

УДК 005.336.4:005.591.43]:658.114.2  
DOI 10.33111/sedu.2021.48.068.079

*Махова Галина Вікторівна\**

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ПРИ ФОРМУВАННІ  
СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** Стаття присвячена питанням управління інтелектуальною власністю при формуванні та функціонуванні стратегічних партнерств підприємств, зокрема, у разі передачі технологій у межах партнерських відносин. У роботі розглянуто сутність та особливості ліцензування при передачі технологій при формуванні стратегічних партнерств підприємств, визначено причини ліцензування, описано основні переваги та недоліки такого способу використання інтелектуальної власності. Визначено, що для забезпечення успішності функціонування стратегічного партнерства значна увага має бути приділена укладанню ліцензійної угоди, яка може розглядатися як основа партнерської взаємодії. В статті виділено основні етапи процесу ліцензування та описано їх зміст. Визначено особливе значення підготовчого етапу, дослідження підприємства-потенційного партнера та оцінювання перспектив партнерського утворення. Описано зміст основних пунктів ліцензійної угоди. Розглянуто основні аспекти партнерських відносин після укладання ліцензійної угоди.

**Ключові слова:** стратегічні партнерства; інтелектуальна власність; управління; передача технологій; ліцензування; due diligence; ліцензійна угода.

**Вступ.** В сучасному економічному світі з високим рівнем глобалізації, конвергенції галузей, інноваційності та діджиталізації змінюються правила конкурентної боротьби. Підприємства вже не вступають у жорстку боротьбу на ринках, а прагнуть взаємовигідно співпрацювати, реалізуючи концепцію «win-win». Це знаходить відображення у зростаючій кількості різноманітних стратегічних партнерств підприємств, які сьогодні багатьма дослідниками розглядаються як ефективний спосіб подолання низки проблем, пов'язаних із забезпеченням стабільності функціонування підприємств, доступом до ресурсів, просуванням продукції та послуг. Стратегічні партнерства дають підприємствам можливість полегшеного виходу на нові ринки, досягнення економії за рахунок ефекту масштабу, доступу до технологій, знань тощо.

Дослідженням стратегічних партнерств, особливостей їх формування та функціонування присвячена значна кількість досліджень, зокрема роботи Б. Гаррета та

---

\* **Махова Галина Вікторівна** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнес-економіки і підприємництва, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», ORCID: 0000-0002-0298-5857, [halyna.makhova@kneu.ua](mailto:halyna.makhova@kneu.ua)

П. Дюссожа [1], Р. Уелборна [2], Р. Уоллеса [3]. Більшість наукових робіт пов'язані із визначенням характеристик партнерських утворень та їхньою типологією.

Незважаючи на значний науковий інтерес до формування партнерств, питання методичного забезпечення формування та функціонування партнерств на сьогодні є недостатньо опрацьованими. При всій привабливості та перспективності стратегічних партнерств, їх формування та функціонування пов'язано із певними проблемами, які, в першу чергу, стосуються забезпечення ефективного управління партнерством, досягнення результативності партнерського утворення, уникнення опортунізму цілей підприємств-партнерів і запобігання порушенню прав інтелектуальної власності.

Питання дотримання прав на об'єкти інтелектуальної власності є надзвичайно важливим при формуванні партнерських відносин, особливо при спільних науково-технічних розробках, запровадженні технологій, випуску продукції тощо. В науковій літературі при розгляді стратегічних партнерств зазначається, що при їх формуванні передбачається спільне використання ресурсів і результатів, але увага більшою мірою приділяється саме матеріальним, фінансовим, людським ресурсам і результатам у вигляді випуску продукції, частки ринку, прибутку. При цьому однією з переваг формування партнерства є полегшений доступ до знанневих ресурсів інших організацій. Вступ підприємства до партнерства пов'язаний із виникненням протиріччя: з одного боку учасники прагнуть розширити власні знання, з іншого – не втратити накопичені раніше знання, ноу-хау, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. Успішність засвоєння знань визначається низкою чинників, серед яких довіра між партнерами, зацікавленість підприємства у спільній діяльності, мотивація персоналу тощо.

**Постановка завдання.** Не можна залишати поза увагою суто формальні аспекти, пов'язані із врегулюванням питань щодо обміну знаннями, технологіями, ноу-хау, зокрема питань інтелектуальної власності, які надзвичайно гостро постають у стратегічних партнерствах, особливо пов'язаних із технологічними розробками. Інтелектуальна власність включає патенти, корисні моделі, промислові зразки, торгові марки, ноу-хау, які мають бути відповідним чином захищені при вступі підприємства до партнерства, і в той же час сприяти досягненню цілей партнерства, тому питання управління інтелектуальною власністю у партнерській взаємодії підприємств набуває особливого значення.

На перший план виходять проблеми ліцензування для забезпечення ефективного управління інтелектуальною власністю підприємств-партнерів при здійсненні спільної діяльності задля досягнення встановлених стратегічних цілей. При цьому необхідно враховувати, що ліцензії на ноу-хау та комерційні таємниці відрізняються від ліцензій на патенти, товарні знаки, промислові зразки, оскільки ноу-хау з позиції ліцензування є компонентом, який співіснує з іншими правами інтелектуальної власності або ж відокремлений від них. Ліцензії на ноу-хау розкривають як виконати певні задачі, які без такої інформації виконати неможливо. Вони зазвичай супроводжуються угодами про нерозголошення або ж ліцензуванням патентів. Умови ліцензування впливають на формат партнерства, спосіб взаємодії його учасників, її тривалість. Також слід чітко розділяти ліцензування

та уступку прав, яка передбачає, що власник інтелектуальної власності втрачає права власності на неї.

У даній роботі розглянемо особливості ліцензування при передачі технологій. Передача технологій одним партнером іншому може бути безпосередньо базисом стратегічного партнерства, може бути складовою частиною спільної діяльності, яка охоплює також інші функціональні сфери (спільне виробництво, маркетинг, збут). Визначення умов передачі технологій на етапі формування стратегічного партнерства є принципово важливим питанням. Умови передачі не зводяться до встановлення фінансових параметрів співпраці, а визначають цілу низку правових, організаційних аспектів, пов'язаних із взаємодією партнерів – підтримка, навчання, звітність, дії у випадку правопорушень, форс-мажори, вихід партнеру з угоди, припинення терміну її дії, тощо. Ці питання відображаються у ліцензійній угоді, яка у разі передачі технологій одним партнером іншому стає основою формування партнерських відносин. Ліцензування являє собою надзвичайно складну сферу підприємницької діяльності, яка вимагає досвіду у веденні переговорів, забезпечення контролю якості, розуміння організації виробничих процесів та маркетингу, а також знань у сфері договірних прав.

Метою даної роботи є визначення особливостей ліцензування технологій при формуванні стратегічних партнерств. Завданнями роботи є визначення сутності ліцензії у партнерських утвореннях; ідентифікація переваг і недоліків ліцензування у партнерствах; опис порядку процедури ліцензування та характеристика кожного з її етапів.

**Результати.** Ліцензія в контексті управління інтелектуальною власністю являє собою договір, на основі якого власник прав інтелектуальної власності (ліцензіар) дозволяє іншій особі (ліцензіату) вести діяльність, яка б у разі відсутності ліцензії призвела до порушення законних прав ліцензіара на інтелектуальну власність. Умовою ліцензування є наявність у ліцензіара знання або інформації (зазвичай технічного характеру), які мають господарську цінність, при цьому ліцензіар має виключне право на передачу об'єктів інтелектуальної власності ліцензіату для їх подальшої комерціалізації [4]. Для успішного оформлення видачі/отримання ліцензії необхідна ретельна підготовка, яка передбачає проведення переговорів, складання та підписання ліцензійного договору тощо.

Ліцензування технологій у стратегічних партнерствах передбачає, що одна сторона здійснює licensing-in (вхідне ліцензування) – отримує ліцензію на технології ззовні, інша – licensing-out (вихідне ліцензування) – передає технологію партнеру для виробництва продукції або ж для подальшого її розвитку. Можливий також варіант перехресного ліцензування (cross-licensing) – сторони надають ліцензії на свої технології одна одній [5].

Існує підхід, відповідно до якого розрізняють ліцензування методом «батога» та «пряника». Метод «батога» передбачає, що використання зареєстрованої інтелектуальної власності без ліцензії є правопорушенням, що призводить до судових позовів. Метод «пряника» передбачає появу додаткових переваг, що надаються ліцензіаром ліцензіату при ліцензуванні (наприклад, ноу-хау, керівництва тощо) [5].

Найчастіше причиною ліцензування технологій називають можливість монетизації технологій, які компанія використовує неповною мірою. Ліцензування має низку потенційних переваг, а саме:

- сприяння проникненню на нові ринки, використання нових каналів збуту, які можуть бути недоступні, без суттєвих витрат;
- отримання досвіду, можливостей, навиків ліцензіата для комерціалізації інтелектуальної власності, особливо, якщо компанія не має достатніх ресурсів для самостійного виводу продукту на ринок;
- можливість доступу до покращень технологій ліцензіатом без витрат на дослідження та розробки;
- доступ до нових технологій або нейтралізація блокуючих патентів за допомогою перехресного ліцензування;
- перетворення конкурента на партнера уникаючи судових справ і знижуючи ризик їх виникнення в майбутньому;
- для ліцензіата можливість отримання технологій без суттєвих витрат часу та коштів і, відповідно, отримання доступу до нових ринків або каналів дистрибуції;
- можливість виробництва ліцензіатом продукції вищої якості та під відомою торговою маркою [6].

Беззаперечно, існує і низка недоліків, ризиків і загроз, пов'язаних із ліцензуванням, зокрема це:

- ймовірність створення конкурента - при вихідному ліцензування можлива ситуація, в якій ліцензіат має ефективнішу стратегію виходу на ринок, його продукту віддають перевагу споживачі, відповідно ліцензіар може втратити роялті та частку ринку;
- значний рівень залежності ліцензіара від можливостей, здатностей, потенціалу ліцензіата, особливо у випадку виключної ліцензії;
- ліцензіат може спробувати використовувати технології ліцензіара після закінчення терміну дії їх захисту (для патентів) або ж припинення дії ліцензії;
- втрата контролю над технологіями, інтелектуальною власністю;
- зменшення вартості компанії - особливо актуально для компаній, які надають ліцензії на використання торгових знаків. У разі продажу неякісних ліцензійних товарів або надання послуг ліцензіатом, можливий негативний вплив на гудвіл ліцензіара, його імідж;
- загроза судових процесів - у деяких юрисдикціях ліцензіар може нести відповідальність за продукт, виготовлений ліцензіатом під маркою ліцензіара;
- високий рівень виплат роялті ліцензіару, особливо, коли ліцензіат використовує технології для розширення лінійки власних продуктів або розширення ринку;
- ліцензування «незрілих» технологій – ліцензіат отримує ліцензію на використання технології, яка потребує суттєвого доопрацювання та вдосконалення для комерційного використання;
- підвищення рівня залежності бізнесу ліцензіату від зовнішніх технологій;
- обмеження потенціалу зростання ліцензіата при прийнятті жорстких вимог та обмежень ліцензії [3, 6].

Компанії мають ретельно оцінити всі переваги та загрози, які несе ліцензування як технологій, так і торгових марок, і на основі такого аналізу приймати рішення про доцільність ліцензування. Прийняття рішення на користь ліцензування передбачає у майбутньому низку робіт, що можуть бути представлені такими етапами:

- 1) підготовка до ліцензування;
- 2) переговори щодо ліцензійної угоди;
- 3) укладання ліцензійної угоди;
- 4) управління відносинами партнерів при реалізації ліцензійної угоди.

Розглянемо стисло сутність кожного з етапів.

Можна виділити дві складові етапу підготовки до ліцензування: оцінка власного бізнесу, компанії в контексті ліцензування та оцінка потенційного партнера. Оцінка власного бізнесу має включати: оцінку інтелектуальної власності, по відношенню до якої планується видача ліцензії; визначення цілі ліцензування; ідентифікацію типу ліцензії; збір і підготовка документації щодо інтелектуальної власності (патентна документація, звіти по результатам досліджень і т.д.).

Оцінка власного бізнесу в контексті майбутнього ліцензування технологій може базуватися на проведенні аудиту інтелектуальної власності, який передбачає виявлення, опис та аналіз всіх об'єктів інтелектуальної власності, якими володіє та користується підприємство та розробкою на цій основі відповідних стратегій [7].

Щодо оцінки партнеру, будь-яка угода пов'язана із формуванням стратегічного партнерства, злиттям, поглинанням, спільною діяльністю компаній передбачає проведення процедури *due diligence*, яка в найзагальнішому розумінні представляє незалежний збір об'єктивної інформації та експертну всебічну оцінку діяльності компанії або ж «забезпечення належної сумлінності». Зазвичай про *due diligence* говорять у разі злиттів і поглинань, у контексті досліджуваного питання виділяють *IP due diligence* – перевірку та оцінку саме інтелектуальної власності партнерів. Ключовим питанням проведення *due diligence* є використання адекватної релевантної інформації, яка б максимально повно розкривала питання, важливі для учасників угоди. В контексті питань управління інтелектуальною власністю, зокрема ліцензування технологій, у стратегічних партнерствах такими питаннями є:

- належність прав власності на патенти; перевірка
- аналіз формули патенту або патентної заявки для перевірки валідності та адекватності прав, що пропонуються ліцензією;
- забезпеченість ефективного патентного захисту на всіх відповідних ринках;
- наявність третіх осіб, що претендують на права по даним патентам;
- переваги від використання запатентованої технології – зниження витрат, підвищення продуктивності, інші переваги;
- відповідність ліцензійної угоди бізнес-цілям її учасників, її економічна та стратегічна цінність;

- потреба в додаткових правах інтелектуальної власності для повної реалізації запатентованої технології (блокуючи патенти); необхідність в інших патентах;

- альтернативи ліцензійній угоді – які технології доступні, наскільки вони поступаються запатентованій технології.

Для отримання такої інформації може бути використана патентна (національні та міжнародні бази даних патентів та патентних заявок) та непатентна інформація (NPL – non-patent literature), яка включає публікації в періодичних джерелах, Інтернет, ринкові огляди, відкриту інформацію про підприємство та його продукцію, рекламні матеріали, матеріали виставок і конференції, звіти державних організацій тощо.

Due diligence також включає оцінку технологій, яка може бути здійснена доходним, витратним або ринковим методом.

Due diligence дозволяє не лише оцінити інтелектуальну власність партнерів, але й визначити ризики, пов'язані з її використанням (переоцінка об'єктів інтелектуальної власності, порушення прав третіх осіб тощо). Результати проведення due diligence відображаються у відповідному звіті, який дає максимально повний опис зазначених вище питань.

Наступним етапом є переговори, метою яких є встановлення взаємно вигідних відносин – «win-win». Для успішних переговорів важливим є розуміння цілей, потреб, внутрішньої організації та стратегій обох сторін. В ході переговорів виникають принципові питання, які вимагають поступок сторін і важливим є досягнення балансу інтересів, а не підписання угоди заради угоди.

Процес переговорів складається з таких фаз, як підготовка, обговорення, пропозиція, торги та укладання угоди. Підготовка є найважливішою фазою переговорів, саме її рівень багато в чому визначає результативність угоди. На етапі підготовки встановлюються цілі бізнесу та визначається, як угода про ліцензування допоможе їх досягти; формується команда, до складу якої входять фахівці у сфері права, фінансів, технологій – їхні ролі та відповідальність мають бути чітко визначені та до кожного доведена загальна мета переговорів; визначення ключових аспектів, які мають бути покриті ліцензійною угодою, та позицій сторін по кожному пункту угоди. Фаза переговорів передбачає, що ліцензіар визначає переваги та можливості, що забезпечуються ліцензійною технологією, а потенційний ліцензіар аналізує інформацію та документацію на умовах конфіденційності (угоди про конфіденційність/секретність – стандартна практика у перемовинах щодо формування партнерств, ліцензування технологій тощо). На етапі пропозицій сторони досліджують можливі відносини та визначають принципові позиції угоди, перевіряються припущення, встановлюються стратегічні цілі та ідентифікуються границі відносин. Фаза торгів передбачає вирішення питань, пов'язаних із умовами ліцензії та відповідної плати за користування нею, діями партнерів у разі змін умов функціонування компаній і т.д.

Результати цієї фази відображаються у пунктах ліцензійної угоди (табл. 1).

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПУНКТИ ЛІЦЕНЗІЙНОЇ УГОДИ ПРИ ФОРМУВАННІ  
СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ**

Пункт угоди	Зміст пункту
Ідентифікація сторін	Чітке визначення хто є ліцензіатом, хто є ліцензіаром із зазначенням адрес, юрисдикції, реєстрації.
Визначення	Чітке визначення основних понять угоди, в першу чергу: - ліцензійні патенти, конфіденційна інформація, ноу-хау – «ті, на які розповсюджується ліцензія»; - ліцензійні продукти – «ті, які можуть бути вироблені, використані, запропоновані для продажу, імпорту ліцензіатом у відповідності до умов ліцензії»; - територія – «де товар може бути використаний»
Предмет ліцензії	Визначення предмету ліцензування: - права інтелектуальної власності – всі права, що належать компанії по відношенню до патентів або патентних заявок, патентів, що можуть бути отримані, перевидані, повторних експертиз, продовжень патентів, що відносяться до технологій компанії; - технологічні права – всі права, що належать компанії або контролюються нею щодо технологічної інформації, ноу-хау, процесів, процедур, методів, формул, протоколів, програмного забезпечення, креслень і т.д., що відносяться до технології компанії, але не покриваються правами інтелектуальної власності і є необхідними для практики та повного використання винаходу в будь-який час визначений або заявлений правами інтелектуальної власності
Ступінь та охоптя ліцензійних прав	Зазначення типу ліцензії – виключна, невиключна, одинична, що визначає кількість ліцензіатів, розподіл ризиків та винагород
Сфера використання	Обмеження ліцензіата щодо використання та розповсюдження технологій
Територія	Визначення географічної території дії ліцензії
Технічна підтримка	Залежно від типу технології, що передається, передбачається угода про забезпечення ліцензіату технічної підтримки у вигляді документації, даних, експертизи, навчання, консультацій
Плата за ліцензію	Плата за ліцензію може бути у вигляді паушального платежу (єдиноразовий платіж, що здійснюється зазвичай при підписанні угоди) та роялті (регулярний платіж ліцензіару, що відображає використання технологій ліцензіатом); багато ліцензій містять обидва типи платежів

*Джерело:* розроблено автором на основі [5].

Також у ліцензії можуть бути описані такі пункти: дата набуття чинності, що є особливо важливим у разі необхідності реєстрації, підтвердження, дозволу іноземної держави; можливості та умови видачі ліцензіатом субліцензій (кому може надаватися, які права можуть надаватися, рівень контролю і т.д.); удосконалення технології – що саме є удосконаленням технології і які з них охоплені ліцензією; можливості передачі/переуступки прав; дії у випад-

ку порушень (використання третіми сторонами технології без дозволу або ж використання технологій, права на які заявляє третя сторона); питання оподаткування; дії сторін у разі виникнення форс-мажорних обставин, розв'язання спорів і низка інших.

Підписання ліцензійної угоди передбачає формування довгострокових взаємовигідних відносин між сторонами. Для отримання вигід усіма сторонами необхідно, щоб вони виконали свої зобов'язання відповідно до угоди.

Ключовими питаннями при управлінні відносинами у ліцензійній угоді є:

- технічна підтримка – суттєво зменшує час, що потрібний ліцензіату для введення технологій у виробництво, відповідно, ліцензіат скоріше починає отримувати дохід, а ліцензіар – роялті. Технічна підтримка вимагає певного ресурсного забезпечення з боку ліцензіара – візити та навчання, консультації, вирішення проблем, пов'язаних із комерційним використанням технологій та продажем ліцензованої продукції;

- матеріальні предмети – має бути визначено, яким чином ліцензіар буде виставляти рахунки та збирати плату за будь-яке обладнання, що продано ліцензіату, а також креслення, керівництва з експлуатації, виробничі специфікації, випробувальне обладнання або прилади, що постачаються ліцензіаром ліцензіату. Такі збори можуть бути застосовані для кількості, що перевищує встановлену в угоді та отримуються без додаткових плат;

- звітність – зазвичай ліцензіар надсилає звітність щоразу сплачуючи роялті, але у випадках, коли роялті сплачується на відносно постійній основі, звіти можуть надсилатися із певною визначеною періодичністю – щоквартально, щорічно. У звітах повно та точно має відображатися фінансова та виробнича інформація, пов'язана із виробництвом, продажем, використанням, поверненням продукції, що виготовляється/продається по ліцензії;

- аудит – ліцензіар має право на проведення періодичних перевірок, спрямованих на визначення невідповідності між сумою фактичних роялті та тих, що ліцензіар мав отримати.

Важливим питанням у взаємовідносинах партнерів є припинення дії ліцензії внаслідок закінчення визначеного угодою терміну або ж закінчення дії патенту, внаслідок рішення суду або іншого відповідного органу, внаслідок передчасного припинення з ініціативи однієї із сторін. Ключовими моментами є визначення того, що відбувається із ноу-хау та конфіденційною інформацією після припинення дії ліцензії та що відбуватиметься із субліцензіями. Ці питання мають бути передбачені на етапі переговорів і відповідним чином висвітлені у ліцензійній угоді.

**Висновки.** Отже, при формуванні стратегічних партнерств питання управління інтелектуальною власністю є надзвичайно актуальними, особливо якщо партнерство пов'язане із спільним використанням технологій, їх передачею тощо. Учасники партнерства мають захистити свої права інтелектуальної власності при цьому максимально ефективно використовуючи їх.

У науковій літературі розкриваються загальні рекомендації щодо формування стратегічних партнерств, управління ними, але безпосередньо питання мето-



дичного забезпечення на сьогодні не достатньо розроблені. Тому необхідно визначити як саме підприємства-учасники партнерства можуть будувати свої відносини із врахуванням прав інтелектуальної власності.

При передачі технології ключовим питанням є укладання ліцензійної угоди, яка висвітлює та регулює всі питання взаємодії партнерів у цій сфері та забезпечує ефективне управління партнерськими взаємовідносинами. Укладання ліцензійної угоди вимагає ретельної підготовки та аналізу як власного бізнесу, прав інтелектуальної власності, стратегічних цілей та ідентифікації того, як з використанням інтелектуальної власності ці цілі можуть бути досягнуті, так і проведення ретельного відбору та оцінки потенційного партнера, проведення процедури due diligence для встановлення відповідності партнера та його цілей, можливостей і ресурсів цілям майбутнього ліцензіара. Особлива увага має приділятися дослідженням прав інтелектуальної власності задля уникнення порушень у майбутньому. Кожен пункт ліцензійної угоди має бути ретельно опрацьований після детального аналізу діяльності всіх партнерів, їхніх перспектив, стратегічних цілей та можливостей їх досягнення.

Питання стратегічної та економічної ефективності переходять у площину юридичних аспектів, але визначення всіх аспектів ліцензування, починаючи від предмету ліцензування, обсягу ліцензійних прав, території та терміну їх дії, розміру ліцензійних платежів до відносин партнерів після закінчення терміну ліцензії забезпечує збереження та захист прав інтелектуальної власності, що в кінцевому підсумку відображається на економічній ефективності підприємства. Ліцензійна угода охоплює технологічні, організаційні, фінансові, економічні, правові аспекти партнерських відносин і потребує зваженого підходу до її розробки, залучення відповідних фахівців.

Задля ефективної співпраці партнери мають у повному обсязі реалізовувати свої зобов'язання. Відносини партнерів під час дії ліцензійної угоди являють собою основу для досягнення стратегічних цілей. Відповідно, необхідно визначити як буде здійснюватися комунікація між партнерами, яка буде використовуватися звітність, яка її періодичність, як здійснюється контроль виконання партнерських зобов'язань і т.д.

Пунктом, що потребує особливої уваги, є завершення дії ліцензії та взаємовідносин ліцензіара та ліцензіата після цього. Зокрема, актуальними є питання щодо визначення параметрів, за допомогою яких можна оцінити відповідність партнера власним цілям і перспективність партнерської взаємодії. Ці питання та питання оцінки ефективності партнерської взаємодії на основі ліцензійних угод потребують подальших досліджень.

### **Література**

1. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002. 332 с.
2. Уелборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе. М.: Вершина, 2004. 327 с.

3. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. М.: Добрая книга, 2005. 288 с.

4. Управление научной интеллектуальной собственностью и инновационным процессом на раннем этапе в странах с переходной экономикой. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo\\_pub\\_transition\\_2.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_transition_2.pdf) (дата звернення 6.04.2021).

5. Successful Technology Licensing. Офіційний сайт Всесвітньої організації інтелектуальної власності. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/903/wipo\\_pub\\_903.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/903/wipo_pub_903.pdf) (дата звернення 6.04.2021).

6. Hickey T., Barrow W., Harris Ch. The Pros And Cons Of Licensing Technology. URL: [mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2018/08/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/files/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/fileattachment/the-pros-and-cons-of-licensing-technology.pdf](https://mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2018/08/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/files/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/fileattachment/the-pros-and-cons-of-licensing-technology.pdf) (дата звернення 6.04.2021).

7. Вострякова В. Ю., Махова Г. В. Аудит об'єктів інтелектуальної власності як інструмент розробки стратегічних рішень компанії. *Економіка та підприємництво*. 2020. №45. С. 122-135.

## References

1. Harrett, B., Diussozh, P. *Stratehicheskiye aliansy*. [Strategic alliances]. Moscow: INFRA-M, 2002. [in Russian].

2. Uelborn, R. *Delovye partnerstva: kak preuspet v sovместnom byznese*. [Business partnerships: how to be success in joint business]. Moscow: Vershyna, 2004. [in Russian].

3. Uolles, R. L. *Stratehicheskiye aliansy v byznese. Tekhnolohyy postroeniya dolhosrochnykh partnerskykh otnosheni y sozdaniya sovместnykh predpriyatiy* [Strategic alliances in business. Technologies of creation of long-term partner relations and joint ventures]. Moscow: Dobraia knyha, 2005. [in Russian].

4. Upravlenye nauchnoi yntellektualnoi sobstvennostiu y ynnovatsyonnim proetsssom na rannem etape v stranakh s perekhodnoi ekonomykoi. [Management of scientific intellectual property and innovation process on early stage in countries with transition economy]. Official site of the World Intellectual Property Organization. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo\\_pub\\_transition\\_2.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_transition_2.pdf) (accessed 6.04.2021). [in Russian].

5. Successful Technology Licensing. Official site of the World Intellectual Property Organization. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/903/wipo\\_pub\\_903.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/903/wipo_pub_903.pdf) (accessed 6.04.2021).

6. Hickey, T., Barrow, W. and Ch. Harris. The Pros And Cons Of Licensing Technology. <https://mayerbrown.com/-/media/files/perspectives-events/publications/2018/08/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/files/the-pros-and-cons-of-licensing-technology/fileattachment/the-pros-and-cons-of-licensing-technology.pdf> (accessed 6.04.2021).

7. Vostriakova, V. Iu. and H. V. Makhova. “Audyт obiektyv intelektualnoi vlasnosti yak instrument rozrobky stratehichnykh rishen kompanii.” [“Audit of intellectual property as a tool for developing strategic decisions of the company”]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, No. 45 (2020): 122-135. [in Ukrainian].

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Махова Галина Викторовна,**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры бизнес-экономики  
и предпринимательства,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический  
университет имени Вадима Гетьмана»  
ORCID 0000-0002-0298-5857

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам управления интеллектуальной собственностью при формировании и функционировании стратегических партнерств предприятий, в частности, в случае передачи технологий в пределах партнерских отношений. В работе рассматривается суть и особенности лицензирования при передаче технологий при формировании стратегических партнерств, определяются причины лицензирования, описаны основные преимущества и недостатки такого способа использования интеллектуальной собственности. Определено, что для обеспечения успешности функционирования стратегического партнерства значительное внимание должно быть уделено заключению лицензионного соглашения, которое может рассматриваться как основа партнерского взаимодействия. В статье выделены основные этапы процесса лицензирования и описано их содержание. Определено особое значение подготовительного этапа, исследования предприятия-потенциального партнера и оценивания перспектив партнерского образования. Описано содержание основных пунктов лицензионного соглашения. Рассмотрены основные аспекты партнерских отношений после заключения лицензионного соглашения.

**Ключевые слова:** стратегические партнерства; интеллектуальная собственность; управление; передача технологий; лицензирование; due diligence; лицензионное соглашение.

## METHODIC PRINCIPLES OF INTELLECTUAL PROPERTY MANAGEMENT IN THE FORMATION OF ENTERPRISES' STRATEGIC PARTNERSHIPS

**Halyna V. Makhova,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Business Economics and Entrepreneurship,  
SHEI «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»  
ORCID 0000-0002-0298-5857

**Abstract.** The article is dedicated to the issues of intellectual property management in the strategic partnerships of enterprises. Intellectual property is type of partner contributions in partnership, but important

question is its appropriate use and protection. In case of joint use of technologies of technological transfer companies use licensing, which allows realize interests of partnership's participants and aim their goals in efficient way. Licensing requires careful analysis of both own interests, possibilities and potential partner, carrying out works related to the preparation, concluding an agreement and its realization. In the article stages of preparation and design of agreement are described. On the first stage procedure of due diligence is necessary for evaluation of partner and identification of prospect of partner activity. It is noticed that during negotiations partners should describe all aspects of further activity, their obligations, rights and responsibility. Attention is paid for content of license agreement and its points. In particular, licensing subject, main terms and conditions of license should be clearly defined. Important part of agreement is point about sphere of using licensing technology and its territorial area. Agreement provides terms of payment (lump, royalty or both) and technical support from licensor. The article states that agreement should be oriented on definition of actions which are basic of partnership and provide its functioning. Terms of technical support, audit, and information transfer should be highlighted in license agreement. It is noted that agreement should predict partners' relations after its expiration and define how know-how, confidential information, sub-licenses will be managed.

**Keywords:** strategic partnership; intellectual property; management; technology transfer; licensing; due diligence; license agreement.

*Стаття надійшла до редакції 10.04.2021*