

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних відносин
і політичного менеджменту*

ЛІСКОВИЙ Валентин Олександрович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ЛІЦЕНЗУВАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.е.н., доц.
Ірина ГРАБЧУК

підпис

Науковий керівник
д.е.н., доцент Ірина АБРАМОВА
науковий ступінь, вчене звання, Ім'я ПРІЗВИЩЕ

підпис

Рецензент
д.н.д.н, кен, проф. Валентина КСЕНДЗУК
науковий ступінь, вчене звання Ім'я ПРІЗВИЩЕ

підпис

**Житомир
2025**

Я, Лісковий Валентин Олександрович, цим засвідчую, що представлена до захисту магістерська робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЛІЦЕНЗУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	8
1.1. Сутність ліцензування як форми міжнародного підприємництва	8
1.2. Еволюція підходів до ліцензування у світовій економіці	13
1.3. Нормативно-правове регулювання ліцензування в міжнародному бізнесі	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЛІЦЕНЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	23
2.1. Світовий ринок ліцензій: масштаби, структура та динаміка розвитку	23
2.2. Практика ліцензування у провідних міжнародних компаніях	35
2.3. Особливості ліцензування міжнародного бізнесу в Україні	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЛІЦЕНЗУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	47
3.1. Оцінка ефективності ліцензійних стратегій на прикладі компанії Sanrio ..	47
3.2. Рекомендації щодо оптимізації процесу ліцензування міжнародного бізнесу	52
3.3. Перспективи розвитку ліцензування в умовах глобальної цифрової трансформації	60
Висновки до розділу 3	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний міжнародний бізнес розвивається в умовах глобальної конкуренції, посилення регуляторних вимог та стрімкої зміни економічних реалій. У цій динамічній системі ліцензування займає особливе місце, адже воно визначає не лише правомірність здійснення певних видів діяльності, а й рівень довіри до компанії на міжнародному ринку. Саме наявність ліцензій забезпечує підприємствам доступ до нових ринків, участь у зовнішньоекономічних контрактах і формування позитивної ділової репутації.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі правового регулювання у сфері міжнародного бізнесу, необхідністю дотримання вимог іноземних юрисдикцій і міжнародних стандартів. У науковому аспекті потреба аналізу механізмів ліцензування пов'язана з тим, що ці процеси залишаються недостатньо розкритими в українських економічних дослідженнях, особливо щодо порівняння з практиками країн ЄС. У суспільному вимірі актуальність визначається тим, що ефективна система ліцензування сприяє залученню інвестицій, розвитку експорту та підвищенню прозорості бізнес-середовища.

Проблематика ліцензування має прикладне значення для українських підприємств, які прагнуть розширити географію своєї діяльності. Розбіжності між національними законодавствами, складність процедур отримання дозволів і високі вимоги до дотримання стандартів якості створюють додаткові ризики. Водночас належно налагоджена система ліцензування відкриває можливості для сталого розвитку бізнесу, зміцнення його позицій на міжнародному ринку та зменшення регуляторних бар'єрів.

Дана тематика широко висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед українських дослідників варто виділити І.В. Абрамову, С.В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко, Т. В. Черницьку, О. С. Пономаренко,

І.В. Солошкіну, О. Р. Біль, У. А. Волинець та Є. Авер'янову, які досліджують особливості державного регулювання, зовнішньоекономічної діяльності та організаційні аспекти ліцензування. Значний внесок у розроблення теоретичних підходів до управління ліцензійними відносинами також зроблено зарубіжними дослідниками, серед яких М. Ербшло, П. Баклі, М. Кассон, Ф. Котлер, С. Моттнер, Дж. Джонсон та С. Дж. Еврард, чії роботи аналізують стратегічні моделі ліцензування, міжнародне підприємництво та взаємодію між партнерами у міжнародному бізнесі. Окрім того, у сучасних наукових дослідженнях посилюється увага до формування ефективних механізмів ліцензування в умовах цифровізації та глобалізації ринків, що зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до нових викликів світової економіки. Зарубіжні автори наголошують на важливості поєднання інституційних і поведінкових факторів у процесі прийняття рішень щодо ліцензування, підкреслюючи їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств та інноваційний розвиток.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування механізмів ліцензування міжнародного бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Досягнення мети передбачало розв'язання таких завдань:

- ✓ розкрити економічну сутність, функції та види ліцензування у міжнародній практиці;
- ✓ простежити еволюцію підходів до ліцензування у світовій економіці;
- ✓ охарактеризувати нормативно-правові засади регулювання ліцензування в міжнародному бізнесі;
- ✓ проаналізувати масштаби, структуру та динаміку розвитку світового ринку ліцензій;
- ✓ дослідити практику ліцензування у провідних міжнародних компаніях;

- ✓ визначити особливості ліцензування в Україні в умовах інтеграції до світової економіки;
- ✓ оцінити ефективність ліцензійних стратегій на прикладі компанії Sanrio;
- ✓ розробити рекомендації щодо оптимізації процесу ліцензування;
- ✓ окреслити перспективи розвитку ліцензування в умовах глобальної цифрової трансформації.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є процес ліцензування у системі міжнародного бізнесу. Предметом дослідження є сукупність економічних, правових та організаційних аспектів ліцензування міжнародного бізнесу.

Методи та інформаційна база дослідження. У процесі підготовки роботи застосовано низку методів, які дозволили комплексно розкрити поставлену мету та завдання. Використано загальні наукові методи дослідження зокрема – аналізу, синтезу, індукції, дедукції та узагальнення – для систематизації теоретичних підходів сутності ліцензування міжнародного бізнесу, уточнення понятійно-категоріального апарату, формулювання висновків і пропозицій. З поміж спеціальних наукових методів дослідження застосовано: порівняльно-історичний – для простеження еволюції механізмів ліцензування у різних країнах, системно-функціональний – для виявлення взаємозв’язків між регуляторною політикою, правовими нормами та результатами міжнародної господарської діяльності підприємств, статистико-економічний – для аналізу статистичних матеріалів і практичного досвіду ліцензування українських компаній.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері міжнародного бізнесу та ліцензування, законодавчі акти України, міжнародні угоди та конвенції, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні матеріали, корпоративна звітність провідних компаній, а також

стратегічні документи Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сучасних міжнародних моделей ліцензування та адаптації їх до умов України з урахуванням цифрової трансформації й воєнних викликів. У роботі уточнено роль ліцензування як інструменту конкурентної стратегії компаній та запропоновано системну модель мінімізації ризиків у ліцензійній діяльності, придатну для практичного застосування у зовнішньоекономічній сфері.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 84 сторінки, з яких 5 таблиць, 10 рисунків і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЛІЦЕНЗУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність ліцензування як форми міжнародного підприємництва

Ліцензування у сучасному міжнародному бізнесі є однією з найгнучкіших і водночас найстаріших форм економічного співробітництва між країнами. Його сутність полягає у передачі права використання певного нематеріального активу – технології, торговельної марки, патенту чи ноу-хау – від власника (ліцензіара) до іншої сторони (ліцензіата) на основі ліцензійної угоди. У такий спосіб компанії можуть розширювати свою присутність на світових ринках без необхідності значних капіталовкладень або створення дочірніх структур.

На думку українських вчених С. В. Тарасенко та Ю. М. Петрушенко, ліцензування варто розглядати як одну з базових форм міжнародного бізнесу, що дозволяє компаніям здійснювати ділові операції за межами своєї країни з мінімальним ризиком [1, с. 11-12]. Підхід В. Гроздановської разом з Н. Янкуловського та К. Бойковської доповнюють цю позицію підкреслюючи, що ліцензування є не лише інструментом розширення комерційної діяльності, а й способом інтеграції у глобальні економічні процеси без втрати контролю над основними активами [2, с. 110].

Вітчизняні вчені Т. В. Черницька та О. С. Пономаренко також наголошують, що ліцензування у структурі міжнародного бізнесу виступає елементом інтелектуального обміну, який сприяє руху технологій і знань між країнами [3]. Таким чином, така форма співпраці дозволяє створювати синергію між національними економіками через комбінацію знань, управлінських навичок і капіталу.

Сутність ліцензування найбільш повно розкривається через його відмінність від суміжних понять – патенту та прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Якщо патент фіксує виключне право власності на винахід чи технологію, то ліцензія лише надає дозвіл на використання цього об'єкта за певних умов, не передаючи права власності. Тобто патент є юридичним документом, а ліцензія – економічним інструментом, що перетворює право на прибуток. На відміну від прямих іноземних інвестицій, які передбачають реальне переміщення капіталу, будівництво підприємств або створення спільних компаній, ліцензування діє на рівні інтелектуальних ресурсів. Це дозволяє компанії уникати фінансових ризиків, зберігаючи контроль над знаннями й технологіями, а партнеру – отримувати доступ до них без великих витрат.

Як підкреслює У. А. Волинець, ліцензування має не лише господарське, а й регуляторне значення – воно слугує механізмом державного контролю за дотриманням стандартів діяльності суб'єктів бізнесу [4, с. 105]. І. В. Солошкіна визначає його як форму офіційного підтвердження права суб'єкта господарювання на певний вид діяльності, що поєднує функції дозволу й нагляду [5, с. 67]. Такий підхід показує, що ліцензування водночас має подвійну природу – правову та економічну: воно створює ринкові стимули, але базується на юридичному визнанні прав.

У міжнародному контексті значний внесок у розуміння економічної ролі ліцензування зробила Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ). В її аналітичних матеріалах зазначається, що ліцензування є ключовим інструментом комерціалізації інтелектуальної власності, який дозволяє компаніям отримувати прибуток від знань, не витрачаючи ресурси на фізичне виробництво або ринкову інфраструктуру [6, с. 18]. Водночас ВОІВ звертає увагу на ризики, пов'язані з недостатнім контролем за якістю продукції або неправомірним використанням

ліцензованих технологій, особливо у країнах, де система захисту прав інтелектуальної власності ще формується.

Таблиця 1.1

Переваги ліцензування для ключових стейкхолдерів процесу

Для ліцензіара	Для ліцензіата
Дозволяє компанії, що не має виробничих потужностей або бажання виробляти, покладатися на кращі потужності, мережі дистрибуції та місцевий управлінський досвід партнера.	Отримання ліцензії на вже готові або апробовані технології дозволяє підприємству швидше вивести інноваційний продукт на ринок, уникаючи тривалого процесу R&D (досліджень і розробок).
Ліцензіар зберігає право власності на інтелектуальну власність, отримуючи при цьому економічну вигоду.	Компанія, яка не має власних ресурсів для проведення досліджень і розробок, може отримати необхідні технічні досягнення для створення нових або конкурентніших продуктів.
Спрощує та прискорює комерціалізацію технології або вихід на нові, недоступні ринки.	Поєднання ліцензованої технології з існуючим технологічним портфелем компанії-ліцензіата дозволяє створити нові продукти, послуги та відкрити нові ринкові можливості.
Ліцензіат бере на себе всю відповідальність за локалізацію, логістику, виробництво та адаптацію продукту до місцевих правових і маркетингових вимог.	
Дає змогу перетворити конкурента або порушника прав на союзника, уникнувши або врегулювавши дорогий судовий процес щодо інтелектуальної власності.	
Забезпечує певний ступінь контролю над інноваціями та напрямком розвитку технологій, особливо важливий у випадках, де потрібна взаємосумісність.	

Джерело: складено автором на основі [5]

Табл. 1.1 демонструє переваги ліцензування для компаній, що виходять на зовнішні ринки. До основних позитивів належать: швидкий доступ до іноземних ринків, зниження інвестиційних витрат, мінімізація політичних ризиків і можливість отримання стабільного потоку доходів у вигляді роялті. Для ліцензіата перевагою є доступ до сучасних технологій, брендів і управлінських практик, які інакше могли б бути недосяжними.

Таблиця 1.2

Недоліки ліцензування для ключових стейкхолдерів процесу

Для ліцензіара	Для ліцензіата
Власні прямі інвестиції (наприклад, створення філії) іноді можуть генерувати вищі прибутки, ніж дохід у вигляді роялті за ліцензійною угодою.	Ліцензіат може взяти на себе фінансові зобов'язання за технологію, яка не готова до комерційної експлуатації або вимагає дорогих модифікацій для відповідності бізнес-потребам.
Ліцензіат може перетворитися на прямого конкурента, який «канібалізує» продажі ліцензіара, особливо якщо працює на тій же території. Це може статися, якщо ліцензіат більш ефективний або має нижчі витрати на розробку.	Ліцензійні платежі (роялті) додають додаткові витрати, які можуть зробити кінцевий продукт занадто дорогим для сприйняття ринком, особливо при інтеграції багатьох ліцензійних компонентів.
Якщо ліцензована технологія є неповною або нечітко визначеною, ліцензіар може бути змушений продовжувати дорогі розробки та вдосконалення, щоб задовольнити вимоги ліцензіата.	Надмірне покладання на ліцензовану технологію може призвести до технологічної залежності, що обмежує здатність компанії до самостійної адаптації, модифікації чи покращення продукції для різних ринків.
Отримання прибутку може критично залежати від навичок, ресурсів та ефективності ліцензіата, над якими ліцензіар втрачає прямий контроль.	

Джерело: складено автором на основі [5]

Водночас, як показано у Табл. 1.2, ліцензування має низку суттєвих обмежень. Основний із них – часткова втрата контролю над використанням

технології та зниження потенційної прибутковості порівняно з власним виробництвом чи прямими інвестиціями. Наукова література з технологічного трансферу також наголошує, що ліцензіар фактично створює нового гравця на ринку, який з часом може перетворитися на конкурента, особливо у разі слабкого контрактного захисту або високої імовірності «навчання через використання» [7, с. 52]. З боку ліцензіата поширеним викликом є технологічна залежність від постачальника, коли ключові оновлення, технічна підтримка або критичні компоненти залишаються повністю під його контролем. Усе це робить ліцензійну модель такою, що потребує ретельного стратегічного балансування між короткостроковими вигодами (швидкий вихід на ринок, нижчі витрати) та довгостроковими ризиками, які здатні вплинути на конкурентоспроможність компанії у майбутньому.

За словами О. Р. Біль, ліцензування можна вважати своєрідним механізмом «легітимації» підприємницької діяльності, який одночасно відкриває доступ до ринку і встановлює межі поведінки учасників [8, с. 36]. У такому розумінні ліцензія не просто дозвіл, а **інструмент організації економічної взаємодії**, де держава, бізнес і споживач виступають елементами єдиної системи.

Сьогодні ліцензування перетворюється на важливий компонент глобальної економіки знань. Зі зростанням ролі нематеріальних активів – програмного забезпечення, цифрового контенту, патентів на біотехнології – воно стає не лише формою міжнародного підприємництва, а й засобом реалізації національної інноваційної політики. Як зазначає Г. Іцковіц, ліцензування відіграє роль сполучної ланки між наукою, державою та бізнесом у моделі «потрійної спіралі» [9]. Це означає, як стверджує І. Абрамова, що ліцензійні угоди дедалі частіше виступають каталізатором розвитку інновацій, створення спільних технологічних платформ та обміну інтелектуальними ресурсами.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ліцензування – це не просто юридична процедура передачі прав, а складна форма економічної взаємодії, яка поєднує комерційні, правові та інституційні механізми. Воно дозволяє компаніям швидко інтегруватися у світовий ринок, одночасно стимулюючи рух знань, технологій і капіталу. Саме тому ліцензування сьогодні посідає центральне місце у системі міжнародного підприємництва, виконуючи роль ключового мосту між інновацією та ринком.

1.2. Еволюція підходів до ліцензування у світовій економіці

Розвиток ліцензування у світовій економіці тісно пов'язаний із динамікою міжнародного підприємництва та зміною підходів до комерціалізації знань. У працях зарубіжних дослідників, таких як М. Ербшло, П. Баклі та М. Кассон, ліцензування розглядається як форма міжнародної кооперації, що забезпечує обмін технологіями й управлінським досвідом між країнами [10; 11, с. 1567]. На думку Ф. Котлера, ліцензування є дієвим інструментом розширення присутності компанії на зарубіжних ринках без потреби створювати дочірні підприємства чи вкладати значні інвестиції, що дозволяє мінімізувати фінансові ризики [12, с. 616].

На ранніх етапах світового господарського розвитку, до середини XX століття, ліцензування мало переважно правовий зміст. Воно виконувало роль офіційного дозволу на здійснення певного виду діяльності – передусім у сферах, що потребували державного контролю. Ліцензії надавалися на основі патентів і стосувалися конкретних технічних винаходів, які мали матеріальне втілення у продукції або виробничому процесі. Іншими словами, ліцензія тоді виступала юридичним продовженням патенту.

Проте після Другої світової війни, на тлі стрімкої технологічної революції та посилення міжнародної конкуренції, відбувається переосмислення самої сутності ліцензування. З другої половини XX століття воно поступово трансформується з адміністративного механізму дозволу на економічний інструмент співпраці між компаніями. Як зазначає М. Ербшло, ця трансформація збіглася з переходом світового господарства до моделі, де знання та інновації стають головним ресурсом виробництва [10].

Початково ліцензії охоплювали лише офіційно зареєстровані патенти – технічні винаходи, захищені правом. Проте вже у 1960-1970-х роках у фокус потрапляють інші нематеріальні активи: технологічні процеси, виробничі секрети, конструкторська документація, комерційна інформація. Відтоді формується поняття «ноу-хау» – знання, що мають комерційну цінність, але не завжди підлягають патентуванню. Внаслідок цього ліцензування виходить за межі патентного права і перетворюється на універсальний механізм передачі інтелектуальних ресурсів.

У 1980-1990-х роках на арену виходить новий об'єкт ліцензування – торговельні марки, бренди, дизайн, програмне забезпечення. Компанії починають усвідомлювати, що вартість нематеріальних активів часто перевищує матеріальні ресурси. Відповідно, ліцензування брендів і програмних продуктів стає потужним каналом експансії на глобальні ринки. Приклади світових корпорацій – таких як Microsoft, Disney чи Sanrio – показують, що в окремих глобальних корпораціях ліцензування фактично виступає ключовим елементом бізнес-стратегії та основним джерелом створення вартості

Як зазначає Г. Іцковіц у моделі «потрійної спіралі», взаємодія університетів, бізнесу та держави створює нові форми комерціалізації знань, серед яких ліцензування відіграє роль мосту між науковими розробками та виробництвом [9]. Ця модель стала фундаментом сучасної «економіки знань», у якій передача

технологій через ліцензії є не лише бізнесом, а й частиною державної інноваційної політики.

На думку українських науковців Т. В. Шталь та Д. О. Дмитренка, сучасне ліцензування перетворилося на складний комплекс економічних, правових та управлінських відносин, що поєднує інтереси власників інтелектуальної власності, інвесторів та держав [13]. Водночас Е. В. Прушківська та К. О. Третьякова підкреслюють, що глобалізація надала цьому процесу нової динаміки – сьогодні ліцензії стають інструментом інтеграції національних економік у світове господарство [14, с. 119].

У 1990-х відбувається ще один поворот – прийняття Угоди ТРІПС (*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*), яка заклала міжнародні стандарти охорони прав інтелектуальної власності. Це дозволило уніфікувати вимоги до ліцензійних договорів, що суттєво спростило вихід компаній на зарубіжні ринки. Відтоді ліцензування стало не лише договірним, а й нормативно врегульованим механізмом міжнародного підприємництва.

Сучасний етап розвитку світового бізнесу позначений цифровізацією, що істотно розширила межі ліцензування. Воно охоплює програмне забезпечення, бази даних, мультимедійний контент, алгоритми штучного інтелекту та інші цифрові продукти, які мають комерційну цінність. У цьому середовищі сформувалися нові моделі ліцензування – *software as a service (SaaS)*, *freemium*, підписка, разова оплата, рекламна й транзакційна моделі. Вони визначають умови користування інтелектуальним продуктом, обсяг доступу, тривалість прав і способ монетизації. Поряд із комерційними форматами поширення отримало й відкрите ліцензування у сфері креативних індустрій (наприклад *Creative Commons*), яке дозволяє авторам самостійно встановлювати умови використання своїх творів (копіювати, поширювати, змінювати тощо). Усе це підтверджує, що в цифрову епоху

ліцензування стало універсальним інструментом управління нематеріальними активами, поєднуючи правові й економічні засади міжнародного підприємництва.

Варто підкреслити, що така еволюція змінила не лише об'єкти, а й принципи ліцензійних угод. Якщо раніше головним було отримати дозвіл на виробництво певного продукту, то сьогодні акцент змістився на спільне створення вартості – через обмін знаннями, розвиток технологій, крос-ліцензування між корпораціями. Як зауважує Кевін Д. Флінн, ліцензування стало ключовим каналом комерціалізації інновацій і формою «м'якої» інтернаціоналізації бізнесу, коли компанії не переносять виробництво за кордон, але інтегруються у світову економіку через права інтелектуальної власності [15].

Підсумовуючи, можна відзначити, що еволюція ліцензування у світовій економіці відбувалася у кілька етапів:



Рис. 1.1. Етапи еволюції ліцензування у світовій економіці
Джерело: розроблено автором

Як видно з Рис. 1.1, еволюція ліцензування пройшла шлях від патентного контролю до трансферу технологій, від матеріальних продуктів до нематеріальних активів, і зрештою – до цифрових екосистем знань. У результаті цього процесу ліцензування стало не лише правовою категорією, а повноцінним інструментом міжнародного підприємництва, який поєднує економічну вигоду, інноваційний розвиток та стратегічне партнерство між державами й корпораціями. У результаті цього процесу ліцензування стало не лише правовою категорією, а повноцінним

інструментом міжнародного підприємництва, який поєднує економічну вигоду, інноваційний розвиток та стратегічне партнерство між державами й корпораціями.

1.3. Нормативно-правове регулювання ліцензування в міжнародному бізнесі

Поступова еволюція підходів до ліцензування у світовій економіці, що привела до його перетворення з інструменту контролю на механізм глобальної кооперації, закономірно зумовила потребу у створенні чіткої нормативно-правової бази. Саме вона визначає правила гри на міжнародному ринку інтелектуальної власності, забезпечуючи прозорість і правову захищеність сторін ліцензійних угод.

Регулювання ліцензування у міжнародному бізнесі спирається на розгалужену систему правових норм, що поєднує міжнародні угоди, національні законодавства й корпоративні стандарти. Саме правова база забезпечує баланс між свободою підприємництва та захистом прав інтелектуальної власності, визначаючи рамки для укладання, виконання й контролю ліцензійних угод.

Перші міжнародні кроки у формуванні правил захисту інтелектуальної власності було зроблено ще наприкінці XIX століття. Ключовим етапом стала *Паризька конвенція з охорони промислової власності* (1883), що запровадила принцип національного режиму – рівні права для іноземних і місцевих заявників у сфері патентів і торговельних марок. Згодом *Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів* (1886) заклала основу міжнародного авторського права. Обидві конвенції стали основою для створення *Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ)*, яка з 1970-х років координує діяльність держав у цій сфері та розробляє рекомендації щодо ліцензування у глобальному масштабі [16].

У другій половині XX століття, коли міжнародний бізнес почав стрімко розширюватися, постала потреба у більш чітких та уніфікованих правилах. Вирішальним кроком стала *Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (ТРІПС)*, прийнята в межах Світової організації торгівлі (СОТ) у 1994 році. ТРІПС установила обов'язкові мінімальні стандарти охорони прав інтелектуальної власності для всіх країн-членів СОТ і визначила, що ліцензійні договори є частиною торговельних відносин [17]. Завдяки цьому міжнародне ліцензування отримало спільні правові рамки, що підвищило його передбачуваність і довіру між партнерами.

Особливо важливою є норма ТРІПС щодо обов'язкових ліцензій, які можуть надаватися без згоди власника прав у випадках, що стосуються суспільних інтересів – наприклад, виробництва ліків у надзвичайних ситуаціях, що стало критично важливим під час пандемії COVID-19, коли країни з низьким та середнім рівнем доходу потребували доступу до вакцин та противірусних препаратів без дотримання стандартних патентних обмежень [18]. Такий підхід закріпив баланс між приватними інтересами власників технологій і публічними потребами держав, демонструючи соціальний вимір системи ліцензування.

На національному рівні регулювання ліцензійної діяльності має власні особливості. В Україні нормативну основу складають Цивільний кодекс України (книга четверта «Право інтелектуальної власності»), Господарський кодекс України, а також спеціальні закони:

- Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі»;
- Закон України «Про охорону прав на промислові зразки»;
- Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»;
- Закон України «Про авторське право і суміжні права»;
- Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності».

Ці акти визначають порядок реєстрації об'єктів інтелектуальної власності, правила укладання ліцензійних договорів, форми винагороди та способи захисту прав сторін. Зокрема, у Цивільному кодексі закріплено поняття виключної, невиключної та одиничної ліцензії, що дозволяє гнучко визначати права користувача у межах угоди [19, ст. 1108].

Окрему увагу в міжнародному бізнесі варто приділити питанню ліцензійних платежів, що є формою грошової винагороди за право використання об'єкта інтелектуальної власності. Залежно від умов угоди та інтересів сторін вони можуть набувати різних форм: роялті, паушального платежу, участі у прибутку, надання частки у власності, перехресного ліцензування чи їхніх комбінацій.

Найпоширенішою формою є роялті – періодичні відрахування, які ліцензіат сплачує ліцензіару протягом строку дії ліцензійного договору. Як зазначає ВОІВ, роялті виступає економічним еквівалентом вартості знань і технологій, а його розмір визначає не лише прибутковість, а й стійкість партнерських відносин [19]. У міжнародній практиці виділяють фіксовані роялті, відсоткові відрахування від виручки, мінімальні гарантовані роялті та ковзні ставки, що змінюються залежно від обсягів реалізації.

За думкою О. Плахотнік, форма оплати у вигляді роялті зазвичай вигідна ліцензіату, оскільки оплата здійснюється вже після початку комерційного використання об'єкта, тобто за наявності фактичних доходів. Натомість для ліцензіара така схема містить ризики відстроченого прибутку, що частково компенсується мінімально гарантованими або комбінованими платежами [20, с. 39]. Таким чином, структура роялті відображає баланс інтересів між сторонами, поєднуючи стимули до ефективного використання технології з механізмами захисту прибутку власника прав.

Важливою складовою є податкове регулювання роялті. У більшості країн ці виплати оподатковуються як доходи нерезидента, що потребує застосування угод

про уникнення подвійного оподаткування. Україна, відповідно до статті 103 Податкового кодексу, встановлює базову ставку податку на доходи з роялті, проте може її зменшувати згідно з міжнародними договорами. Це забезпечує правову визначеність для іноземних партнерів і стимулює використання ліцензійних схем у легальному полі [21].

На практиці ліцензійні угоди у міжнародному бізнесі супроводжуються суворими вимогами до прозорості та конкуренції. У багатьох країнах діють антимонопольні положення, що обмежують зловживання правами інтелектуальної власності. Так, у Європейському Союзі діє *Technology Transfer Block Exemption Regulation (TTBER)*, який визначає умови, за яких угоди щодо передачі технологій не вважаються антиконкурентними. Аналогічні підходи застосовує *Антимонопольне управління Японії (JFTC)* у межах «Guidelines for Patent and Know-how Licensing Agreements», а також *Федеральна торгова комісія США (FTC)* спільно з Міністерством юстиції (DOJ), які встановлюють межі допустимої поведінки компаній у сфері технологічних ліцензій [22, с. 2-3]. Такі норми гарантують, що ліцензування не перетвориться на інструмент монополізації ринку, а залишатиметься засобом інноваційної конкуренції та розвитку технологічного обміну.

Але з появою цифрових технологій постали нові виклики такі як: розмивання територіальних меж прав, поширення програмного забезпечення онлайн, стрімінгові сервіси, NFT, штучний інтелект тощо. У відповідь ВОІВ і ЄС розробляють сучасні рекомендації для регулювання цифрових ліцензій, спрямовані на забезпечення прозорості, обліку роялті та захисту прав користувачів у глобальних цифрових екосистемах.

В українських реаліях також формується практика ліцензування цифрового контенту та ІТ-продуктів. Значну роль у цьому відіграє *Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ)*, створений у 2022 році.

Цей орган поступово перебирає на себе функції адміністрування прав інтелектуальної власності, забезпечує інтеграцію України до європейського правового простору та діє відповідно до стратегічного плану розвитку на 2024-2028 роки. Серед основних напрямів його діяльності [23, с. 69-130]:

- ❖ розвиток міжнародного співробітництва у сфері інтелектуальної власності;
- ❖ посилення правової охорони заявників;
- ❖ цифрова трансформація процедур;
- ❖ забезпечення ефективного захисту прав;
- ❖ формування культури поваги до інтелектуальної власності;
- ❖ підтримка інноваційного прориву як основи відновлення національної економіки.

Усе це формує фундамент для підвищення ролі ліцензування як економічного інструменту в умовах європейської інтеграції.

У підсумку можна зазначити, що нормативно-правові засади ліцензування в міжнародному бізнесі мають комплексний характер: вони поєднують норми міжнародного публічного права, національні законодавства, фінансові та податкові регуляції. Саме така система гарантує стабільність і передбачуваність ліцензійних угод, а отже – сприяє розвитку цивілізованого ринку інтелектуальної власності. Роялті при цьому виступає не просто формою винагороди, а ключовим економічним механізмом, що забезпечує обіг знань, інновацій і технологій у глобальному масштабі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито сутність ліцензування як форми міжнародного підприємництва, простежено його еволюцію та окреслено правові засади функціонування у світовій економіці.

1. Встановлено, що ліцензування є гнучким інструментом виходу компаній на зовнішні ринки без необхідності створення філій чи дочірніх структур. Його економічна суть полягає у передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності – технологій, торговельних марок, програмного забезпечення, ноу-хау – в обмін на винагороду у вигляді роялті. На відміну від прямих іноземних інвестицій, ліцензування не потребує значних фінансових вкладень, але забезпечує доступ до ринків і технологій.

2. Еволюція підходів до ліцензування довела, що від початкової ролі адміністративного дозволу ліцензування перетворилося на ключовий елемент міжнародного технологічного обміну. У XX-XXI століттях воно охопило нематеріальні активи – ноу-хау, бренди, програмне забезпечення, цифровий контент. У цифрову добу ліцензування стало універсальним інструментом управління знаннями, про що свідчить розвиток моделей *SaaS*, підписки та відкритих ліцензій *Creative Commons*.

3. Обґрунтовано, нормативно-правові засади ліцензування формуються під впливом міжнародних документів – Бернської і Паризької конвенцій, договорів ВОІВ та Угоди ТРІПС. Остання має особливе значення завдяки нормі про обов'язкові ліцензії, що дозволяють тимчасово обмежувати виключні права в інтересах суспільства, як це відбулося під час пандемії COVID-19.

В Україні нормативну основу поступово наближають до європейських стандартів. Важливу роль у цьому відіграє *Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій*, який розвиває цифрові сервіси, забезпечує міжнародну співпрацю та формує культуру поваги до інтелектуальної власності.

Отже, ліцензування сьогодні – це не лише юридична процедура, а дієвий механізм комерціалізації знань і технологій, який поєднує економічну вигоду з правовою захищеністю учасників міжнародного бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ЛІЦЕНЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Світовий ринок ліцензій: масштаби, структура та динаміка розвитку

Світовий ринок ліцензій залишається одним із найдинамічніших сегментів глобальної економіки, що поєднує креативні індустрії, виробництво, цифрові сервіси та сферу розваг. Його розвиток відображає зміни у споживчих уподобаннях, глобальній структурі попиту та економічній поведінці брендів. Водночас фундаментом цього зростання є інноваційна активність та захист інтелектуальної власності на рівні патентних систем.

Зростанню глобального ринку ліцензування сприяє насамперед активізація патентної діяльності, що створює основу для комерціалізації інновацій. За даними звіту *World Intellectual Property Indicators 2025* від ВОІВ, у 2024 році кількість патентних заявок у світі досягла рекордних 3,7 млн, що на 4,9% більше порівняно з 2023 роком і є найшвидшим темпом зростання з 2018 року (Рис. 2.1). Це зростання відбулося попри складні економічні умови та значною мірою зумовлене активністю заявників із Китаю (+153 тис. заявок), Індії (+12,3 тис.), Південної Кореї (+7,5 тис.) та Японії (+4,5 тис.) [26, с. 9].

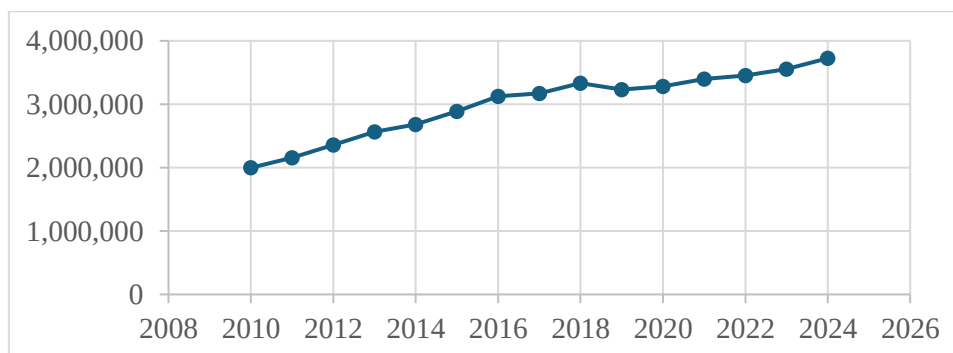


Рис. 2.1. Глобальна динаміка патентних заявок, 2010-2024 рр.
Джерело: побудовано автором на основі [25]

Переважна частка патентних заявок (72,6%) подається заявниками всередині власних країн (резидентні подання), що зросли на 6,8% – найбільше з 2016 року. Це підкреслює посилення внутрішньої інноваційної активності, особливо в азійських економіках. Офіс інтелектуальної власності Китаю (CNIPA) отримав 1,8 млн заявок, що становить 49,1% світового обсягу та втричі перевищує показник USPTO (603 тис. заявок) [26, с. 10].

Ця динаміка безпосередньо впливає на ліцензійний ринок: країни з потужними патентними портфелями формують основу для міжнародного технологічного обміну та експорту ліцензій. Лідуючими галузями виявилися цифрові технології, телекомунікації, штучний інтелект, біотехнології та фармацевтика – саме ці сфери стимулюють розширення ліцензійних угод і перетворюють патенти на ключовий актив міжнародного бізнесу.

Результатом цієї інноваційної активності стало зростання глобальних продажів ліцензованих товарів. Згідно з *Licensing International Global Industry Study 2024*, світові роздрібні продажі ліцензованих товарів і послуг у 2023 році досягли 356,5 млрд дол. США, продемонструвавши приріст +4,6% порівняно з 2022 роком [26, с. 4]. Такий результат є показовим, оскільки зростання відбулося на тлі складної макроекономічної ситуації, коли у 2023 році середній рівень глобальної інфляції становив 6,8%, що хоч і є поліпшенням порівняно з попереднім роком (8,8%), однак продовжував тиснути на споживачів та виробників.

Попри інфляційні ризики, ринок ліцензування знову перевершив темпи зростання загального світового рітейлу, який у 2023 році збільшився лише на 3,7%. Це свідчить про стійкість глобальних брендів та здатність ліцензійних угод створювати додану вартість навіть за умов економічної нестабільності. Значний внесок у зростання забезпечили сегменти «послуги» та «розважальні локації» які у 2023 році демонстрували найбільш швидке відновлення і розширення.

Поведенкові зміни споживачів також відіграли важливу роль. Після кількох років, коли домінувало «домашнє споживання», у 2023 році зберігалася тенденція повернення до активного соціального життя. Це створило суттєвий стимул для зростання таких категорій, як «одяг», «модні аксесуари», «взуття», «здоров'я та краса». Бізнес оперативно адаптувався, збільшуючи частку ліцензій у продуктах і сервісах, що відповідають стилю «out-and-about» – активному, мобільному споживачу 2023 року.

Ці структурні зрушення змінили пріоритети ліцензіарів і ліцензіатів: бренди з категорій «спорт», «мода», «музика», «персонажі та розваги» отримали найпомітніше зростання, тоді як традиційні «домашні» сегменти показали більш стриману динаміку. Саме тому в аналізі структури ринку першою логічною точкою є розгляд глобального розподілу продажів за типами ліцензованих об'єктів.

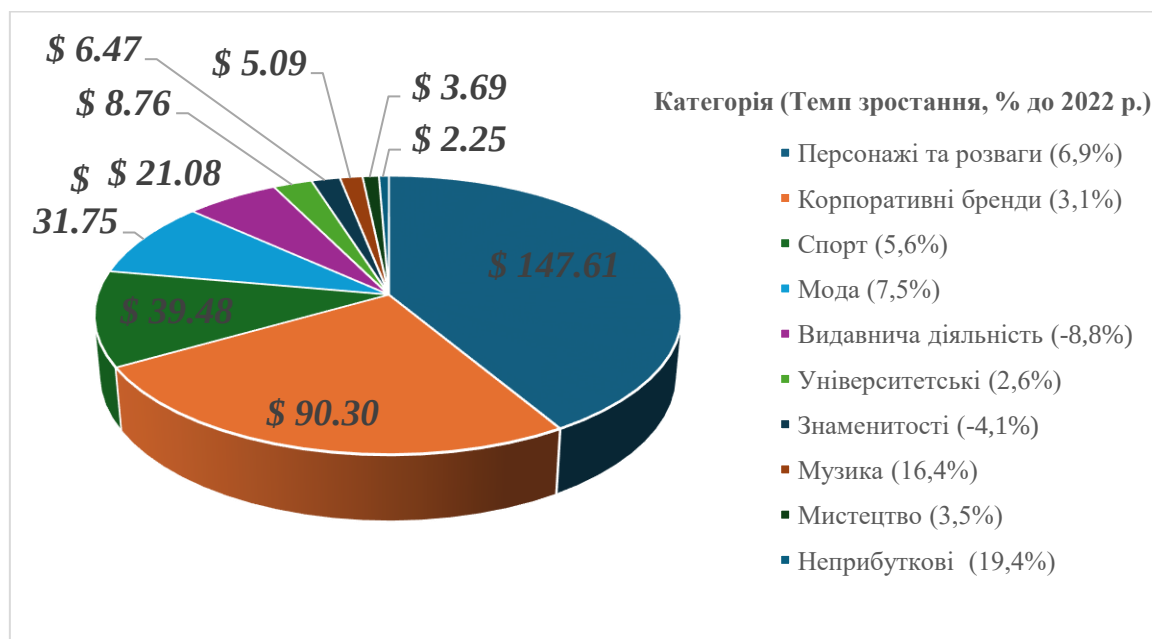


Рис. 2.2. Глобальні роздрібні продажі ліцензованих товарів і послуг у 2023 р. (темп зростання наведено у порівнянні з 2022 роком)

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Структура глобальних продажів ліцензованих товарів і послуг у 2023 році підтверджує домінування категорії «персонажі та розваги», який сформував 41,4% світового ринку. Це найбільша частка серед усіх категорій, і вона продовжує зростати, продемонструвавши помітне прискорення порівняно з попереднім роком. Загальна динаміка цього сегмента (+6,9%) значно перевищила середній темп світового ринку ліцензування, що свідчить про високу стійкість і комерційну привабливість розважальних брендів.

Успіх пояснюється потужною присутністю франшиз, які у 2023 році суттєво підсилили свої позиції в кінотеатральному прокаті й у продуктових лінійках. Яскраві релізи на кшталт *Barbie*, *The Super Mario Bros. Movie* чи *Teenage Mutant Ninja Turtles* стимулювали зростання продажів у різних категоріях – від іграшок до моди та аксесуарів [26, с. 10]. Це продемонструвало здатність глобальних франшиз одночасно формувати культурний тренд і посилювати комерційну привабливість ліцензованих продуктів.

Підґрунтям для успіху стали і значні зміни у сфері споживання контенту: зростання потокових сервісів, розширення цифрової аудиторії та зрушення в поведінці споживачів, які дедалі більше отримують доступ до контенту через мобільні та онлайн-платформи. Такий формат не лише збільшує охоплення, а й забезпечує швидше поширення популярних ІР, що безпосередньо підтримує розвиток ліцензування.

Водночас галузь розваг стикається з певними ризиками. Скорочення обсягів виробництва нового контенту, перенесення кінопрем'єр та побоювання студій щодо надмірно фрагментованої уваги аудиторії створюють для ринку ліцензування ефект «затриманого впливу». Менша кількість нових релізів означає обмеження появи нових об'єктів інтелектуальної власності, які могли б генерувати ліцензійні доходи в наступні періоди.

Таким чином, Рис. 2.2 демонструє, що ключовим драйвером світового ринку ліцензування залишається саме сектор «персонажі та розваги». Його масштаб та темпи розвитку формують загальну динаміку ринку, а глобальні бренди виступають основним ресурсом для розширення як товарних, так і сервісних категорій у міжнародному бізнесі.

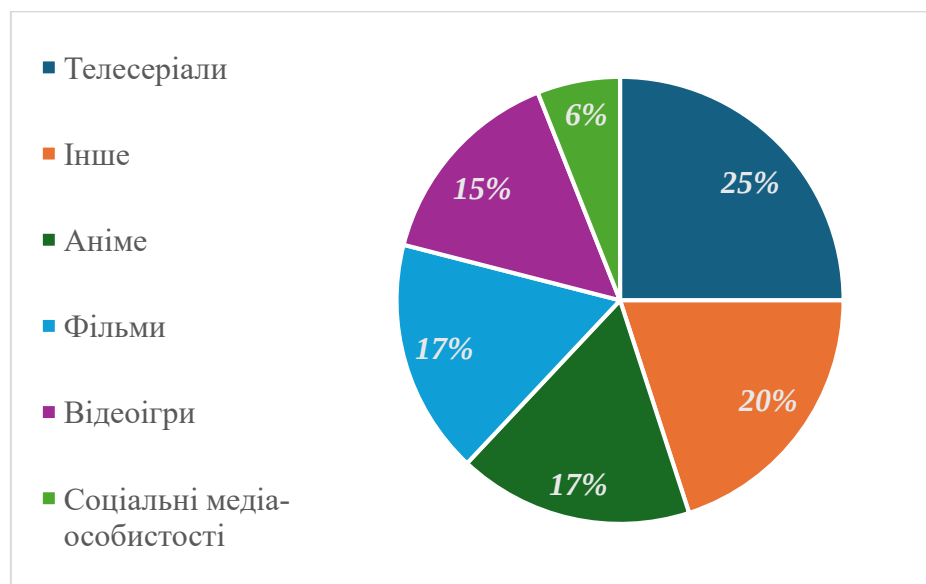


Рис 2.3. Структура доходів у категорії «розваги та персонажі» за видами ліцензованих об'єктів у 2023 році (% від глобального обсягу)
Джерело: побудовано автором на основі [26]

Подальший аналіз джерела доходів (Рис. 2.3) у секторі «розваги та персонажі» демонструє суттєву зміну балансу між традиційними й новими типами ліцензованих об'єктів. Класичні джерела доходів – фільми та телесеріали уже не домінують так впевнено, як у попередні роки. Їхня сумарна частка становить лише 42%, що підтверджує поступовий перехід ринку до більш динамічних, цифрових форматів.

Водночас стрімко зміцнюють позиції аніме, відеоігри та соціальні медіа-особистості, які разом формують 38% доходів сегмента. Така зміна структури є закономірною: саме ці типи об'єктів забезпечують постійний контакт аудиторії з брендом, пропонують глибшу залученість і триваліший цикл споживання. Відеоігри

демонструють особливо високий потенціал – глобальна аудиторія гравців перевищила 3,3 млрд осіб, а тривалість взаємодії з продуктом у рази перевищує будь-які інші форми розважального контенту. У секторі аніме простежується схожа динаміка: хоч темпи зростання у США дещо сповільнилися, частка цього напряму утримується на високому рівні (17%), і бренди активно масштабують комерційні моделі через товарні лінійки, колаборації та медіа-розширення.

Окрім того, аналіз структури доходів сектору «персонажі та розваги» за типами об'єктів інтелектуальної власності демонструє чітке домінування класичних франшиз (*evergreen brands*), які забезпечили 73% доходів у 2023 році, тоді як нещодавно запуснені проєкти склали 22%, а інші категорії – 5% [26, с. 12]. Така перевага класичних брендів пояснюється стабільністю фан-баз, довготривалою довірою аудиторії та високою передбачуваністю продажів для ритейлерів. Орієнтація ліцензіатів на відомі, перевірені франшизи посилилась у період нестабільності на ринку контенту, спричиненої скороченням виробництва нових телепроєктів (падіння виробництва американських серіалів на 24%) та перенесенням прем'єр через страйки сценаристів і акторів. У цій ситуації відеоігрові бренди відіграли особливу роль, фактично компенсувавши нестачу нового контенту і забезпечивши сегменту значну частину загального зростання. Така динаміка підтверджує, що сьогодні ліцензування в секторі «персонажі та розваги» рухається у напрямі структурної гібридизації – поєднання традиційних форм контенту з цифровими майданчиками та інтерактивними медіа, де класичні бренди залишаються фундаментом ринку завдяки стабільній комерційній ефективності й здатності до масштабування в багатьох товарних категоріях.

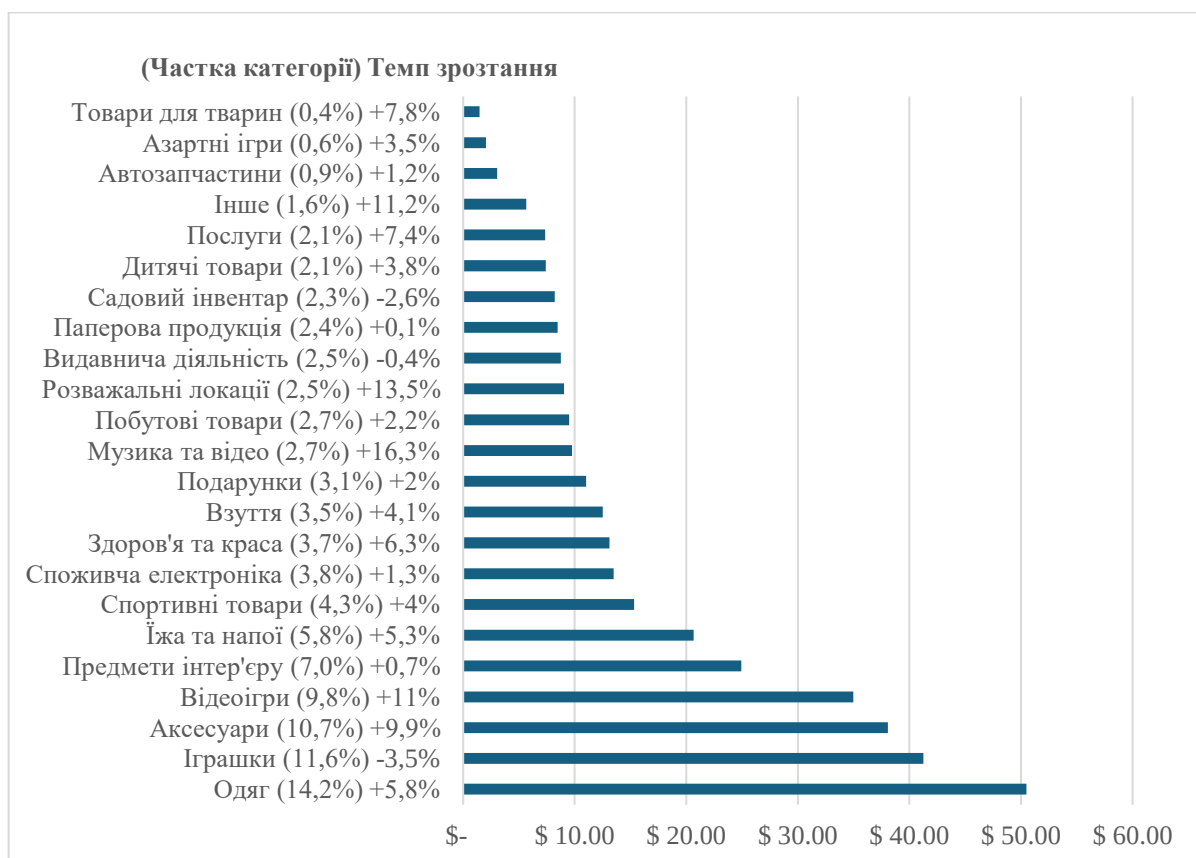


Рис. 2.4. Глобальні роздрібні продажі ліцензованих товарів і послуг за товарними категоріями у 2023 та 2022 рр. (млн дол. США)
Джерело: побудовано автором на основі [26]

Подальший аналіз ринку за товарними категоріями (Рис. 2.4) свідчить, що у 2023 році зростання ліцензійної індустрії визначалось зміною споживчої поведінки – акцент змістився з домашнього споживання до «зовнішніх» активностей. Саме тому найдинамічніше зростали категорії, що пов'язані зі стилем життя поза домом та соціальними взаємодіями. Сектор «одяг» продемонстрував приріст +5,8%, «аксесуари» +9,9%, а «взуття» +4,1%, що пояснюється поверненням співробітників до офісів і загальним зростанням попиту на образ, який відповідає активнішому ритму життя. Ліцензійні колаборації у взутті, від *Nike* до *Crocs*, стали ефективним способом залучення молодшої аудиторії, адже вони дозволяють поєднувати улюблені бренди у щоденному стилі.

Категорія «здоров'я та краса» також отримала поштовх (+6,3%), і причиною стало зростання ролі соцмереж у формуванні трендів. Косметичні бренди активно використовують інфлюенсерів, огляди, вірусні формати та in-app shopping у *TikTok* та *Instagram*, що збільшує комерційний ефект від ліцензування. Після пандемії зросла й увага до харчових добавок, і ця частина ринку відкрила для ліцензіатів нові ніші.

Зміна способу дозвілля позначилася і на категорії «спортивні товари» (+4%), яка залишається стабільно привабливою завдяки популярності outdoor-активностей. Але найбільш вражаючі результати продемонстрували «музика та відео» (+16,3%) сегмент виграв від сплеску інтересу до концертної індустрії та ефекту гучних релізів, що активізували весь ланцюг ліцензування.

Категорії, пов'язані з досвідом і подорожами, також мали високі темпи зростання: «розважальні локації» додали +13,5%, а «послуги» +7,4%. Це підтверджує тенденцію до «економіки вражень», коли споживачі охоче інвестують у події, тематичні простори та інтерактивні формати. Розважальні локації на основі *Monopoly* чи *Dungeons & Dragons* продовжують розширювати географію [26, с. 15].

Помітно зріс і сектор «товари для тварин» (+7,8%), що напряду пов'язано зі сплеском купівлі домашніх тварин у попередні роки. Ліцензований асортимент для домашніх улюбленців став для виробників одним із найприбутковіших напрямів, особливо в країнах з молодими домогосподарствами.

Найпотужніше серед технологічних напрямів зросли «відеоігри» +11%. Подальша цифровізація, поява 5G, розвиток мобільних платформ і активне використання брендів у відеоіграх формують стабільний приріст аудиторії та нові можливості для ліцензійних угод. Глибоке занурення гравців у контент забезпечує високу еластичність попиту: гравець охоче витрачає кошти на бренд, з яким вже емоційно пов'язаний.

Сегмент «їжа та напої» також продемонстрував зростання (+5,3%), хоча в окремих регіонах його стримували податкові обмеження на продукти з високим вмістом жиру та цукру. Ліцензійні партнерства у цій сфері все частіше опираються на подарункові набори, тематичні колаби та експериментальні фуд-продукти.

Водночас низка товарних категорій продемонструвала помірні або негативні результати. Сектори домашніх товарів – «предмети інтер'єру», «побутові товари», «паперова продукція» – втратили частину попиту через спад інтересу до облаштування житла після пандемії та стагнацію ринку нерухомості. Відчутне падіння показала категорія «видавнича діяльність» (–8,8%), яка програє конкуренцію мобільному контенту та постраждала від зниження часу, який споживачі проводять удома.

Найслабші результати спостерігались у сегменті «іграшки» (–3,5%) та «автозапчастини» (+1,2%). Ринок іграшок залишається залежним від демографічних тенденцій, а глобальне зниження народжуваності обмежує потенціал зростання в традиційних сегментах. У той же час виробники намагаються компенсувати це розширенням лінійок для *kidult*-аудиторії (дорослі, які купують дитячі товари для себе) – саме тому бренди на кшталт *LEGO* або *Pokémon* залишаються серед лідерів.

Сумарний сигнал доволі чіткий: зростання ліцензійного ринку у 2023 році рухалося шляхом переорієнтації на досвід, цифрові платформи та lifestyle-категорії, тоді як «домашні» сегменти втрачають актуальність. Ця структурна зміна пояснює, чому ліцензування успішніше за традиційну роздрібну торгівлю адаптується до нових моделей споживання.

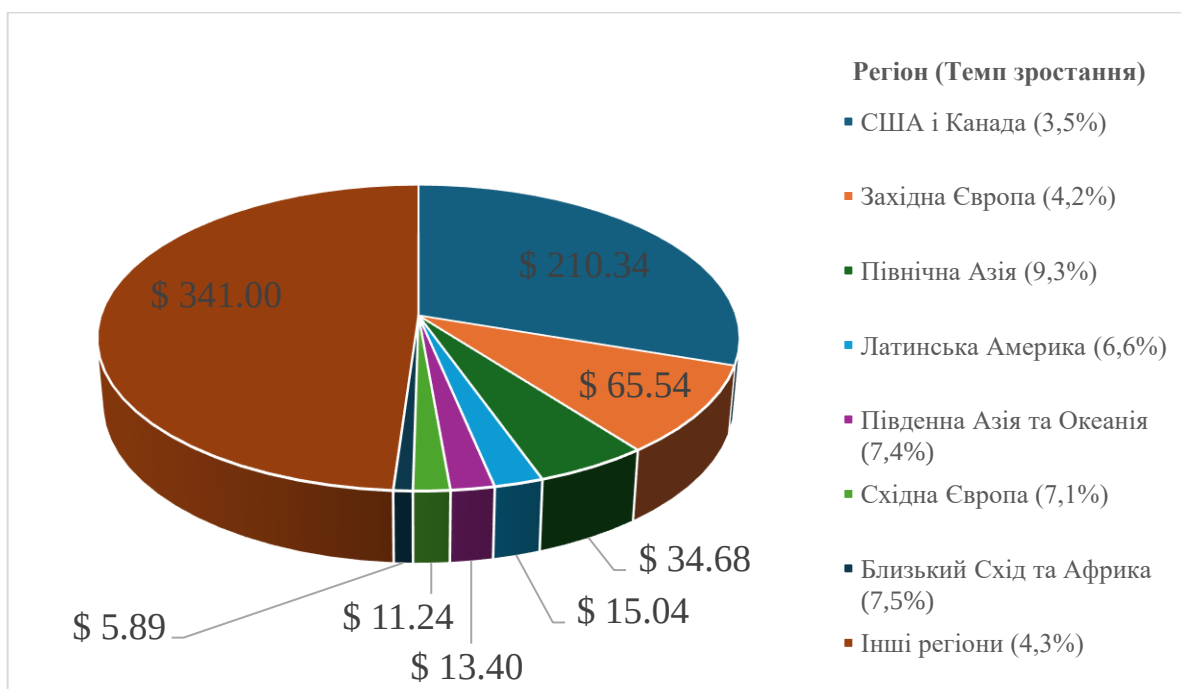


Рис. 2.5. Глобальні роздрібні продажі ліцензованих товарів і послуг за регіонами у 2023 р. (млн дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Регіональна структура світового ринку ліцензування свідчить, що у 2023 році глобальна динаміка була нерівномірною, проте більшістю ринків продемонстровано приріст, що перевищує середньосвітовий показник. Особливо виділяються регіони, де зростання підкріплене структурними змінами у споживанні, урбанізацією та розширенням середнього класу [26, с. 18].

Найвищий темп продемонстрував регіон **Північної Азії** +9,3%, що дозволило збільшити частку до 9,7% світового обсягу. Ключовими драйверами виступили Китай та Японія, які у 2023 році повернулися до активного розвитку індустрії розваг, моди та відеоігор. Розширення онлайн-каналів продажу та активність споживачів після тривалих ковідних обмежень посилили ефект зростання.

Сектор **Південної Азії та Океанії** також збільшив частку, досягнувши 3,8%. Зростання (+7,4%) забезпечене стрімкою урбанізацією і підсиленням середнього класу в Індії, В'єтнамі, Малайзії, Таїланді та на Філіппінах. Для регіону

характерним є вибухове збільшення попиту на цифровий контент і ліцензовані товари серед молоді аудиторії.

Подібну картину демонструє регіон **Близького Сходу та Африки**, який зріс на +7,5%. Частка піднялася до 1,7%. Основними центрами розвитку стали ОАЕ, Єгипет та Нігерія, де зростає роздрібний сектор, цифрова комерція та сфера розваг. Водночас у частині країн регіону високі рівні інфляції посилюють тиск на споживачів, що ускладнює роботу ліцензіатів.

Латинська Америка додала +6,6% і зросла до 4,2% світового ринку. Регіон виступає одним із найдинамічніших, незважаючи на високу інфляцію. Найбільші прирости зафіксовані в Перу, Бразилії, Венесуелі та Мексиці. Рітейл активно адаптується: зростає значення магазинів «біля дому», сімейних точок продажу та форматів дрібного фасування для чутливої до цін аудиторії. Водночас Мексика демонструє появу власних сильних брендів, що починають будувати ліцензійні програми.

Східна Європа стала одним із несподіваних позитивних прикладів +7,1% зростання, передусім завдяки Туреччині, Польщі та росії. Важливою деталлю став стан ринку ліцензування в Україні. Незважаючи на війну, українські компанії продовжують брати участь у ліцензійних проєктах, а бренд-колаборації з локальними виробниками залишаються затребуваними через високий рівень патріотичної підтримки внутрішніх товарів. Попит на товари, що покращують емоційний стан споживачів, залишається відчутним.

Натомість **США та Канада** продемонстрували найнижче зростання серед основних ринків +3,5%, що нижче середньосвітового рівня. Гальмувальним фактором став спад у категоріях **корпоративні бренди та видавнича діяльність**, які традиційно мають значний вплив на структуру ринку Північної Америки.

Західна Європа, попри статус другої за величиною ліцензійної економіки світу, також зросла нижче середнього +4,2%, а частка зменшилася до 18,4%.

Причиною стали складні макроекономічні умови: висока вартість життя, складнощі логістики та консервативна поведінка ритейлу. Проте позитивна динаміка у Нідерландах, Італії, Іспанії, Португалії та Ірландії демонструє різноплановість розвитку всередині регіону та підкреслює роль спорту, моди і соціальних медіа як ключових драйверів.

Підсумовуючи, Рис. 2.5 демонструє, що ринок ліцензій у 2023 році розвивався за моделлю «поліцентричного зростання», де максимальна динаміка припадає на регіони, які активно модернізуються, цифровізуються та залучають нові демографічні групи. Західні ринки, хоч і залишаються найпотужнішими, поступово втрачають частку на користь країн Азії та Латинської Америки, де формується нова хвиля споживачів брендів. Для деталізації змін у структурі роздрібних каналів продажу доцільно звернутися до *Додатка А*, де наведено діаграму, що відображає динаміку зростання частки онлайн-торгівлі у глобальних продажах ліцензованої продукції.

Загалом, результати глобального дослідження демонструють, що у 2023 році ринок ліцензування зберіг стійку динаміку зростання, попри інфляційний тиск, коливання попиту та структурні зміни в споживчій поведінці. Провідні позиції традиційно утримує сегмент «персонажі та розваги», а приріст у ключових товарних категоріях та регіонах підтверджує підвищену роль активного споживання, позадомашніх вражень та колаборацій відомих брендів. Регіональна картина також свідчить про зміцнення ринків Північної Азії, Південної Азії та Океанії, Близького Сходу і Латинської Америки. Сукупність цих факторів формує сучасну структуру глобального ринку ліцензованих товарів і послуг, визначаючи його як один із найбільш адаптивних і конкурентних сегментів світової економіки.

2.2. Практика ліцензування у провідних міжнародних компаніях

У сучасній глобальній економіці ліцензування стало однією з ключових бізнес-платформ, що використовується технологічними, фармацевтичними, розважальними та автомобільними корпораціями для масштабування продуктів і зміцнення брендів без необхідності будувати виробництво у кожній країні. Світовий ринок ліцензій демонструє помітне зростання, а успіх провідних компаній підтверджує довгострокову результативність моделі, яка базується на передачі прав інтелектуальної власності за винагороду. Ставка робиться не лише на комерціалізацію торговельних марок, а й на створення стійких екосистем навколо технологій, персонажів, фармацевтичних формул та промислових рішень.

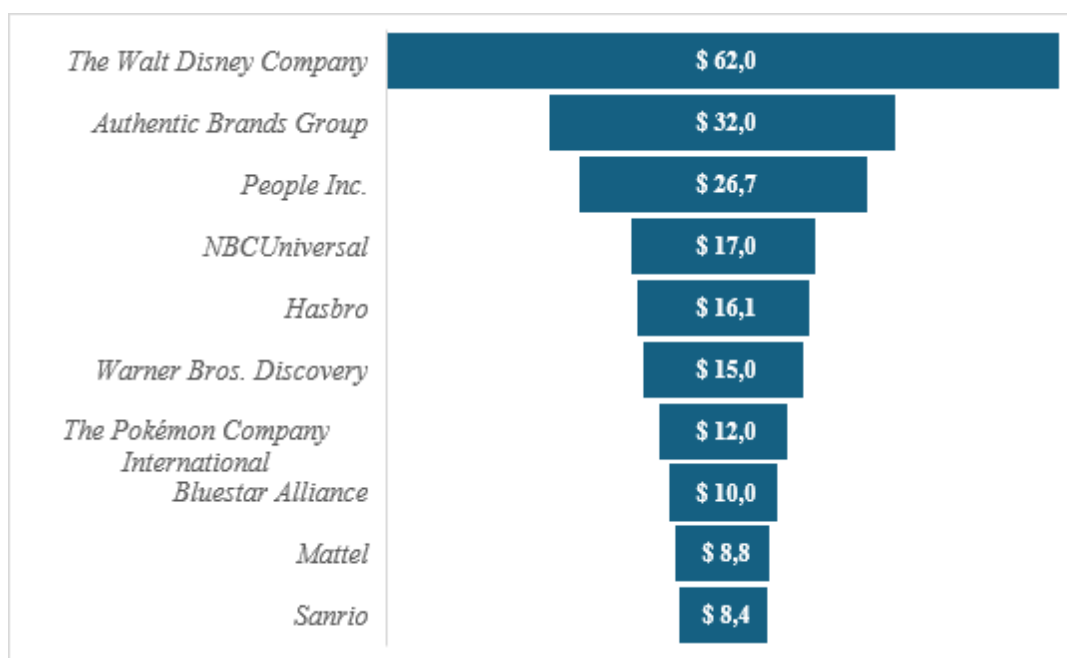


Рис. 2.6. Найуспішніші світові ліцензіари (млрд дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Компанія The Walt Disney Company тривалий час утримує позицію світового лідера у сфері ліцензійних продуктів. За оцінками, обсяги продажу ліцензованих товарів у 2024 році становили близько 62 млрд дол. США (Рис. 2.6), що зберігає компанії перше місце [27, с. 5]. Ліцензійна модель Disney охоплює кіноіндустрію,

мережу тематичних парків, медіаконтент, споживчі товари та сервісні послуги, формуючи замкнений цикл IP-капіталізації. IP-портфель Disney складається з мультимедійних франшиз, які активно впливають на попит у сегментах дитячої, молодіжної та сімейної аудиторії. Суть підходу полягає в тому, що кожен персонаж або вигаданий світ стає базою для брендової продукції, колаборацій, тематичних подій, онлайн-контенту та партнерських програм, що забезпечує стабільний фінансовий потік незалежно від успіху окремих прем'єр [28, с. 216].

Показовим прикладом трансформації ліцензійних моделей є Microsoft, яка перейшла від традиційних перпетуальних ліцензій та знижок за обсяг до підписних і хмарних сервісів, інтегрованих у Windows, Office, Azure та Xbox. Сучасні моделі базуються не на разовій купівлі, а на безперервному користуванні та масштабуванні, що супроводжується складнішими ціноутворенням і умовами оновлення. Enterprise Agreement все частіше заміщуються Microsoft Customer Agreement та Cloud Solution Provider-підходами, де витрати залежать від фактичного використання й хмарних зобов'язань [29], що підвищує ризик переоплат і робить професійне управління ліцензіями стратегічною потребою, а не технічною формальністю.

Pfizer демонструє інший формат комерційного ліцензування, характерний для фармацевтичної та біотехнологічної сфери, де ключовим активом є патент, технологічна платформа та доступ до дослідницьких даних. Компанія використовує ліцензійні угоди не лише для територіальної експансії, а й для прискорення виходу інноваційних препаратів на світові ринки, особливо тоді, коли локальне виробництво або партнерство з регіональним розробником дають тактичну перевагу. Показовим є укладення глобальної екс-China ліцензійної угоди з компанією 3SBio щодо перспективного біспецифічного антитіла SSGJ-707, що поєднує механізми PD-1 та VEGF. Pfizer отримала ексклюзивні права на розробку, виробництво та комерціалізацію, передбачивши значні фінансові виплати партнеру та можливість додаткової опції щодо Китаю [30]. Такий формат підтверджує, що

ліцензування у фармацевтиці – це не лише спосіб розширити географію продажів, а й інструмент інноваційного прискорення, формування наукових альянсів та оптимізації ризиків дорогих клінічних досліджень.

Toyota застосовує ліцензування інженерних та науково-технічних рішень як інструмент міжнародного впливу, просуваючи власні розробки без необхідності прямої присутності на ринку. Компанія офіційно запустила платформу Toyota IP Solutions, що відкриває доступ до патентів глобальним партнерам, перетворюючи інтелектуальну власність на комерційний актив. Окрім технологій гібридних силових установок, до ліцензування пропонуються портфелі у сферах структурного забарвлення, біоактивних матеріалів, наноматеріалів та теплового менеджменту електроніки, причому частина розробок взагалі не обмежена автомобільною індустрією [31]. Такий підхід демонструє перехід Toyota від ролі виробника до ролі технологічного хаба, де монетизація інновацій через ліцензії доповнює класичну експансію продукції та дозволяє масштабувати вплив з мінімальними капітальними витратами.

Samsung формує мультисекторну ліцензійну модель, поєднуючи інтелектуальну власність із медіаконтентом, технологіями та fashion-колабораціями, що підсилює позиціонування бренду як технологічно-культурного гравця. Ключовим напрямом стала масштабована ліцензійна програма Tizen OS, яка перетворює власну операційну систему з внутрішнього продукту на глобальну комерційну платформу для виробників smart-телевізорів. Після виходу Tizen OS 8.0 компанія розширила програму на міжнародних ODM-виробників та бренди у Європі, Північній та Латинській Америці й Австралії, що фактично робить Samsung постачальником стандарту для масового ринку Smart TV [32]. Ліцензіати отримують доступ не лише до операційної системи, а й до екосистеми контенту, *cloud-gaming*-сервісів, маркетингової підтримки та R&D-консультацій, що перетворює Tizen на комерційно привабливу технологічну франшизу та зміцнює роль Samsung як

глобального власника цифрової платформи, а не тільки виробника електроніки. У цьому контексті важливо розглянути не лише приклади корпоративних стратегій, але й загальну ринкову динаміку, що відображає масштаб та фінансову вагомість глобального ліцензійного сектору.

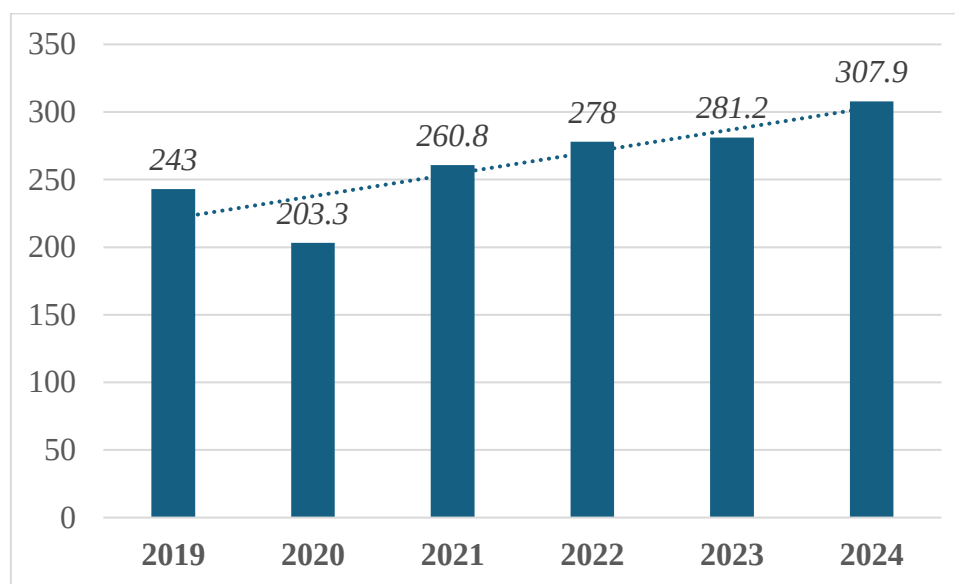


Рис. 2.7. Динаміка обсягів продажу ліцензованої продукції (млрд дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [27]

Представлена діаграма показує, що світовий ринок ліцензованої продукції демонструє не короткострокове коливання, а сформований тренд стабільного зростання. Попри суттєве падіння у 2020 році до 203,3 млрд дол. США, спричинене пандемічними обмеженнями та тимчасовою стагнацією офлайн-роздрібної торгівлі, ринок швидко відновився й уже у 2021 році перевищив докризові показники. Подальше зростання до рівня 307,9 млрд дол. США у 2024 році свідчить про посилення ролі ліцензування як довгострокової моделі, здатної адаптуватися до технологічних та поведінкових змін серед споживачів. Перехід від класичної брендової продукції до цифрових екосистем, медіаплатформ, геймінгу та

інтегрованих сервісів формує якісно новий етап розвитку індустрії, де ліцензія стає не лише товаром, а інструментом утримання та масштабування аудиторій.

Паралельно з індустріальними ліцензійними угодами триває стрімке зростання сегменту товарів масового споживання. За оцінками, десять найбільших світових брендів у 2024 році забезпечили понад 208 млрд дол. США роздрібних продажів ліцензованої продукції, а приріст порівняно з попереднім роком склав майже 8% [27, с. 5]. Значний внесок зроблено компаніями, що працюють з молодіжною ігровою культурою, *kidult*-аудиторією та модними колекціями. Ліцензія перетворюється на універсальний інструмент комерціалізації культурних символів, де емоція, ностальгія, фан-ідентичність та digital-спільноти впливають на рішення про покупку сильніше, ніж класична реклама.

У підсумку ліцензійні стратегії провідних компаній показують, що економічна цінність інтелектуальної власності давно вийшла за межі патентних реєстрів та авторських прав. Ліцензія завжди працює там, де бренд або технологія стають культурним кодом, а продукт – лише матеріальним носієм цієї ідеї. Це пояснює, чому компанії різних галузей використовують ліцензування як головну бізнес-модель, а не лише додаткове джерело доходів.

Розглянувши практику ліцензування у різних секторах, можна систематизувати підходи провідних компаній та основні цілі ліцензійних угод. Табл. 2.1 нижче відображає ключові характеристики ліцензування у глобальних корпораціях і дозволяє порівняти стратегії в розважальному, технологічному, фармацевтичному та автомобільному секторах.

Таблиця 2.1

Основні підходи до ліцензування у провідних міжнародних компаніях

<i>Компанія</i>	<i>Тип ліцензування</i>	<i>Основні активи для ліцензування</i>	<i>Мета ліцензування</i>
<i>Disney</i>	Споживчі товари, розваги, медіа	Мультимедійні франшизи (Marvel, Star Wars, Pixar)	Максимізація доходів з ІР та формування мультимедійної екосистеми
<i>Microsoft</i>	Програмне забезпечення та хмарні послуги	Windows, Office, Azure, Xbox	Глобальне масштабування та монетизація через партнерські ліцензії
<i>Pfizer</i>	Фармацевтичний сектор	Патенти, біотехнології, дослідницькі розробки	Прискорення доступу до інноваційних ліків та глобальна комерціалізація
<i>Toyota</i>	Інженерні та науково-технічні рішення	Гібридні силові установки, технологічні платформи	Розширення глобального впливу без прямої виробничої експансії
<i>Samsung</i>	Технологічний сектор та медіаплатформи	Патенти, програмні системи (Tizen OS), контент-колаборації	Комерціалізація технологічних інновацій та посилення цифрової екосистеми

Джерело: розроблено автором на основі відкритих корпоративних матеріалів та галузевих аналітичних звітів

Табл. 2.1 показує, що, незважаючи на різні сфери діяльності, усі компанії використовують ліцензування для масштабування своїх активів без додаткових великих капіталовкладень у виробництво.

Сучасні тенденції розвитку ліцензійного ринку свідчать про зміщення фокусу від традиційних товарів до цифрових продуктів, мобільних ігор, онлайн-контенту та інтерактивних платформ. Популярність *kidult*-культури та фан-спільнот стимулює бренди створювати колаборації, які охоплюють не лише фізичні товари, а й цифрові сервіси, тематичні події та контент для соціальних мереж. Внаслідок цього ліцензія стає не просто інструментом продажів, а засобом формування комплексного споживчого досвіду та залучення різних поколінь, від дітей до молоді та дорослих фанатів.

У короткому підсумку, ліцензійні стратегії дозволяють перетворювати інтелектуальну власність на стабільне джерело доходів та культурну цінність. Незалежно від сектора, успіх залежить від того, наскільки ефективно компанія інтегрує ліцензії в свою бізнес-екосистему, створюючи додаткову цінність для споживачів і партнерів.

2.3. Особливості ліцензування міжнародного бізнесу в Україні

Процес інтернаціоналізації української економіки, прискорений угодою про асоціацію з ЄС, відкрив для бізнесу можливість працювати за міжнародними правилами, в тому числі й у сфері ліцензування. Україна поступово приводить власне регулювання у відповідність із європейською моделлю, де ліцензування розглядається не як бар'єр, а як механізм захисту якості, доброчесної конкуренції та прав інтелектуальної власності. Водночас українська реальність сформувала унікальні умови, коли ринок ліцензій розвивається паралельно зі станом воєнної економіки, релокацією виробництв та зміною споживчих моделей.

Попри війну, український ліцензійний ринок продовжує працювати та демонструє ознаки адаптивного зростання. Це підтверджується висновками *Global Licensing Industry Study 2024*, де зазначено, що ринок у країнах Східної Європи став одним із найбільш перспективних у 2023 році, а по Україні зафіксовано стійкий попит на ліцензійні товари та колабораційні проєкти, особливо ті, що несуть емоційну підтримку, мають патріотичні мотиви та залучають локальні бренди. У коментарі східноєвропейського ліцензійного агента наголошено, що «українські компанії роблять усе, щоб вести бізнес, відновлюватися та зростати... попит існує, а локальні патріотичні колаборації працюють краще за міжнародні» [26, с. 19]. Таким чином, в Україні формується особлива модель ліцензування, де комерційна

доцільність поєднується з соціальною функцією, а бренди стають не лише товаром, а й символом стійкості.

Одночасно з позитивними ринковими сигналами в Україні залишається складне та багаторівневе правове регулювання. Як зазначає Є. Авер'янова, Закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» визначає три різні підходи [33, с. 65]:

1) **загальний** – це уніфікований механізм ліцензування, який повністю встановлюється та регулюється базовим Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності»

2) **особливий** – він ґрунтується на принципах базового Закону про ліцензування, але доповнюється певними специфічними вимогами та особливостями, визначеними спеціальним законодавством.

3) **спеціальний порядок** – ліцензування, яке здійснюється виключно відповідно до спеціальних законів, а дія загальних норм Закону про ліцензування на нього не поширюється (або поширюється частково).

Це формує фрагментованість практик, коли різні види діяльності отримують різні механізми контролю й різні вимоги до суб'єктів. Частина норм відстає від сучасних трендів регуляторної лібералізації та цифровізації. Саме це створює юридичний дискомфорт для іноземних партнерів – вони очікують прозорої моделі, яка відповідає європейським стандартам, де основний акцент робиться на compliance, електронних реєстрах та цифрових ліцензіях, а не на паперових документах та багатоступеневих погодженнях.

Окрім того, Закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» каже, що тепер можна подавати документи для отримання ліцензії через спеціальний портал електронних сервісів (стаття 10). Але проблема в тому, що зараз у законі не зовсім зрозуміло, через який саме портал це робити: існує і портал електронних сервісів, і Єдиний державний портал адміністративних послуг. Через це виникає

плутанина і правова невизначеність. Фактично ці портали ще не працюють так, щоб повністю забезпечити електронне оформлення ліцензій [34, с. 86]. Через це документообіг ускладнюється, а бізнес витрачає більше часу і грошей на паперову тяганину. Особливо це проблема для малого та середнього бізнесу, який швидко переходить в онлайн, особливо в умовах воєнної економіки. Тож, хоча закон вже передбачає електронні послуги, технічних умов для їх повноцінної роботи поки що немає, і це гальмує розвиток бізнесу

У контексті інтеграції до ЄС ключовою проблемою стає саме узгодження законодавчих механізмів з європейською нормативною базою. Європейська система ліцензування прямує до безстрокових електронних ліцензій, тоді як в Україні частина ліцензій залишається строковою, паперовою та регулюється окремими спеціальними законами, що обмежує швидкість входження бізнесу на ринок. Для галузей із високою динамікою (ІТ, цифрові сервіси, медіа, інновації, креативні індустрії) це створює затримки у реалізації проєктів, що знижує їхню міжнародну конкурентоспроможність.

Разом із тим в умовах воєнної економіки український ринок демонструє несподівану гнучкість: бізнес зміщується в онлайн-середовище, збільшується частка малих брендів, працюють локальні виробники, а ліцензійні продукти з культурним та патріотичним змістом отримують найбільший попит [33]. Ліцензія у цих умовах виконує не лише функцію юридичного дозволу, а й стає інструментом брендоутворення, репутаційного захисту та доказом «економічної суб'єктності» попри воєнний контекст.

Поступова цифровізація державних сервісів (Дія, ЄДР, електронні реєстри, цифрові дозволи) створює основу для повного переходу до європейської моделі, однак без оновлення спеціального законодавства цей процес залишається частковим. Отже, на найближчу перспективу ключові завдання можна охарактеризувати так:

- синхронізація норм із директивами ЄС;
- відмова від паперової форми ліцензій;
- уніфікація вимог до ліцензіатів;
- цифровізація процесу подання, підтвердження та продовження ліцензій;
- усунення подвійного правового тлумачення, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- адаптація регуляцій для ІТ, стартапів та креативних індустрій.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ліцензування міжнародного бізнесу в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
- активна цифровізація державних сервісів (Дія, відкриті реєстри); - зростання внутрішнього попиту на ліцензійні продукти, особливо патріотичного та креативного сегменту; - наявність потужного потенціалу креативних індустрій (ігрова індустрія, анімація, digital-контент, локальні бренди); - євроінтеграційний курс та інституційна готовність до гармонізації з правом ЄС; - гнучкість бізнесу та здатність до швидкої адаптації навіть у кризових умовах.	- фрагментованість законодавчої бази: загальний, особливий, спеціальний порядок; - часткове збереження паперової та строкової моделі ліцензування; - невизначеність у ліцензуванні зовнішньоекономічної діяльності, колізії норм; - наявні бюрократичні процедури, що сповільнюють запуск нових ліцензійних проєктів; - відставання регулювання від реальних темпів розвитку цифрової економіки;
Можливості	Загрози
- гармонізація з законодавством ЄС може спростити доступ до міжнародних ринків та інвестицій; - перехід до <i>e-licensing</i> та безстрокової моделі може збільшити привабливість для ліцензіарів; - можливість розвитку міжнародних комерційних ІР-проєктів (ігри, мультсеріали, брендована продукція, мобільні продукти); - ріст глобального інтересу до українського бренду та культурного коду; - створення спільних українсько-міжнародних ліцензійних платформ та партнерств.	- воєнний стан, ризики безпеки та непередбачуваність середовища; - обережність глобальних компаній щодо довгострокових зобов'язань в Україні; - міграція спеціалістів та потенційний відтік інтелектуального капіталу; - конкуренція з більш стабільними та зрілими ринками ЄС і Азії; - ризик затягування реформ, що призведе до втрати актуальності можливостей.

Джерело: складено автором

У результаті Україна рухається у правильному напрямі, проте ще знаходиться між старою регуляторною моделлю та вимогами європейського конкурентного середовища. Головним викликом стає не лише юридичне, а й ментальне перезавантаження ролі ліцензування – від «дозволу з печаткою» до «правила гідної участі на міжнародному ринку». З урахуванням високого потенціалу креативних індустрій, популяризації українського продукту та посилення глобальної уваги до України, саме адаптована та сучасна система ліцензування здатна стати одним із драйверів економічного відновлення.

Для комплексного розуміння позиції України у процесі трансформації ліцензійної системи доцільним є провести аналіз її поточних сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, що формують траєкторію подальшого розвитку. Аналіз показує, що Україна має реальний потенціал для розвитку сучасної ліцензійної моделі, заснованої на цифровізації, креативних індустріях та європейській інтеграції. Сильні сторони формують фундамент для масштабування ринку навіть у кризових умовах, у той час як наявні слабкості мають техніко-правову природу та можуть бути усунуті шляхом реформування регуляторної бази. Ключові можливості прямо пов'язані з адаптацією законодавства до стандартів ЄС та розвитком міжнародних ІР-проектів, що здатні створити нові канали експортної вартості. Основні загрози переважно зовнішні та політико-економічні, тому їхній вплив може бути знижений через стабільні інституційні рішення та прогнозовану державну політику. У результаті, своєчасна модернізація системи ліцензування здатна трансформувати її з адміністративного механізму у стратегічний інструмент економічного зростання та глобальної комерційної присутності України.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз підтверджує, що світовий ринок ліцензування є одним із найбільш динамічних та адаптивних сегментів глобальної економіки, який демонструє стійке зростання навіть за умов інфляційного та макроекономічного тиску. Основні тенденції формуються за рахунок digital-контенту, розважальних франшиз, відеоігор, персоналізованих сервісів та розширення економіки вражень, що змінює товарну та географічну структуру ринку.

2. Практика провідних міжнародних компаній засвідчує, що ліцензування є не просто юридичним правочином, а стратегічним бізнес-інструментом створення доданої вартості, ринкової експансії, глобального брендингу та мінімізації комерційних ризиків. Досвід таких корпорацій демонструє тісну взаємозалежність між інтелектуальною власністю, інноваційністю, маркетинговими стратегіями та партнерськими моделями.

3. Аналіз стану ліцензування в Україні показав наявність значного потенціалу розвитку, але також виявив стратегічні бар'єри, пов'язані з фрагментарністю нормативної бази, недостатньою цифровізацією процедур та історичною адміністративно-контрольною моделлю регулювання. У контексті євроінтеграції Україні необхідно перейти до ринково-орієнтованої та інноваційної концепції ліцензування, яка відповідає сучасним міжнародним стандартам.

Сумарно, глобальні тенденції, практика лідерів ринку та внутрішній стан системи ліцензування свідчать, що модернізація національного підходу може стати одним із чинників прискореного економічного розвитку, міжнародної конкурентоспроможності та підсилення позицій України у системі світової торгівлі інтелектуальними активами.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЛІЦЕНЗУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Оцінка ефективності ліцензійних стратегій на прикладі компанії Sanrio

Компанія Sanrio – глобальний лайфстайл-бренд (тобто, компанія продає не просто товари, а спосіб життя, цінності, ідентичність), відомий насамперед культовим персонажем Hello Kitty та розгалуженим всесвітом фірмових образів, таких як Kuromi, My Melody, Cinnamoroll і Pom Pom Purin. Заснована як виробник сувенірів, Sanrio еволюціонувала до провідного гравця в розважальному контенті, цифрових проєктах, тематичних послугах та ліцензуванні інтелектуальної власності (IP). Сьогодні її діяльність охоплює понад 130 країн через мережі тематичних кафе, парків розваг, YouTube-контент, мобільні ігри та колабораційні продукти, формуючи 360-градусну модель взаємодії з аудиторією [36].

У 2024 році Sanrio продемонструвала стрімке зростання в ліцензійному бізнесі, увійшовши до топ-10 глобальних ліцензіарів за версією The Top Licensors Report 2025. Роздрібні продажі ліцензованих товарів досягли 8,4 млрд дол. США, з приростом близько 121% порівняно з 2023 роком (+3,8 млрд дол. США) [35, с. 8], насамперед завдяки глобальній кампанії до 50-річчя Hello Kitty та стратегічним колабораціям з брендами Crocs, PUMA, Fender, Loungefly, Adidas та іншими виробниками іграшок і лайфстайл-продуктів [27, с. 17]. Цей успіх підкреслює результативність моделі монетизації персонажного IP через емоційну залученість аудиторії та швидку адаптацію до трендів.

Структура бізнесу Sanrio значно ширша, ніж традиційне ліцензування персонажів. Компанія поєднує чотири ключові напрями діяльності: продаж власної

продукції (брендована продукція, подарункові товари, електронна комерція), ліцензування персонажного IP, роботу тематичних парків Sanrio Puroland і Harmonyland, а також цифрові та освітні сервіси. Портфель Sanrio налічує понад 450 офіційних персонажів, а глобальна мережа охоплює Європу, Америку та Азію через десять регіональних офісів. Компанія активно інвестує у цифрову трансформацію, Web 3.0-проекти, B2B-платформи та фан-екосистему Sanrio+, що зміцнює її позиції як гнучкого та інноваційного ліцензіара. Завдяки цій мультимоделі Sanrio забезпечує стабільне зростання та утримує високу емоційну залученість фанатів у різних вікових групах [36].

У верхніх позиціях того ж рейтингу традиційно перебуває **The Walt Disney Company** (1 місце) – глобальний лідер у комерціалізації інтелектуальної власності та найбільший ліцензіар світу. У 2024 році обсяг роздрібних продажів ліцензованої продукції Disney сягнув близько 62 млрд дол. США (+0,3 млрд дол. США порівняно з 2023 роком) [37, с. 8], що значною мірою забезпечується масштабною екосистемою з фільмів, стрімінгових сервісів (Disney+), тематичних парків, ігрових платформ та розгалуженої глобальної мережі ліцензійних партнерів, що налічує кілька тисяч компаній у понад 100 товарних категоріях та 180 країнах світу [27, с. 14]. Історично у пікові періоди кількість активних ліцензіатів Disney перевищувала 4200, і нині вона продовжує вимірюватися «тисячами», хоча точні показники корпорація не розкриває [38]. Такий рівень інтеграції дає Disney змогу підтримувати стабільний попит у ключових товарних категоріях, насамперед одяг та іграшки, і зберігати домінування передусім у Північній Америці та Європі, де зосереджено основну частину продажів.

Sanrio працює у тому ж індустріальному сегменті, проте її стратегія побудована на інших принципах. Якщо Disney представляє зрілу, капіталомістку модель із жорсткою стандартизацією та вертикальною інтеграцією, то Sanrio

демонструє гнучкий, культурно-центричний підхід, де основний акцент робиться на емоційній силі персонажів, колабораціях і швидкій реакції на тренди.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка ефективності ліцензійних підходів Sanrio та Disney

<i>Критерій оцінки ефективності</i>	<i>The Walt Disney Company</i>	<i>Sanrio</i>	<i>Аналітичний висновок</i>
<i>Масштаб ліцензійного бізнесу</i>	≈ 62 млрд дол. США (2024 р.) та	≈ 8,4 млрд дол. США (2024 р.)	Disney домінує за абсолютним масштабом; Sanrio демонструє рекордні темпи приросту
<i>Темпи зростання 2020-2024 рр.</i>	Помірні темпи зростання: у середньому 3-5% щорічно протягом 2020-2024 років	Різко прискорене зростання у 2023 (34%) та у 2024 році (+121%) після періоду стагнації 2020-2022	Disney забезпечує стабільність; Sanrio демонструє вибухову динаміку та високу адаптивність
<i>Кількість активних ліцензіатів</i>	Кілька тисяч ліцензіатів; історично понад 4200 активних партнерів	Орієнтовно 800-1000 ліцензіатів	Disney має найбільше охоплення ринку; Sanrio працює з більш спеціалізованою, контрольованою мережею партнерів
<i>Ключові джерела зростання</i>	Синергія з власним контентом: кіно, серіали, Disney+, тематичні парки	Колаборації, цифрова вірусність, соціальні мережі, електронна комерція	Disney посилює модель через медіаконтент; Sanrio – через партнерства та культурну впізнаваність.
<i>Рівень вертикальної інтеграції</i>	Високий: власні студії, парки, магазини, стрімінгові платформи	Низький: фокус на ліцензуванні та зовнішніх партнерствах	Disney – максимальний контроль; Sanrio – максимальна гнучкість.
<i>Стратегія локалізації</i>	Глибока, через регіональні офіси та локальні релізи контенту	Культурно-центрична гнучкість; особливо сильні позиції в Азії	Обидві моделі ефективні, але реалізовані через різні механізми.
<i>Контроль якості та бренд-гайдлайни</i>	Дуже жорсткий, централізований контроль	Жорсткий, але допускає креатив партнерів	Disney забезпечує стандартизацію; Sanrio – баланс якості й творчості.
<i>Емоційний капітал бренду та цифрова вірусність</i>	Високий, але залежить від нових релізів та успішності контенту	Надвисокий; персонажі стабільно вірусні серед Gen Z/Alpha	Перевага Sanrio у сучасному цифровому середовищі.
<i>Гнучкість і швидкість реакції на тренди</i>	Низька гнучкість через масштаб корпорації та багаторівневий процес затвердження	Висока гнучкість; цикл узгодження та запуску колаборацій становить у середньому 3-6 місяців	Sanrio значно швидше реагує на ринкові тренди та соціальні хвилі популярності

Джерело: складено автором на основі [39; 40; 41]

Географія також відрізняється: Sanrio має особливо сильні позиції в Азії (Японія, Південна Корея, Тайвань, Китай), які поступово переносяться на глобальний ринок через вірусність контенту, електронної комерції і колаборацій. Порівняння Sanrio і Disney методологічно виправдане через те, що Disney є еталоном масштабованої, контрольованої, інституціоналізованої моделі, тоді як Sanrio виступає прикладом адаптивної, колабораційної стратегії, що спирається на культурну ідентичність та поведінкові тренди цифрового покоління. Контраст між «традиційним гігантом» і «динамічним інноватором» створює основу для подальшої аналітики у таблиці та визначення ключових факторів ефективності ліцензійних моделей.

Порівняння показників The Walt Disney Company та Sanrio демонструє два принципово різні підходи до побудови міжнародних ліцензійних моделей. Disney працює у форматі масштабної вертикально інтегрованої екосистеми, де економічні результати визначаються стабільним контентним виробництвом, стандартизованими процедурами та багаторівневою мережею глобальних партнерів. Така модель забезпечує корпорації домінування на ринку за рахунок обсягу, але водночас знижує швидкість реагування на короткострокові тренди та ускладнює кроскультурну адаптацію продуктів.

Sanrio займає іншу стратегічну нішу: її ефективність базується на гнучкості, емоційній силі персонажного IP та активному використанні колаборацій як драйвера зростання. На відміну від Disney, компанія не залежить від великобюджетних контентних релізів, а зосереджується на швидкому створенні крос-брендових продуктів, інтеграції з цифровими платформами та роботі з фан-спільнотами. Це дозволяє їй швидше реагувати на поведінкові зміни поколінь Z і Альфа та ефективно масштабувати присутність на ринках Азії та глобального онлайн-середовища (див.

Додаток Б, де представлено динаміку зміни споживчих пріоритетів поколінь та прогноз їх ринкового впливу на 2025/26 рр.).

З точки зору темпів зростання ліцензійних продажів у 2020-2024 роках, Disney демонструє поступову та передбачувану динаміку, характерну для великих корпорацій. Sanrio ж показує різкий сплеск у 2024 році – ефект посиленої колабораційної активності, цифрової експансії та ювілейної кампанії Hello Kitty. Це свідчить про високу адаптивність її бізнес-моделі та здатність швидко перетворювати культурний капітал на комерційну вартість.

Порівняння мережі ліцензіатів підтверджує структурну різницю між компаніями: Disney використовує широку, багаторівневу партнерську систему, що дозволяє охоплювати практично всі товарні категорії, тоді як Sanrio опирається на більш компактну, але стратегічно підібрану мережу партнерів. Менша кількість ліцензіатів у Sanrio компенсується високою гнучкістю, швидкістю затвердження продуктів (3-6 місяців) та можливістю культурної кастомізації.

Загалом аналіз показує, що Disney оптимальна для глобальних масштабів та довгострокової стабільності, тоді як Sanrio демонструє інноваційність і здатність ефективно працювати в умовах високої мінливості ринку. Це підкреслює, що успішність ліцензійної моделі залежить не від розміру компанії, а від відповідності її стратегії поведінковим трендам, специфіці аудиторії та швидкості адаптації.

На сучасному етапі розвитку ринку простежується тенденція, що Disney дедалі більше спирається на монетизацію вже існуючих франшиз та історично сформованих брендів. Такий підхід забезпечує корпорації стабільність, але одночасно формує ризики творчої стагнації: новий контент частіше орієнтований на масову комерційну привабливість, а не на інноваційність, що зменшує вірусність і культурну резонансність нових проєктів. Це частково пояснює помірні темпи зростання у ліцензійному сегменті.

Модель Sanrio демонструє інший підхід: компанія створює нових персонажів і оновлює існуючих не тільки як комерційні активи, а як культурні продукти, що мають підтримувати емоційний зв'язок із аудиторією. Поєднання гнучкої ліцензійної політики, високого рівня креативної свободи для партнерів та швидкої адаптації до трендів дає Sanrio змогу досягати результатів, недсяжних для великих корпорацій із жорсткою структурою прийняття рішень. Їхня стратегія підтверджує, що успішність не вимагає великих бюджетів чи жорсткого контролю – достатньо ефективно працювати з культурним капіталом та поведінковими трендами аудиторії.

Таким чином, на тлі гіганта з усталеною системою, Sanrio демонструє модель органічного розвитку, де емоційність, креативність і партнерська гнучкість формують конкурентну перевагу та забезпечують високі темпи ринкового росту.

3.2. Рекомендації щодо оптимізації процесу ліцензування міжнародного бізнесу

Порівняння ліцензійних моделей Sanrio та Disney показує, що сучасний ринок уже не працює за єдиним сценарієм. Вертикально інтегровані корпорації на кшталт Disney покладаються на контроль, стандартизацію та довгий виробничий цикл. Натомість Sanrio демонструє, що гнучкість, креативна свобода ліцензіатів і швидка співпраця можуть забезпечувати стрімкіші темпи зростання, ніж навіть найпотужніша інфраструктура. Проте ефективність ліцензування визначається не лише тим, яку модель обирає компанія, а й тим, як вона вміє організувати власні процеси: від відбору партнерів до переговорів, фінансових механізмів і управління ризиками.

Аналіз практик, описаних у дослідженнях С. Моттнер та Дж. Джонсона, а також рекомендацій ВОІВ, показує, що більшість проблем ліцензійних угод не виникають на етапі реалізації – вони з’являються значно раніше, коли партнер обирається «інтуїтивно», базові умови угоди не формалізовані, а контроль якості будується на припущеннях, а не на вимірюваних механізмах [6, с. 21; 42, с. 182]. Саме тому оптимізація процесу ліцензування – це не питання жорсткого чи м’якого контролю, а це питання того, наскільки системно компанія працює з ризиками, фінансовими стимулами та партнерськими відносинами.

Оптимальна модель поєднує гнучкість, яку демонструє Sanrio, із структурованістю, яку історично використовує Disney. Це передбачає кілька ключових змін:

- ✓ чіткий алгоритм відбору партнерів;
- ✓ формалізований підготовчий етап;
- ✓ використання попередніх угод для пришвидшення переговорів;
- ✓ адаптивні фінансові моделі;
- ✓ перехід від контролю до побудови довгострокових партнерських відносин.

Додатково вартим уваги є підхід ліцензування «орієнтоване на доступ» (access-oriented licensing), який активно застосовують міжнародні організації. Його суть полягає у зміщенні акценту з максимізації короткострокового прибутку на забезпечення широкої доступності продукту та довгострокового зростання бренду. Такий підхід дозволяє компаніям ефективно масштабуватися на ринки з низькою купівельною спроможністю, де традиційні комерційні моделі часто не спрацьовують [43, с. 6].

У практичному вимірі цей метод передбачає гнучкі умови ліцензування. Наприклад, для економічно слабких ринків можуть встановлюватися знижені або нульові ставки роялті, щоб легально зайти в сегмент, який інакше залишався б

повністю неконтрольованим та заповненим контрафактом. Крім того, компанія може відмовлятися від жорсткої ексклюзивності та надавати невиключні ліцензії одразу кільком виробникам [43, с. 6-8]. Це підвищує конкуренцію, знижує кінцеву ціну продукції та швидко нарощує базу споживачів.

Важливою складовою цього підходу є можливість локальних адаптацій. Ліцензіатам дозволяється розробляти власні вдосконалення продукту, не передаючи їх ексклюзивно ліцензіару [43, с. 9]. Така модель стимулює місцеві інновації та дає змогу бренду природно інтегруватися в культурні й економічні особливості конкретного ринку.

Кінцевий ефект – створення нового попиту та розширення глобальної присутності без значних маркетингових витрат. По суті, замість боротьби за покупця у перенасичених регіонах компанія формує новий споживчий сегмент у країнах із нижчим доходом, отримуючи масштабування і впізнаваність, які в довгостроковій перспективі підсилюють цінність бренду.

У сукупності розглянуті підходи – від стратегічних моделей Disney та Sanrio до практик управління ризиками й «ліцензування, орієнтованого на доступ» – формують цілісну основу для оптимізації сучасних ліцензійних процесів. Узагальнення взаємозв'язку між ключовими ризиками та відповідними управлінськими інструментами подано у Додатку В, ця структуризація дає змогу перейти від загального аналізу до конкретних практичних рішень.

Наступний етап – формулювання рекомендацій, які можуть бути використані компаніями для підвищення ефективності ліцензування в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації. На основі проведеного аналізу запропоновано такі напрями оптимізації, які можуть підвищити ефективність ліцензійної системи України та забезпечити її відповідність глобальним практикам:

І. Повна цифровізація процедур ліцензування через єдиний державний портал.

Необхідно запровадити інтегровану електронну систему, де бізнес подає документи онлайн, відстежує статус заявки, а всі перевірки здійснюються автоматично через взаємодію з податковими та митними реєстрами. Це мінімізує ручні операції, скорочує строки ухвалення рішень та прибирає адміністративні бар'єри.

II. Запровадження декларативного режиму для імпорту критичних технологій.

Для дронів, систем штучного інтелекту, криптографічних рішень, енергетичних технологій та компонентів оборонного призначення доцільно застосовувати принцип «швидкісного коридору». Такий режим має спрощувати доступ до технологій, необхідних для інноваційного розвитку України та її обороноздатності.

III. Гармонізація регуляторики з нормами Європейського Союзу.

Уніфікація технічних стандартів, вимог до інтелектуальної власності та процедур контролю з європейською моделлю дозволить українському бізнесу працювати на ринку ЄС без додаткових бюрократичних перешкод і пришвидшить інтеграцію в єдиний економічний простір.

IV. Стимулювання in-licensing у пріоритетних секторах.

Україні необхідно створити податкові та регуляторні стимули для компаній, які залучають передові технології світових виробників та локалізують виробництво всередині країни. Це дозволить прискорити модернізацію критичних галузей, включно з military-tech, енергетикою та цифровою економікою.

V. Оновлення правил ліцензування криптографії та технічного захисту інформації.

Чіткі, прозорі та сучасні вимоги в цій сфері дадуть змогу безпечно розвивати продукти на основі ШІ, забезпечити стійкість систем зв'язку, а також сформуванати надійну правову основу для поширення українських оборонних технологій.

Запропоновані напрями відображають стратегічний рівень удосконалення системи ліцензування в Україні. Проте для практичної реалізації цих рішень

необхідно враховувати і внутрішню організацію ліцензійної діяльності компаній. Світовий досвід показує, що результативність ліцензійної моделі визначається не лише регуляторним середовищем, а й тим, наскільки ефективно вибудовані процеси всередині компанії.

Ефективність ліцензійної моделі визначається не стільки обсягом активів чи кількістю партнерів, скільки якістю організації процесу. Навіть найбільш гнучкі бренди (наприклад Sanrio) зберігають високу динаміку тому, що перетворюють хаотичні запити партнерів на зрозумілу систему прийняття рішень. І навпаки, навіть корпорації рівня Disney стикаються зі стагнацією, коли управління ліцензійною діяльністю стає надмірно інертним. Ключові напрями оптимізації охоплюють сім взаємопов'язаних аспектів, які систематизовано на Рис. 3.1:

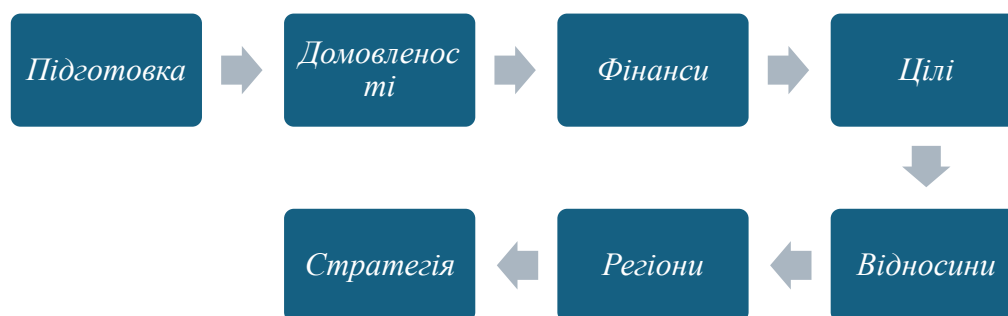


Рис. 3.1. Ключові напрями оптимізації процесу ліцензування
Джерело: розроблено автором

Як видно з Рис. 3.1, оптимізація процесу ліцензування має комплексний характер і охоплює як організаційні (підготовка, домовленості), так і стратегічні аспекти (фінансові моделі, партнерські відносини, регіональна диференціація та інтеграція у корпоративну стратегію). Розглянемо кожен напрям детальніше.

1. Систематизація підготовчого етапу

Більшість проблем із ліцензійними угодами виникає не через дії партнерів, а через поспіх на старті співпраці. ВОІВ наголошує, що ретельний аналіз (*due*

diligence) економить місяці роботи й великі кошти [5, с. 23]. Доцільно впроваджувати стандартизовану перевірку потенційних ліцензіатів: їхню фінансову стійкість, правовий статус, технічні можливості та досвід роботи з інтелектуальною власністю [42, с. 182]. Такий підхід дає змогу одразу відсіювати ризикових партнерів, не витрачаючи ресурси на довгі переговори.

Варто згадати компанію IBM (найбільшого у світі власника патентів), яка використовує стандартизовані типові договори та ретельну перевірку на ранніх етапах ліцензування технологій. Проте ретельна перевірка необхідна не лише ліцензіару. Парадоксально, але саме у таких великих корпораціях (наприклад Nintendo) найбільш виражений ризик недобросовісної поведінки через нав'язування «пасток» у контрактах (прихованих умов) – завуальованих положень, що стосуються необмежених перевірок, змін умов оплати чи обов'язкової купівлі додаткових продуктів [44]. Ця практика, спрямована на одностороннє збільшення прибутку ліцензіара, підкреслює важливість ретельного аналізу також з боку ліцензіата для виявлення та нейтралізації таких ризиків ще на етапі підготовки.

2. Попередні домовленості як інструмент швидкого старту

Для моделей, де важлива швидкість (як у Sanrio), попередні угоди типу *Heads of Agreement* дають змогу рухатися вперед ще до завершення повного юридичного оформлення [5, с. 97]. Короткий документ із базовими параметрами (територія, ексклюзивність, умови оплати, строки), який швидко «фіксує рамку» співпраці. На практиці це скорочує переговорний цикл і не дозволяє втрачати момент виходу на ринок.

3. Адаптивні фінансові моделі замість єдиної жорсткої ставки

Єдина ставка роялті погано працює в умовах економічно різних ринків та різних рівнів ризику. Оптимізація вимагає гнучкішої логіки: паушальні платежі для країн із високим ризиком порушення ІР, роялті для стабільних партнерств, а також комбіновані моделі, що враховують короткий життєвий цикл цифрової продукції.

Це дає змогу контролювати ризики й одночасно стимулювати ліцензіатів активно просувати продукт.

4. Орієнтація на узгодженість цілей, а не нарощування контролю

Дослідження у сфері ліцензування показують, що найкращі результати отримують пари, які рухаються в одному напрямку. Жорсткий контроль, на кшталт моделі Disney, працює у великих корпораціях, але гальмує інновації та швидкість реакції. Натомість підхід Sanrio доводить: креативна свобода реалістична лише тоді, коли партнер обирається дуже уважно. Тому ключовим інструментом оптимізації стає фільтрація ліцензіатів за критеріями репутації, креативного потенціалу та стратегічної сумісності з брендом.

5. Партнерські відносини замість мікроконтролю

Сучасні ліцензійні практики рухаються від «перевірок і штрафів» до моделі постійної взаємодії. Обмін даними в реальному часі (продажі, відгуки споживачів, маркетингові активності тощо) дає змогу уникати дорогих аудитів і водночас швидко коригувати кампанії [42, с. 183]. Це створює такий баланс, що бренд не обмежує партнера бюрократією, але й не втрачає бачення якості.

6. Адаптивність до регіональних ринків через диференціацію

Ринки з різною купівельною спроможністю потребують від ліцензіара різної логіки взаємодії. Ідея диференційованих ставок роялті, яка лежить в основі підходу «ліцензування, орієнтованого на доступ», відкриває можливість легально працювати на «цінно-чутливих» ринках, витіснити контрафакт і формувати нову аудиторію [43, с. 8]. Гнучкі територіальні права – не на одну країну, а на розширені регіони – дозволяють партнерам оптимальніше розподіляти виробництво, використовувати логістичні хаби та активно масштабувати бренд через електронну комерцію.

Подібні принципи диференціації вже давно стали нормою у цифрових індустріях. Наприклад, Spotify, Netflix та Adobe застосовують регіональне

ціноутворення, встановлюючи значно нижчі тарифи у країнах із нижчим рівнем доходу. Наприклад, преміум-підписка Spotify у США коштує 11 дол. США, тоді як у Пакистані – 2,50 дол. США [45]. Це дозволяє стрімінговим платформам швидко нарощувати споживчу базу, легалізувати споживання контенту та зменшувати втрати від піратства. Водночас така модель нерідко стимулює появу «кроскордонних цифрових покупців» – користувачів, які оформлюють підписки за зниженими ставками через VPN або посередників.

Тому для ліцензіарів це створює нове поле управлінських рішень, так як потрібно одночасно підтримувати доступність продукту, контролювати ризики «міграції» користувачів між ринками та використовувати регіональні механізми ціноутворення для побудови довгострокової присутності на глобальних ринках.

7. Формування ліцензійної функції як стратегічного центру компанії

Ліцензування не має бути «вторинною активністю» відділу маркетингу. Якщо компанія прагне використовувати інтелектуальну власність як двигун зростання, а не як пасивний дохід, ліцензійна функція має бути включена до стратегічного планування. Це добре видно на прикладі Disney та Sanrio: перша інтегрує ліцензування у глобальну екосистему контенту та тематичних послуг, друга – використовує його як гнучкий інструмент культурної експансії та швидкої адаптації до трендів. Такий підхід дозволяє компаніям реагувати на зміни ринку раніше за конкурентів і перетворювати інтелектуальну власність на стабільне джерело зростання.

Підсумовуючи все вище сказане, оптимізація процесу ліцензування потребує не лише технічних інструментів, а й зміни управлінської логіки. Поєднання структурованої підготовки, гнучких фінансових механізмів, чітких критеріїв вибору партнерів та сучасних підходів до географічного охоплення формує модель, здатну працювати в умовах високої конкуренції й швидких цифрових змін. Такий підхід підсилює ефективність компанії незалежно від її масштабу – від гігантів на

кшталт Disney до культурно орієнтованих брендів, як Sanrio. На цій основі можна перейти до аналізу перспектив розвитку ліцензування в умовах глобальної цифрової трансформації, що стане предметом наступного підрозділу.

3.3. Перспективи розвитку ліцензування в умовах глобальної цифрової трансформації

Глобальна цифрова трансформація кардинально змінює роль ліцензування – від класичного механізму контролю доступу до інструмента прискореної інновації, інтеграції у світові технологічні екосистеми та побудови економічної стійкості. Для країн із трансформаційною економікою, зокрема для України, цей процес має ще глибший сенс, бо він стає елементом технологічного суверенітету і національної безпеки. Україна, яка одночасно переживає війну та стрімкий розвиток високотехнологічних секторів, може продемонструвати унікальний приклад того, як ліцензійні моделі можуть підтримувати масштабування інноваційної індустрії, забезпечуючи швидкість, захист інтелектуальної власності та гнучкість.

У сучасних умовах для України ключове значення має саме *in-licensing* – отримання доступу до зовнішніх технологій, патентів, програмного забезпечення та технічних рішень. Це, в свою чергу, дозволяє швидко інтегрувати критично важливі інновації – від бортових систем для дронів до алгоритмів штучного інтелекту – без необхідності витрачати роки на власні розробки. На відміну від цього, *out-licensing* (коли країна або компанія передає свої технології іншим) відіграє значно меншу роль у воєнний період, тому що технології подвійного призначення, системи навігації, засоби зв'язку чи AI-моделі, створені в Україні, є елементом безпеки та оборонного потенціалу, тому їх експорт або передача третім сторонам обмежені як практичними, так і правовими міркуваннями. Крім того, наявні пріоритети розвитку

зосереджені на імпорті ноу-хау, а не на їхньому відчуженні. Така асиметрія є природною, тому що країна у стані війни потребує максимального залучення зовнішніх технологій для прискорення модернізації, а не розпорошення власних розробок за кордон.

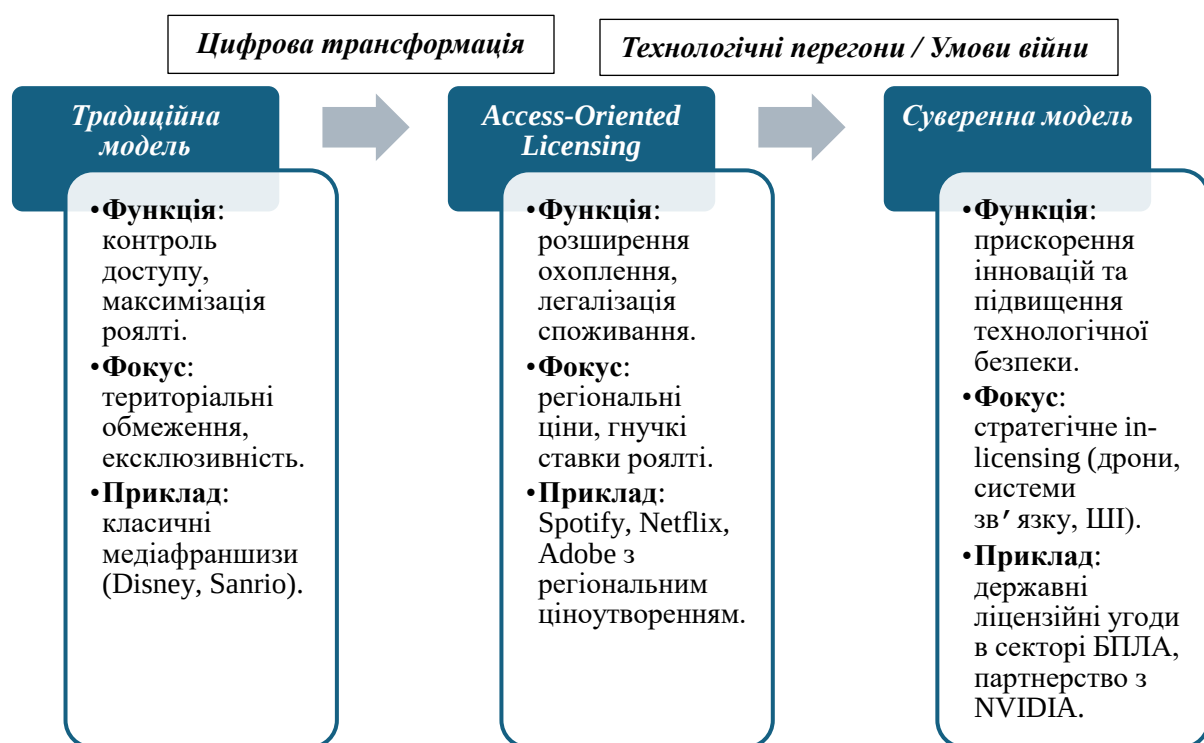


*Рис. 3.2. Еволюція стратегічної ролі ліцензування в цифровій економіці
Джерело: розроблено автором*

Рис. 3.2 демонструє поступову еволюцію функції ліцензування – від суто контрольної моделі до стратегічного інструмента розвитку. Традиційна логіка доступу та роялті трансформувалася під впливом цифровізації, що зробило моделі ліцензування більш гнучкими й орієнтованими на доступ. Подальший зсув до суверенної моделі зумовлений поєднанням глобальних технологічних перегонів та умов війни в Україні, які прискорили необхідність локалізації критичних технологій, розвитку *defense/military-tech* та побудови власної інфраструктури

штучного інтелекту. Тому, саме ця трансформація визначає сучасний підхід до ліцензування інновацій у державі.

Щодо нашої держави, то у 2024 року в Україні було вироблено понад 5 млн безпілотних літальних апаратів. У 2025 році виробництво зросло приблизно у 2,5 рази, і Україна фактично стала найбільшим виробником дронів у світі. За оцінками профільних експертів, лише FPV-дронів Україні потрібно близько 30 млн одиниць на рік з огляду на потреби фронту та логістичні резерви [46]. Це співставно з масштабами виробництва артилерійських боєприпасів у минулих війнах та виводить Україну у статус глобального хабу робототехніки.

Зростання дрової індустрії неможливе без ефективних моделей ліцензування. Основна частина виробництва працює за принципом **стратегічного in-licensing**, коли приватні розробники передають державним підприємствам або іншим виробникам права на виробництво перевірених на полі бою технологій [47]. Такий формат дозволяє масштабувати виробництво з тижнів до днів та одночасно зберігати контроль над критичними інтелектуальними активами. Це фактично оборонний аналог *access-oriented licensing*, мета якого не максимізація роялті, а забезпечення максимально швидкого доступу до життєво необхідної технології.

Окремим викликом є передача ноу-хау та регулювання продукції подвійного призначення. Через швидке зростання сектору (понад 200 офіційних виробників і понад 700 компаній у ширшій екосистемі) зростає навантаження на патентну систему, процедури експорту, реєстрацію інтелектуальної власності та державні закупівлі [46]. Українська модель, де держава виконує роль координатора, а не монополіста, створила наймасштабніший у світі ринок дронів, проте потребує уніфікованого, швидкого та технологічного регулювання.

Розвиток дрової індустрії вимагає також остаточного демонтажу архаїчних бар'єрів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, на які ще у книзі «Ліцензування як інструмент обмеження доступу до ринків» вказували аналітики BRDO. У

документі підкреслюється, що механізми ліцензування імпорту та експорту часто використовувалися не як інструмент безпеки, а як каральний засіб або спосіб створення штучних обмежень для бізнесу через індивідуальні режими ліцензування [34, с. 139-140]. Для індустрії БПЛА, де критичні компоненти постійно модернізуються і потребують швидкого ввезення, така модель є неприйнятною. Сучасний оборонно-технологічний сектор потребує переходу від дозвільної, ручної системи до автоматизованого декларативного режиму, який забезпечує прозорий імпорт комплектуючих без затримок і корупційних ризиків.

Українські робототехнічні технології також отримали глобальне визнання. На відміну від багатьох західних зразків, які демонструють високу ефективність у лабораторних умовах, українські дрони показують стабільну роботу під потужними системами радіоелектронної боротьби. Вони дешевші, модульні, швидко відтворюються й виробляються мільйонами, що робить Україну ключовим партнером для глобального ринку оборонних технологій. Масове впровадження AI-навігації та автономних систем донаведення без GPS створює нову нішу інтелектуальної власності, яка потребує окремих ліцензійних механізмів щодо алгоритмів, нейромереж та вбудованих систем.

Другим ключовим напрямом цифрової трансформації є формування національної інфраструктури штучного інтелекту. У 2025 році Україна розпочала стратегічне партнерство з компанією NVIDIA – світовим лідером у сфері обчислювальних рішень для AI (яка на кінець 2025 року займає 1 місце в S&P 500). Ця співпраця є прикладом B2G-ліцензування критичних технологій, яке охоплює доступ до програмного стеку NVIDIA, хмарних інфраструктур, спеціалізованих SDK, експертної підтримки та консультаційних сервісів.

Першим спільним проєктом стала розробка Diia AI LLM – суверенної мовної моделі, адаптованої до українського законодавства, державних послуг та запитів громадян. Ліцензійна угода дозволяє не просто використовувати технологічні

інструменти NVIDIA, а й інтегрувати їх у національну цифрову екосистему, включно з AI Factory – фабрикою штучного інтелекту, яка стане основою найважливіших сервісів держави [48].

Це принципово змінює роль ліцензування, так як воно перестає бути комерційною транзакцією й перетворюється на фундамент державного розвитку: ліцензується не продукт, а **право на створення суверенного технологічного середовища**. Така модель мінімізує ризик технологічної залежності, протидіє опортунізму зі сторони великих корпорацій та дозволяє Україні будувати власну лінійку AI-рішень, включно з оборонними. Співпраця з NVIDIA та інтеграція AI в державні сервіси фактично усуває одну із системних проблем – відсутність реальної електронної взаємодії між державою та бізнесом. Раніше більшість ліцензійних процедур вимагала паперових заяв, фізичної присутності та взаємодії з різними відомствами, що створювало затримки та дублювання функцій [34, с. 72; 116]. Перехід до платформної моделі (коли держава працює як *government as a platform*) радикально змінює ситуацію, бо ліцензування стає не бюрократичною послугою, а автоматизованим алгоритмом, який працює через інфраструктуру даних, цифрову ідентифікацію та AI-асистентів.

Масове впровадження автономної навігації та захищених каналів зв'язку актуалізує ще один аспект – ліцензування криптографічних рішень. У книзі «Ліцензування як інструмент обмеження доступу до ринків» наголошувалося на правовій невизначеності у сфері криптографічного захисту інформації, що створювало перепони для компаній, які працюють з технологіями подвійного призначення [34, с. 102]. Для *military-tech* сектору це особливо критично, так як приватним розробникам потрібно мати можливість легально інтегрувати сучасні алгоритми шифрування, модулі захищеної телеметрії та AI-системи, що працюють без GPS. Тому, саме прозора й уніфікована модель ліцензування криптографії стає передумовою для масштабування оборонних технологій на рівні держави.

До того ж, Україні потрібен сучасний підхід до ліцензування у сфері *green-tech*, оскільки енергетика залишається однією з найбільш зарегульованих галузей. Уряд уже визначив цей напрям пріоритетним у Стратегії цифрового розвитку та інновацій до 2030 року окреслено ключові технологічні вектори, серед яких декарбонізація енергетики, перехід до «зеленої» генерації, впровадження систем накопичення енергії, розвиток мікромереж і розумних мереж, проекти зеленої металургії, біоенергетики та виробництва біометану [49]. Ці напрями формують рамку для модернізації енергетики і вимагають доступу саме до ліцензованих технологій міжнародного рівня.

Після масованих ударів по енергосистемі стало очевидно, що відновлення можливе лише на основі нових технологій – систем накопичення енергії, децентралізованої генерації та «зелених» джерел. У поєднанні з вітровою та сонячною енергетикою, технології *energy storage* знімають проблему їхньої «уривчастості» і фактично створюють базу для гібридних систем генерації [50]. Це критично для України, чия енергосистема історично є малогнучкою та має дефіцит балансуючих потужностей. Ліцензування іноземних технологій накопичення енергії, передових акумуляторних систем або виробництва «зеленого» водню дозволяє швидко розгортати локальні потужності, необхідні для енергетичної стійкості та синхронізації з ENTSO-E. Додатково, імплементація міжнародних стандартів (ISO, технічних регламентів ЄС) через механізми *in-licensing* прискорює інтеграцію українських компаній до європейського ринку та зменшує регуляторні бар'єри [51]. У перспективі це формує новий сегмент технологічного експорту – від енергоефективних матеріалів до рішень у сфері «зеленого» водню.

Узагальнюючи, майбутнє ліцензування в Україні рухається від вузької «дозвільної» логіки до моделі, яка стимулює інновації, масштабування й технологічне партнерство. Від дронів розробок та штучного інтелекту до *green-tech* – спільним знаменником стає потреба у прозорих, швидких і передбачуваних

процедурах, здатних підтримувати динаміку воєнної та післявоєнної модернізації. Ліцензування перетворюється на інструмент розвитку, а не бар'єр, воно відкриває доступ до критичних технологій, пришвидшує локалізацію виробництва і наближає українські компанії до європейських і глобальних ринків. У цих умовах ефективна регуляторна система стає не формальністю, а однією з ключових передумов економічної стійкості та технологічного лідерства.

Висновки до розділу 3

1. У межах підрозділу 3.1 було показано, що сучасні ліцензійні моделі ґрунтуються на стратегічному управлінні інтелектуальними активами, партнерськими відносинами та гнучкості бізнес-процесів. Порівняння моделей Disney і Sanrio підтвердило: ефективність ліцензування визначається здатністю компанії адаптувати умови співпраці до специфіки ринку, швидко реагувати на зміни попиту та підтримувати високу якість взаємодії з ліцензіатами. Саме управління портфелем, стандартизація критичних рішень і одночасна свобода творчої інтеграції забезпечують стабільність і масштабованість глобальних брендів.

2. У підрозділі 3.2 встановлено, що для України питання оптимізації ліцензійних механізмів виходить за межі корпоративного рівня і безпосередньо впливає на національну безпеку, технологічну модернізацію та стійкість економіки. Розвиток військових технологій, дрової індустрії, систем штучного інтелекту та впровадження національної AI-інфраструктури доводять: доступ до критичних технологій стає ключовим ресурсом країни. Проте застарілі процедури ЗЕД, фрагментована нормативна база та регуляторні бар'єри у сфері криптографії значно знижують швидкість технологічного розвитку.

3. У підрозділі 3.3 визначено, що green-tech, енергетичні системи накопичення, водневі технології та цифрові сервіси потребують нового регуляторного підходу. Впровадження міжнародних стандартів, створення умов для

in-licensing критичних рішень і прискорена локалізація виробничих технологій є важливими факторами енергетичної безпеки та інтеграції України до європейського ринку.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що ліцензування в умовах сучасної економіки трансформується з технічної юридичної процедури у стратегічний інструмент розвитку. Воно визначає можливості держави та бізнесу щодо доступу до глобальних інновацій, створення високотехнологічних продуктів, розширення міжнародної присутності та формування конкурентних переваг. Україна, проходячи швидку фазу цифрової та воєнної трансформації, формує власну модель ліцензування, орієнтовану на інновації, автоматизацію та інтеграцію в європейський та світовий економічний простір. Ефективність цієї моделі залежатиме від темпів оновлення нормативної бази та здатності адаптувати механізми ліцензування до потреб воєнної та післявоєнної економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити сутність, механізми та стратегічне значення ліцензування у міжнародному бізнесі. У роботі систематизовано теоретичні підходи, узагальнено міжнародний досвід, проаналізовано українську нормативно-правову базу та запропоновано інструменти, здатні підвищити ефективність ліцензійної моделі в умовах глобальної цифрової трансформації та війни.

1. Встановлено, що ліцензування є однією з ключових моделей міжнародного підприємництва, яка дає змогу компаніям передавати права інтелектуальної власності без необхідності створювати виробничі або збутові потужності на іноземних ринках. Ліцензійні угоди виконують стратегічну функцію – вони мінімізують витрати входу на ринок, знижують комерційні ризики, забезпечують доступ до нових технологій та створюють основу для формування глобальних бізнес-екосистем.

2. Доведено, що підходи до ліцензування істотно змінилися під впливом цифровізації та глобалізації. Якщо в минулому ліцензування розглядалося переважно як механізм захисту прав інтелектуальної власності, то сьогодні воно трансформувалося у гнучку бізнес-модель, що включає створення франшиз, управління медіабрендами, трансфер технологій, спільні R&D та інтеграцію в міжнародні інноваційні платформи. Світовий досвід демонструє посилення ролі цифрового контенту, інтерактивних продуктів, відеоігор, стримінгу та штучного інтелекту.

3. Проаналізовано, що нормативно-правові механізми ліцензування формуються на поєднанні міжнародних угод (TRIPS), національного законодавства та корпоративних стандартів трансферу технологій. У різних країнах правила ліцензування істотно відрізняються, що вимагає від компаній адаптації до

антимонопольних норм, контрактних вимог і технічних стандартів. Зростає значення електронних процедур, прозорості процесів, чітких вимог щодо роялті та захисту комерційної таємниці.

4. Доведено, що світовий ринок ліцензування є одним із найдинамічніших сегментів глобальної економіки. Його зростання забезпечують цифрові медіа, економіка вражень, відеоігри, креативні індустрії та персоналізовані онлайн-сервіси. Географічна структура ринку зміщується у бік Азії, тоді як товарна структура стає більш диверсифікованою, включаючи контент, технології, програмні продукти та інтерактивні сервіси.

5. Аналіз показав, що українська система ліцензування залишається фрагментованою, перевантаженою паперовими процедурами та характеризується надмірною регуляторною складністю. У ЗЕД ліцензування часто має обмежувальний характер, що створює бар'єри для інновацій та доступу до світових технологій. Разом із цим, швидкий розвиток military-tech, дронів, цифрових продуктів та інноваційних сервісів формує попит на нові моделі регулювання.

6. На прикладі Sanrio показано, що ефективність ліцензійної стратегії визначається не масштабом активів, а здатністю трансформувати бренд у багатокомпонентну екосистему. Sanrio демонструє модель 360-градусної взаємодії, що охоплює товари, послуги, контент, колаборації та цифрові проекти. Такий підхід забезпечує високу гнучкість, стабільність роялті-потоків та адаптацію до різних ринків.

7. Систематизація підготовчого етапу, прозорі фінансові моделі, диференціація партнерів, внутрішня координація та цифрові інструменти управління ліцензіями є ключовими факторами підвищення ефективності. Оптимізація охоплює організаційні, стратегічні та технологічні аспекти, що дозволяє перетворити ліцензування з фрагментованого процесу на повноцінний елемент корпоративної стратегії.

8. Цифрова трансформація радикально змінює роль ліцензування: зростає значення AI-рішень, хмарних сервісів, military-tech, креативних індустрій та зелених технологій. Співпраця України з глобальними технологічними компаніями та розвиток національної AI-інфраструктури створюють передумови для переходу до платформного підходу, де ліцензування стає автоматизованим сервісом, інтегрованим у державні та комерційні цифрові системи.

9. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що формування сучасної, прозорої та цифровізованої системи ліцензування є необхідною умовою адаптації України до глобальних інноваційних трендів і вимог європейського ринку. Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій забезпечить перехід від застарілої бюрократичної моделі до стратегічно орієнтованої системи управління інтелектуальними активами, здатної підтримувати технологічний розвиток країни, зміцнювати конкурентні позиції українських компаній і сприяти довгостроковій економічній стійкості України в умовах тривалих зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес. Суми, 2021. 223 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de577f60-36cc-4532-8abb-2eaad99df60c/content> (дата звернення: 19.09.2025).
2. Гроздановська В., Янкуловський Н., Бойковська К. International business and trade. *International journal of sciences basic and applied research (IJSBAR)*. 2017. P. 105–114.
URL: https://www.researchgate.net/publication/329487447_International_Business_and_Trade (date of access: 20.09.2025).
3. Черницька Т., Пономаренко О., Швиданенко В. Міжнародний трансфер технологій у контексті глобальної конкурентоспроможності національних економік. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-95> (дата звернення: 20.09.2025).
4. Волинець У. А. Ліцензування як один із шляхів державного регулювання соціально відповідальної діяльності. *Економіка та управління національним господарством*. 2015. № 2. С. 105–108.
URL: [https://www.ird.gov.ua/sep/sep20152\(112\)/sep20152\(112\)_105_VolynetsUA.pdf](https://www.ird.gov.ua/sep/sep20152(112)/sep20152(112)_105_VolynetsUA.pdf) (дата звернення: 21.09.2025).
5. Солошкіна І. В. Ліцензування діяльності фінансових установ. *Вісник харківського національного університету імені В. Н. каразіна*. 2016. № 21. С. 66–69. URL: <https://periodicals.karazin.ua/law/article/view/8392/7902> (дата звернення: 25.11.2025).
6. Exchanging value: negotiating technology licensing agreements. by W. I. P. Organization, I. T. Centre. Geneva : World Intellectual Property Organization, 2005. 178 p.

URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/licensing/906/wipo_pub_906.pdf (date of access: 27.11.2025).

7. Міжнародне науково-технологічне співробітництво України. 2022. 59 с.
URL: <https://www.scribd.com/document/590347233/ТЕМА-5-МНТС-Автосохраненный> (дата звернення: 26.09.2025).

8. Біль О. Р. Державне ліцензування як правова підстава підприємницької діяльності. Тернопіль, 2018. 95 с.
URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/600ddb6b-7ab0-4461-ba2f-3694d87a1265/content> (дата звернення: 27.09.2025).

9. Романовський О. О. Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковіца і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 32-43. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ape_2012_1_6 (дата звернення: 28.09.2025).

10. Erbschloe M. International Technology Transfer. *EBSCO*.
URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/technology/international-technology-transfer> (date of access: 29.09.2025).

11. Buckley P. J., Casson M. C. The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of international business studies*. 2009. Vol. 40, no. 9. P. 1563-1580.
URL: https://www.researchgate.net/publication/46526159_The_Internalisation_Theory_of_the_Multinational_Enterprise_A_Review_of_the_Progress_of_a_Research_Agenda_after_30_years (date of access: 30.09.2025).

12. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. Перше українське адаптоване видання : підручник. К. : Хімджест, 2008. 479 с.

URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVII_MEN_EDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition (дата звернення: 30.09.2025).

13. Шталь Т., Дмитренко Д. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-45> (дата звернення: 01.10.2025).

14. Прушківська Е. В., Третьякова К. О. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2018. № 2. С. 119-125. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1108 (дата звернення: 02.10.2025).

15. Kemenes P. Top international market entry strategies: how to expand globally from the US. <https://wise.com/us/blog/international-market-entry-strategies>. URL: <https://wise.com/us/blog/international-market-entry-strategies> (date of access: 03.10.2025).

16. Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ). *Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організацій у Женеві*. URL: <https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2610-wipo> (дата звернення: 04.10.2025).

17. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності : Угода Світ. орг. торгівлі від 15.04.1994 : станом на 6 груд. 2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text (дата звернення: 05.10.2025).

18. Arup C., Plahe J. Patents and other conditions of access to vaccines. *The journal of world intellectual property*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/jwip.12258> (date of access: 05.10.2025).

19. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 18 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
20. Плахотнік О. Конспект лекцій з дисципліни «Трансфер технологій». Кам'янське, 2022. 65 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/34/7-34-k157.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).
21. Онищенко В. Роялті: визначення, облік, оподаткування. *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7449-royalt-pravo-koristuvannya-chi-pravo-volodnnya> (дата звернення: 08.10.2025).
22. Evrard S. J. International licensing of intellectual property rights: issues arising under U.S., European, and Japanese competition law. *Intellectual property counselor*. URL: <https://www.jonesday.com/-/media/files/publications/2009/04/international-licensing-of-intellectual-property-r/files/3261069/fileattachment/3261069.pdf> (date of access: 09.10.2025).
23. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (УКРНОІВІ). Стратегічний план розвитку 2024-2028. 2024. 158 с. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/04/Stratehichnyyi_plan_rozvytku_UKRNOIVI_2024-2028-web.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
24. WIPO. World intellectual property indicators 2025. 192 p. URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4822> (date of access: 11.10.2025).
25. World intellectual property indicators. patents highlights. *WIPO*. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/world-intellectual-property-indicators-2025-highlights/en/patents-highlights.html> (date of access: 11.10.2025).

26. Licensing international. 2024 global licensing industry study. 2024. 88 p. URL: https://www.spielwarenmesse.de/fileadmin/SWM_Dateien/PDF/Allgemein/Lizenzen/LI_2024_Global_Licensing_Industry_Study.pdf (date of access: 12.10.2025).
27. Licenglobal. The top global licensors 2025. 30 p. URL: https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/blt8770191dea35bccc/blt78540cae70b9d1af/6891c4e9835bcee3e34e56d7/LIC_310725_TopLicensors_2025_Copyright_V2.pdf (date of access: 13.10.2025).
28. Zhang Y. Disney IP industry development strategy. *Advances in economics, business and management research*. 2021. P. 215-218. URL: https://www.researchgate.net/publication/353441844_Disney_IP_Industry_Development_Strategy (date of access: 15.10.2025).
29. ExpertXchange. The evolution of microsoft licensing: from volume discounts to cloud complexity. *appstrato*. URL: <https://appstrato.com/article/the-evolution-of-microsoft-licensing-from-volume-discounts-to-cloud-complexity/> (date of access: 16.10.2025).
30. Pfizer completes licensing agreement with 3sbio. *Pfizer*. URL: <https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer-completes-licensing-agreement-3sbio> (date of access: 17.10.2025).
31. Toyota launches new intellectual property licensing program. *Toyota Newsroom*. URL: <https://pressroom.toyota.com/toyota-launches-new-intellectual-property-licensing-program/> (date of access: 18.10.2025).
32. Samsung expands Tizen OS licensing program with new global partners and enhanced offerings. *Samsung Newsroom*. URL: <https://news.samsung.com/global/samsung-expands-tizen-os-licensing-program-with-new-global-partners-and-enhanced-offerings> (date of access: 20.10.2025).
33. Авер'янова Є. Ліцензування господарської діяльності у спеціальному порядку: характерні риси та напрями удосконалення. *Підприємництво*,

господарство і право. 2018. С. 64-69.

URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=-PxZAVAAAAAJ&citation_for_view=-PxZAVAAAAAJ:ux6o8ySG0sC (дата звернення: 21.10.2025).

34. Гончарук О., Малюська Д., Лавриненко І. Ліцензування як інструмент обмеження доступу до ринків. 2018. 150 с. URL: <https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/07/BK-Litsenzuvannya-yak-instrument-obmezhennya-dostupu-do-rynkv.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).

35. Захожий М. Що таке електронна комерція: розвиток, популярні платформи та тренди eCommerce. UAATEAM. URL: <https://uaateam.agency/blog/shcho-take-elektronna-komertsiya-rozvytok-v-ukrayini-populyarni-platformy-ta-trendy-ecommerce/> (дата звернення: 24.10.2025).

36. Sanrio in a nutshell. Corporate Sanrio. URL: <https://corporate.sanrio.co.jp/en/ir/glance/#:~:text=As%20a%20global%20entertainment%20business,all%20people%20around%20the%20world.> (date of access: 27.10.2025).

37. Licenseglobal. The top global licensors 2023. 49 p. URL: https://superbrainheroes.com/wp-content/uploads/2023/10/Global-Licensing-Report-2023-LIC_230727_DE_Copyright_2.pdf (date of access: 29.10.2025).

38. Holson L. M. MEDIA; A nike veteran adds some swoosh to disney's tired mouse. *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2004/08/30/business/media-a-nike-veteran-adds-some-swoosh-to-disney-s-tired-mouse.html> (date of access: 30.10.2025).

39. LicenseGlobal. The top global licensors. 2022. 44 p. URL: [https://www.thegloballicensinggroup.com/content/dam/Informa/licensing/license-global/TopGlobalLicensors2022_1%20\(8\).pdf](https://www.thegloballicensinggroup.com/content/dam/Informa/licensing/license-global/TopGlobalLicensors2022_1%20(8).pdf) (date of access: 30.10.2025).

40. LicenseGlobal. The top global licensors 2023. 49 p. URL: https://superbrainheroes.com/wp-content/uploads/2023/10/Global-Licensing-Report-2023-LIC_230727_DE_Copyright_2.pdf (date of access: 30.10.2025).
41. LicenseGlobal. The top global licensors. 2024. 47 p. URL: https://eu-assets.contentstack.com/v3/assets/blt8770191dea35bccc/blta0b753b38a3f98bf/669f870cad1420db680cc845/LIC_240725_TopLicensors_2024_Copyright.pdf (date of access: 30.10.2025).
42. Mottner S., Johnson J. P. Motivations and risks in international licensing: a review and implications for licensing to transitional and emerging economies. *Journal of world business*. 2000. P. 171-188. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951600000316> (date of access: 31.10.2025).
43. World Health Organization. Briefing note on access-oriented technology licensing. 2024. 18 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-who-briefing-note-on-access-oriented-technology-licensing.pdf> (date of access: 31.10.2025).
44. Hoeg Law. The great EULA switch up, a lawyer reads (some of) nintendo's controversial new terms, 2025. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/watch?v=JL2TWX_2rqQ (date of access: 03.11.2025).
45. Bennett E. How consumers are leveraging regional pricing for digital savings. *Bizzmark Blog*. URL: <https://bizzmarkblog.com/how-consumers-are-leveraging-regional-pricing-for-digital-savings/> (date of access: 04.11.2025).
46. Торік Україна виробила понад 5 млн дронів, цього року у 2,5 рази більше. *Українське радіо*. URL: <https://ukr.radio/news.html?newsID=108375> (дата звернення: 05.11.2025).

47. The keys to successful technology in-licensing. *ASTP*. URL: <https://astp4kt.eu/news/the-keys-to-successful-technology-in-licensing> (date of access: 07.11.2025).
48. Прес-офіс М-ва. Починаємо працювати з NVIDIA для розбудови суверенного ШІ в Україні. *Міністерство цифрової інформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pochynayemo-pratsiuvaty-z-nvidia-dlia-rozbudovy-suverennoho-shi-v-ukrayini> (дата звернення: 07.11.2025).
49. Сабадишина Ю. AI, Defense Tech і GovTech – серед пріоритетів. Що ще передбачає стратегія цифрового розвитку інновацій 2030. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/news/about-win-win-2030/> (дата звернення: 08.11.2025).
50. Промислові системи акумулювання енергії. *Energy Storage*. URL: <https://energystorage.com.ua/> (дата звернення: 09.11.2025).
51. Процес розбудови систем зберігання енергії в Україні запущено. *GOLAW*. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/energy-alert/proczes-rozbudovi-sistem-zberigannya-energiyi-v-ukrayini-zapushheno/> (дата звернення: 09.11.2025).
52. Zaburanna, L., Nedilska, L., Abramova, I., Kurovska, N., & Martynuk, G. (2020). THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM IN CONDITIONS OF DESTRUCTIVE IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS. *Scientific Horizons*, 3(88), 7-18. URL: 10.33249/2663-2144-2020-88-3-7-18
53. Abramova I., Nedilska L., Kurovska N., Kovalchuk O., Poplavsky P. MODERN STATE AND POST-WAR PROSPECTS OF FINANCIAL INCLUSION IN UKRAINE CONSIDERING THE EU EXPERIENCE. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 6 (53), 2023. pp. 318-333. DOI:10.55643/fcaptp.6.53.2023.4222333
54. Грицишен Д. О., Абрамова І.В. Роль високотехнологічних стартапів у глобальній економіці. *Society and Security*. 2025. Вип. 2 (8). С. 3-8. [https://doi.org/10.26642/sas-2025-2\(8\)-3-8](https://doi.org/10.26642/sas-2025-2(8)-3-8)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

Динаміка розподілу каналів роздрібної торгівлі (2021-2023 рр.)

<i>Регіон</i>	2023		2022		2021	
	<i>Фізичні магазини</i>	<i>Онлайн</i>	<i>Фізичні магазини</i>	<i>Онлайн</i>	<i>Фізичні магазини</i>	<i>Онлайн</i>
США та Канада	58%	42%	69%	31%	63%	37%
Західна Європа	61%	39%	65%	35%	65%	35%
Латинська Америка	83%	17%	76%	24%	72%	28%
Північна Азія	59%	41%	69%	31%	68%	32%
Південна Азія та Океанія	57%	43%	74%	26%	69%	31%
Східна Європа*	60%	40%	58%	42%	50%	50%
Близький Схід та Африка*	70%	30%	83%	17%	85%	15%
Загалом у світі	63%	37%	70%	30%	66%	34%

* – зміни у цих регіонах не є статистично значущими через малу вибірку.

Джерело: складено автором на основі [26]

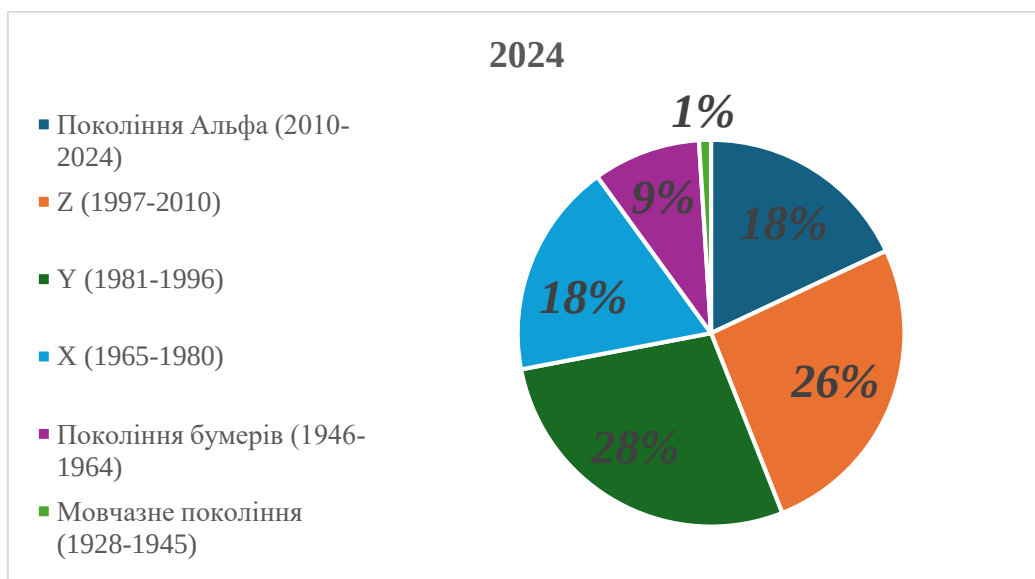


Рис. Б.1.

Розподіл основних споживчих груп на ринку ліцензованих товарів у 2024 році (за поколіннями)

Джерело: побудовано автором на основі [26]

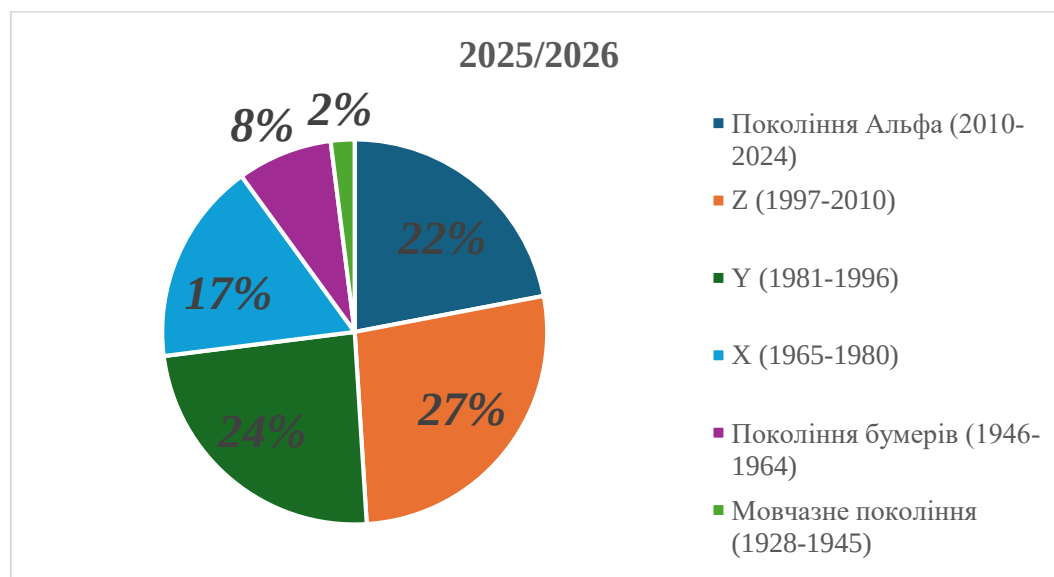


Рис. Б.2.

Прогноз найважливіших поколінь для взаємодії з брендами у 2025/2026 роках

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Таблиця В.1.

Механізми мінімізації ризиків та оптимізації ліцензійної діяльності

<i>Ризик</i>	<i>Управлінський інструмент</i>	<i>Очікуваний ефект</i>
<i>Ризик вибору неефективного партнера</i>	Стандартизований <i>due diligence</i> (попередній аудит партнера: фінансовий стан, юридичні права, виробнича спроможність)	Зменшення ризику опортунізму та низької якості
<i>Ризик затяжних переговорів і транзакційних витрат</i>	Попередня угода (<i>Heads of Agreement</i>) – коротка рамкова домовленість із фіксацією ключових параметрів)	Скорочення часу виходу на ринок
<i>Фінансовий ризик (неправильна модель оплати)</i>	Гнучкі схеми компенсації (роялті, паушальний платіж, комбіновані моделі)	Баланс інтересів сторін, фінансова передбачуваність
<i>Ризик неякісного виконання або слабкого маркетингу</i>	Управління відносинами: регулярний обмін даними, спільний моніторинг	Підтримання стандартів бренду, покращення промоції
<i>Ризик стратегічної неузгодженості</i>	Відбір партнерів за критеріями сумісності цілей та ринкової стратегії	Менше конфліктів, стабільність у позиціонуванні
<i>Ризик втрати масштабування та контрафакту</i>	Регіональні ліцензії, диференційовані ставки роялті для ринків, що розвиваються	Легальне розширення охоплення та зменшення контрафакту
<i>Ризик фрагментації ліцензійної діяльності</i>	Інституціоналізація ліцензування як стратегічної функції компанії	Узгодженість рішень, швидше масштабування

Джерело: складено автором на основі систематизації міжнародних практик ліцензування

АНОТАЦІЯ

Лісковий В.О. Ліцензування у міжнародному бізнесі. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «магістр» спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, організаційно-правові механізми та сучасні практики ліцензування у міжнародному бізнесі в умовах глобалізації та цифрової трансформації світової економіки. Проаналізовано сутність ліцензійних угод, їхні функції, види та особливості застосування в міжнародній комерційній діяльності. Значну увагу приділено вивченню ролі державного регулювання, інституційного середовища і законодавчих норм, що визначають умови укладання та реалізації ліцензійних договорів.

Практична частина роботи присвячена аналізу сучасних тенденцій розвитку ліцензійних стратегій провідних міжнародних компаній, оцінці переваг і ризиків використання ліцензування як інструменту виходу на зовнішні ринки та підвищення конкурентоспроможності. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізмів ліцензування для українських підприємств з урахуванням світового досвіду, цифрових інновацій та особливостей національного ринкового середовища.

Ключові слова: міжнародний бізнес, ліцензування, ліцензійні угоди, інтелектуальна власність, державне регулювання, міжнародні економічні відносини, комерціалізація технологій, стратегія виходу на ринок.

ABSTRACT

Liskovyi V.O. *Licensing in International Business*. – Manuscript. The qualification thesis submitted for the Master's degree in speciality 292 "International Economic Relations". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations, organizational and legal mechanisms, and modern practices of licensing in international business under the conditions of globalization and digital transformation of the world economy. The essence, functions, types, and specific features of licensing agreements in international commercial activities are analyzed. Particular attention is paid to the role of state regulation, the institutional environment, and legal frameworks that determine the conditions for concluding and implementing licensing contracts.

The practical part of the thesis focuses on the analysis of current trends in the development of licensing strategies used by leading international companies, as well as on assessing the advantages and risks of licensing as a tool for entering foreign markets and enhancing competitiveness. Recommendations are developed for improving licensing mechanisms for Ukrainian enterprises, taking into account global experience, digital innovations, and the specifics of the national market environment.

Keywords: international business, licensing, licensing agreements, intellectual property, state regulation, international economic relations, technology commercialization, market entry strategy.