

У табл. 1 здійснено порівняльний аналіз інноваційних моделей країн, що є головними гравцями на високотехнологічних ринках, систематизовано ключові драйвери інновацій, інструменти державної політики та пріоритети високотехнологічних індустрій. Аналіз засвідчив, що попри відмінності у підходах — від венчурного капіталу та патентного захисту в США до державного планування у Китаї та грантового фінансування в Німеччині — всі країни демонструють високий рівень координації між державою, бізнесом і наукою. Спільною рисою лідерів є розвиток ШІ, напівпровідників і цифрових технологій як стратегічних пріоритетів, що підтверджується присутністю в їхніх інноваційних

Таблиця 1. Порівняння основних інноваційних моделей ключових гравців на високотехнологічних ринках

Країна	Рейтинг	Індекс		Драйвери інновацій	Державна політика	Ключові галузі	Приклад компаній
		GI*	GCI**				
Японія	100	13	38	Корпоративні інвестиції, державно-приватне партнерство	Державне стимулювання ДіР, розвиток робототехніки	Робототехніка, 6G, електроніка	Toyota, Sony, SoftBank
Південна Корея	99,5	6	20	Високий рівень цифровізації, державна підтримка	Korea New Deal, податкові стимули для високотехнологічних компаній	Напівпровідники, 5G, штучний інтелект	Samsung, LG, Hyundai
Китай	96,1	11	14	Державне стимулювання, субсидії	Made in China 2025, підтримка ІІІ, 5G, галузі напівпровідників	5G, ІІІ, напівпровідники	Huawei, Alibaba, BYD
США	94,3	3	12	Венчурний капітал, приватні інвестиції, патентний захист	Гранти (NSF, DARPA), податкові стимули для ДіР, патентна система	ІТ, біотехнології, квантові обчислення	Google, Apple, Tesla
Німеччина	93,4	9	24	Грантове фінансування, регуляторна політика	Horizon Europe, «зелена» економіка, підтримка стартапів	«Чисті» технології, цифровізація	SAP, Siemens, Bosch

* Глобальний інноваційний індекс.

** Індекс глобальної конкурентоспроможності.

Джерело: складено авторами за даними: Most Technologically Advanced Countries 2025. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-technologically-advanced-countries> (дата звернення: 01.02.2026).



Рис. 1. SWOT-аналіз світового ринку високих технологій

Джерело: авторська розробка.

екосистемах глобальних технологічних корпорацій. Інвестиції у високо-технологічні компанії надходять із двох основних джерел: приватного венчурного капіталу та державних програм підтримки. Глобальні венчурні фонди (*Sequoia Capital, Andreessen Horowitz, Tiger Global*) відіграють ключову роль у фінансуванні інноваційних стартапів у сфері ШІ, біотехнологій та *FinTech*. За даними *KPMG*², у 2024 р. найбільша частка венчурного фінансування припала на США, а найбільшими одиничними угодами в інших регіонах стали *GreenScale* у Великій Британії (1,3 млрд дол.) та *CNNP Rich Energy* в Китаї (1,1 млрд дол.). Серед державних ініціатив особливо виділяється програма ЄС *Horizon Europe* з бюджетом понад 93,5 млрд євро на 2021—2027 рр., а також американський фонд *ARPA*, який фінансує проривні розробки у військово-промисловому комплексі, енергетиці та біомедицині.

На розвиток ринку високих технологій впливає широкий спектр чинників макросередовища, для системного аналізу яких застосовано інструментарій *PESTLE*-аналізу (табл. 2) та *SWOT*-аналізу (рис. 1).

За результатами *PESTLE*-аналізу можемо констатувати, що прискорення розвитку світового ринку високих технологій відбувається внаслідок дії всіх чинників макросередовища, що будуть визначальними і в середньо-, і в довгостроковій перспективах. Водночас політичні, еконо-

² Venture Pulse Q4 2024: Global analysis of venture funding. KPMG. 15.01.2025. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/01/venture-pulse-q4-2024.pdf> (дата звернення 16.01.2026).

мічні, соціальні чинники спричиняють і деструктивні впливи: політична нестабільність і торгові конфлікти уповільнюватимуть інтеграцію глобальних технологічних екосистем, негативні демографічні зрушення у країнах — світових лідерах призводитимуть до зменшення кількості споживачів високотехнологічної продукції та послуг.

SWOT-аналіз засвідчив, що світовий ринок високих технологій має вагомий потенціал для зростання завдяки високому рівню інновацій та активному венчурному фінансуванню. Проте він стикається з викликами, як-от складність захисту ІВ і дефіцит кваліфікованих фахівців. Значні можливості відкриваються завдяки цифровізації, державній підтримці та екологічним технологіям. Водночас ринок залишається вразливим до регуляторних змін, геополітичних конфліктів і ризиків кібербезпеки. Для ефективного розвитку необхідна стратегічна адаптація до глобальних викликів і використання сильних сторін для створення стійкої інноваційної екосистеми.

Світовий ринок високих технологій формують провідні компанії, які задають глобальні тренди і стандарти в галузі. Серед ключових гравців особливе місце посідають корпорації *Apple, Microsoft, Google (Alphabet)*,

Таблиця 2. PESTLE-аналіз світового ринку високих технологій

Чинники	Змістові характеристики впливу на ринок високих технологій
Політичні (P)	Державна підтримка ДіР, національні стратегії розвитку технологій, геополітична напруженість, торгові війни, санкції та їхній вплив на постачання високотехнологічних товарів
Економічні (E)	Інвестиційний клімат, венчурне фінансування, рівень ВВП, макроекономічна стабільність, рівень доходів і купівельна спроможність, вплив рецесій та криз
Соціальні (S)	Освітній рівень населення, рівень цифрової грамотності, суспільне сприйняття нових технологій, демографічні зміни та тенденції в структурі зайнятості
Технологічні (T)	Темпи інновацій, рівень технологічного розвитку, доступність інфраструктури для ДіР, швидкість адаптації нових технологій, інвестиції в ІІІ, квантові обчислення, біотехнології
Правові (L)	Регулювання захисту ІВ, антимонопольне законодавство, патентна політика, вимоги до кібербезпеки, стандартизація технологій
Екологічні (E)	Використання «зелених» технологій, вуглецеве регулювання, екологічна відповідальність, вплив змін клімату на технологічну сферу

Джерело: авторська розробка.

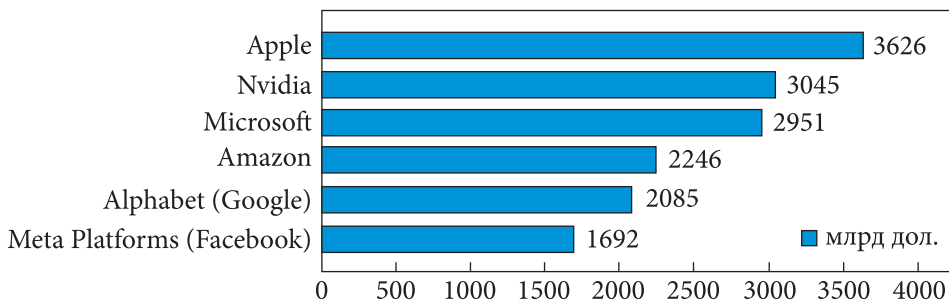
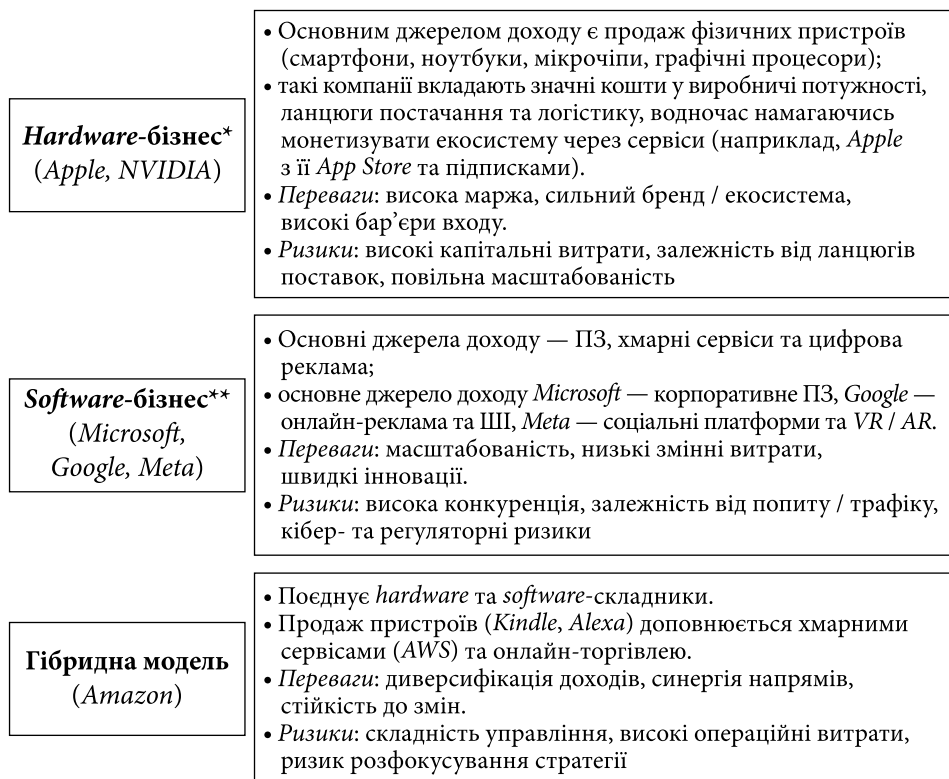


Рис. 2. Світові технологічні компанії за ринковою капіталізацією, 2025 р.
Джерело: побудовано авторами за даними: Leading tech companies worldwide as of March 3, 2025, by market capitalization (in billion U.S. dollars). Statista. 03.03.2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1350976/leading-tech-companies-worldwide-by-market-cap/> (дата звернення: 15.01.2026).



* Hardware-бізнес — модель, орієнтована на апаратне забезпечення.

** Software-бізнес — модель, орієнтована на програмне забезпечення.

Рис. 3. Бізнес-моделі високотехнологічних компаній

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3. Порівняння провідних високотехнологічних компаній, 2024 р.

Компанія	Рік заснування	Річний дохід, млрд дол.	Витрати на ДіР, млрд дол.	Кількість патентів, виданих у США за рік
<i>Apple</i>	1976	391,04	31,37	3115
<i>Nvidia</i>	1993	60,92	8,68	561
<i>Microsoft</i>	1975	245,12	29,51	1781
<i>Amazon</i>	1994	635,96	88,54	1688
<i>Alphabet (Google)</i>	2015 (1998)	350,02	49,33	2698
<i>Meta Platforms (Facebook)</i>	2004	164,50	43,87	474

Джерело: складено авторами за даними: Top 300 Organizations Granted U.S. Patents in 2024. 42nd Annual Listing. Intellectual Property Owners Association. January 15, 2025. URL: <https://ipo.org/wp-content/uploads/2025/01/2024-Top-300-Patent-Owners-List.pdf> (дата звернення: 15.01.2026); Ranking of the companies with the highest spending on research and development worldwide in 2024 (in billion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/?srsltid=AfmBOoqaDJQtJkXFIZ5SP6kqUeFTjkoc93emO1xEKFqK6421kASNwnkL> (дата звернення: 15.01.2026).

NVIDIA, *Amazon* та *Meta* — світові лідери за рівнем капіталізації, за створенням передових технологій у сферах ШІ, хмарних обчислень, оброблення великих даних, квантових технологій та напівпровідників (рис. 2).

Apple лідирує у виробництві мобільних пристроїв та екосистемного програмного забезпечення (ПЗ), *Microsoft* — у корпоративному сегменті та хмарних обчисленнях, *Google (Alphabet)* — у ШІ та пошукових технологіях, *NVIDIA* — у графічних процесорах для глибинного навчання, *Amazon* — в електронній комерції і хмарних сервісах, *Meta* — у розвитку метавесвіту³.

Високотехнологічні компанії демонструють стійке зростання фінансових показників, значні інвестиції у ДіР, високу патентну активність (табл. 3), що визначає їхню конкурентоспроможність і довгострокову стратегію розвитку.

³ Долан К. «Я ще довго керуватиму Meta, а ШІ буде всюди». Засновник Facebook Марк Цукерберг дав Forbes USA ексклюзивне інтерв'ю. Ось шість головних тез мільярдера. Forbes. 27 вересня 2023. URL: <https://forbes.ua/richest/dumayu-shcho-shche-dovgo-budu-keruvati-meta-golovne-z-eksklyuzivnogo-intervyu-marka-tsukerberga-zasnovnika-facebook-dlya-forbes-usa-27092023-16299> (дата звернення: 15.01.2026).

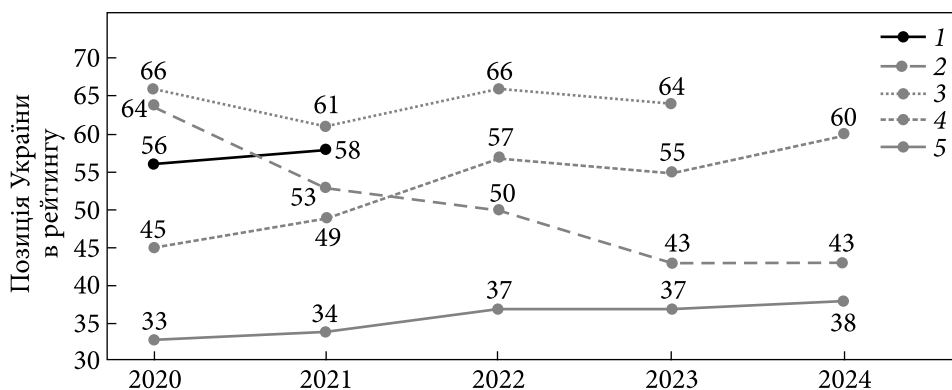


Рис. 4. Динаміка позицій України у рейтингах інноваційного та цифрового розвитку, 2020—2024 рр.: 1 — Інноваційний індекс від Bloomberg; 2 — Індекс мережевої готовності; 3 — Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів; 4 — Глобальний інноваційний індекс; 5 — Європейське інноваційне табло
 Джерело: побудовано авторами за даними табл. 4.

Дані табл. 3 підтверджують чітку кореляцію між інвестиціями в ДіР і конкурентоспроможністю: *Amazon* та *Alphabet* є лідерами за витратами на ДіР, *Apple* — за патентною активністю (3115 патентів). Бізнес-моделі, орієнтовані на програмне та апаратне забезпечення, мають різні переваги та ризики (рис. 3).

Отже, розвиток високотехнологічних галузей потребує формування дієвої «потрійної спіралі» взаємодії між державним, підприємницьким і освітнім секторами.

Інноваційний розвиток в Україні в глобальному контексті. Управління ІВ в Україні набуває дедалі більшої актуальності, зважаючи на прагнення до інноваційного зростання та інтеграції у глобальний ринок. Попри наявність потужного науково-освітнього потенціалу, розвиненого ІТ-сектору та зростаючого інтересу до технологічного підприємництва, рівень комерціалізації інтелектуальних активів в українських компаніях залишається низьким, як і валові внутрішні витрати на ДіР, які скоротилися з 2,44 % ВВП у 1991 р. до 0,33 % ВВП у 2022 р.

З метою формування цілісної картини інноваційної активності в Україні у глобальному контексті доцільно провести порівняльний аналіз ключових міжнародних індексів, які комплексно відображають рівень інноваційного розвитку, цифрової готовності, конкурентоспроможності людського капіталу та ступінь інституційної підтримки інноваційної діяльності (табл. 4).

Аналіз динаміки глобальних індексів (рис. 5) свідчить про нестабільність інноваційного середовища в Україні в умовах як внутрішніх трансформацій, так і зовнішньої агресії. Зокрема, погіршення позиції у Глобальному інноваційному індексі (із 45 у 2020 р. до 60 у 2024 р.)

Таблиця 4. Україна у глобальних рейтингах інноваційного та цифрового розвитку, 2020—2024 рр.

Індекс	2020	2021	2022	2023	2024
	Місце в рейтингу				
Інноваційний індекс від <i>Bloomberg (Bloomberg Innovation Index) (max 60)</i>	56	58	Дані відсутні		
Індекс мережевої готовності (<i>Network Readiness Index, NRI) (max 133)</i>	64	53	50	43	43
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (<i>Global Talent Competitiveness Index, GTCI) (max 132)</i>	66	61	66	64	—
Глобальний інноваційний індекс (<i>Global Innovation Index, GII) (max 133)</i>	45	49	57	55	60
Інноваційні ресурси (<i>Innovation Input</i>)	71	76	75	78	78
Інститути (<i>Institutions</i>)	93	91	97	100	107
Людський капітал і дослідження (<i>Human capital & research</i>)	39	44	49	47	54
Інфраструктура (<i>Infrastructure</i>)	94	94	82	77	82
Складність ринку (<i>Market sophistication</i>)	99	88	102	104	85
Складність бізнесу (<i>Business sophistication</i>)	54	53	48	48	45
Результативність інноваційної діяльності (<i>Innovation Output</i>)	37	37	48	42	54
Знання і технології (<i>Knowledge & technology outputs</i>)	25	33	36	45	34
Творчі результати (<i>Creative outputs</i>)	44	48	63	37	68
Європейське інноваційне табло (<i>European Innovation Scoreboard, EIS) (max 39)</i>	33	34	37	37	38
Відносно ЄС, %					
Підсумковий індекс інновації у <i>EIS (Summary innovation index in EIS)</i>	32,9	29,8	31,0	31,0	32,5
Людські ресурси (<i>Human resources</i>)	46,4	31,8	36,0	34,9	29,8
Прибавливість науково-дослідницьких систем (<i>Attractive research systems</i>)	15,1	17,3	14,8	17,5	13
Цифровізація (<i>Digitalisation</i>)	—	72,0	—	—	115,6
Фінансування та підтримка (<i>Finance and support</i>)	9,8	17,7	33,2	31,2	28,4
Корпоративні інвестиції (<i>Firm investments</i>)	34,8	41,0	31,2	31,7	30,2
Використання інформаційних технологій (<i>Use of information technologies</i>)	—	23,4	31,3	22,1	21,5
Інноватори (<i>Innovators</i>)	22,6	—	0	0	0
Зв'язки (<i>Linkages</i>)	36,5	10,1	21,1	21	21,4
Інтелектуальні активи (<i>Intellectual assets</i>)	22,4	9,8	20,8	17,3	20

Індекс	2020	2021	2022	2023	2024
	Місце в рейтингу				
Стан зайнятості (<i>Employment impacts</i>)	80,5	78,2	70,1	72,8	73,7
Стан продажів (<i>Sales impacts</i>)	35,3	37,5	32,3	38,3	34,8
Екологічна сталість (<i>Environmental sustainability</i>)	—	44,4	75,9	76,7	71,5

Джерело: складено авторами за даними: European innovation scoreboard 2020. European Commission. Publications Office of EU, 2020. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/6063> (дата звернення: 29.01.2026); European innovation scoreboard 2021. European Commission. Publications Office of EU, 2021. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/725879> (дата звернення: 29.01.2026); European Innovation Scoreboard 2023. European Commission. Publications Office of EU, 2023. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/119961> (дата звернення: 29.01.2026); European Innovation Scoreboard 2022. European Commission. Publications Office of EU, 2022. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/309907> (дата звернення: 30.01.2026); European Innovation Scoreboard 2024 — Country profile Ukraine. 2024. URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2024/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf (дата звернення: 02.02.2026); The Global Talent Competitiveness Index 2020: Global Talent in the Age of Artificial Intelligence. INSEAD. Fontainebleau, France, 2020. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2020-report.pdf> (дата звернення: 02.02.2026); The Global Talent Competitiveness Index 2021: Talent Competitiveness in Times of COVID. INSEAD. Fontainebleau, France, 2021. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf> (дата звернення: 02.02.2026); INSEAD. The Global Talent Competitiveness Index 2022: The Tectonics of Talent: Is the World Drifting Towards Increased Talent Inequalities? Fontainebleau, France, 2022. URL: <https://www.insead.edu/sites/insead/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf> (дата звернення: 04.02.2026); INSEAD. The Global Talent Competitiveness Index 2023: What a Difference Ten Years Make. What to Expect for the Next Decade. Fontainebleau, France, 2023. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf> (дата звернення: 04.02.2026); ІР офіс. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). URL: <https://nipo.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2026); Network Readiness Index 2020. Country briefs. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2020/nri-2020-country-briefs.pdf> (дата звернення: 04.02.2026); Network Readiness Index 2021. Main report. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2021.pdf (дата звернення: 07.02.2026); Network Readiness Index 2022. Main report. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2022.pdf (дата звернення: 07.02.2026); Network Readiness Index 2023. Main report. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2023/nri-2023.pdf> (дата звернення: 07.02.2026); Network Readiness Index 2024. Main report. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf> (дата звернення: 07.02.2026); Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024. DOI: 10.34667/tind.50062 (дата звернення: 07.02.2026); Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Geneva: WIPO, 2022. URL: <https://doi.org/10.34667/tind.46596> (дата звернення: 07.02.2026); Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. Geneva: WIPO, 2023. URL: <https://doi.org/10.34667/tind.48220> (дата звернення: 10.02.2026); Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024. URL: <https://doi.org/10.34667/tind.50062> (дата звернення: 10.02.2026).

свідчить про втрату темпів системного розвитку, незважаючи на збереження певних технологічних і людських ресурсів. Особливо тривожним є погіршення інституційної компоненти (з 93 до 107 позиції), оскільки це означає послаблення правових, регуляторних і політичних умов, що безпосередньо впливають на комерціалізацію ІВ.

Інші індекси демонструють відносно стабільну або покращену динаміку, зокрема Індекс мережевої готовності, де Україна піднялась із 64 позиції (2020) до 43 (2023—2024), що свідчить про зростання цифрової готовності та потенціалу інтеграції в глобальні ланцюги доданої вартості. А за показником «Цифровізація» Європейського інноваційного табло Україна досягла 115,6 % середнього рівня ЄС у 2024 р., і це винятковий результат на тлі загального відставання.

Таблиця 5. Позиції України у Глобальному інноваційному індексі за ключовими напрямками, 2024 р.

Показник	Бал (макс. 100)	Позиція в рейтингу	Коментар
Загальний <i>GII</i>	—	60	Нижче середнього рівня серед країн із подібним доходом
Вхідні індикатори	—	78	Слабкість інститутів, нерозвиненість ринку
Вихідні індикатори	—	54	Відносно високі результати у створенні знань
Інститути	30,8	107	Проблеми з політичною стабільністю, якістю регуляторної системи
Людський капітал і дослідження	34,3	54	Добрі результати в освіті, але слабке фінансування ДіР
Інфраструктура	35,5	82	Посередні показники інформаційних технологій, слабкість логістики
Розвиненість ринку	25,7	85	Обмежений доступ до інвестицій і венчурного капіталу
Розвиненість бізнесу	31,8	66	Позитивна динаміка у знаннях, але низький трансфер технологій
Знання і технології	31,1	34	Значна кількість наукових публікацій та патентів
Творчі результати	23,7	68	Слабка комерціалізація креативної індустрії

Джерело: складено авторами за даними: Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva: WIPO, 2024. URL: <https://doi.org/10.34667/tind.50062> (дата звернення: 26.01.2026).

Показники Глобального індексу конкурентоспроможності талантів для України залишаються середньостатистичними (61—66 місця), що свідчить про її обмежену спроможність конкурувати за людський капітал, зокрема в сфері ДіР, стартапів і високотехнологічного бізнесу. Це може бути бар'єром для комерціалізації інновацій.

Загалом отримані результати вказують на наявність в Україні потенціалу для подальшого зростання, однак реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить від посилення інституційної підтримки трансферу технологій, розвитку інноваційної інфраструктури.

У Глобальному інноваційному індексі (GII) у 2024 р. Україна посіла 60 місце серед 133 країн світу. Така позиція свідчить про збереження загальної стагнації інноваційного розвитку. Характерною ознакою є дисбаланс між вхідними індикаторами (*input rank* — 78 місце) та вихідними результатами (*output rank* — 54 місце), що вказує на обмежену ефективність трансформації наявних ресурсів (людських, фінансових, інституційних) у прикладні інноваційні продукти, знання або технології (табл. 5).

Особливо тривожними є показники інституційного середовища (107 місце), що відображає низький рівень політичної стабільності, слабку якість регуляторної системи та нерозвинену систему захисту прав ІВ. Водночас обнадійливими є показники людського капіталу (54) та знанневої продукції (34), зокрема, за кількістю наукових публікацій, патентних заявок та активністю в цифровій економіці. Проте наявна науково-освітня база не підкріплена належними інструментами комерціалізації: показники «Розвиненість ринку» (85) та «Розвиненість бізнесу» (66) вказують на системний брак венчурного фінансування та підтримки трансферу технологій.

Отже, аналіз за методологією *GII-2024* підтверджує, що Україна має значний потенціал створення нових знань і технологій, проте рівень інституціоналізації процесів комерціалізації ІВ залишається вкрай недостатнім. Це ускладнює реалізацію моделі відкритих інновацій в Україні, оскільки її ключовою умовою є наявність належної інфраструктури передачі, ліцензування та економічної реалізації нематеріальних активів.

Попри зростання кількості заявок на об'єкти промислової власності у 2023 р. на 42,5 % порівняно з 2022 р., їхня загальна динаміка в Україні залишається негативною: 4437 заявок у 2023 р. — це у понад двічі менше, ніж у 2019 р. (10447), що свідчить не лише про вплив воєнних чинників, а й про структурні проблеми в системі управління ІВ. Частина українських університетів демонструє патентну активність (Вінницький національний технічний університет — 138 заявок у 2023 р.), але академічний сектор науки протягом останніх п'яти років скоротив обсяги патентування майже втричі⁴.

⁴ Інтелектуальна власність у цифрах — 2023. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2023 рік / Держ. орг. «Український національний офіс ін-

Значну частку заявок подають фізичні особи, а не компанії, що свідчить про відсутність системного підходу до захисту ІВ у підприємницькому секторі.

Основні інституційні проблеми, що уповільнюють процеси комерціалізації ІВ в Україні, узагальнено у табл. 6.

Інституційну підтримку процесів комерціалізації ІВ в Україні здійснює низка структур, але її практична ефективність залишається обмеженою, що ускладнює формування сталого національного інноваційного середовища.

На державному рівні ключовим інструментом стимулювання інноваційної активності є Український фонд стартапів, який з 2019 р. підтримує понад 380 стартапів переважно інформаційних, медичних, оборонних технологій [5]. Серед інфраструктурних хабів виділяються *UNIT.City* в Києві та *Lviv Tech City*, однак вони займаються здебільшого стартапами і не мають розвинених механізмів управління ІВ та її комерціалізації шляхом трансферу чи ліцензування.

Офіси трансферу технологій при українських університетах формально виконують функцію комерціалізації, однак більшість із них працює у форматі внутрішнього архівування винаходів без виходу на ринок унаслідок браку коштів та експертів. Координацію охорони прав ІВ на національному рівні здійснює Національний орган інтелектуальної власності України⁵, проте його вплив на комерціалізацію залишається обмеженим, оскільки виконує насамперед реєстраційну функцію без супроводу підприємств у постпатентній фазі.

Загалом українська модель інституційного забезпечення управління ІВ, характеризується високим ступенем формалізованості, що, однак, не завжди сумісне з реальною практикою трансферу технологій чи ліцензування. Значна частина інституційних механізмів функціонує в умовах обмеженого фінансування, браку кадрів та відсутності синергії між учасниками інноваційної екосистеми. Це створює розрив між науково-технологічним потенціалом і можливістю його ефективної реалізації на ринку.

Зважаючи на загальне відставання більшості українських компаній у сфері управління ІВ виняткове значення мають найкращі практики, які сприяли не лише створенню інноваційного продукту, а й побудові ефективної системи комерціалізації нематеріальних активів. Такі практики становлять особливу цінність для аналізу, оскільки демонструють можливості стратегічного підходу до ІВ навіть у несприятливому

телектуальної власності та інновацій». URL: <https://ukrpatent.org/atachs/IP-in-Figures-2023-web1-.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

⁵ ІР офіс. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). URL: <https://nipo.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2026).

Таблиця 6. Інстиційні проблеми з комерціалізацією інтелектуальної власності в Україні

Чинник	Змістові характеристики дії
Низький рівень загального патентування в бізнес-секторі	У 2023 р. юридичні особи подали лише 565 заявок на винаходи, що становить 55,9 % від загалу, однак в абсолютному вимірі набагато менше, ніж у 2019 р. (1183). Отже, більшість компаній не розглядають ІВ як стратегічний актив і не інтегрують її у бізнес-модель
Фрагментарність заявної патентної активності	Переважною тенденцією є індивідуальне патентування: у 2023 р. фізичні особи подали 1279 заявок на корисні моделі, що майже вдвічі перевищує показник юридичних осіб (2148). Це свідчить про відсутність налагоджених корпоративних процедур формування, захисту та обліку нематеріальних активів
Низька патентна активність закладів вищої освіти	Загальна кількість заявок на винаходи і корисні моделі від закладів вищої освіти (ЗВО) знизилась із 4419 у 2019 р. до 1909 у 2023 р. Хоча окремі університети зберегли високу патентну активність, більшість ЗВО не мають стабільної інституційної схеми захисту та передачі технологій, що унеможлиблює їх масову комерціалізацію
Слабка взаємодія між наукою та бізнесом	Чинниками, що стримують взаємодію, є відсутність усталених механізмів трансферу технологій і низький рівень довіри між академічними установами та підприємствами. У більшості випадків угоди про ліцензування, спільні розробки чи створення спін-оффів не мають інституціональної бази
Інституційна недовіра до відкритих інновацій	Українські компанії демонструють обережність щодо моделей спільного використання ІВ. Це зумовлено як відсутністю успішних прикладів, так і нерозумінням потенціалу відкритої взаємодії. Така ситуація призводить до закритості інноваційних процесів та унеможлиблює створення інноваційних альянсів
Відсутність стратегій управління ІВ у бізнесі	У більшості українських компаній ІВ не інтегрована у загальну систему стратегічного менеджменту. Не проводиться регулярний аудит ІВ, не визначаються пріоритетні об'єкти захисту, не формуються портфелі ІВ з урахуванням потенційної ринкової цінності нематеріальних активів
Нерівномірність розвитку регіональних інноваційних екосистем	Інфраструктура підтримки інноваційної діяльності — технологічні парки, акселератори — зосереджена переважно у столиці України. У більшості регіонів вона або відсутня, або функціонує формально, що гальмує розвиток інноваційного підприємництва на місцевому рівні

Джерело: складено авторами за даними: Інтелектуальна власність у цифрах — 2023. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності за 2023 рік / Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій». URL: <https://ukrpatent.org/atachs/IP-in-Figures-2023-web1-.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

інституційному й економічному середовищі. Прикладом є компанії, які впродовж останнього десятиліття змогли інтегрувати інновації у бізнес-модель, реалізувавши потенціал відкритих інновацій та захисту ІВ на міжнародному рівні. У табл. 7 представлено порівняльну характеристику трьох успішних українських інноваційних компаній (*Gram*

Таблиця 7. Порівняльна характеристика успішних українських інноваційних компаній

Інтелектуальна власність	Механізм комерціалізації	Інноваційний менеджмент
Володіє значним портфелем авторських прав і патентів, пов'язаних з алгоритмами оброблення природної мови (NLP) та генеративного ШІ	<p><i>Grammarly</i> (заснована у 2009 р.)</p> <p>Використовує модель підписки для своїх продуктів, орієнтованих на B2C та B2B сегменти, а саме <i>Grammarly Free, Pro, Business</i> та <i>for Education</i></p>	Демонструє ефективне поєднання захисту ІВ і відкритих інновацій, інтегруючи свої продукти з понад 500 тис. додатків і вебсайтів, що свідчить про стратегічне використання відкритих інновацій для розширення ринку
Має широкий портфель патентів на апаратні та програмні рішення в галузі безпеки й автоматизації	<p><i>Ajax Systems</i> (заснована у 2011 р.)</p> <p>Реалізує свої продукти через глобальну мережу дистриб'юторів, охоплює ринки 187 країн, має портфель із 180 пристроїв та 4 млн кінцевих користувачів, працює з понад 8900 моніторинговими компаніями</p>	Успішно поєднує інновації з масштабуванням, використовуючи власні інженерні розробки та адаптивність до локальних стандартів безпеки
Володіє патентами на інноваційні пристрої для домашніх тварин, включно з камерами та іншими смарт-пристроями	<p><i>Petcube</i> (заснована у 2012 р.)</p> <p>Реалізує свої продукти через онлайн-платформи та роздрібні мережі, орієнтуючись на глобальний ринок</p>	Демонструє здатність до інновацій у вузькоспеціалізованій ніші, поєднуючи технології з емоційною складовою взаємодії між власниками та їхніми тваринами

Джерело: створено авторами за даними: Ajax Systems. About us. URL: <https://ajax.systems/ua/about/> (дата звернення: 10.03.2026); Grammarly. About Us. URL: https://www.grammarly.com/about?_gl=1*1ldpncc*_gcl_au*MTkyODc3MjQ5OC4x-NzQ0OTAyNTQ4 (дата звернення: 10.03.2026); Petcube. About Us. URL: <https://petcube.com/about-us/> (дата звернення: 10.03.2026); Ajax Systems. About us. URL: <https://ajax.systems/ua/about/> (дата звернення: 10.03.2026).

marly, Ajax Systems та Petcube) за трьома критеріями: інтелектуальна власність, механізм комерціалізації, інноваційний менеджмент.

Компанія Grammarly перетворилась на глобального лідера у сфері ШІ з понад 40 млн активних користувачів та 50 тис. корпоративних клієнтів. Основним об'єктом ІВ компанії є алгоритми оброблення природної мови та генеративного ШІ, захищені комбінацією патентів, авторських прав і комерційної таємниці та інтегровані у платформу, що охоплює понад 500 тис. вебресурсів і програм. Комерціалізація здійснюється через багаторівневу модель підписки — від безкоштовного базового продукту до преміум-версій для корпоративних клієнтів, що розширює охоплення та урізноманітнює джерела доходу. Постійні інвестиції в ДіР забезпечують високу зрілість управління ІВ, де розроблення, захист і комерціалізація інтелектуальних активів інтегровані у стратегічну систему.

Таблиця 8. Порівняльні характеристики комерціалізації інтелектуальної власності в українських компаніях

Параметр	<i>Grammarly</i>	<i>Ajax Systems</i>	<i>Petcube</i>
Тип ІВ	ПЗ (NLP, AI)	Апаратура + ПЗ	Пристрої + додатки
Правовий захист ІВ	Патенти, авторське право, комерційна таємниця	Патенти на протоколи, пристрої	Патенти, торгові марки, ПЗ
Модель комерціалізації	<i>Freemium</i> + підписка	Прямий продаж + глобальна дистрибуція	Прямий продаж + підписка
Елементи відкритих інновацій	API-інтеграція, платформи	Обмежено, переважно чотири внутрішні науково-дослідницькі підрозділи	Співпраця через <i>Petcube Care</i>
Географія ринку	Глобальна	Глобальна	Глобальна
Функціональне призначення ІВ у бізнес-моделі	Ядро інноваційного продукту		

Джерело: розроблено авторами за даними: Ajax Systems. About us. URL: <https://ajax.systems/ua/about/> (дата звернення: 10.03.2026); Grammarly. About Us. URL: https://www.grammarly.com/about?_gl=1*1ldpncc*_gcl_au*MTkyODc3MjQ5OC4xNzQ0OTAyNTQ4 (дата звернення: 10.03.2026); Petcube. About Us. URL: <https://petcube.com/about-us/> (дата звернення: 10.03.2026); Ajax Systems. About us. URL: <https://ajax.systems/ua/about/> (дата звернення: 10.03.2026).

Компанія *Ajax Systems* стала одним із найбільших виробників охоронного обладнання в Європі. ІВ компанії охоплює патенти на апаратні рішення у сфері бездротової комунікації, сенсорики та Інтернету речей (*IoT*), підтримувані чотирма внутрішніми науково-дослідницькими підрозділами. Комерціалізація ґрунтується на вертикальній моделі масштабування: централізований контроль над розробленням і виробництвом поєднано з глобальною дистрибуцією через партнерську мережу виходу на ринки країн ЄС, Південної Америки, Близького Сходу та Азії. Компанія має міцну організаційну культуру, орієнтовану на технологічну досконалість та інноваційний брендинг, що перетворює охоронні системи на елемент високотехнологічного стилю життя.

Компанія *Petcube* спеціалізується на апаратних і цифрових рішеннях для дистанційної взаємодії з домашніми тваринами, працюючи у вузько-спеціалізованій ніші споживчої електроніки. ІВ компанії включає патенти на технічні рішення у відеоспостереженні, аудіозв'язку та алгоритмах ШІ для розпізнавання поведінкових моделей тварин. Комерціалізація здійснюється шляхом поєднання продажу фізичних пристроїв через платформи електронної торгівлі та підписки на хмарні сервіси аналітики і персоналізованого контенту. Інноваційна модель компанії частково відповідає принципам відкритих інновацій: через платформу *Petcube Care* компанія інтегрує сторонні продукти, формуючи екосистему цифрового догляду за тваринами, і розвиває нові напрями через зовнішні джерела інновацій.

У табл. 8 проведено порівняння основних характеристик комерціалізації ІВ у трьох згаданих вище українських компаніях. Вони мають різні типи ІВ та адаптували відповідні моделі її правового захисту. Незважаючи на відмінності в управлінських схемах реалізації моделі відкритих інновацій, кожна компанія ефективно продає власні продукти на глобальному рівні, зберігаючи стратегічну роль ІВ як ядра інноваційної продукції у структурі бізнесу.

Для кращого розуміння чинників успіху українських високотехнологічних компаній проведено експертне оцінювання зрілості управління ІВ (табл. 9) за п'ятибальною шкалою за критеріями: стратегія ІВ — наявність цілісної політики формування, реєстрації та захисту ІВ; комерціалізація ІВ — ефективність механізмів монетизації ІВ; інтеграція ІВ у ДіР — рівень включення ІВ у створення інновацій; елементи відкритих інновацій — використання зовнішніх джерел знань і партнерств; інституціалізація управління ІВ — наявність окремих підрозділів, політик і процедур для керування ІВ.

Також розраховано індекс зрілості управління ІВ за формулою

$$ІЗ = \frac{S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5}{5},$$

де S_i — оцінка за кожним із п'яти критеріїв.

Таблиця 9. Матриця оцінки зрілості управління інтелектуальною власністю в українських компаніях *Grammarly*, *Ajax Systems* і *Petcube*

Критерій	<i>Grammarly</i>	<i>Ajax Systems</i>	<i>Petcube</i>
Стратегія ІВ	5	4	3
Комерціалізація ІВ	5	5	4
Інтеграція ІВ у ДіР	5	5	4
Елементи відкритих інновацій	4	2	4
Інституціоналізація управління ІВ	5	5	3
Сума	24	21	18
Індекс зрілості управління ІВ	4,8	4,2	3,6

Джерело: авторська розробка.

Отже, компанія *Grammarly* (ІЗ = 4,8) має найвищий рівень формалізації та інтеграції ІВ в управління, *Ajax Systems* (ІЗ = 4,2) поступається їй за показником відкритих інновацій, а *Petcube* (ІЗ = 3,6) має резерви в інституціоналізації та стратегії.

Повномасштабне російське вторгнення в 2022 р. суттєво трансформувало інноваційне середовище України. З одного боку, війна загострила економічні ризики, зруйнувала частину інфраструктури та призвела до масової міграції людського капіталу, з іншого — стала каталізатором мобілізації інноваційного потенціалу в кризових умовах. Однією з найпомітніших тенденцій стала переорієнтація інноваційної діяльності на оборонні технології й технології подвійного призначення. Компанії, які раніше працювали у сфері логістики, електроніки, аерозйомки чи ШІ, переосмислили власні технологічні рішення, пристосувавши їх для потреб фронту (розроблення безпілотників, засобів радіоелектронної боротьби, систем відеоаналітики та мобільних рішень для комунікації).

Отже, ці компанії змогли мобілізувати інноваційні ресурси в умовах кризи, де основними драйверами стали ІТ, оборонні та глибокі⁶ технології. Саме війна змусила стартапи діяти швидше, гнучкіше та спрямовувати зусилля на створення продуктів із високою соціальною і безпековою значущістю. *Ajax Systems* та її партнери запустили додаток «Повітряна тривога», що сповіщає про шість типів загроз: повітряна тривога, артилерійський вогонь, вуличні бої, хімічна і радіаційна небез-

⁶ Глибокі технології (*Deep Tech*) — це категорія компаній (найчастіше стартапів), які просувають наукоємну та інноваційну продукцію та послуги, які вирішують фундаментальні проблеми економіки та суспільства.

пека та стихійне лихо. Додаток завантажено понад 27,8 млн разів, ним активно користуються понад 6 млн громадян⁷.

Відтак можемо стверджувати, що війна стала імпульсом для оновлення інноваційної політики, загостривши необхідність формування інституційної системи підтримки науки та високотехнологічного підприємництва. Від ефективності цих заходів залежатиме не лише економічне відновлення, а й технологічний суверенітет держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Світовий ринок високих технологій розвивається під впливом глобальних трендів цифровізації, автоматизації та ШІ, а ефективна комерціалізація ІВ є ключовим чинником конкурентоспроможності як компаній, так і національних економік. Провідні країни досягають технологічного лідерства завдяки поєднанню державної підтримки ДіР, розвиненої патентної системи, венчурного фінансування та ефективних механізмів трансферу технологій. Порівняльний аналіз найбільших високотехнологічних компаній показує, що їхній успіх ґрунтується на стратегічному управлінні інноваціями, швидкому впровадженні нових технологій та ефективному масштабуванні бізнесу. Водночас світовий ринок є вразливим до геополітичної нестабільності, посилення конкуренції та ризиків для глобальних ланцюгів поставок.

Аналіз позицій України у міжнародних індексах інноваційного розвитку в 2020—2024 рр. виявив системний дисбаланс між наявним науково-технологічним потенціалом і рівнем його комерціалізації. Попри значні освітні та інженерні ресурси і позитивну динаміку цифрової готовності, основними управлінськими проблемами залишаються слабка інституціоналізація управління ІВ, низька частка корпоративного патентування, фрагментарність взаємодії між наукою та бізнесом і нерівномірність розвитку регіональних інноваційних екосистем.

Досвід високотехнологічних компаній України демонструє, що ефективна інтеграція ІВ у бізнес-модель, використання елементів відкритих інновацій та стратегічний підхід до комерціалізації нематеріальних активів дають змогу успішно конкурувати на глобальних ринках навіть в умовах несприятливого інституційного середовища. Розрахований індекс зрілості управління ІВ підтвердив значні відмінності між компаніями: *Grammarly* (4,8) демонструє найвищий рівень формалізації та інтеграції ІВ в управління, *Ajax Systems* (4,2) має резерви у сфері відкритих інновацій, а *Petcube* (3,6) — в інституціоналізації та стратегічному плануванні. Їхній досвід є важливим орієнтиром для розвитку управлін-

⁷ Ajax Systems. Three years of the Air Alert app: over 27 million downloads and UAH 13 million raised. 01.03.2025. URL: <https://ajax.systems/press-page/air-alert-third-anniversary/> (дата звернення: 09.03.2026).

ської парадигми ІВ в Україні, основаної на технологічній зрілості, відкритості та сталості.

Темами подальших досліджень будуть механізми трансферу технологій в українських університетах, оцінювання ефективності комерціалізації ІВ на рівні підприємств, досвід повоєнного відновлення інноваційних екосистем у країнах, що пережили збройні конфлікти, як потенційної моделі для України.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.
2. Bogers M., Chesbrough H., Moedas C. Open Innovation: Research, Practices and Policies. *California Management Review*. 2008. No. 60 (2). P. 5—16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>
3. Yereshko J., Kyrychenko S. Innovative Transformations across Companies of High-Tech Industries. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2024. No. 29. P. 177—185. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308832>
4. Крисоватий А.І. Сучасна ринкова інфраструктура: високотехнологічні кластери. Стратегічні альянси, екологізація. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 80—87. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-80-87>
5. Тягунова З., Кравчук І., Томах В. Українські стартапи на міжнародних ринках. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-5>
6. Полторацька А. Управління комерціалізацією об'єктами права інтелектуальної власності в дослідницьких університетах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 1. С. 96—103. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/11>
7. Kodynetz A., Maidanyk L. Commercialization of Intellectual Property Rights as Foundation for Innovation. *Science and Innovation*. 2019. No. 15 (4). P. 91—102. <https://doi.org/10.15407/scin15.04.091>
8. Pererva P., Ievsieiev A., Maslak M., Tkachov M., Tkachova N. Formation of Intellectual Property Commercialization Strategies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. No. 1 (13 (127)). P. 80—91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.296836>
9. Жилінська О. І. Розвиток інституту патентування в моделі «відкритих інновацій». *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 6—16.
10. Pidpala M., Zhylynska O. The Fast-Follower Advantage: Leveraging Intellectual Property as Driver of Economic Growth. *ScienceRise*. 2024. Vol. 1. P. 50—57. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2024.00361>
11. Koval V., Lomachynska I., Udovychenko I., Maslennikov Y., Nesenenko P., Sribna Y. Business Model Analysis in Strategic Innovation Management and Intellectual Property Commercialization. *Adm. Sci.* 2026. Vol. 16. No. 1. <https://doi.org/10.3390/admsci16010051>
12. Хімич С. Міжнародні індекси інноваційності як один з показників рівня цифрової зрілості підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 71—77. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-71-77>

13. Покришка Д С. Технологічна конкурентоспроможність національної економіки як чинник економічної безпеки України: дис. ... канд. екон. наук: 21.04.01. Київ, 2021. 303 с.
14. Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>

REFERENCES

1. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
2. Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60 (2), 5—16. <https://doi.org/10.1177/0008125617745086>
3. Yereshko, J., & Kyrychenko, S. (2024). Innovative Transformations across Companies of High-Tech Industries. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 29, 177—185. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308832>
4. Krysovaty, I.A. (2024). Modern Market Infrastructure: High-Tech Clusters, Strategic Alliances, Greening. *Business Inform*, 10, 80—87. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-80-87> [in Ukrainian].
5. Tiahunova, Z., Kravchuk, I., & Tomakh, V. (2023). Ukrainian Startups on International Markets. *Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-5> [in Ukrainian].
6. Poltoratska, A. (2024). Management of Commercialization of Objects of Law Intellectual Property in Rerearch Universities. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1, 96—103. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/11>
7. Kodynet, A., & Maidanyk, L. (2026). Commercialization of Intellectual Property Rights as Foundation for Innovation. *Science and Innovation*, 15 (4), 81—92. <https://doi.org/10.15407/scin15.04.091>
8. Pererva, P., Ievsieiev, A., Maslak, M., Tkachov, M., & Tkachova, N. (2024). Formation of Intellectual Property Commercialization Strategies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1 (13 (127)), 80—91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.296836>
9. Zhylinska, O.I. (2016). Developing the Institution of Patenting in Terms of the 'Open Innovation' Model. *Business Inform*, 9, 6—16 [in Ukrainian].
10. Pidpala, M., & Zhylinska, O. (2024). The Fast-Follower Advantage: Leveraging Intellectual Property as Driver of Economic Growth. *ScienceRise*, 1, 50—57. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2024.00361>
11. Koval, V., Lomachynska, I., Udovychenko, I., Maslennikov, Y., Nesenenko, P., & Sribna, Y. (2026). Business Model Analysis in Strategic Innovation Management and Intellectual Property Commercialization. *Adm. Sci.*, 16 (1). <https://doi.org/10.3390/admsci16010051>
12. Khimich, S. (2023). International Indexes of Innovation as One of the Indicators of the Level of Digital Maturity of the Enterprise. *Science Notes of KROK University*, 4 (72), 71—77. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-71-77> [in Ukrainian].
13. Pokryshka, D.S. (2021). *Technological Competitiveness of the National Economy as a Factor of Ukraine's Economic Security*. Candidate's thesis. Kyiv: National Institute for Strategic Studies [in Ukrainian].

14. Akuliushyna, M., Islamova, A., & Biiuk, V. (2024). Prospects for the Development of the Didgital Economy in Ukraine. *Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11> [in Ukrainian].

Одержано / Received 15.03.2026

Прорецензовано / Revised 31.03.2026

Підписано до друку / Accepted 25.05.2026

O.I. Zhylinska, Dsc (Economics), professor
Kyiv National Taras Shevchenko University
60, Volodymyrska str., 60 Kyiv, 01033, Ukraine
e-mail: zhylinska@knu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

M.S. Pidpala, Master in management

e-mail: mariapidpala@knu.ua

<https://orcid.org/0009-0003-8178-8978>

MANAGING APPLIED ASPECTS OF INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALIZATION: GLOBAL TRENDS AND UKRAINIAN REALITIES

In the context of global digitalization and technological transformation, intellectual property (IP) is becoming a key strategic asset. The ability of its effective commercialization determines the competitiveness of individual companies and national innovation systems. The article reveals applied aspects of IP commercialization management in Ukrainian companies with reference to trends in the global high-tech sector; prospects of the Ukrainian innovation ecosystem in view of international practices and the open innovation model. The research methodology is based on a set of general scientific and special methods: comparative analysis, statistical analysis of patent activity dynamics and international innovation indices, PESTLE and SWOT analysis, expert assessment of the IP management maturity. The source base consists of analytical reports of international organizations, data from the National Intellectual Property Office of Ukraine, and open corporate data of the studied companies. A comparative analysis of innovation models in leading countries and the dynamics of Ukraine's positions in international rankings for 2020—2024 showed a systemic imbalance between the domestic science and technology capacities and the scopes of R&D commercialization. Success stories in Ukraine were analyzed on a sample of Ukrainian innovative companies (Grammarly, Ajax Systems, and Petcube) from the perspective of IP management and commercialization schemes. A matrix for assessing IP management maturity in innovative companies of Ukraine was built by five criteria: IP strategy (the existence of a holistic policy for registration and protection of IP), IP commercialization (the efficiency of IP monetization schemes), integration of IP into R&D (IP incorporation in creating innovations), components of open innovation (using external sources of knowledge and partnerships), institutionalization of IP management (the existence of units, policies, and procedures for IP management). Index of IP maturity was estimated for the three companies. A comparative analysis of IP commercialization models in these companies in the wartime context was made with reference to their involvement in open innovation and geography of markets.

Keywords: *intellectual property, commercialization of intellectual property, open innovation, SWOT analysis of high-tech markets, PESTLE analysis of the global high-tech market.*