

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Інститут модернізації змісту освіти МОН України**  
Інститут промислових та бізнес технологій (ІПБТ)  
Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ), м. Дніпро  
Українська асоціація управління проєктами «УКРПЕТ», м. Київ  
Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності (НДІВ)  
Національної академії правових наук України (НАПрН України), м. Київ  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ  
Національний технічний університет України «Харківський політехнічний інститут»  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
університет імені Ігоря Сікорського», м. Київ  
Одеський національний морський університет (ОНМУ), м. Одеса  
Честоховський політехнічний університет, Польща  
Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Polska Rzeczpospolita, Польща;  
Вища економіко-гуманітарна школа (WSEH) м. Бельсько-Бяла, Польща  
Вища школа управління охороною праці в місті Катовіце, (WSZOP), Польща  
Університет в Мішкольце, Угорщина  
Інститут підвищення кваліфікації, Будапешт, Угорщина  
Вища школа менеджменту у Варшаві, (WSM), Польща  
Astana IT University, Kazakhstan  
за підтримки:  
Центр Українсько-європейського наукового співробітництва  
Видавничий дім «Гельветика»  
Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України  
Юридична компанія «ЮРСЕРВІС», м. Дніпро



## **ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ** **за матеріалами**

V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції  
**МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»**  
**«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА**  
**НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,**  
**ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА**  
**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,**  
**23-24 березня 2023 р.**

**ДНІПРО**  
**ЮРСЕРВІС**  
**2023**

# **ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**за матеріалами**

**V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА  
НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,  
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,**

**23-24 березня 2023 р.**

**ДНІПРО  
ЮРСЕРВІС  
2023**

**УДК 005.8:[005.3+004.9+347.77]**

Конференція запроваджена МОН України, лист Інституту модернізації змісту освіти МОН України № 21/08-53 від 19.01.2023 року у розділі III. Інтернет-конференції за № 6 у переліку.

Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.  
Претензії до організаторів не приймаються.

Головний редактор д.т.н., проф. Петренко В.О.  
Науковий редактор д.т.н., проф. Молоканова В.М.  
Науковий редактор к.т.н., доц. Дорожко Г.К.

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ»:** збірник наукових праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (23-24 березня 2023 р.). УДУНТ, УКРNET, НДІВ НАПрН України, Дніпро: Юрсервіс, 2023. 730 с.

У збірнику наукових праць наведені матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій». Збірник наукових праць становить інтерес для наукових працівників, викладачів, фахівців з інтелектуальної власності та управління проєктами, а також студентів.

**УДК 005.8:[005.3+004.9+347.77]**

© Український державний університет науки і технологій, 2023  
© Українська асоціація управління проєктами, 2023  
© Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності  
Національної академії правових наук України, 2023  
© Колектив авторів збірника, 2023

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

- ПРОЙДАК Ю.С.** – голова, доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ);
- БУШУЄВ С.Д.** – співголова, президент Української асоціації управління проектами «УКРНЕТ», доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами Київського Національного університету будівництва та архітектури;
- ДОРОШЕНКО О.Ф.** – співголова, канд. юридичних наук, директор Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності НАПрН України;
- ПЕТРЕНКО В.О.** – заступник голови, доктор технічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проектами УДУНТ, модератор конференції;
- ДОРОЖКО Г.К.** – заступник директора НДІВ НАПрН України, кандидат технічних наук, доцент, модератор конференції;
- МОЛОКАНОВА В.М.** – доктор технічних наук, професор кафедри системного аналізу та управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»; модератор конференції;
- КОРОГОД Н.П.** – кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проектами УДУНТ;
- ВІХЛЯЄВ М.Ю.** – доктор юридичних наук, професор, директор Центру Українсько-європейського наукового співробітництва;
- ПЕРЕРВА П.Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут», професор університету в Мішкольце (Угорщина), модератор конференції;
- КОБЄЛЄВА Т.О.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут» модератор конференції;
- ЗАВГОРОДНЯ О.О.** – доктор технічних наук, професор, професор кафедри міжнародна економіка і соціально-гуманітарні дисципліни ІПБТ УДУНТ;
- ЛАПКІНА І.О.** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління логістичними системами і проектами Одеського національного морського університету;
- КОЗЕНКОВ Д.С.** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування УДУНТ;
- ЮРЧИШИН О.Я.** – кандидат технічних наук, доцент, директор Департаменту інновацій та трансферу технологій НТУ України «КПІ імені Ігоря Сікорського»;

# **ЗМІСТ**

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

<b>S. BUSHUYEV, N. BUSHUIEVA, D. BUSHUIEV, V. DUSHUIEVA</b> <b>INSPIRATIONAL PROJECT MANAGEMENT IN THE CIRCULAR</b> <b>ECONOMY ENVIRONMENT.....</b>	<b>19</b>
<b>V.O. CHEREPANOVA, O.I. PODREZ, P.G.PERERVA</b> <b>MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS USING</b> <b>THE AGILE METHOD.....</b>	<b>25</b>
<b>M.YU.GLIZNUTSA, I.V.DOLYNA, P.G.PERERVA</b> <b>FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF AN INNOVATIVE PROJECT.....</b>	<b>31</b>
<b>U.YU.HARNA, T.O.KOBIELIEVA, P.G.PERERVA</b> <b>PRICE EFFICIENCY OF THE IMPLEMENTATION OF A</b> <b>STRATEGIC PROJECT FOR A TRANSPORT ENTERPRISE.....</b>	<b>36</b>
<b>TETIANA HIORME</b> <b>STAKEHOLDER MODEL IN THE MANAGEMENT OF ENERGY</b> <b>EFFICIENCY PROJECTS.....</b>	<b>42</b>
<b>O.O. KHODYRIEVA, V.G.DYUZHEV, P.G.PERERVA</b> <b>RISK RESEARCH USING THE INTERNATIONAL AGILE</b> <b>PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY.....</b>	<b>47</b>
<b>A.V.KOSENKO, P.G.PERERVA</b> <b>THE ROLE OF INNOVATION IN THE PROJECTMANAGEMENT FARM.....</b>	<b>52</b>
<b>D.YU.KRAMSKOY, D.O. POBEREZHNYI, P.G.PERERVA</b> <b>FEATURES OF TASKS MANAGERA INNOVATION AND INFORMATION.....</b>	<b>56</b>
<b>K.S. MEKHOVYCH, E.S.MEKHOVYCH, P.G.PERERVA</b> <b>METHODOLOGICAL ESSENCE OF THE INNOVATIVE PROJECT.....</b>	<b>61</b>
<b>I.O.NOBYK, S.A.MEKHOVYCH, P.G.PERERVA</b> <b>RULES FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT OF GLOBAL INTERNATIONAL</b> <b>INNOVATION PROJECTS.....</b>	<b>66</b>
<b>VARVARA PITERSKA</b> <b>DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN</b> <b>PROJECTS OF FREIGHT FORWARDING.....</b>	<b>72</b>

<b>VARVARA PITERSKA, VIKTOR ADAKHOVSKIY</b> <b>MECHANISMS OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT</b> <b>OF SEA PORTS DEVELOPMENT .....</b>	<b>77</b>
<b>YULIYA PRYKHNO</b> <b>RESOURCE-ORIENTED APPROACH TO THE ENTERPRISE STRATEGY</b> <b>FORMULATION.....</b>	<b>81</b>
<b>M.M.TKACHEV, O.I.SAVCHENKO, P.G.PERERVA</b> <b>PRINCIPLES OF ENSURING ASAN INNOVATIVE PROJECT.....</b>	<b>84</b>
<b>E.V.VYDRYA, T.O.KOBIELIEVA, P.G.PERERVA</b> <b>THE STRUCTURE OF A STRATEGIC INNOVATION PROJECT FOR A</b> <b>TRANSPORT ENTERPRISE AND THE CONTENT OF ITS MODULES.....</b>	<b>89</b>
<b>БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ В.В., ЗАВГОРОДНЯ О.О.</b> <b>УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМИ І ВИРОБНИЧИМИ НЕОЕКОНОМІЧНИМИ</b> <b>СТРАТЕГІЯМИ В ДОІСТОРИЧНОМУ ТА ІСТОРИЧНОМУ КОНТЕКСТІ:</b> <b>МІЖ ІННОВАЦІЯМИ ТА СТАНДАРТИЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>94</b>
<b>ДРУЖИНІН А.В., ДРУЖИНІН Є.А., ДАВИДЕНКО О.А.,</b> <b>ОБУХОВА Н.В.</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА БАЗІ ВІМ-ТЕХНОЛОГІЇ.....</b>	<b>99</b>
<b>КОВТУН Т.А., КОВТУН Д.К., КРУПСЬКА О.С.</b> <b>СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТІВ</b> <b>ЕКОЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ.....</b>	<b>104</b>
<b>КОРХІНА І.А., САЄНКО М.В.</b> <b>БАР'ЄРИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ</b> <b>ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>109</b>
<b>КОСЕНКО Н.В., МАЦКО А.І.</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ OPEN SPACE В РОБОТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА.....</b>	<b>114</b>
<b>КОСЕНКО Н.В., СНУРНІКОВА К.В.</b> <b>ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МЕТОДОЛОГІЇ</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>116</b>
<b>КОСЕНКО Н.В., ТИШКЕВИЧ А.А.</b> <b>СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД.....</b>	<b>119</b>

<b>КУРЯНОВ О.В.</b>	
КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ.....	122
<b>МОЛОКАНОВА В.М.</b>	
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ПРОЄКТАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ	
ЗРОСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	127
<b>ПЕТРЕНКО В.О., МАЙМУР М.Ф., РУДЧЕНКО В.О.</b>	
ОГЛЯД ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ	
НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ.....	132
<b>ПЕТРЕНКО В.О., ФОНАРЬОВА Т.А., МЕЛЬНИЧЕНКО Ю.В.</b>	
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ РЕКЛАМНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	141
<b>ПЕТРЕНКО Ю.А., БУГАЄВСЬКИЙ М.С.</b>	
ЗАДАЧІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	
МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМ АВТОМАТИЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	
НА АСФАЛЬТОБЕТОННИХ ЗАВОДАХ.....	148
<b>РУДЧЕНКО О.В., БУЛАВІН Д.О., КАРАСАЄВ К.К.</b>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У	
РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ .....	152
<b>СТРЕМКОВСЬКА М.К., ВИШНЕВСЬКА М.К.</b>	
ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В	
СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ.....	160
<b>ФІНОГЕНОВА І.О.</b>	
КОНВЕРГЕНЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....	165
 <b>МОДЕЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ТА УПРАВЛІННІ</b> <b>ПРОЄКТАМИ</b>	
<b>G.G. SHVACHYCH, P.O. SHCHERBYNA, P.O. ISHCHUK</b>	
COMPETITIVE ACCESS ALGORITHMS ANALYSIS OF BLOCKCHAIN	
TECHNOLOGY.....	171
<b>N. YE. SKOROBOGATOVA</b>	
MODEL OF BALANCED ASSESSMENT OF INNOVATION	
PROJECTS IN CRISIS CONDITIONS.....	178

**OLENA ZAVHORODNIA, VITALIY KUZNETSOV, DANYLO  
TKALENKO**

**THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRICITY MARKET IN THE  
CONTEXT OF INDUSTRIAL 4.0 AND THE ACCELERATED DEVELOPMENT  
OF THE DIGITAL ECONOMY.....183**

**КОЛОСОК В.М., ГРИГОРЕНКО О.В.**

**ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ З МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ  
СТРУКТУР ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ  
БЕЗПЕКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....191**

**КОСЕНКО Н.В., ЗАХАРЕНКО Ю.О.**

**АВТОМАТИЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ХАРЧОВІЙ  
ПРОМИСЛОВOSTІ .....196**

**ЧЕРНОВА ЛБ.С., ЖУРАВЕЛЬ І.А., ЖУРАВЕЛЬ А.В.**

**СТВОРЕННЯ ІТ-ПРОЄКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ КОГНІТИВНОГО  
МОДЕЛЮВАННЯ.....198**

**ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ**

**БОГОМ'Я В.І., БЕЗСОНОВА Д.І.**

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМЕРЕЖ В УПРАВЛІННІ.....204**

**БРАЖНИК Л.В., ЧУМАК В.Д.**

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ПОСЛУГ.....209**

**ВРАКІНА К.П., МИТЦЕВА О.С.**

**ВЗАЄМОДІЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ ІЗ ПСИХОЛОГІЧНИМИ ПРИЙОМАМИ  
В УПРАВЛІННІ.....214**

**КІЖАЄВ С.О., ОРЖЕЛЬСЬКИЙ І.В., ПЕТРЕНКО В.О.,  
УСЕНКО О.О., ЛИТВИЦЬКА Т.Д., МАЗУР Н.В., БІЛЕЦЬКИЙ В.В.  
ЕНЕРГОІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ**

**«КМЕ ANTI-AGE» В УПРАВЛІННІ СТАРІННЯМ ОРГАНІЗМУ.....219**

**КОРОГОД Н.П., ШВЕЦЬ Є.С., ВІНОГРАДОВА В.К.**

**СПЕЦИФІКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ У КОМПАНІЇ...227**



<b>КУЛИК В.О., ПЕТРЕНКО В.О., МЕНЕНКО В.К.</b> <b>АУТСОРСИНГ В ІТ-ПРОЄКТАХ.....</b>	<b>236</b>
--	------------

<b>МАКАРУК К.Ф. (науковий керівник зав. каф. ГУБАРЄВ С.В.)</b> <b>ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>246</b>
--	------------

<b>САВЧУК Л.М., УДАЧИНА К.О.</b> <b>ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЧАСОВИХ РЯДІВ</b> <b>ПОКАЗНИКІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>250</b>
--	------------

<b>ТУПКАЛО В.М.</b> <b>ПРОЦЕСНО - ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО СИНТЕЗУ МОДЕЛІ</b> <b>АУДИТУ ПОТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ</b> <b>БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>256</b>
--	------------

<b>ЧЕРЕП А.В., ВОРОНКОВА В.Г., ЧЕРЕП О.Г.</b> <b>ФОРМУВАННЯ РОЗУМНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗА</b> <b>ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>	<b>261</b>
---	------------

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛАЄНСУ В УМОВАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

<b>БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ В.В., ЗАВГОРОДНЯ О.О., ЗАВГОРОДНІЙ К.О.</b> <b>ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ, КОНКУРЕНТНИЙ КОНТЕКСТ ТА</b> <b>КОМПЛАЄНС-ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З РОЗВИТКУ</b> <b>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>264</b>
---	------------

<b>ВЕРЕС ШОМОШІ М., КОБЄЛЄВА Т.О., ПЕРЕРВА П.Г.</b> <b>КОМПЛАЄНС-РИЗИКИ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> <b>ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>270</b>
---	------------

<b>КОБЄЛЄВА Т.О.</b> <b>ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛАЄНС-КОНЦЕПЦІЇ ДЛЯ</b> <b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО</b> <b>ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>275</b>
---	------------

<b>НАГІ С., КОБЄЛЄВА Т.О., ПЕРЕРВА П.Г.</b> <b>СИСТЕМА КОМПЛАЄНС-БЕЗПЕКИ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО</b> <b>РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>281</b>
---	------------

<b>ПЕРЕРВА П.Г., КОБЄЛЄВА Т.О.</b> <b>ФУНКЦІЇ ТА НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЇ</b> <b>НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>286</b>
<b>ПЕТРЕНКО В.О., ФОНАРЬОВА Т.А., СЕЛЕГЕЙ А.М.,</b> <b>МАМЕШИН В.С.</b> <b>ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З КОМПЛАЄНСУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК</b> <b>ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>291</b>
<b>ТКАЧОВ М.М., КОБЄЛЄВА Т.О., ПЕРЕРВА П.Г.</b> <b>ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-ПОРУШЕНЬ В СФЕРІ</b> <b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>299</b>
<b>ТУБОЛЬЦЕВ Л.Г., ПЕТРЕНКО В.О., ФОНАРЬОВА Т.А.,</b> <b>СЕЛЕГЕЙ А.М.</b> <b>СИСТЕМА «КОМПЛАЄНС» У МЕТАЛУРГІЙНОМУ ВИРОБНИЦТВІ</b> <b>УКРАЇНИ.....</b>	<b>305</b>

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

<b>БАХАРЕВА О.В.</b> <b>КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>	<b>313</b>
<b>МОЖАЙКІНА Н.В., МАВРОВА К.І.</b> <b>КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ.....</b>	<b>318</b>
<b>ПУСТОВІТ Н.В.</b> <b>КРЕАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ</b> <b>НАУКОВЦЯ У КОНТЕКСТІ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>324</b>
<b>САМОЙЛЕНКО М.В. (науковий керівник Prof. IGOR</b> <b>КОРОТUN DRSC Чеська Республіка)</b> <b>РОЗВИТОК КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ</b> <b>МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>328</b>
<b>САМОЛОВОВА Н.В.</b> <b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ В ІНДУСТРІЇ МОДИ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>333</b>
<b>ФОНАРЬОВА Т.А.</b> <b>ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>337</b>

**МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОХОРОНА, ЗАХИСТ,  
ЕКСПЕРТИЗА ТА РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПРАВАМИ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇХ  
ВИКОРИСТАННЯ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ.  
ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ**

**V.O. CHEREPANOVA, V.O. MATROSOVA, P.G. PERERVA**  
FINANCIAL INSTRUMENTS AND INTENSIFICATION OF  
INVOLVEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS IN  
INTERNATIONAL BUSINESS.....346

**V.M. KOBIELIEV, P.G. PERERVA**  
STUDY OF THE PROCESS OF COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL  
PROPERTY PROJECTS.....351

**A.V. KOSENKO, I.V. DOLINA, P.G. PERERVA**  
INTELLECTUAL PROPERTY MARKET INFRASTRUCTURE.....356

**O.P. KOSENKO, P.G. PERERVA**  
EFFECTIVENESS OF USING A TRADEMARK IN THE  
MARKETING ENVIRONMENT.....361

**S. NAGY, T.O. KOBIELIEVA, P.G. PERERVA**  
ECONOMIC EVALUATION OF THE INTELLECTUAL AND INNOVATIVE  
ACTIVITY OF ENTERPRISES.....366

**M. VERES SOMOSI, N.P. TKACHOVA, P.G. PERERVA**  
FEATURES OF ADVERTISING OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS.....371

**WIESŁAW WASZKIELEWICZ**  
MARKETING COMMUNICATIONS AS A COMPONENT PART.....376

**WIESŁAW WASZKIELEWICZ, NELLY KOZENKOVA**  
ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVE POSITION  
IN THE TARGET MARKET.....381

**ГАРНА У.Ю., КОБЄЛЄВА Т.О.**  
МІСЦЕ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В ПРОЦЕСІ ЗАХИСТУ ПРАВ НА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНУ ВЛАСНІСТЬ.....386

**ГУСАКОВСЬКА Т.О., СВЯТНИЙ Л.О., СЕРЕДА О.О.**  
МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСІ  
ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....392

<b>ДОРОЖКО Г.К., ПЕТРЕНКО В.О., ВИБОРОВА Ж.Ю.</b> <b>ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СФЕРІ</b> <b>НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....</b>	<b>396</b>
<b>ДРОБОТЯ Я.А., ДОРОШЕНКО О.О.</b> <b>ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВІ ТА БІЗНЕСІ –</b> <b>АКСЕЛЕРАТОР ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ.....</b>	<b>403</b>
<b>ЗАВ'ЯЗУН О.С. (науковий керівник, проф. КОДИНЕЦЬ А.О.)</b> <b>ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В</b> <b>ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ.....</b>	<b>406</b>
<b>ІВАНОВ П.В.</b> <b>ФІРМОВІ ШРИФТИ ЯК ЗАСІБ ІДЕНТИФІКАЦІЇ УЧАСНИКІВ</b> <b>ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН.....</b>	<b>412</b>
<b>КІРІН Р.С., ХОМЕНКО В.Л.</b> <b>ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ НАЦІОНАЛЬНОГО</b> <b>ІР-ЗАКОНОДАВСТВА.....</b>	<b>418</b>
<b>КОБЄЛЄВА А.В.</b> <b>ПРОБЛЕМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ</b> <b>В УКРАЇНІ.....</b>	<b>429</b>
<b>КОРОГОД Н.П., НОВОРОДОВСЬКА Т.С.</b> <b>СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ</b> <b>ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>435</b>
<b>ЛОЗОВА О.В.</b> <b>ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....</b>	<b>444</b>
<b>МАКАРИШЕВА Т.С., СЛОБОДЯНИК Ю.Ю.</b> <b>ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ</b> <b>ВЛАСНОСТІ.....</b>	<b>448</b>
<b>МАСЛАК М.В.</b> <b>ПРОБЛЕМИ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ</b> <b>ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....</b>	<b>453</b>
<b>МАСЛАК М.В.</b> <b>ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ</b> <b>ВЛАСНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>458</b>
<b>ОГРЕНИЧ Ю.О., СОЛОНЕНКО І.Р.</b> <b>ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО</b>	

**СТАНУ: ЗНАЧЕННЯ, ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ.....464**

**ПАВЛІН П.Д.**

**ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....469**

**РУДЧЕНКО О.В., ПЕТРЕНКО В.О., ПЕТРЕНКО Т.В.**

**ПРАВОВА ПОЗИЦІЯ ПРИ ЗАХИСТІ ПОРУШЕНИХ ПРАВ**

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....473**

**РЯБЦЕВ В.А.**

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....483**

**СЕМЕНОВА Т.В., КАСАЙ О.М.**

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО**

**ПОТЕНЦІАЛУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....487**

**СУШКО С.В.**

**ВАЖЛИВІСТЬ ПОЧАТКУ РОБОТИ ВИЩОГО СУДУ З ПИТАНЬ**

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ**

**МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ**

**ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....492**

**ФІЛАТОВА В.С., ХРАНОВСЬКА К.М.**

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТРАНСФЕРУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**В НАУКОВИХ УСТАНОВАХ.....497**

**ХАРЧЕНКО В.В., ЛИНЕНКО А.В.**

**РОЗРОБКА НОВОГО ТОВАРУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ**

**ПРОМИСЛОВОСТІ.....502**

**ШАБАЛІН А.**

**ЗАХИСТ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ЄС: ПРАВОВІ ТА**

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ.....507**

**ШПОРТЬКО Г.Ю., КАРАБАШ А.Г.**

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....511**

**ІНФОРМАЦІЙНЕ, ДОКУМЕНТАЛЬНЕ, ПАТЕНТНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, НАУКОВИХ  
ОРГАНІЗАЦІЙ ТА НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

<b>O. V. ABRAMOVA, H. M. PRONINA</b> CONCEPTS OF “TRANSLATION ADEQUACY” AND “TRANSLATION EQUIVALENCE” .....	516
<b>V.I. MASHKOVA</b> EUROPEAN EXPERIENCE OF COLLECTION AND DISTRIBUTION REWARDS IN THE FIELD OF PRIVATE COPYING.....	518
<b>S.A.МЕКНОВУЧ, R.O.РОБЕРЕЗХНИ, P.G. PERERVA</b> FEATURES OF COMMERCIALIZATION OF INTERNATIONAL INFORMATION PROJECTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION.....	523
<b>H. M. PRONINA, O. V. ABRAMOVA</b> POTENTIAL OF ChatGPT FOR TRAINING UNIVERSITY STUDENTS IN TECHNICAL TRANSLATION FROM UKRAINIAN INTO ENGLISH.....	528
<b>БЄЛОВОЛ С.А., ПРАСОЛОВ Є.Я.</b> ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРАВОВІДНОСИН АВТОРА І РОБОТОДАВЦЯ УРОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	530
<b>ГРИГОРЕНКО В.У., ПЕТРЕНКО В.О.</b> ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КРЕАТИВНОСТІ ТА ТВОРЧОСТІ ВИПУСКНИКІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ.....	541
<b>ГУЦАН О.М., КОБЄЛЄВА Т.О., ПЕРЕРВА П.Г.</b> АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ НАПРЯМКІВ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ.....	548
<b>КАНЕВСЬКИЙ А.В., БОНДАР Л.О.</b> КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	554
<b>КВАСНІЙ Л.Г., ШУЛЬЖИК Ю.О.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	558
<b>КОРОГОД Н.П.</b> ІННОВАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ І ТРАНСФЕРОМ ТЕХНОЛОГІЙ.....	562
<b>КРИКУН Н.П., РОМАШКО А.С.</b> ТВОРЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРИ СТВОРЕННІ ІННОВАЦІЙ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ.....	575

<b>КРУПСЬКИЙ О.П., МІЛЬКЕВИЧ Н.Р.</b> <b>ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕПРИБУТКОВИХ</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	<b>580</b>
<b>КУЗНЕЦОВ Ю.М.</b> <b>БЕЗ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ВІНАХІДНИЦТВА</b> <b>НЕ БУДЕ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ МОГУТНОСТІ УКРАЇНИ.....</b>	<b>585</b>
<b>ЛИТВИНОВА Л.А.</b> <b>ЦІННИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ:</b> <b>ПОГЛЯДИ НА АВТОРСЬКЕ ПРАВО ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЮ ДИРЕКТИВИ</b> <b>2019/790/ЄС В УКРАЇНІ.....</b>	<b>591</b>
<b>МИРОНЕНКО М.А., КОРОЛЬ Р.М.</b> <b>РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ</b> <b>ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>	<b>596</b>
<b>ПАЩЕНКО О.А., ХОМЕНКО В.Л., РАСЦЄТАЄВ В.О.</b> <b>ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАХИСТІ</b> <b>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>601</b>
<b>ПИЖОВА Л.Б.</b> <b>РОЛЬ І МІСЦЕ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СТВОРЕННІ ТА</b> <b>ВИКОРИСТАННІ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ</b> <b>ВЛАСНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>608</b>
<b>ПРУТЧИКОВА В.В.</b> <b>МОВНА ЛОКАЛІЗАЦІЯ ТЕХНІЧНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ.....</b>	<b>614</b>
<b>РИБАЛКО-РАК Л.А., КУЖЕЛЬ Н.Л.</b> <b>ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> <b>В УМОВАХ ЗМІН.....</b>	<b>620</b>
<b>РОМАШКО А.С., КРАВЕЦЬ О.М., ДОРОЖКО Г.К.,</b> <b>КРАВЕЦЬ Л.В.</b> <b>СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА SEP, ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА</b> <b>ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>	<b>624</b>
<b>ТУРЛАЙ О.</b> <b>ГОЛОВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ</b> <b>МЕДІАЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ.....</b>	<b>629</b>
<b>УЛІТІНА О.В.</b> <b>КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ АВТОРСЬКОГО ПРАВА</b> <b>В КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ.....</b>	<b>634</b>

**ФОНАРЬОВА Т.А., ПЕТРЕНКО В.О., БУШУЄВ К.М.,  
БУШУЄВ М.Б.**  
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
З НАДАННЯ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ.....638

**ЮРЧИШИН О.Я., ХМАРСЬКИЙ А.В.**  
DIGITAL INNOVATIONS HUBS – НЕОБХІДНА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ  
ДЕРЖАВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ.....648

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – КАТАЛІЗАТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

**М. Yu. GLIZNUTSA, P. G. PERERVA**  
INTELLECTUAL PROPERTY AS A FACTOR OF EFFECTIVE BUSINESS.....652

**АНДРОЩУК Г.О.**  
ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ:  
ДОСВІД ЄС І ПОЛЬЩІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ.....657

**ІЛЛЯШЕНКО С.М., ШИПУЛІНА Ю.С.**  
WEB-КУЛЬТУРА ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ  
В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....666

**КАПЛУН В.М., ЛИНЕНКО А.В.**  
МОЖЛИВОСТІ ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....670

**ПОЛІНКЕВИЧ О.М.**  
РОЛЬ ЗНАНЬ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....675

**ПОЛЯКОВА Ю.В., ОЛАШИН М.М.**  
РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ  
НОВИХ ВИКЛИКІВ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ.....678

**РЕДЗЮК Є.В.**  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР  
СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....682

**РУДАКОВА С.Г., ДАНИЛЕВИЧ Н.С., ЩЕТІНІНА Л.В.**



<b>ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ: ОГЛЯД ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ.....</b>	<b>688</b>
--	------------

<b>ФОНАРЬОВА Т.А., ПЕТРЕНКО В.О., ЩЕРБИНА М.В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....</b>	<b>692</b>
---	------------

<b>ЧАЙКА І.П. КРЕАТИВНІ ХАБИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ (ЗВО) ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ ОСВІТИ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ.....</b>	<b>700</b>
---	------------

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ БІОБЕЗПЕКИ**

<b>ОМЕЛЬЧЕНКО О.П. ПЕРСПЕКТИВИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ БІОБАНКІНГУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК СКЛАДОВОЇ БІОБЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ.....</b>	<b>706</b>
--	------------

<b>ПОНОМАРЬОВА О. ОНЛАЙН КОНСУЛЬТУВАННЯ ЛІКАРЕМ ПАЦІЄНТА: ДЕЯКІ ПИТАННЯ БІОБЕЗПЕКИ ТА ПРАВА.....</b>	<b>711</b>
--	------------

<b>ЧОМАХАШВІЛІ О. ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ БІОБЕЗПЕКИ.....</b>	<b>716</b>
--	------------

## **СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА**

<b>САВИЧ А.В. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТІВ У ПЕВНОМУ СОЦІОКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>721</b>
---	------------

<b>САВИЧ А.В. ПАРАДІГМА ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, ЛЮДИНИ ТА ПРИРОДИ В ГУМАНІТАРНОМУ ПРОСТОРІ СУСПІЛЬСТВА.....</b>	<b>726</b>
--	------------

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ**

# **INSPIRATIONAL PROJECT MANAGEMENT IN THE CIRCULAR ECONOMY ENVIRONMENT**

**Prof. Bushuyev S., prof. Bushuieva N., prof. Bushuiev D., Dr Bushuieva V.**

Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

In countries that are dynamically developing within the circular economy, changes can be quite commonplace, but in conservative countries and organizations, they can provoke a whole wave of emotions, both positive (inspiring) and negative. This is especially evident in the management of innovative circular economy projects and programs. In any case, at the planning stage of the innovative development of society and organizations, managers should understand how their country or organization experiences these changes and is emotionally excited. In this case, a method of trust assessment becomes useful, which will enable:

- assess the possible resistance of the staff and the motives of this resistance;
- identify weak links in the organization;
- determine possible measures to minimize the risks of the behavioural factor of managers.

In the process of implementing circular economy projects, management pays considerable attention to technical aspects. But during the implementation of innovative projects and circular economy programs, it often turns out that the changes they bring do not create the desired value [1]. As a result, we have a mastered budget for innovative development with minimal steps forward.

The effectiveness of changes and implementation of circular economy projects and programs depends on intelligent behavioural management mechanisms that are drivers of success based on inspiring leadership that works throughout the project life cycle from vision to innovation implementation [2].

Changing organizational culture to embrace circular economy principles is critical for successfully transitioning to a circular economy [3].

There are some steps that organizations can take to change the culture on the way to the circular economy.

*Changing culture* on the way to a circular economy requires a concerted effort from leaders, employees, and stakeholders. By creating a culture that embraces circular economy principles, organizations can drive sustainable innovation and contribute to a more circular future.

Educate employees about the circular economy, its principles, and its benefits. This education should go beyond just raising awareness to include building a deep understanding of circular economy concepts and how they apply to the organization's operations.

*Foster a culture of innovation.* Encourage employees to generate new ideas and solutions that align with circular economy principles. This may involve creating opportunities for brainstorming, experimentation, and collaboration.

*Lead by example.* Leaders should model circular economy practices in their behaviour and decision-making, such as minimizing waste, using recycled materials, and supporting circular product design.

*Create incentives.* Create incentives for employees who embrace circular economy practices, such as recognition, promotions, or bonuses. This can help create a sense of ownership and commitment to the circular economy within the organization.

*Engage stakeholders.* Engage stakeholders, including customers, suppliers, and the wider community, in the circular economy transition. This engagement should involve education, partnerships, and communication to build support for circular economy practices.

*Incorporate circularity into performance evaluations.* Include circularity metrics in employee performance evaluations and tie them to career progression and compensation. This can incentivize employees to prioritize circularity in their daily work.

*Provide training and development opportunities.* Offer training and development opportunities that build skills and knowledge around circular economy principles and practices. This can help employees to incorporate circularity into their work and advance their careers in this area.

Some key traits of an inspirational leader include:

- passion. Inspirational leader is passionate about their vision and communicates this enthusiasm to their team;
- integrity. An inspirational leader leads by example, demonstrating honesty, transparency, and ethical behaviour;
- empathy. An inspirational leader understands and empathizes with the needs and concerns of their team, building strong relationships based on trust and respect;
- visionary thinking. An inspirational leader has a clear vision of the future and inspires their team to work towards achieving this vision;
- positive attitude. An inspirational leader maintains a positive attitude, even in challenging situations, and encourages their team to do the same;
- communication skills. An inspirational leader is an effective communicator, using a range of techniques to convey their vision and inspire their team.

The inspirational style of leadership can be highly effective in motivating and engaging employees, fostering a sense of purpose and passion, and driving positive organizational outcomes. However, leaders need to balance inspiration with practicality, providing clear direction, and feedback to ensure their team stays on track towards achieving their goals.

Innovative projects and programs are essential to achieving success in today's rapidly changing business environment. Here are some key strategies that organizations can adopt to drive innovation and achieve project success:

- foster a culture of innovation. Organizations that value innovation and encourage experimentation are more likely to succeed in their projects. Create a culture that encourages risk-taking, embraces failure as a learning opportunity, and rewards creativity and innovation;

- empower employees. Encourage employees at all levels to contribute their ideas and suggestions for improvement projects and programs. Empower them to take ownership of their work and provide them with the necessary resources and support to implement innovative solutions;

- leverage technology. Leverage technology to streamline processes, automate repetitive tasks, and collect and analyze data to inform decision-making. This can help

identify areas for improvement and drive innovation;

- collaborate with partners and stakeholders. Collaboration with external partners and stakeholders can bring fresh perspectives and new ideas to the project. Involve them in the planning and implementation stages to gain their buy-in and increase the likelihood of project success;

- continuous improvement. Adopt a continuous improvement mindset and regularly review and refine processes and strategies to stay ahead of the curve. This can help identify new opportunities for innovation and keep the project on track towards achieving its goals.

By adopting these strategies, organizations can drive innovation and achieve success in their projects and programs [4]. It is important to remember that innovation requires time, resources, and a willingness to take risks [5]. However, the rewards of innovation are significant and can lead to improved efficiency, increased revenue, and a competitive advantage in the marketplace.

Modern research in the field of psychology allows us to assert the systemic nature of the mental states of managers, which includes the response of different levels:

- mental - experience, change in the course of mental processes;
- physiological – humoral regulation by the endocrine and autonomic nervous system;
- behavioural – psychomotor response.

The mental states of managers are undoubtedly systemic. This means that their thoughts, emotions, and behaviours are interconnected and influenced by various factors within their work environment, including organizational culture, leadership style, work demands, and interpersonal relationships.

For example, if a manager is under a lot of stress due to high work demands and tight deadlines, their mental state may become more anxious or overwhelmed, leading to decreased productivity and decision-making ability. Conversely, if a manager feels supported by their colleagues and has a positive relationship with their supervisor, their mental state may be more optimistic, leading to increased motivation and engagement.

Moreover, the mental states of managers can also have a ripple effect on their

employees and the broader organization [6]. For instance, a manager who is prone to anger or frustration may negatively impact employee morale and productivity, while a manager who is calm and empathetic may foster a more positive work environment and improve employee well-being.

Therefore, organizations must recognize the systemic nature of the mental states of managers and provide support and resources to help them manage their mental health and well-being. This can include training on stress management, mental health awareness, and emotional intelligence, as well as promoting a culture of work-life balance and supportive leadership [7].

Key performance indicators (KPIs) for circular projects may vary depending on the specific project and its objectives. However, here are some examples of KPIs that can be used to measure the performance of circular projects:

- resource efficiency. This KPI measures the efficiency of resource use in the project, including the reduction of waste, energy, and water use;

- circular input materials. This KPI tracks the use of recycled, reused, or renewable materials in the project, and the reduction of virgin material inputs;

- circular product design. This KPI measures the implementation of circular product design principles, such as designing products for disassembly, repairability, and recyclability;

- product lifespan extension. This KPI measures the lifespan of products and the implementation of strategies to extend their lifespan through repair, refurbishment, or reuse;

- circular supply chain management. This KPI tracks the implementation of circular supply chain management practices, such as the use of reverse logistics to recover and reuse products and materials;

- social and environmental impact. This KPI measures the social and environmental impact of the project, including the reduction of carbon emissions, pollution, and waste, and the creation of positive social and economic benefits;

- stakeholder engagement. This KPI tracks the engagement of stakeholders, including employees, customers, and suppliers, in the project and their adoption of

circular practices;

-economic value. This KPI measures the economic value generated by the project, including cost savings, revenue generation, and the creation of new business opportunities.

These KPIs can help organizations track the performance of their circular projects and identify areas for improvement, ultimately driving more sustainable and efficient outcomes.

### **Reference**

1. Bushuyev S., Wagner R. IPMA Delta and IPMA Organizational Competence Baseline (OCB): International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 7, 2014 Iss: 2, pp.302 - 310.
2. Bushuyev S., Dorosh M, Shakun N.V. Innovative thinking with the form of new methodologies for managing projects // Managing the development of folding systems, 2016. - №26. - with. 49-56.
3. Miller, G. A. The cognitive revolution: a historical perspective. Trends in Cognitive Sciences, 7, 2003, 141—144
4. Convergence of knowledge in project management. Bushuyev, S.D., Bushuyev, D.A., Rogozina, V.B., Mikhieieva, O.V.2015 Proceedings of the 2015 IEEE 8th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications, IDAACS 2015
5. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. Todorović, M.L., Petrović, D.T., Mihić, M.M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D. 2015 International Journal of Project Management.
6. Bushuyev, S., Bushuyeva, N., Bushuiev, D., Bushuieva, V. Inspirational emotions as a driver of managing information-communication projects. International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, 2022, pp. 438-441.
7. Bushuyev S., Bushuiev D., Zaprivoda A., Babayev J., Elmas Ç., Emotional infection of management infrastructure projects based on the agile transformation. CEUR Workshop Proceedings, 2020, #2565, pp. 1–12.



# **MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS USING THE AGILE METHOD**

**V.O. CHEREPANOVA**

PhD, Associate Professor, Professor of the Department of Business Economics

**O.I. PODREZ**

PhD, Senior Lecturer of the Department of Business Economics

**P.G. PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

Today, more and more enterprises are switching to project methods of work. In fact, any large work task is a project, since it has a goal, deadlines, and resources are allocated for its implementation. The project must be skillfully managed. Project management, or object management, is actively used in their work by IT companies, creative and web agencies, international corporations and even state institutions. The methodology for managing any project is its standardization conducting. To date, certain templates have already been created for the implementation of projects that will help to avoid many current problems and get the finished product as a result. At the same time, it should be remembered that each project is unique, so the methodology is not a panacea, and you will have to think [1-19].

Project management is the application of knowledge, experience, methods and tools in the work of the project in order to meet the requirements of the project in and the expectations of the project participants in. To meet these requirements and expectations, it is necessary to find the optimal combination between the goals, timing, costs, quality and other characteristics of the project in. To date, a huge number of project management methodologies have been developed. Some are used only in one company, there are also global ones that are used by businesses of different directions in all corners of the world. One of the most popular approaches is the use of the Agile Manifesto methodology. The flexible methodology is based on a liberal democratic approach to the management and organization of project work. One of the main ideas

of Agile is interaction within the team and directly with the customer, which allows you to quickly make decisions and minimize the risks of project implementation. y, so the team is placed in one place, in terms of geography. Moreover, the team includes a representative of the customer or the customer himself, representing the requirements for the goods. This role is performed by a project manager from a customer or a business analyst.

Agile today is an extremely popular method of project management. This is a fairly flexible management system, the characteristic features of which are the provision of the final product at each stage of work and the incomprehensible finale of the project.

The main principle of work is the division of the project into short cycles (iterations), at the end of each of which the customer receives a certain product. *Agile* has a wide range of applications, but best of all it has taken root in IT. Agile stages may not go in series, but occur in parallel or in different order. The key point is that at each stage of the project implementation, its product can be used. Stages are called sprints, each of which contains a set of operations and the timing of their implementation. Deadlines are planned immediately before the sprint. Tasks, which relate to the execution of sprints, are added to the backlog – a special repository, which is accessed by the owner of the product.

The Agile technique is also effective for implementing startups, when the final result is not fully understood, and forecasts should be checked quickly and be flexible. Also, this management methodology is used if the client constantly changes his expectations. Even under such uncertain conditions, *Agile* helps to win. The project manager determines how much time the team spends on the implementation of certain wishes of the client and issues an invoice at the end of each stage (sprint), which cannot last more than two weeks. The advantages of this methodology are a high level of interaction between project team members, fast results, as well as flexibility. Of course, there are also disadvantages. For example, the application of this methodology can turn a project into a cascade of constant and fruitless changes. In addition, the project depends on the level of qualification and experience of the team. And it is almost

impossible to calculate its final cost.

Of course, not all organizations use the Agile technique in its original form. Many transform it, change principles, characteristics, adapting to their views. Thus, varieties of Agile methodology appeared. Consider the essence of each of them.

1. Agile Modeling (AM) is a method that uses a set of concepts, principles and techniques (practices) that allow you to quickly and easily carry out project developments, that is, the manager uses previously known ways of interacting with staff in similar situations, and when performing tasks - the desire to develop the simplest solution that will meet all the requirements.

2. Agile Unified Process (AUP) is a problem modeling method that will bring it as close as possible to understanding the requirements of customers and staff.

3. Agile Data Method (ADM) – a set of techniques that are focused on the formation of requirements and solutions for the project through the cooperation of individual teams. Thus, the project becomes cohesive, and using the experience of the largest number of employees allows you to develop a project using a great outlook.

4. Dynamic Systems Development Method (DSDM) – a method in which everyone is engaged in the development of a solution to the problem, even the client who asked for help. This method allows you to take into account all the wishes of both employees and customers, as well as to identify the most creative solution.

5. Essential Unified Process (EssUP) is a method that uses team practices aimed at building a team. All used practices and methods are interrelated, in this case there is flexibility and the ability to select exactly the necessary elements from the entire available volume.

6. Extreme programming (XP) - a method, the use of which involves planning problem solving by the employees themselves with examples and various results of solving problems.

7. Feature-Driven Development (FDD) is a methodology aimed at developing corporate projects. Attracting staff in this case is guaranteed, as each employee will feel valuable. The attitude of employees in a team to a common cause and relationships with each other in a favorable socio-psychological climate is sometimes no less

important than material well-being and economic benefits.

8. Getting Real (GR) is an effective methodology for startups and start-up organizations, which offers to make the most of the features of small projects and companies: mobility, flexibility, search for new solutions, the absence of a rigid intricate hierarchy, etc.

9. OpenUP (OUP) is a technique that uses measuring the working time of each employee on a task, as well as holding meetings and meetings to discuss the progress of work to help employees direct them in the right direction throughout the work, and not at its end.

10. Lean software development is a set of principles of lean manufacturing, which is aimed at improving the efficiency of the development process, minimizing costs. At the same time, there is a constant training of personnel, which makes it possible to increase the possibilities of effective implementation of the tasks. Employees work in such organizations only in teams.

11. Scrum is a method that, by its name, allows you to understand its essence - teamwork. In organizations using this method, there is an inspection of the working parts - current and planned, the search and discussion of problems that have arisen in the process of work. This method is the most popular in use according to the results of the Flexible Development Survey.

Having studied in detail all the varieties of the Agile Manifesto methodology, we can conclude that this methodology with all its varieties was created for a huge number of different organizations with their own various principles and views.

### **References**

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
4. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

5. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.

6. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.

7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

8. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

15. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

16. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

17. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic

resource]. *International Marketing and Management of Innovations*: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

**18.** Кобєлєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

**19.** Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

UDC 005.8:001.895(075)

## **FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF AN INNOVATIVE PROJECT**

**M.YU.GLIZNUTSA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Business Economics

**I.V.DOLYNA**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Business  
Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics  
National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

An innovative project is understood as the basic form of implementation (through the organization and management of implementation) of innovation activities aimed at obtaining a specific innovative result – an innovative product (product, service, technology, etc.). An innovative project is a system of interrelated goals and means of achieving them; a complex of research, development, production, organizational, financial, commercial and other events, appropriately organized (united by resources, terms and executors), executed by a set of project documentation. It should provide an effective solution to a specific scientific and technical problem (problem), expressed in quantitative indicators, and should lead to innovation.

Based on the features of an innovative project as an object of management, it should be noted the complexity of managing it due to the lack of the usual standards inherent in investment projects for the implementation of traditional (routine) work. Therefore, we consider it appropriate to determine and substantiate the basic (main) and executive (professional) features of innovative projects.

The basic features include the following [1-19]:

1. Each innovative project must go through the cycle "science-production-consumption". The idea of an innovative project should have a basis in the form of scientific and marketing research, as well as production, should adapt to the consumer and rely on scientific developments.

2. The difficulty of predicting the results and, as a result, increased risks. The

emergence of a new one is always associated with a high risk of rejection by society. Conservatism in terms is characteristic of both the majority of society, but also of most Russian objects of production, which are not able to perceive innovation even technically. The probability of obtaining positive results depending on the type and nature of innovative research ranges from 5 to 95%.

3. Development and implementation of an innovative project - a creative and unique task. Therefore, much depends on the enthusiasm and personal interest of the performers. Analysis of the reasons for the failures of innovative projects in the west showed that often the cause of these failures is the management of the project by ordinary hired managers who had the only motivation in the form of money.

4. Organization of work of project participants. The presence of free will and high motivation of the project participants makes the usual organization of labor and the creation of labor discipline impractical. Therefore, an adequate approach is needed to the choice of management style by managers.

5. Lack of the usual standards of an innovative project. Even the clearest concept of a project can undergo major changes in the development process.

Innovative projects have their own challenges in terms of how delivery teams are organized and stakeholders involved. How this will be done will depend on many factors, but a few points, important executive (professional) features of innovative projects that we recommend to take into account are given below.

1. The complexity of an innovative project often requires the involvement of a variety of skills and experience of the entire organization. These skills are not always available locally, leading to a distributed team. Remote work practices such as regular video and audio conferencing, as well as the use of team tools such as Trello, Slack, and others, must be used to make project implementation and communication as efficient as possible. Therefore, additional overhead costs for project management and coordination should be considered.

2. Senior stakeholders should be trained on the reasoning and benefits of methodologies related to the implementation of innovative projects. At least one senior stakeholder must be knowledgeable and act as a supporter of innovation. Stakeholders



should also be aware of agile approaches and how they can support agile projects. Agile projects are not something that can only function at the delivery level. The values of flexibility must also be accepted by the management of the organization.

3. Innovating usually requires new skills that an organization does not possess. This may be due to new technologies, flexible approaches, and unfamiliar software. Online learning can quickly help retrain existing teams, can help fill skills gaps quickly and inexpensively.

4. Matrix teams are inevitable in complex organizations, and innovation is no exception. Despite the principles of flexibility, which involve placing teams together and focusing on one project, this is not always possible. The main task associated with the matrix team in the context of innovation is to justify the priority of innovation. A familiar business will often have an advantage over innovation, since innovation is associated with a certain future benefit, while a familiar business needs to be maintained on a daily basis. When problems arise, innovation often loses priority. This can lead to a constant impact on innovative projects through problem solving in familiar business projects. It is necessary to agree on a certain way to protect the allocated resources from the problems of the usual business, so that the innovative project does not suffer undue impact. If resources need to be removed, their absence should be registered as "resource debt" and repaid when the business issue is resolved. This, of course, does not help to overcome the negative impact and interruption of the flow of the project, so this should be registered as a risk and additional actions to mitigate and unforeseen circumstances. Senior management should also support the importance of innovation, so "borrowing" resources should not be encouraged.

5. Specialized innovation groups may focus on innovation, but they can also be disconnected from the broader organization. If an innovative team turns into a silo, it will be difficult to influence and manage resources from across the business. The innovation process can be managed by an innovation team, but innovation is provided by resources throughout the organization. Therefore, innovative teams must have authority and build effective relationships to avoid moving too far away from business.

## References

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliyeva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
4. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliyeva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
5. Kosenko O.P., Kobieliyeva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
6. Kocziszky G., [Kobieliyeva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
15. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

16. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

17. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations*: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

18. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

19. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

**PRICE EFFICIENCY OF THE IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC  
PROJECT FOR A TRANSPORT ENTERPRISE**

**U.YU.HARNA**

studentka gr. BEM 920d

**T.O.KOBIELIEVA**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

The management of the transport company ordered the implementation of an innovative project for the development and implementation in practice of its work computerized in systems for rolling stock management. The project was successfully developed and implemented in the practice of the transport enterprise. The project team members conducted an additional study of the advantages and efficiency of the production and commercial activities of this enterprise in the post-project period.

The results of the study showed that at this enterprise the use of computerized systems and rolling stock management of the project brought a lot of benefits. During the implementation of the research program, three different categories of benefits that the company received from the introduction of a fleet management system were identified.

The first group of benefits is *organizational benefits*. A survey was conducted among the employees of the enterprise, according to which a list of possible benefits was developed with a rating for each benefit on a scale from 1 to 5, with 1 indicating that it was the least important benefit, and 5 means that it was certainly the most important. Based on the answers provided, the average points for each benefit were calculated. The results clearly indicated that the most important advantage is the ability to account for fuel consumption (average score of 4.7). Therefore, we can

conclude that before the results of the project were implemented, there were problems with controlling the amount of fuel used. This situation, however, could cause not only organizational problems, but also gave rise to very high costs in this area. Therefore, it is impossible not to agree with the respondents that this is the most important benefit.

Also, a high rating (an average score of 4.3) was given to the calculation of receivables for transport and an assessment of 4.2 planning and regulation of drivers' work. These answers indicate that the implemented fleet management system mainly contributed to the supervision of all sorts of settlements and facilitated the planning process, which, of course, significantly improved the work of the logistics and accounting departments. Monitoring the status of the shipment received a score of 4.1. According to respondents, the importance of this advantage and the fact that it allows for good organization of work and rapid response in emergency situations.

The ability to export data to the accounting system received a score of 4.0, because it is certainly an important benefit for accounting staff. In their opinion, other benefits evaluated by employees are not so important.

The least important organizational benefit, according to the employees of the enterprise, which is obtained from maintaining a register of transport orders.

The second category was *economic benefits*. According to respondents, the most important is the benefit of reducing costs (score 4.9). For any company in the transport industry, the costs associated with fuel make up a huge share of all costs incurred. The introduction of a fleet management system has reduced these costs. This was mainly made possible thanks to a module called vehicles, which informs what the fuel consumption standard for a given vehicle is, and what consumption is actually represented by the driver of the vehicle. When the disagreements were too great, it signaled that the driver could have committed abuse. As it turned out, the company's employees also noticed this problem and, having filled out the questionnaire, indicated that the second most important economic benefit is to reduce abuse by drivers. Therefore, we can conclude that before the appearance of this system in this enterprise, these abuses were common, but to prove their presence It was difficult. Currently, all data is recorded and compared by the system. So there is no way to realize dishonest

behavior on the part of drivers.

Another important advantage, with a rating of 4.1, is the optimization of the number of stops. It is this advantage that is associated with savings for the company. When vehicles are in constant motion, it means that they bring profit to the company. On the other hand, when stops are frequent, it means loss.

Another highly appreciated advantage is the reduction of lead times. Thanks to better organization of work and proper planning, it was possible to reduce the time of execution of a single order, and thanks to this, the company can earn more and customers will certainly be satisfied.

The lowest scores were given to: ensuring high quality services and increasing competitiveness. This does not mean that they are invalid. It can only be concluded that the observation of workers shows that these activities do not significantly contribute to the achievement of repetitive economic benefits.

The third category is marketing *preferences*. According to experts, the introduction of a fleet management system mainly contributed to the improvement of communication (score 4.6) not only between employees, but also between the company and contractors. The remaining benefits received a rating below 4.0, as they were not so important for respondents. As gaining more customer trust, entering new markets, and better understanding customer needs are marketing advantages, which are not closely related to the introduction of a fleet management system.

However, the fact that employees positively evaluate the operation of the system and point to the numerous advantages of its implementation does not mean that the management managed to implement the system without any obstacles. The research project also focused on exploring barriers that could help hinder the implementation of an innovative project. Participants were asked to evaluate each of the barriers on scales and from 1.0 to 5.0, where 1.0 was the least important obstacle and 5.0 was a key problem that arose during the project implementation process. According to respondents, the biggest obstacle was the reluctance of employees to make changes. This aspect is well known to most project managers. When employees are not properly prepared for a change, do not understand it or do not see the need for its

implementation, then they often resist. It turns out that this situation occurred in the company under investigation. However, it took place at the very beginning of the introduction of the new program. When the management of the organization paid attention to this problem, they took care of the proper care of the employees, so that after many years of operation of the new system, all staff perceive this change very positively. Such a high degree of reluctance could also be due to the fact that unscrupulous drivers were afraid that they would no longer be able to take advantage of additional benefits, such as the sale of surplus fuel. The second highest barrier (rating 3.9) was the high cost of implementation of the system. When the system was implemented in organizations, these solutions were much less available in the market than today, which could also affect their high price. However, despite the large investments incurred, so many benefits are now being obtained from the system that, of course, the management was confirmed only in the belief that it was the right decision. Very low scores, around 3, received barriers related to the lack of knowledge about the benefits of implementing a system, difficulties in its understanding and little knowledge of the functions that the system has. The lowest rating barrier was the low commitment of management during the implementation of the system in the enterprise. This is very good evidence of the professionalism and competence of this team.

In conclusion, we note that the management of an innovative project is, of course, a complex activity that requires great dedication from the top management, the project manager and the entire project team. However, it turns out that the desire to maintain a competitive advantage in the market causes companies to effectively and efficiently implement innovative solutions. An excellent example is a company from the transport industry, which, without serious barriers, has implemented an innovative project in its structures, focusing on fleet management.

## **References**

1. Kocziszky G., Kobieliava T.O., Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

3. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
4. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
5. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
9. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
10. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
12. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
13. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
14. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.



15. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
16. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
17. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliava T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
18. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.
19. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

## **STAKEHOLDER MODEL IN THE MANAGEMENT OF ENERGY EFFICIENCY PROJECTS**

**TETIANA HILORME**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Leading Research Associate  
Scientific Research Institute of Energy Efficient Technologies and Materials Science  
Oles Honchar Dnipro National University (Dnipro)

In the 21st century, the problem of increasing the efficient use of energy resources can be solved only by introducing the latest energy-efficient technologies and equipment that meet the appropriate level of scientific and technological progress. Unfortunately, only some sectors of the economy are gradually entering the era of Industry 4.0 in Ukraine. At the same time, developed countries have begun to discuss the peculiarities of the entry of national economies already in Industry 5.0. Today, business efforts should be focused on innovative development, especially in overcoming technical and technological backwardness.

According to the attributive approach, innovative change of the system is possible only with radical changes in its functional properties (attributes).

Analysis of changes in the attributes of the energy system, built on the principles of Industry 4.0, has significant advantages: controllability, economy and efficiency. This will significantly increase energy efficiency and provide the expected benefits for all stakeholders. The implementation of key requirements based on a basic approach can be guaranteed by combining traditional development with the creation of new attributes of its key element, the energy system.

A necessary condition for the development of "Smart Grid" is the formation of a strategic vision of tasks that must meet the requirements of stakeholders. The following stakeholder groups can be distinguished: companies, end users and the state.

Of course, these groups can be supplemented by other stakeholders, such as investors. For each country, stakeholders have an individual character, which is

determined by the factors of the national economy [1].

Thus, for Ukraine, Group 1 "Energy Companies" includes stakeholders: wholesale sellers of electricity, capacity; retailers of energy services; transmission companies; distribution network companies.

Group 2 "State" includes the following stakeholders: government regulators; wholesale electricity market operator; reliability regulators. Group 2 "Consumers" includes the following stakeholders: enterprises, institutions, organizations; people.

It is necessary to note the following features of the requirements of the considered groups of stakeholders. Firstly, group 2 "Government" and group 3 "Consumers" in addition to the requirements for the state of the country's energy system have the corresponding requirements/expected effects to group 1 "Energy companies".

This is due to the fact that energy companies provide energy services to other groups of stakeholders. Secondly, Group 1 and Group 2 have the following common requirements/expected effects: reduction of electricity losses and improvement of energy management processes.

The reduction of electricity losses forms the expected profits of energy companies, and for the state this parameter allows to build an energy-efficient society. And the improvement of energy management processes satisfies the condition for the development of energy systems from the standpoint of these groups of stakeholders. Thirdly, the requirement "Opportunity to sell electricity on the market" applies only to the population as a subgroup of final consumers.

The formation of an energy-efficient society makes it possible to solve the problem of efficient energy supply successfully at all levels of the economy: national - promotes socio-economic development of society; microlevels – contributes to the successful innovative development of business. Therefore, it is necessary to develop appropriate Energy Efficiency Standards at each level, which will allow to identify landmarks and vectors of development based on the concept of resource conservation, in particular, energy conservation. Thus, the development of Energy Efficiency Standards of Ukrainian society will help determine the impact of relevant factors (especially energy costs) on GDP and achieve a high quality of life (life, work, leisure, etc.).

Appropriate measures can be applied to manage the process of achieving energy efficiency. Six groups were separated: financial renewal; pricing mechanisms; financial measures and tax incentives; commercial development and capacity building; technological development; mechanisms of regulation and control.

The potential for improving energy efficiency should be considered as a promising market that should stimulate Ukraine's technological development in the field of energy saving and energy efficiency. The presence of significant energy-saving potential in Ukrainian economy is an opportunity for modernization and development of innovations. At the same time, it is important to avoid attracting outdated foreign energy-saving technologies to the Ukrainian market.

Increased energy consumption because of increased energy efficiency is Jevons' paradox. Reducing resource efficiency reduces the cost of a resource and increases its demand and consumption by measuring its usefulness. Jevons' paradox is the claim that technological advances can increase energy consumption by increasing resource efficiency.

The opposite effect is determined as a percentage of the energy consumption decrease, which is projected to be lost with increasing energy consumption. The Jevons' paradox arises when the adverse effect reaches a value of more than 100% and exaggerates the initial savings by increasing efficiency [2]. At the macrolevel, technological advances that improve energy efficiency tend to increase overall energy consumption. Therefore, energy consumption can be reduced with or without energy efficiency, and energy consumption can increase simultaneously with energy efficiency.

The implementation of energy efficient technologies does not always lead to reduction in energy consumption because of the opposite effect. The relative reduction of energy prices by increasing energy efficiency stimulates an increase in energy consumption (direct adverse effect).

Energy saving measures will reduce the amount of energy used per unit of products, works and services and increase energy consumption. However, scientists believe that at the microlevel, the increase in energy consumption because of adverse effects is less due to the initial decline in energy consumption caused by the introduction

of energy efficient technologies. At the corporate level, increasing energy efficiency leads to a reduction in overall energy consumption, even if we take into account the purchase of additional energy resources from the released funds, the opposite effect is 100%.

However, more detailed studies of energy efficiency processes show that the adverse effects of energy efficiency measures occur at both the macro and micro levels. Cheap energy resources and reduced energy consumption do not hinder or stimulate the increase in overall energy consumption.

However, even with the adverse effects of energy efficiency, there are many benefits for the company, especially in terms of technological and economic development. It should be noted that the opposite effect is not evidence of energy shortcomings, and the Jevons' paradox does not lead to futile efforts to save energy.

Small increase in energy efficiency does not allow business to increase energy consumption. Only in the presence of high-energy efficiency energy consumption can be significantly increased. Therefore, we can assume that the greater the adverse effect, the more justified is the reduction of specific energy consumption, i.e. increase energy efficiency. The presence of adverse effects on the activities of economic agents is an indicator of energy savings. A higher level of adverse effects is possible only if energy efficiency is improved, production is expanded, and the corporation is improved. Development, increased end results and increased competitiveness.

The energy efficiency increase at the present stage of STP is mainly the result of the implementation of innovative energy saving technologies, particularly, the use of alternative energy sources. At the same time, in the presence of energy saving, the total consumption of energy resources may decrease, but sometimes increase due to the opposite effect.

In order to reduce energy imports and the environmental impact on the country, companies need to reduce energy consumption and the share of non-renewable energy consumption. Companies should be able to carry out the planned volumes of their activities with the least possible use of energy resources. In these conditions, the question of the need to avoid the opposite effect – the consumption of energy resources depending

on changes in production.

When analyzing the transformation of scientific approaches to determining the content of energy saving and energy efficiency in enterprises at the four stages of development of the concept of energy saving, certain features of enterprise development are separated taking into account this concept. It is necessary to consider in more detail the development of the energy platform as a basis for enterprise management based on the concept of energy saving. At the same time, take into account the trends of the current stage of development of energy efficient societies, especially the concept of "Smart Grid".

### **References**

1. Hilorme T.V. Substantiation of management decisions on the introduction of energy saving technologies in industrial enterprises: theory, methodology, practice : monograph. Zaporizhzhia: KPU. 2020. 300 p.

2. Hilorme T., Nakashidze L., Liashenko I. Enhancement of operational reliability of renewable energy conversion equipment within the framework of Smart Grid concept. The influence of the new generation of communication on the formation of the future economy: monograph / edited by I. Tatomyr, L. Kvasnii. Praha, Czech Republic : Oktan Print, 2022. pp. 107–118. URL: <https://www.oktanprint.cz/p/the-influence-of-the-new-generation/>

**RISK RESEARCH USING THE INTERNATIONAL AGILE PROJECT  
MANAGEMENT METHODOLOGY**

**O.O. KHODYRIEVA**

Assistant of the Department of Business Economics

**V.G.DYUZHEV**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

An agile approach to project management appeared relatively recently. In the world – about 15-20 years ago, in Ukraine at all – 10-12. Agile consultants impose their approach quite aggressively. Their position is that everything except Agile is bad and does not work. But there is an important nuance in Agile: the risk for deadlines, budget and project results is transferred to the customer. The agile team says: we are ready to move with sprints. We promise that we will do every sprint well, but we cannot take responsibility for the final result and deadlines. When it is difficult to identify requirements for the result, Agile justifies its popularity. Joint work, meetings, communication, constant communication with the customer. Teams work flexibly – ready to constantly accept new requirements and input data [1-19].

And then a logical question arises: is it possible to somehow take the advantages of Agile – flexibility in the approach to tasks and active communication – and make them friends with the requirements for the final result and specific deadlines? But so that at the same time all the formalities and budgets do not lead to a decision to reduce the quality, or to slip something else under the guise of the final result.

In Agile methodology, product delivery is predictable (at the end of each sprint), which means that there are fewer chances to face problems with the budget and schedule. If a project with changing priorities and requirements, then the Agile approach may be the best choice among the methodologies, while a project with clear

requirements and repetitive actions is better suited to the traditional approach.

Like any single development approach, Agile can have flaws for certain settings or commands:

- intense commitment: unlike a waterfall, agile development shows the best result when the project team and the client interact throughout the development time. This can be a problem for some development companies that have a lot of things happening at once, and can prove challenging for individual developers;

- the likelihood of high cost and longer deadlines: although time-limited sprints allow for planning, there are always cases that some results will not be completed on time. Creating the necessary additional sprints can mean a higher cost of the project for the customer;

- communication: since Agile requires a high level of cooperation, projects using this methodology also crave a high level of communication.

Having studied in detail all the varieties of the Agile Manifesto methodology, we can conclude that this methodology with all its varieties was created for a huge number of different organizations with their own various principles and views. Like any methodology, Agile Manifesto is not exactly perfect. When using it, the following risks may arise (Fig. 5) [17]:

1. Risk of role-playing habits. At first, the specialists of the project team initially with a little willingness to switch to performing unusual work for them, even realizing that it will be better. For example, analysts often do not like testing the system, although who, if not they, knows everything about the features of its functioning? Such problems are easy to notice in a team and it is usually not difficult to solve them.

2. The risk of waiting for documentary support. First, the developers are waiting for the requirements from the customer - the documentation for the project with an explanation of all issues. This method of transmitting information is not the most effective, so developers better get used to direct communication with the client. After some time, after communicating with the customer, it will be easier for developers to delve into the subtleties of the business and solve obvious issues. Even if they make a mistake, the client will quickly notice it after the end of the iteration, And the



deficiency can be eliminated in time.

3. The risk of problems with work in a new team. The project manager risks facing difficulties in working with a new team. Participants are not yet able to communicate correctly with each other, there is no contact between them, they are embarrassed to ask for help and are afraid to criticize someone for making the wrong decision. The duties of the project manager include assisting team members in establishing informal relationships, the existence of which is meant by a flexible methodology. May be useful to organize joint team building or sports competition.

4. The risk of problems with communication and communication in a new format. The task of the project manager at the initial stage is to hold meetings with team members to achieve productive and effective activities.

5. The risk of pressure on the timing. Often, customers put pressure on developers, rush with them. Customers want to get the desired product in the shortest possible time. The team needs to accurately implement the requirements without compromising quality, otherwise in the long run the speed of creation will decrease, as the price of changes will increase due to poor quality. In addition, an insufficient level of quality adversely affects the motivation of developers. The project manager should regularly remind the wards of the need to maintain high quality.

6. The risk of lack of creativity. The tasks in the project are both interesting and not so much. Developers often like to make decisions that harm the project but are technically interesting. Creativity is a prerequisite for the implementation of Agile.

7. The risk of incorrect time estimation. Determining the time to solve the problem, experts take into account only the writing of code. At the same time, the task includes at least the creation of a project and testing. At the very start of the project, the developers think that they will finish the project sooner than possible. At the end of the process, experts note mistakes and draw conclusions for the future. Time passes, and the team learns to correctly assess the situation.

After analyzing the risks that may arise when the organization's team works on the project, we can conclude that the personnel manager is able to prevent them if he works efficiently with his subordinates and assesses their abilities and the course of all work.

In our further study, it is planned to consider the possibilities and risks of implementing all types of the Agile Manifesto methodology, taking into account the update of this technology for the needs and possibilities of working with personnel in Ukrainian companies.

## References

1. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
2. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
3. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
6. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
7. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
8. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
9. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
10. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
11. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

15. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

16. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

17. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

18. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

19. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

## **THE ROLE OF INNOVATION IN THE PROJECTMANAGEMENT FARM**

**A.V.KOSENKO**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of  
Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics  
National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

As early as the V century BC, the famous philosopher Socrates argued that the *effect of change is to focus all his energy not on the struggle against the old, but on the creation of the new*. In our opinion, this opinion is relevant and important in today's conditions. The economy, industry, business and general activities can be at a distance of one innovative idea from a significant breakthrough. This is indicated by the whole story. Recall the time when a person invented the wheel. Did this person guess what impact his invention could have on future generations? Innovation, like a car wheel, drives the world we live in. First, the wheel rotates around its axis, degree by degree and, with the rest, it makes a revolution. In our opinion, innovation is a lot like a wheel. Initially, it can be a gradual improvement until eventually it leads to a revolution in the environment in which the modern world operates [1-19].

The global pandemic has left us with no choice but to adapt to new realities: on a personal level, at the family level and, most importantly, at the organization level. The global economy has been hit, and industry has been influenced by difficult times and decisions. It is at this moment that the need for innovation becomes even more urgent. Organizations that have created a space for innovation, or invested in them, stimulated their development and implementation, received more benefits than those that did not.

Each organization implements ideas that change the rules of the game through projects, which makes the need for innovation in project management even more necessary. Ideas are not material, so they cannot be sold to consumers. Projects and proper management of them are what add value to ideas. Unlike magicians who pull

rabbits out of hats, the real world requires a proper workflow to present an idea in its best shape.

Each project presents an idea in the form of a product. In order to stand out in a certain way in the market, enterprises can supply the same product, but with innovative project management. Unprecedented times require not fundamental changes in the product, but in how and when the company presents it in the relevant market. Any project that a project manager undertakes, you are completed for the first time. The product that appears as a result of the project will be the first of its kind. Why? Because the project *team*, the product that the *project* is going to create, the *resources that* are at its disposal, and the existing *limitations* should be considered to be given as it is. Project management is just that – discovering new things – doing things differently than doing other things. This puts innovations at the very core of project management, they are the main reason that encourages the project team to know how to implement them in project activities.

Each project implements a certain idea with its execution. Although creativity consists in an idea, in order to make it a result, it takes a lot of effort. An idea can change the world we see only when it is tangible. And this is where project management comes to the fore. To introduce an innovative design of the idea and form it so that consumers buy it (the idea), is paramount.

Humanity has dreamed of flying since it saw birds flying in the sky. They were seen spreading their wings, so it was clear how the wings could equip a person to fly. There was always an idea. Only a few hundred years ago, this idea was embodied in the form of an airplane. Today, airlines are a billion-dollar market in the world in which we live. This is a crazy innovative step forward. To create an aircraft, it took years of testing and adjustment. It later took several decades to make a profit through airlines. Several projects were completed to work out the very idea of flight. But each project concerned the development of the idea in different ways. While governments improved the primitive design of the aircraft to create a new means of transportation through commercial airlines, with Weapons forces around the world have invested in the creation of fighter jets, those that can wage wars or defend countries without touching

the ground. These jets could launch missiles at will and fly higher than you can imagine. It turns out to be a fairly fine line between innovation and improvement. Innovation is more engaged in the creation and implementation of a new idea than the improvement of the existing one.

Summing up, we can say that innovation is the fuel that drives an idea to real value for the consumer. It is important to note that the true value of an idea often depends on a lot of data and is not always instinctive.

## References

1. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
2. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
6. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко

С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

12. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

13. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

14. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

15. Tkachova N., Kobieliieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

16. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

17. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

18. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

19. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

**FEATURES OF TASKS MANAGERA INNOVATION AND INFORMATION  
PROJECT**

**D.YU.KRAMSKOY**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business  
Economics

**D.O. POBEREZHZNYI**

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business  
Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics  
National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

To implement innovative projects, specialists are needed who are engaged in various organizational and economic aspects of innovations — innovative and information managers. They can operate in various organizational structures (Academies of Sciences, scientific societies, research organizations, design bureaus, etc.); create creative teams, search and disseminate innovations, form a portfolio of orders for research and development; manage scientific teams engaged in the coordination of scientific research [1-19].

Innovative and information managers should have scientific, technical, economic and psychological potential, engineering and economic knowledge, the qualities of a traditional manager and research scientist, be qualified economists who are able to evaluate the effectiveness of innovations.

The manager of an innovation and information project helps to allocate resources between activities related to the project, contributes to the concentration of efforts on plans to achieve the future goals of the organization, identifies deviations that exist at each stage of the project. The project leader should act as his defender, seek support from the top management.

The manager of an innovative information project, as a rule, is chosen from



among the employees of the organization for his knowledge in a certain field of science and technology, as well as for enthusiasm. He must have the ability to see the project as a whole in order to be able to weigh individual advantages in the use of different technologies.

One of the essential features inherent in the manager of an innovation and information project is the ability to provide conditions for interaction between project participants. To provide project developers with access to sources of external information, an innovative manager needs to establish communication with scientists and technicians outside the organization.

The manager of an innovation and information project should have additional skills and responsibilities compared to a regular project manager. Although roles and responsibilities will differ, some common differences are highlighted in Table 1.

Table 1 – Features of the tasks of the manager of the innovation and information project

<b>Project Manager</b>	<b>Head of innovation and information project</b>
Develops detailed plans	Develops high-level urgent plans
Calculates and controls the budget for the implementation of the entire project	Assessment of the required budget in stages
Controls the time management of project resources	Coordinates the delivery of valuable project products (often done jointly with the owner of the product)
Breaks down results into stages and tasks	Identifies and coordinates project stages and releases so that stages or sub-stages achieve value
Changes are often perceived as problems or risks	Changes are perceived as potentially positive
Monitor progress compared to plans	Monitor progress compared to value and constantly justify the project
Document management, version control, and progress/exclusion reporting	Small documentation and informal reporting where possible
Focused on project execution and transfer to traditional business	Focused on the process of managing the idea and delivering values
Team management and leadership	Leadership and coaching
Collaborate with the project team to complete the project	Aligned with the client to achieve value
Responsible for the implementation of the project	May take additional responsibility for the idea management process, including project management, portfolio, and innovation capacity

The responsibility for the decision ends when the project ends and the transfer	Active consultations and information on the cost after the project implementation remain
Often uses cascading project approaches, sometimes uses flexibility	Mainly uses flexibility-based approaches to projects
Uses tools such as risk registries, problem registries, Gantt charts, product distribution structures, critical path, and planning meetings	Uses tools such as collaborative scheduling, visual information boards, kanban boards, recording diagrams, and meetings
Responsible for the implementation of one or two large projects	Often focuses on the implementation of several innovative projects at different stages

Today, the need of modern society for a creative person who is ready for innovation is growing. The reasons for this: the integration of the Ukrainian economy into the world economic system, the development of scientific and technological progress, the need to develop and implement high-tech technologies, increase the level of well-being of the state. The development of the manufacturing sector is carried out through constant improvements, innovations that ensure the improvement of the quality of goods and services. Innovation activity - activities aimed at the use and commercialization of the results of research and development for expanding and updating the nomenclature and improving the quality of products (goods, services), improving the technology of their manufacture and further implementation and effective implementation in domestic and foreign markets.

We recommend for practical use three main approaches to the strategy of the innovative and information manager.

a) within the framework of the classical school of management, the concept has developed that the company must be managed systematically in order to more effectively achieve the goals for which it was created.

b) the approach to management as a process evaluates it as a system. With a systematic approach, they proceed from the fact that managers are called upon to consider the organization as a set of interrelated elements - people, structure, technology - which are aimed at achieving various goals in a changing external environment.

c) the situational approach assumes that the effectiveness of various management methods is determined by the specific situation and the best is the method that best

meets its conditions. The main internal and external factors affecting the functioning of the organization are identified. For practical purposes, managers consider the factors that influence in each given case.

In our opinion, the structure of the manager of an innovative information project is determined by the composition of his authority. In general, the main functional responsibilities of the manager of an innovative information project are reduced to studying the market, identifying the needs for new materials, products, services, technologies, etc., calculating the potential market capacity, generation, search and preliminary evaluation of ideas, monitoring and timely improvement technological processes, legal protection of an innovative project. Development of the project concept, marketing strategy and business analysis, search for equipment for the production of materials, negotiating with suppliers, concluding supply contracts, working with the manufacturer to develop technology for the production of new products.

## References

1. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
2. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ"* : зб. наук. пр. Темат. вип. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
3. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
4. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ"*: зб. наук. пр. *Екон. науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
7. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
8. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliava T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
9. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial

potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.

10. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.

11. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

12. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

13. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations*: Global Sci. E-Journal. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

14. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

15. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

16. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

17. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

18. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

19. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

## **METHODOLOGICAL ESSENCE OF THE INNOVATIVE PROJECT**

**K.S. MEKHOVYCH**

Master of the Department of Business Economics

**E.S.MEKHOVYCH**

Master of the Department of Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

In any organization there are two types of activities: operational activities and project activities. As part of operational activities, repetitive, daily activities, such as production or maintenance, are distinguished. On the other hand, project activities are understood as unique, one-time initiatives, the implementation of which is often associated with the use of an increased number of posers. In addition, it is thanks to such projects that all innovations and changes are introduced in the organization and competitive advantages are gained [1-19].

Change is an integral part of economic life. Today, many transformations are taking place in the economy, and the implementation of numerous projects should be a tool for their safe implementation. Projects are mainly used in the implementation of investments, but this approach is common in the introduction of organizational and technological innovations. The knowledge and skills associated with projects and their proper management are necessary in any modernly managed organization. Moreover, the importance of this issue increased with the attempt to join the European Union in Ukraine. Today, in every growing company, employees must demonstrate knowledge of project planning, implementation, monitoring and accounting.

The definition of the concept of the project as a key issue for the issue under discussion needs clarification. There are a number of definitions of this term. However, for the purposes of this scientific report, a definition was chosen that most accurately approaches the issue of innovation.

In our opinion, the project is a certain temporary enterprise carried out to create an innovative, unique product or service. The term "temporary" implies that each project has a beginning and an end. And the word "unique" means that every product or service that will be created as a result of the project has never appeared in any project before, and therefore are innovative. Creating a novelty as a result of completed activities is an important element that not only distinguishes the project, but also determines its innovation and uniqueness.

Project management as a branch of science is not a new field. Its beginnings can be seen already in the Second World War, but only in the last few years has a significant development of this scientific discipline been noticed. This is evidenced by numerous publications, scientific research and conferences devoted to this topic.

Project management involves planning, developing methods and monitoring the activities specified in the project in order to achieve the expected level of results, costs specified in the time frame for a given amount of work with effective and effective use of available resources. From the above definition it follows that project management is not only the preparation of a schedule and an action plan. This also includes taking into account the parameters of time, cost and quality of the results obtained. In addition, it is very important to effectively and effectively use the resources available during the implementation of the project.

For the purposes of this study, project management is supposed to be understood as a set of methods and techniques based on four main management functions: planning, organization, management and control, completed on time and in accordance with the estimated budget and requirements. In her report, we The management of an innovative project, which is a very complex and multifaceted undertaking, is considered. The ability to manage such a project will be a big challenge for the manager. The manager, as entrusted with the implementation of such an important undertaking, must be distinguished by certain qualities and skills.

In project management, a prominent role is assigned to the innovation of the project. The term "innovation" generally means the creation of something new. Therefore, it can be assumed that innovation should be considered as a kind of process of

transformation of existing opportunities into new solutions, followed by their application in practice. On the other hand, according to another approach, the most important issue related to innovation must be its practical nature, allowing the realization of a new or significantly improved product, marketing techniques or organizational methods. According to this definition, a necessary condition for recognition as an innovation is a novelty for the one who implements it.

There are many classifications of projects, but due to the subject of this report, the focus is on separation, taking into account the degree of novelty. Classifying projects according to the characteristics of novelty and originality, one can single out projects with a low or high degree of novelty. The basis of this classification is the assumption that each project has an original character, which means that its innovative approach should be considered in the context of the implementation of this undertaking. This means that what can be considered innovative for a given organization, since it has never appeared in its structures before, will not be innovative for another company that may have already implemented similar initiatives in the past. Accordingly, standard designs are most often referred to as projects of new products of low or medium level, although many of them are original and interesting. Innovative projects are those that are distinguished by a high degree of novelty.

Referring to the above information, an attempt should be made to identify an innovative project. Therefore, as such an undertaking, any activity of a new nature and an unprecedented approach should be considered, characterized by a higher degree of complexity and an increased risk of achieving the goals and products of a project carried out in a vague volume.

Innovative projects are recognized in companies as an opportunity to use knowledge to solve practical business problems. In our opinion, the correct use of knowledge significantly reduces uncertainty in doing business. In addition, we propose to highlight several key factors that significantly contribute to the success of innovative projects:

- accurate indication of value added;
- presentation of the advantages of new products;

- selection of a competent project manager;
- emphasized the currently available partial successes of the project;
- competence and commitment of the board of the organization in which the project is carried out, or which is the customer of the project;
- professional and commercial ambitions of the originators and executors of the project;
- the quality of the project team consisting of professionals and experts;
- effective inclusion of all stakeholders (stakeholders);
- supporting an open organizational culture.

Managing an innovative project is a little more complicated than the implementation of so-called standard projects. This is mainly due to the fact that these activities are innovative, performed in conditions of high risk and uncertainty. Moreover, the scale of such a project cannot be determined in detail, so that during its implementation new challenges may constantly arise. That is why the management of an innovative project requires proper preparation by the project manager and the entire project team.

## References

1. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: *Знання*, 2009. 1070 с.
3. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
4. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
5. Kocziszký György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. Kosenko O.P., Kobieliєva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial



potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.

7. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.

8. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

9. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

12. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

13. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

14. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

15. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

18. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

19. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

**RULES FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT OF GLOBAL  
INTERNATIONAL INNOVATION PROJECTS**

**I.O.NOVIK**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Business Economics

**S.A.MEKHOVICH**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics  
National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

Enterprises are well aware that a treasure trove of ideas and opportunities for innovation is hidden in their dispersed global international operations. But identifying these ideas or using these opportunities in innovative projects is often much more difficult than was anticipated at the project idea stage. Some problems of innovative projects are well known, For example, identify the right role for top managers or find a good balance between formal and informal processes in management and projects.

However, the solution to these problems is not always unambiguous. What is effective for an innovative project that is carried out in one place will not necessarily be effective for projects scattered across many locations around the world. This is partly because many important factors of innovation naturally arise in a shared placement. Projects with a single location rely on large reservoirs of shared implicit knowledge and trust, and when problems arise, Senior management is ready to make decisions, provide directions and support. Team members share the same language, culture, and norms, allowing for flexibility and iterative learning as the project unfolds.

When a project spans multiple locations, many of those natural benefits that are often taken for granted are lost. Thus, part of the challenges of scattered innovation is how to replicate the positive aspects of sharing while taking advantage of the unique benefits

of a global initiative. Based on the results of the research, we offer a number of guidelines (a certain kind of rules) for the successful management of global innovative projects [1-19].

One of the main factors of scattered innovation is the experience of participating sites on global projects. No matter how strong the technical capabilities or customer knowledge may be at a particular location, it will be difficult for employees to contribute to a global project according to their skills if they only have experience in collaborative development. This is because in projects with one place, team members benefit from collective implicit knowledge and a shared context that maintains rich communication and helps build trust and confidence between colleagues. Projects that cover multiple locations and time zones often discourage differences in work practices, communication patterns, and cultural norms. In the absence of everyday interactions and meetings, it is difficult for people to demonstrate their reliability and competence. To make matters worse, many teams are used to competing for resources with teams on other sites, and this creates another barrier to trust and collaboration between sites.

1. *It is necessary to start small.* To be effective, disparate teams need to develop a new set of collaboration skills and build a collaborative mindset. This can be done by launching small disparate projects, which will help different teams feel comfortable collaborating with colleagues from other projects.

2. *A stable organizational context must be ensured.* In times of great organizational change, such as restructuring or integration, the complexity of dispersed innovation increases. CEOs are likely to focus on other parts of the organization, leaving their global projects alone. Important decisions often remain in place, and problems are often ignored. In an atmosphere of organizational uncertainty, battles for territory can erupt, and project team members may be concerned about job security and lose concentration.

3. *It is necessary to assign responsibility for supervision and support to the responsible manager.* When the knowledge base underlying the project is fragmented and project teams are scattered across different locations, misunderstandings, conflicts,

and deadlocks are much more likely to arise when making important decisions. Project teams often find it difficult to solve these problems constructively at a distance, especially when disagreements become personal, and therefore senior managers must assume the formal role of arbiter, risk manager, support provider, and final decision maker.

4. *It is necessary to use experienced managers for project management.* In addition to being a responsible project manager, a global innovation project requires a strong project management team that will manage the project on a daily basis and strong team leaders who are supported by reliable tools and processes. This is necessary to establish discipline, structure, and a shared sense of purpose in all places.

5. *It is necessary to determine the leading link in the project.* Each project involved in global innovation will view its task through the prism of its own contribution and context, rather than putting the bigger picture first. That is why all projects can not have the same weight, even if their experience and knowledge are equivalent; one of them must be assigned as the leading. This project takes responsibility for the implementation of the entire global project on time and within budget.

6. *It is necessary to invest time in defining innovation.* Xthen worked on a project of a separate location, knows that the product or service provided does not always meet expectations at the beginning. In fact, this is not a disadvantage at all, but rather an advantage of innovation. When all participants are under the same roof and communicate frequently, continuous learning and adaptation is possible, allowing to improve the design of the product or service throughout the project. When a project is divided into time zones, culture and language, there is very little freedom for iterative learning. Instead, everything should be defined in advance: the architecture of the product or service, the functionality of individual modules, as well as interdependences and interfaces between modules. In addition, the progress of processes, time frames and knowledge requirements should be well understood so that everyone working on the project understands the goals and their personal contribution to them equally. If teams are chosen only because they are available and not because of their clear abilities, the

project will end up taking a lot of risk and of little use.

*7. Resources should be allocated based on capability, not on the basis of availability.* The question of how best to staff for a project rarely arises when it comes to only one place: presumably, this place was chosen because the teams there have the necessary skills and experience. However, effective staffing of a global project requires a lot of attention to select and integrate the best knowledge and abilities. But too often, firms see global projects as an opportunity to make the most of human resources. Teams are selected not because that they have the best qualifications, but because they are available at the time. If teams are chosen only because they are now free, and not because of their clear abilities, the project will take a lot of risk and little benefit.

*8. It is necessary to create a sufficient amount of knowledge for cooperation.* Although the partial projects involved in a global project are selected based on the unique opportunities and knowledge they can bring, there must also be a small degree of knowledge duplication between them. Without this, critical interdependences between modules may not be obvious until the integration phase, when problems will be very difficult to fix. This does not mean copying the knowledge of the teams other projects, and enough understanding of what they are doing to anticipate potential interdependences and

*9. It is necessary to limit the number of subcontractors and partners.* In most modern innovative projects, part of the work is outsourced or done by development partners in order to gain access to specific competencies, reduce development time or reduce costs. The last measure when recruiting personnel for global projects is the selection of these external employees. Managing relationships with external parties takes time and energy. Therefore, in global projects it makes sense to limit the additional complexity and burden on management, minimizing the number of subcontractors or partners.

*10. You shouldn't rely solely on technology to communicate.* In hasty, the implementation of a global project depends largely on communication channels to reproduce the effect of working together. In some places, a common context — cultural, organizational, functional and technological — facilitates the discussion of

complex ideas and problem solving informally. Since communication in this environment is a complex task, managers tend to underestimate the problem of global scaling of communication.

The proposed rules for the implementation of global international projects form the basis of successful global innovations. Adopting only one or two can lead to fleeting success in some projects, but will not lead to a stream of positive results. All these rules need to be introduced and improved over time. Creating global innovation potential is not easy, but for enterprises Lacking the skills and processes to manage global innovation projects, the future offers a rigorous choice: to continue only related projects in the hope that they will fill the innovation pipeline for a few more years until global competition intensifies and makes local innovation a niche activity. Or start building capacity in the field of global innovation now to take advantage of lower development costs, faster entry into the market.

### References

1. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
2. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
3. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
4. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
7. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
8. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та

інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

13. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

14. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

15. Tkachova N., Kobieliieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

16. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

17. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

18. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

19. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

## **DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN PROJECTS OF FREIGHT FORWARDING**

**VARVARA PITERSKA**

Doctor of Science (Engineering), Professor, Professor at the Department of Port Operations and Cargo Handling Technology, Odesa National Maritime University  
(Odesa)

In modern business, various services in the field of transport and forwarding activities are in demand. After all, cargo transportation is not only the movement of cargo from one owner to another, it is a complex process that includes various manipulations with cargo and documents [1].

Firstly, the goods must be received from the supplier, which requires properly executed documents.

Secondly, different types of cargo require special devices for loading and unloading, as well as the availability of labor. Also, if it is necessary to cross the border, then the customs legislation of the countries whose borders are crossed comes into effect.

The main tasks of forwarding work are to make cargo transportation more efficient, optimize the cost of cargo delivery along with the reduction of transportation costs. For registration of transport forwarding, a full package of documents is required.

Incorrectly executed documents mean transport downtime and delays in the delivery of goods. A competent forwarder knows all the subtleties of filling in various invoices, powers of attorney and processing all the documents necessary for the transportation of goods. The scope of activity of the forwarder also includes the organization of the route and the selection of transport. The choice of one or more modes of transport is determined by the scheme of cargo delivery [2, 3].

Given the fact that Ukraine is located in the very center of Europe at the crossroads of the most important sea, river, road, and rail routes, a lot of questions have recently arisen related to transport and forwarding activities.



Under a transport forwarding agreement, one party (forwarder) undertakes, for a fee and at the expense of the other party (customer - consignor or consignee), to perform or organize the performance of certain services related to the carriage of goods.

Freight forwarding work is built according to the scheme: the client agrees with the forwarder, and the forwarder, in turn, involves the contractor (carrier) in the transportation [4].

To set free cargo owners from transport operations that are unusual for them, and to guarantee carriers the sale of their services to cargo owners, forwarders work in cooperation with various organizations, including agency ones [5].

Thus, the main function of the freight forwarder is to perform operations related to the cargo, and the main function of the agent is to provide work related to the vehicle.

However, in practice, the functions of a forwarder and an agent are most often performed by a forwarding organization that combines the activities of forwarders and agents. In addition, it is advisable to single out other participants in the freight forwarding service of the cargo delivery process.

When carrying out the delivery of goods, disputes may arise - disruption of transportation, downtime during loading/unloading, delay in delivery of goods, loss and damage, shortage of goods. In this case, the freight forwarder is obliged to compensate the damage to the client on his own or, in case of involving third parties, to recover losses from the direct contractor.

In practice, often the disruption of transportation occurs due to the submission of the vehicle for loading in poor technical condition. Here it should be remembered that the carrier is not released from liability due to defects in the vehicle that he uses for transportation. The carrier must always operate only a technically sound vehicle.

If the vehicle does not arrive at the place of unloading within the specified time, there is a so-called delay in the delivery of goods. It is important to note that delay in delivery occurs when the goods have not been delivered within the agreed time or when, in the absence of an agreed time, the actual duration of the carriage, taking into

account its specific circumstances, exceeds the time that a bona fide company should reasonably be allowed to the carrier.

Usually, the delivery time of the goods is set by the parties, the delivery date is agreed upon, after which the contract may provide penalties to the carrier for each day of delay in delivery. In all cases, an appropriate document confirming the downtime must be issued at the place of loading/unloading. Only when the carrier provides this document, the freight forwarder has the right to collect from the client a penalty for the demurrage of the vehicle.

If the disruption of delivery is caused by improper fulfillment of its obligations directly by the carrier, the forwarder is obliged to involve another person in the transportation of the goods, or to oblige the carrier to replace the vehicle. In case of non-fulfillment of its obligations or in case of impossibility to fulfill them, the freight forwarder shall be liable to the client and compensate him for the losses caused by the disruption of the transportation. If the disruption of transportation occurred due to the fault of the client, the freight forwarder is obliged to contact him and do everything in his power to ensure the timely loading of the cargo. Otherwise, the freight forwarder shall be liable to the carrier and compensate him for the losses due to the disruption of the carriage. At the same time, it should be taken into account that the carrier is not obliged to check the correctness and completeness of the documents and information that must be attached to the consignment note by the consignor before the release of the goods. The sender shall be liable to the carrier for damage caused by the absence, insufficiency or incorrectness of such documents and information.

Any of the parties have the right to refuse to fulfill the contract of transport expedition, having warned the other party about it within a reasonable time. However, in practice, often the refusal of transportation may follow on the day of the breach of obligations. The reason for such a refusal is the urgency of the order, perishable goods, and other reasons. In case of unilateral refusal to perform the contract, the party that declared the refusal shall compensate the other party for the losses caused by the termination of the contract. As a rule, the contract may provide for fixed penalties for disruption of transportation.

In the course of transportation, the vehicle may be idle while loading/unloading cargo. In this case, the forwarder's duties include timely intervention in this situation, since otherwise, he is liable to the carrier in the form of a fine (if provided for by the contract for the carriage of goods) for each day of downtime. A downtime of a vehicle during loading can be caused by the same reasons as a failure to load. Namely, the information provided by the client turned out to be unreliable, or the client did not provide the goods within the specified period. A downtime of the vehicle during unloading may be caused by the non-acceptance of the cargo by the consignee.

Therefore, if disputes arise during the performance of the contract, the freight forwarder is obliged to compensate the client for damages, but at the same time, he has the right to recover losses from the direct contractor.

### **References**

1. Piterska, V., Rudenko, S., Shakhov, A. (2018), "Development of the Method of Forming of the Architecture of the Innovation Program in the System "University-State-Business"", International Journal of Engineering & Technology (UAE), vol. 7 (4.3), pp. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19793>.

2. Orobey, V., Nemchuk, O., Lymarenko, O., Piterska, V., Lohinova, L. (2021). Taking account of the shift and inertia of rotation in problems of diagnostics of the spectra of critical forces mechanical systems. Diagnostyka, 22(1), pp. 39-44. DOI: <https://doi.org/10.29354/diag/132555>.

3. Piterska, V., Lohinov, O. and Lohinova, L. (2019) "Mechanism for forming an effective portfolio of research projects of institution of higher education", Innovative technologies and scientific solutions for industries, (3 (9), pp. 99-108. doi: 10.30837/2522-9818.2019.9.099.

4. Piterska V. (2016) "Using of the Project-Oriented Approach in the Innovative Activity Management", Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, 1(1173), pp. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.7>

5. Piterska, V., Lohinov, O. and Lohinova, L. (2019) "Portfolio method of scientific activity management of higher education institutions", Innovative

technologies and scientific solutions for industries, (2 (8), pp. 86-96. DOI:  
<https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.086>.

**MECHANISMS OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT  
OF SEA PORTS DEVELOPMENT**

**VARVARA PITERSKA**

Doctor of Science (Engineering), Professor, Professor at the Department of Port Operations and Cargo Handling Technology, Odesa National Maritime University  
(Odesa)

**VIKTOR ADAKHOVSKYI**

Graduate Student at the Department of Port Operations and Cargo Handling Technology, Odesa National Maritime University (Odesa)

The issues of the development of the maritime industry and economic relations of the transport complex of Ukraine in the context of the deployment of a global development model and the strengthening of the influence of the globalization of the world economy on the structuring and transformation of market relations are devoted to the works of many domestic scientists. Researchers have made a significant contribution to the study of the problems of merchant shipping and contributed to increasing the competitiveness and efficiency of the functioning of the maritime transport of Ukraine [1-2].

At the beginning of 2023, the Ukrainian economy operates in conditions of uncertainty, due to which: the level of the negative impact of various objective and subjective risks increases [3].

Analyzing the development of merchant shipping in Ukraine, it can be argued that due to the practical loss of the main potential of the domestic marine fleet, the current state of maritime transport does not meet the needs of the country's economy, due to low deterrent factors, one of which is the critical need to upgrade (re-equip) the destroyed security system on maritime transport [4].

The existing equipment of the navigation safety system is morally and physically obsolete, from a technical point of view, the provision of modern control over the navigational situation and the provision of timely assistance to domestic and foreign

watercraft in emergencies excludes the absence of Ukraine's integrated satellite communication system [5].

Considering the above, to balance the interests of the state, consumers of transport services and business entities operating in the market of transport services in the field of port activities and providing services for the transportation of goods and passengers, within the framework of a single transport complex of Ukraine, it is necessary to coordinate as much as possible on the goals of the State policy for the development of national shipping with the National Transport Strategy of Ukraine until 2030 and the Strategy for the Development of Seaports of Ukraine for the period until 2038.

Based on the foregoing, the presence of a modern competitive fleet not only ensures the charter independence of the country but also acts as an important component of the economic development of the coastal regions of Ukraine.

The study aims to develop a mechanism for project-oriented management of port infrastructure development of the Ukrainian Sea Ports Administration.

In the context of the introduction of the European integration course and the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union, as well as changes in the geopolitical environment in the region, the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 was approved.

The strategy defines the main directions for improving the quality of the provision of transport services, provides for bringing the level of their provision and infrastructure development closer to European standards, increases the level of security and reduces the negative impact on the environment, responds to the need to improve the management system, carry out administrative reform and decentralize the powers of central executive authorities, implementation of anti-corruption policy, corporate governance in the public sector of the economy.

Given these areas, it is possible to propose mechanisms for project-oriented management of the development of seaports in the state, namely:

- the creation of a competitive and efficient transport system;
- innovative development of the transport industry and global investment

projects;

- safe for society, environmentally friendly and energy efficient transport;
- unhindered mobility and inter-regional integration.

These mechanisms provide for:

- deprivation of the unusual functions of public administration of the state enterprise "Ukrainian Sea Ports Administration";
- simplification of the clearance of goods and ships in commercial ports;
- institutional and legislative support for the fulfillment by Ukraine of its obligations as a flag state, port state and coastal state by international treaties of Ukraine and EU legislation;
- simplification of conditions for registration of ships under the State Flag of Ukraine;
- creation of an international register of ships;
- liberalization of cargo transportation by inland waterways;
- opening of inland waterways for foreign ships;
- increasing the efficiency of activities and granting concessions to state stevedoring companies in seaports.

The proposed mechanisms for project-oriented management of the development of ports in Ukraine will allow organizations the implementation of tasks for the implementation of the provisions of the Strategy, which will strengthen the institutional capacity of organizations involved in the process of harmonization of Ukrainian legislation with the EU, will create grounds for strengthening the mechanism for exercising control over its implementation for the development of high-tech port infrastructure.

It should also be noted that to create an efficiently operating port complex and, as a result, achieve the status of a regional transport hub for Ukraine, the Strategy takes into account global trends inherent in sea (river) transport, the level of automation of transshipment processes, and customs clearance of goods at sea terminals.

This tool can be the basis for further development of time and resource management models within the framework of project-oriented management of the

development of the ports of the state on the use of high-tech and ergonomic sea (river) vehicles, the principles of multimodality, satellite navigation, intelligent transport systems, information technology, electronic document management, mass containerization of transportation.

### References

1. Piterska V. (2016) "Using of the Project-Oriented Approach in the Innovative Activity Management", Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, 1(1173), pp. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2016.1173.7>
2. Piterska, V., Lohinov, O. and Lohinova, L. (2019) "Portfolio method of scientific activity management of higher education institutions", Innovative technologies and scientific solutions for industries, (2 (8), pp. 86-96. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.8.086>.
3. Piterska, V., Rudenko, S., Shakhov, A. (2018), "Development of the Method of Forming of the Architecture of the Innovation Program in the System "University-State-Business"", International Journal of Engineering & Technology (UAE), vol. 7 (4.3), pp. 232–239. DOI: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.3.19793>.
4. Orobey, V., Nemchuk, O., Lymarenko, O., Piterska, V., Lohinova, L. (2021). Taking account of the shift and inertia of rotation in problems of diagnostics of the spectra of critical forces mechanical systems. Diagnostyka, 22(1), pp. 39-44. DOI: <https://doi.org/10.29354/diag/132555>.
5. Piterska, V., Lohinov, O. and Lohinova, L. (2019) "Mechanism for forming an effective portfolio of research projects of institution of higher education", Innovative technologies and scientific solutions for industries, (3 (9), pp. 99-108. doi: 10.30837/2522-9818.2019.9.099.



## **RESOURCE-ORIENTED APPROACH TO THE ENTERPRISE**

### **STRATEGY FORMULATION**

**YULIYA PRYKHNO**

PhD, Associate Professor of Department of Management of Logistic Systems  
and Projects,

Odessa National Maritime University (Odessa)

The strategic goals of the companies are determined by the different conditions: internal environment, external environment on macro- and micro-level, etc. With a resource-oriented approach to the formation of an enterprise strategy the focus is not on the behavior of competitors and the state of the industry, but on the internal aspects of the company's activities - an analysis of strengths and weaknesses. The optimal use and development of the internal resources of the enterprise contribute to the formation of key competencies, providing a competitive advantage, and with it the long-term profitability of the company. Strategic management of an organization based on a resource-oriented approach makes it possible to look at the organization as a whole.

Project management in strategy development uses a systemic vision and system unity of strategic goals and companies' development. From the position of system approach, the organization is an open socio-economic system, which includes an ordered set of resources connected by specific relations with the external environment. Connections between resources affect the organization and the types of connections can be different. The choice of certain resources and connections between them depends on the formulation of the strategy.

But during strategy formulation it is very important to diagnose the level of development at which the enterprise is at that moment, and to identify patterns of development of the enterprise and its projects at different stages.

Each stage is characterized by a set of indicators, for example:

-age,

- size,
- leadership style,
- ownership concentration,
- management problems,
- growth rate,
- strategies,
- structures and management systems,
- motivation processes,
- communications.

The study of changing factors' dynamics helps to determine accurately the development of the enterprise and its potential threats and risks throughout its life cycle. The combination of these factors will help to maximize the efficiency of the enterprise and its development, and the imbalance, accordingly, will be considered as a threat to the functioning.

So, the stage of the enterprise's life cycle is one of the most important key indicators. The theory of strategic management has accumulated considerable experience in determining adequate strategic goals for each stage of the enterprise's life cycle.

Thus, the concept of the life cycle allows establishing the relationship between the development stage of the shipping company and the bifurcation points.

Obviously, further life cycle studies within resource-oriented approach is indeed. It appears that in the future, the most important directions of these studies will be: success of companies at different stages of the life cycle and criteria of this success, features of the formation of life cycles of companies in spheres and study the types of strategies that these companies choose at different stages.

#### Literature

1. Hanks S.H. The Organization Life Cycle: Integrating 8. Content and Process // Journal of Small Business Strategy. – 1990. – № 1. – P. 1-13.

2. Лапкіна І.О. Проектний аналіз: теоретичні основи оцінки проектів на морському транспорті: Навч. пос. / За заг. ред. І.О. Лапкіної / І.О. Лапкіна, Л.А. Павловська, Т.В. Болдирєва. Одеса: Фенікс, 2008.
3. Inna Lapkina. Content optimization of the development of multi-project of a shipping company / Inna Lapkina, Yu. Prykhno, Oleksandr Lapkin // Східно-Європейський журнал передових технологій, 2020- №2/3(104). - С. 50-57.

**PRINCIPLES OF ENSURING ASAN INNOVATIVE PROJECT**

**M.M.TKACHEV**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Law

**O.I.SAVCHENKO**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of  
Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics  
National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

Improving product quality is one of the main criteria for the effectiveness of innovation processes in an industrial enterprise. One of the key elements of the management system for the processes of innovative development of the national economy is to improve the quality management of projects for the creation of innovative products. This requires a scientific justification for the development of project quality management methodology. All this determined the relevance of the topic of this study, its scientific and practical significance for the management of the national economy [1-19].

Considering the category of "principle", we proceed from the fact that this is the initial provision, the rule of action arising from the law. The principle and laws, in fact, reflect the same fragment of reality, but reflect it in different forms: the law - in the form of an image (positive knowledge), the principle - in the form of a specific requirement (regulatory norm). Thus, the difference between the principle and the law is also expressed in the fact that it can be formulated on the basis of not one, but several laws, as well as one or another general form of being, one or another property of material and ideal entities.

Within the framework of the general system of principles of organization, it is possible to distinguish individual subsystems in the main areas of their functioning, for

example, nature, society, which are divided into subsystems of the second level. Those, in turn, - on the subsystems of the third level, etc. Each subsystem, at whatever level of the general system of principles it is located, must function as a whole, include various classification groups of principles and also build a hierarchical structure with its own initial and derivative, basic and complementary principles. With regard to innovative projects as forms of organization, the principles of organization can be divided into three groups:

- principles of organizational statics, determining the rules for building structures (structuring);
- principles of organizational dynamics, as general rules for the formation of organizational processes;
- principles of rationalization, as general rules for improving statics and dynamics of organization.

Based on the features of an innovative project as an object of management, it should be noted the complexity of quality management of an innovative project due to the lack of the usual standards inherent in investment projects for the implementation of traditional (routine) work.

Studies of the principles of quality management of innovative projects have shown that the key ones are the following.

*Firstly*, it is the principle of embedding in the project ahead of the requirements for the quality of innovative products. In this case, the specified advance should be calculated at the time of completion of the project.

*Secondly*, it is the principle of laying quality in the scheme of an innovative project itself.

*Thirdly*, it is the principle of self-control during the implementation of the stages of innovative projects

*Fourthly*, it is the principle of reliance on statistical control methods that allow comparing innovative projects with each other.

*Fifthly*, this is the principle of involving counterparties in the implementation of innovative projects to improve the quality of implementation.

Sixthly, it is the principle of dynamic change in the permissible ranges of expected results due to the novelty of developments, on the one hand, and quality assurance requirements, on the other.

Seventh, it is the principle of progressive quality improvement as the basis for the growth of labor productivity in the future according to the innovative project of the production process.

*Eighth*, this is the principle of orientation in innovative projects to a rational, and not the maximum level of quality.

*Ninth*, this is the principle of planning and taking into account the costs of improving the quality of an innovative project.

*Tenth*, this is the principle of personal responsibility of each participant in an innovative project for the quality of the project, on the one hand, if there is a right to make a mistake related to the novelty of the processes, on the other hand. The latter ensures the creative participation of staff in improving the quality and expels fears and fears of not achieving the desired result by 100%.

*Eleventh*, this is the principle of focusing on long-term assessments for material stimulation of the quality management processes of innovative projects.

*Twelfth*, this is the principle of increasing the role of moral incentives in the quality management of innovative projects, which increases the level of internal motivation.

Taking into account the essence, content and basic principles of quality management of innovative projects, the main trends in the development of conceptual approaches to quality management of innovative projects were identified.

However, it should be recognized that all the highlighted principles of quality management of innovative projects correspond in their bulk to the stationary state of projects as organizational forms of development with components that are cyclically repeated. In the context of accelerating scientific and technological progress, it is necessary to develop these principles in proportion to the main trends in the development of conceptual approaches to quality management of innovative projects.

In projects for the creation of innovative products, much attention is traditionally

paid to the quality management of the products being created. At the same time, an avalanche-like increase in the number of projects for the creation of innovative products in the modern world economy, which is considered to be innovative, requires improving the processes of implementing these projects themselves as a stage of the product life cycle. If you use the method of analogy, then project management for the creation of innovative products as serial processes, as well as to the processes of serial production of industrial products, you can apply statistical methods of monitoring, regulation and control. This will allow, based on the regulation of statistically tracked processes, to increase the efficiency of quality management projects for the creation of innovative products.

### References

1. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
6. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // *Навч.посібник для інж.-техн.вузів*. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої

системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

12. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

13. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

14. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

15. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

18. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

19. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.



## **THE STRUCTURE OF A STRATEGIC INNOVATION PROJECT FOR A TRANSPORT ENTERPRISE AND THE CONTENT OF ITS MODULES**

**E.V.VYDRYA**

studentka gr. BEM 919d

**T.O.KOBIELIEVA**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Economics

**P.G.PERERVA**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI" (Kharkiv)

The transport company, which was the subject of research, provides a full range of services in the field of domestic and international road transport. The company has been operating in the transport market for twenty years, and this, undoubtedly, allows us to achieve stability and certainty in the implementation of services. The analyzed organization employs 27 people. All staff was examined for help before the project survey. On the other hand, people holding leadership positions were additionally investigated using questionnaires interview. Such a detailed study allowed us to create an interesting case for this enterprise.

Analyzing the survey data, we can conclude that the average representative of the enterprise who answered the questionnaire on his own behalf is an employee under 30 years old who has a secondary education, works as a driver (mechanic) with a period of work experience from 1 to 5 years.

The company's management wanted to develop and put into practice its work computerized in systems for rolling stock management. This was necessary due to the growing number of orders and the service of an increasing number of foreign customers. During the survey, all employees of the company were asked who, in their opinion, is most persistently committed to the implementation of this system. A significant part of the surveyed employees answered that they are employees of the

logistics department and initiated the development and implementation of this project. For employees of the logistics department, the emergence of a computerized rolling stock management system was an important element that facilitates the implementation of tasks. However, there is no doubt that without the consent of the top management, their understanding of the need to implement this innovative project, and above all its financing, it would not have been possible to implement.

The implemented system has many useful functions that are used not only by employees of the logistics department. Thanks to the system, you can, for example, analyze costs and constantly monitor the operation of vehicles. With its use, it is also possible to keep records of vehicles, fuel invoices, all services and repairs and insurance. In addition, the system has a function that allows you to perform analyzes and financial statements, as well as cooperation with systems of non-cash payments for payments made using fuel cards. However, the main advantage of the system is its modular design. As emphasized by the leaders of the enterprise, each module is responsible for a different area of its work. Thanks to this system, it is possible to organize work in such a way that it is very transparent.

The module called "human resources" contains all the information about the employed employees. This is both contact details and extremely important information about their driver's license, as well as data on current medical examinations required for professional activities. Thanks to this module, each employee is assigned a whole set of information about related costs, history of vehicle use, history of collisions and accidents, as well as all data on settled and unregulated advances. This module is very useful not only for accounting staff, who also conduct personnel issues, but above all it is very important for the logistics department, since it allows you to view the entire history of the employee and decide whether he can fulfill a foreign order.

Another module of this project was called "vehicles". It collects data on the files of all vehicles in stock, contracts and equipment of rolling stock. The vehicle file contains information on technical parameters, engine models, fuel types, fuel consumption rates, dates for further tests and technical inspections, types of tires used for vehicles, and warranties. The next group of information, collected in this module, there is a so-

called contract file, whose task is to manage leasing contracts, collect documentation necessary when buying vehicles on credit or ensure that rolling stock insurance is not carried out. In turn, the vehicle equipment file includes data related to the condition of tires, batteries, standard and additional vehicle equipment.

The next module that makes up the fleet management system is "service and control". This module allows you to manage the use of individual vehicle parts, oils, assemblies much more efficiently, and also allows you to plan activities for the purchase of necessary repair elements.

Great importance is also attached to the "insurance" module, which contains the policy file and thereby makes it possible to constantly monitor the dates of conclusion and the duration of insurance. Thanks to this module, the terms of payment of individual contributions are tracked and their cost is calculated. Moreover, you can also collect data on any engine damage in this part of the system .

The next module is "clients". In it, you can manage your contracts, quick access to financial calculations and contact details. This module also includes editing and managing correspondence with clients and sending emails .

Another important module included in the fleet management system is the "costs", which contains a file of cost components, invoices and advances. In addition, data from electronic invoices for fuel or services can be downloaded to this module, which significantly speeds up and automates the implementation of any financial changes. . The great advantage of this module is also the fact that it is possible to download data expressed in different currencies, and then the system will convert their value at the rate specified by the user.

An equally important function of the fleet management system is the ability to track the calculation of drivers. There are modules for "roadmaps" and "periodic billing". The module "road cards" collects all the information about the completed processes, loading and unloading and routes traveled by vehicles. Thanks to this information, the program automatically calculates drivers, among other things, comparing fuel consumption with the consumption rates specified in the vehicle file. Thus, the calculation of the working time of drivers is also carried out. Additional

support in this case is the module "periodic billing", thanks to which you can finally calculate what fuel costs were compared to the kilometers traveled. The fleet management system also has a useful communication function. The system can send drivers emails or text messages with different information or reminders.

Another important part of the system is the ability to remotely monitor the location of vehicles. Data on the position of the car is sent by on-board units using the GSM network to the server.

The implementation of an innovative project in the surveyed enterprise made it possible to obtain a lot of important information, extremely useful in the effective management and supervision of rolling stock. Thanks to the skillful use of this data in the transport enterprise, the efficiency of logistics activities was increased, costs were reduced and the quality of the services provided was improved.

### References

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
3. Kocziszky G., Kobielieva T.O., Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.
4. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
5. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
6. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
7. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
8. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
9. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр.*

*Екон.науки.* Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

10. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки.* Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва».* Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

12. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки.* Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

13. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва».* Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

14. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal.* Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

15. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

18. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся.* 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

19. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management.* Vol.19, Iss.1. P.24-38.

**УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧИМИ І ВИРОБНИЧИМИ  
НЕОЕКОНОМІЧНИМИ СТРАТЕГІЯМИ В ДОІСТОРИЧНОМУ ТА  
ІСТОРИЧНОМУ КОНТЕКСТІ: МІЖ ІННОВАЦІЯМИ ТА  
СТАНДАРТИЗАЦІЄЮ**

**В.В. БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ,**

д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки і соціально-  
гуманітарних дисциплін Українського державного університету науки і  
технологій,

**О.О. ЗАВГОРОДНЯ,**

д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки і соціально-  
гуманітарних дисциплін Українського державного університету науки і  
технологій

Перед окремим економічним актором, їх групами, людством у цілому завжди поставали питання обрання стратегій поведінки як з боку консумаційного виміру, так й щодо реалізації виробничих імперативів, особливо якщо вони набували інноваційного змісту. Прослідкувати розвиток алгоритмів подібного вибору можна як на сучасному, історичному матеріалі, так й навіть на здобутках стародавніх чи можливо доісторичних студій. Так, первинне виготовлення інноваційного, якісно іншого, нового продукту завжди вимагало від виробника витрат більших, аніж на виготовлення його аналогів.

Безумовно, таке виробництво передбачає розробку та освоєння нової, незвичної для продуцента технології, застосування нових предметів праці. Воно пов'язане з великими ризиками щодо фактичного досягнення очікуваних споживчих властивостей нового блага. Якщо переважна більшість нових продуктів, що виготовляється в сучасній економіці, не виправдовує покладених на них очікувань, то не набагато більш успішними мали виявитись спроби експериментаторів минулого за відсутності у них можливості, на відміну від

сучасних новаторів, спираючись на наукову базу. Отже виробництво нового не тільки потребувало більших зусиль, аніж дотримання технологічно-консумаційного статус-кво, але ще й наражало новатора на небезпеку виготовлення продукту з відносно гіршими споживчими властивостями.

Втім, в більшості випадків саме такий сценарій і реалізовувався. Так, перші транзисторні приймачі та телевізори в ракурсі споживчих якостей значно поступались ламповим. Аналогічна ситуація спостерігалась стосовно пар: автомобіль – кабриолет, трамвай – конка, мушкет – лук, пароплав – вітрильник тощо. Аналог базового блага за головною потребою, яку він мав задовольняти, виготовлений на основі застосування істотно відмінної технології, майже завжди в його першому варіанті був гіршим за узвичаєне базове благо. Існувала лише вірогідність покращити його в майбутньому, спираючись на значно більший потенціал розвитку, який надавала нова технологія.

Проте за умов домінування натурального господарства ці виграші, які можна було б отримати з певною ймовірністю в майбутньому, представлялись виробнику-новатору надто примарними. Якщо ж взяти до уваги специфіку сприйняття часу тогочасними людьми, то відмова від звичної технології на користь неперевіреної, від виготовлення продукту з перевіреними споживчими властивостями на користь нового, невідомого втрачає сенс. Рідкісні випадки відмови від слідування консервативній лінії поведінки можна пояснити лише притаманним приматам тяжінням до нового, одвічною допитливістю людини, прагненням пізнати невідоме. Втім така мотивація має надто мало дотичних точок з економічною. Людина виготовляє продукцію лише особистого споживання, або для розподілу в процесі процедури «дачеподілу». Натуральний тип організації господарства не сприяє появі нового, здійснюючи негативний гальмуючий вплив на процеси становлення авангардної економіки.

Поява нового в таких умовах майже завжди пов'язана не з процесами саморозвитку соціально-економічної автопоетичної системи, а зовнішнім щодо неї тиском. Саме за таким сценарієм, наприклад, відбувався мезолітичний перехід від полювання на велику дичину до полювання на дрібну. Члени

первісних колективів координували свої дії щодо підготовки пасток на великих тварин, застосовуючи для полювання досить примітивні засоби праці та рутинну працю. Доки концентрація цих тварин була досить високою, фіксоване розташування пасток, з економічної точки зору, було ефективним. Тобто, за відсутності в ті часи грошового еквіваленту та відповідно до маржиналістської дефініції ціни [1] як кількості матеріальних благ у зворотній транзакції, можна стверджувати, що додаткові витрати на підготовку пасток на великих ссавців щонайменше дорівнювали отриманому завдяки ним додатковому продукту, що отримувало відображення у виконанні нерівності:

$$\frac{\text{гранична корисність продукту}}{\text{гранична корисність відпочінку}} \geq 1.$$

Зростання чисельності населення та одночасне скорочення поголів'я мамонтів, слонів, биків тощо призвели до посилення негативної динаміки показника додаткового продукту, обумовивши перехід до стану, коли додаткові витрати вже не компенсувались відповідним зростанням обсягу випуску, що

обумовлювало виконання нерівності:

$$\frac{\text{гранична корисність продукту}}{\text{гранична корисність відпочінку}} < 1.$$

Старі технологічні прийоми стали неефективними, а узвичаєний варіант блага—м'яса зникає із споживчого раціону тогочасних мешканців планети [2]. Тож тільки виготовлення та застосування іншого арсеналу мисливської зброї, використання інших технологій полювання, певна децентралізація та зростання рівня мобільності надали б людям можливість вижити. Лише надзвичайний зовнішній тиск спонукав тогочасних економічних суб'єктів до пошуку та реалізації нових можливостей, опанування новими технологіями, експериментів щодо споживання нових благ.

Ситуація змінюється за умови переходу до товарного виробництва. У певному розумінні окремих суб'єкт втрачає свій первісний статус самодостатнього виробника-споживача. Натомість отримує наочного прояву дихотомія між виробництвом та споживанням. Слід зазначити, що елементи



товарного виробництва були присутні й до цього моменту. Але раніше товарне виробництво мало прихований, імпліцитний характер, фактично одержуючи вияв у опосередкованому виробництві продуцентом продуктів, спрямованих на споживання іншими членами, з одночасним отриманням чи неотриманням ним результатів виробництва інших представників даної громади. Так, навіть шимпанзе передають упольовану дичину іншим членам свого стада, розраховуючи одержати в обмін на делікатесну їжу певні послуги [3, 4]. Аналогічна ситуація спостерігалась як в умовах людського стада, так і в більш пізні періоди. Щоправда обмін, що відбувався усередині громади набував більш складних та непрозорих форм, з частим отриманням найбільш ефективними продуцентами в якості компенсації лише набору суспільних благ. Перехід же до товарного виробництва позначений появою у продуцента суто економічних мотивів. Такий перехід був визначений самим природним ходом розвитку людини. Соціальне-економічне відособлення товаровиробників створювала передумови як для розширення виробництва старих узвичаєних благ, так й для виготовлення нових благ. Зростаюча спеціалізація виробників забезпечувала збільшення продуктивності праці і мала наслідком появу конкуренцію між ними. Збільшення обсягів виробництва, з одного боку, створює передумови подальшого покращання добробуту населення, збільшує обсяг та структурну різноманітність споживчих наборів, а, з іншого, стає локомотивом становлення та розвитку авангардної економіки.

За умов натурального господарства виготовлені на подвір'ях різних виробників базові блага мали між собою так мало відмінностей, що їх можна сприймати як майже ідентичні. Стихійна стандартизація продукції, викликана застосуванням однакових технологій виробництва, однієї ресурсної бази та робочої сили з порівнювальною кваліфікацією, залишиться й після переходу до товарного типу організації виробництва. Тож на першому етапі відмінність продуктів – результатів виробничої діяльності в межах натурального господарства та їх аналогів – результатів товарного виробництва в споживчому ракурсі буде неістотно малою. Різниця буде пролягати в іншій площині – актори-

продуценти, отримавши статус товаровиробників, тепер виготовлятимуть стандартні товари не для себе, а на ринок.

Проте зміна індиферентного відношення виробників до урізноманітнення консумаційних якостей товарів є лише справою часу. Пошук нових споживчих властивостей блага, їх модифікація в умовах натурального господарства, за припущення статичності ресурсної бази, технологій, кількості споживачів тощо, могли бути викликані лише змінами в смакових трендах, як, наприклад, широковідома відмова гуанчей від висококалорійних протейнових страв на базі морепродуктів на їх аналог на основі м'яса ссавців. В умовах, які змінились, інверсії та перверсії смаків стають лише одним з цілої когорти факторів, що визначають видозміни в споживчих властивостях благ. Викликане товарізацією суспільного виробництва збільшення обсягу випуску породжує проблему збуту виготовленої продукції. За умов пропозиції всіма товаровиробниками стандартних благ, можливості щодо їх споживання споживачами швидко вичерпуються. Гранична корисність кожного із небагатьох запропонованих благ при споживанні незначної їх кількості досягне нуля. Ще гіршою буде ситуація, якщо врахувати, що кожний товаровиробник стандартної продукції є одночасно споживачем стандартного набору благ.

### Література

1. Böhm-Bawerk von E. Rechte und Verhältnisse vom Standpunkte der volkswirtschaftlichen Güterlehre. Kritische Studie. Innsbruck: Verlag der Wagner'schen Universitäts-Buchhandlung. 1881, 156 s.
2. Cohen M. The Food Crisis in Prehistory. New Haven: Yale University Press. 1977, 341 p.
3. Gilby I.C. Meat sharing among Gombe chimpanzees: harassment and reciprocal exchange. *Animal Behaviour*. 2006. N. 71 (4). P. 953 – 963.
4. Hockings J. K., Humle T., Andesen J. M. and other. Chimpanzees Share Forbidden Fruit. *PLoS ONE*. 2007. V. 2. URL: [www/URL:http://plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.000009](http://plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.000009).

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА БАЗІ BIM-ТЕХНОЛОГІЙ**

**А. В. ДРУЖИНІН**

к.е.н., професор (м. Харків)

**Є. А. ДРУЖИНІН**

д.т.н., професор, професор кафедри інформаційних технологій проєктування,  
НАКУ "ХАІ" 105, Харківський національний аерокосмічний університет  
ім. М. Є. Жуковського "ХАІ" (м. Харків)

**О. А. ДАВИДЕНКО**

к.т.н, доцент, доцент кафедри технології та організації будівельного виробництва,  
Харківський національний університет міського господарства  
ім О. М. Бекетова (м. Харків)

**Н. В. ОБУХОВА**

к.т.н, доцент, доцент кафедри технології та організації будівельного виробництва,  
Харківський національний університет міського господарства  
ім О. М. Бекетова (м. Харків)

Використання BIM-технології значно підвищує об'єктивність, надійність проєктних рішень, імовірність отримання запроєктованої ефективності і отримання реальних проєктних показників при будівництві і експлуатації об'єкту. Одночасно будівельне підприємство в межах договору підряда отримує реальну можливість за рахунок інноваційних рішень зменшити тривалість і собівартість будівництва, збільшити прибутки і рентабельність.

В основу загальної методики оцінки в статичі та динаміці стратегічного інноваційного розвитку будівлі або споруди на майбутній життєвий цикл за BIM-технологією, крім цифрового програмного забезпечення, повинно бути покладено три головні характеристики, які властиві економічній системі:

- можливості системи – визначення реальних виробничих потужностей і забезпечення їх ресурсами;
- облік та встановлення особливостей взаємозв'язку між елементами системи – обґрунтування реальних причинно-наслідкових зв'язків, пошук

неявних зв'язків у факторному аналізі;

- визначення явних загроз – ризиків реалізації стратегії і об'єктивних її обмежень.

Ризик-орієнтований підхід в управлінні проєктами передбачає поетапне врахування ризиків при впровадженні BIM-технології при розробці, реалізації та експлуатації проєкту за відомим алгоритмом:

- ідентифікацію ризиків;
- визначення і документування ризиків та їх впливу на проєкт;
- оцінку ризиків – імовірність їх появи та кількісна оцінка впливу на показники проєкту;
- реагування – обґрунтування необхідних заходів і ресурсів для попередження і реакції на загрози;
- планування та організація дій у просторі і часі для обмеження впливу ризиків на ефективність проєктування, будівництва та експлуатації об'єкту;
- реалізацію заходів по усуненню ризиків і оцінка їх впливу на техніко-економічні показники, що визначають економічну ефективність проєкту на усіх етапах його життєвого циклу.

Для вирішення завдань запропонованого алгоритму в ринкових умовах України реальні можливості відкривають моделі проєкту і підприємства, побудовані на сучасній нормативно-довідковій базі із застосуванням методів динамічного, статистичного моделювання сценарію за життєвий цикл з виходом на ВИТРАТИ і ЕФЕКТ СИНЕРГІЗМУ – спільної оцінки результатів дослідження [1].

При цьому вплив ризиків для інвестора-замовника оцінюється як:

- запізнення з виходом на ринок продукції (товарам, послугам, роботам) при зриві договірних строків проєкту;
- збільшення вартості будівництва в наслідок зміни якості, строків, цін і тарифів, а також «заморожування» вкладених коштів;
- зростання експлуатаційних витрат майбутнього виробництва або житла по елементам собівартості: амортизація, матеріальні витрати, оплата праці і

відрахування на соціальні заходи;

Для будівельного підприємства ризики реалізації проєкту пов'язані із:

- зривами фінансування будівництва замовником;
- змінами у договірній ціні робіт;
- збитками у зв'язку з недостатнім використанням виробничої потужності і

матеріально-технічної бази;

- неякісним виконанням робіт та зривами строків їх виконання;
- збільшенням запасів ресурсів і «заморожуванням» обігових коштів;
- додатковими загальновиробничими та адміністративними втратами при

зриві договірних строків будівництва.

Загальним для усіх учасників проєкту будівлі залишається ризик-орієнтований підхід, але виникають різні вимоги до надійності, реалізованості, стійкості проєкту [1], які показані в табл.1.

**Таблиця 1.** Ризик-орієнтований підхід до оцінки будівельного проєкта

Учасники проєкта	Надійність	Реалізованість	Стійкість
Інвестор-експлуатаційник	Технічна	Фінансова	Ринкова
Проектувальник	Технічна	Ресурсна	Ринкова
Генпідрядник	Економічна	Виробнича	Ресурсна

Прийнятий у науковому дослідженні ризик-орієнтований підхід при впровадженні BIM-технології, передбачає розробки на сучасній нормативно-довідковій базі із застосуванням методів та моделей, що створює методичне забезпечення і реальні показники на рівнях 4D - 8D у відповідності схемою на рис. 1, що показує ведучих учасників реалізації проєкту [2].



**Рис.1.** Ведучі учасники реалізації проекту за технологією BIM

Аналіз коротко- і довгострокової динаміки вказує на те, що поживавлення в будівництві буде довгим, нестабільним і обумовлює нові вимоги до наукових досліджень економічних проблем галузі.

В цих умовах особливої актуальності набули наукові проблеми оцінки впливу організаційно-економічних ризиків в кризовій ситуації і можливих інновацій в майбутньому на якість, строки і вартість будівництва, для виживання будівельних організацій.

Дослідження цих проблем проведено методами SWOT – аналізу.

SWOT – аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) – це метод стратегічного аналізу та прогнозування, що дає структурований сценарій ситуації для якої необхідно прийняти управлінське рішення.

В нашому випадку за результатами SWOT – аналізу нами визначені як першочергові для управління організаційно-економічними ризиками в будівельному комплексі України наступні проблеми:

- оптимізація календарного строку будівництва з урахуванням зацікавленості інвестора-забудовника і виробничих можливостей підрядників;
- удосконалення системи ціноутворення в будівництві на базі ризик-орієнтованого підходу до управління ресурсами і оцінці економічної ефективності організації будівництва об'єктів;
- ресурсозбереження та зростання продуктивності праці – як основа оцінки економічної ефективності формування та реалізації стратегічного потенціалу

будівельного комплексу України.

Пропонуються наступні заходи по зменшенню інвестиційного ризику в умовах невизначеності економічного результату:

- створення резерву коштів на покриття очікуваних витрат;
- перерозподіл ризику між учасниками проєкту;
- страхування ризику – передача страховій компанії;
- залогове забезпечення інвестуємих коштів;
- система гарантій – держави, банку, інвестиційних фондів.

Для будівельних проєктів пропонуються заходи по зменшенню тривалості будівництва:

- суміщення проєктування і будівництва, починаючи з 10% проєктної документації;
- скорочення періоду засвоєння проєктної потужності до 1-2 місяців;
- застосування типових проєктів та уніфікованих конструкцій;
- здача в експлуатацію завершального виробничого процесу з постачанням сировини з іншого підприємства – будівництво «з хвоста»;
- економічні стимули замовника: бонуси або санкції, пільгове кредитування тощо.

У зниженні ризиків ведуча роль відводиться державному регулюванню, а на рівні будівельної організації антикризовому управлінню, з метою своєчасно поставити діагноз та знайти інновації для реалізації будівельних проєктів.

### **Література**

1. Дружинін Є. А. Методологічні основи ризик-орієнтованого підходу до управління ресурсами проєктів і програм розвитку техніки. (Дисертація на здобуття вченого ступеня доктора технічних наук по спеціальності 05.13.22 – Управління проєктами і програмами). Харків: ХАІ, 2006. 250 с.

2. Концепція впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM– технологій) в Україні.– Київ: КМ України, 2021. с.12. Концепція застосування будівельного інформаційного моделювання в управлінні вартістю життєвого циклу державних об'єктів. (Проект).–Київ: НАДУ, 2019. 25 с.

**СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТІВ  
ЕКОЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ**

**Т.А. КОВТУН**

д.т.н., професор, професор кафедри управління логістичними системами і проєктами Одеського національного морського університету (м.Одеса)

**Д.К. КОВТУН**

аспірант кафедри управління логістичними системами і проєктами Одеського національного морського університету (м.Одеса)

**О.С. КРУПСЬКА**

магістр, Одеський національний морський університет (м.Одеса)

Сучасна логістика в рамках концепції сталого розвитку повинна розглядатися як ефективний підхід до управління логістичними потоками з метою зниження екологічного збитку, що наноситься суспільству та довкіллю, та може забезпечити покращення економічних показників діяльності.

Врахування екологічного аспекту в логістиці призвело до виникнення нового поняття «еколого-орієнтована логістична система» або «екологістична система». Під екологістичною системою (ЕЛС) пропонуємо розуміти логістичну систему як сукупність елементів-ланок, взаємозв'язаних в процесі управління рухом прямих та зворотних логістичних потоків, що враховує екодеструктивний вплив на довкілля.

Проєкт ЕЛС як об'єкт управління має наступні характеристики: ціль проєкту, об'єкт управління, суб'єкт управління, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

До складу цілей проєкту ЕЛС належать цілі, характерні для проєктів ЛС, що доповнюються специфічними екологічними цілями, які дозволяють запобігти або зменшити негативний, екодеструктивний вплив на довкілля.

Об'єктом управління в проєкті ЕЛС є сам проєкт як комплекс дій, що призводить до створення унікального продукту, послуги або результату.



Кінцевий результат проєкту може бути відчутним або невідчутним [1]. У випадку проєкту ЕЛС результатом є продукти, що отримуються в результаті проєкту: документально оформлений проєкт, екологістична система (ЕЛС), екологістичний продукт (ЕЛП), відновлена екосистема.

Суб'єктом управління в проєкті ЕЛС є команда управління проєктом, організована в офіс управління проєктами (project management office) або проєктний офіс (project office), що являє собою структурний підрозділ організації, контрольно-координаційний орган, який визначає і розвиває в організації стандарти бізнес-процесів, пов'язані з управлінням проєктами, та відповідає за управління множиною проєктів або окремим проєктом відповідно [2].

Внутрішнє середовище проєкту ЕЛС складають елементи проєктного потенціалу, а саме: матеріальний, енергетичний та інформаційний потенціал. Класичне розуміння потенціалу як джерела, можливостей, засобів, запасів, які можуть бути використані для вирішення будь-якої задачі, досягнення певної мети.

В [3] проєктний потенціал пропонується умовно поділяти на матеріальну, інформаційну та енергетичну складові:

- матеріальний потенціал проєкту – сукупність об'єднаних в системне ціле матеріальних елементів, що дозволяють здійснювати комплекс функцій, необхідних для існування і розвитку проєкту;

- інформаційний потенціал проєкту – нематеріальна основа, що зв'язує в системне ціле матеріальні елементи проєкту та забезпечує його впорядкованість у просторі та часі;

- енергетичний потенціал проєкту – сукупність енергетичних центрів проєкту (ініціатор, команда, учасники проєкту), енергія яких спрямована на досягнення цілей проєкту.

З вищенаведених визначень видно, що всі три поняття взаємопов'язані і взаємозалежні. Вони не можуть існувати окремо. Іншими словами, енергія є тією причиною, яка за певною інформаційною програмою трансформує одну форму

матерії (зокрема, речовину) в іншу, змінюючи її просторово-часові характеристики. Реалізація проєктів, в тому числі проєкту ЕЛС, можлива лише при злагодженій взаємодії трьох складових проєктного потенціалу.

Основними властивостями проєкту ЕЛС є [4]:

цілеспрямованість – направленість на досягнення конкретних цілей, що виражаються правилами екологістики: необхідний товар (продукт), необхідної якості, необхідної кількості, в необхідному місці, в необхідний час, необхідному споживачу, з необхідним рівнем витрат та мінімальним екодеструктивним впливом на довкілля;

унікальність – вимоги до конкретної ЕЛС, що створюється або перетворюється, та екологістичного продукту (ЕЛП) є унікальними й залежать від внутрішніх та зовнішніх умов проєкту. Попри те, що під час деяких проєктних операцій та в результатах проєкту можуть бути присутніми повторювані елементи, їх наявність не порушує принципової унікальності робіт за проєктом;

складність – проєкт ЕЛС потребує великої кількості взаємозв'язаних та скоординованих складних дій, що управлятимуться та виконуватимуться великою кількістю учасників проєкту: внутрішніх та зовнішніх, головних та другорядних;

детермінованість – наявність часових та ресурсних обмежень характерна для проєкту ЕЛС;

автономність – проєкт ЕЛС є відкритою системою, що має внутрішнє середовище та знаходиться у зовнішньому середовищі.

Проєкти мікро-, мезо- та макро-ЕЛС відрізняються за класом, масштабом, тривалістю, ступенем складності тощо. Проєкти мікро-ЕЛС реалізуються на рівні підприємства та можуть стосуватись однієї або декількох функціональних областей логістики, чи всієї логістичної системи підприємства. Вони можуть бути малими та середніми монопроєктами, направленими на досягнення економічних й екологічних цілей.

Проєкти мезо-, макро-ЕЛС на відміну від проєктів ЛС відносяться до класу

мультіпроектів, оскільки їх специфічна особливість полягає в тому, що проєкт ЕЛС є комплексним, таким, що складається з ряду монопроектів, направлених на досягнення не тільки логістичних, але й екологічних цілей.

За типом діяльності проєкт мезо-, макро-ЕЛС відноситься до змішаних економіко-екологічних проєктів, оскільки в результаті його здійснення створюється ЕЛС, яка відноситься до еколого-орієнтованих економічних систем, та ЕЛП, який відповідає логістичним та екологічним правилам екологістики.

За масштабом проєкти мезо-, макро-ЕЛС можуть бути середніми та великими. Це залежить від масштабів ЕЛС, що створюється. У випадку мезо-ЕЛС проєкт може бути середнім або великим, оскільки кількість робіт такого проєкту може бути значною. Проєкти макро-ЕЛС можна віднести до розряду великих.

За тривалістю проєкти ЛС можна вважати короткостроковими, але у випадку ЕЛС, коли необхідно виконувати роботи по збереженню або відновленню екосистеми, тривалість проєкту подовжується, проєкт перетворюється на середньо або на довгостроковий. Проєкти можуть призводити до деяких впливів на соціальне, економічне та навколишнє середовище, які перевищують тривалість самого проєкту.

Проєкти мезо-, макро-ЕЛС нараховують велику кількість учасників, отже їх вважають складними. Складність проєкту підвищується у випадку підвищенні складності системи, що створюється.

У випадку реалізації проєкту в межах підприємства, наприклад, реструктуризації певної функціональної галузі логістики (транспортної, реверсивної, складської тощо) проєкт мікро-ЕЛС є внутрішнім. Якщо мова йде про мезо- або макро-ЕЛС, проєкт є зовнішнім.

Проєкт ЕЛС є інвестиційним за своєю сутністю, оскільки потребує використання фінансових, матеріальних, інтелектуальних, трудових та інших видів ресурсів для отримання запланованого результату та досягнення поставлених цілей в визначені строки. Фінансовим результатом реальних інвестицій в проєкт ЕЛС є скорочення витрат від застосування ресурсів та прибуток, що отримується від реалізації ЕЛП; матеріально-речовим – нові або

реконструйовані об'єкти транспортно-логістичної інфраструктури, що задіяні в мезо- та макро-ЕЛС системі або основні фонди підприємства, що приймають участь у мікро-ЕЛС; інтелектуальним – створена система управління проектом ЕЛС.

Проекти ЕЛС у порівнянні з проектами ЛС є менш ризиковими, оскільки, за рахунок впровадження дій, направлених на запобігання або мінімізацію екодеструктивного впливу на довкілля результатів проекту ЕЛС, суттєво знижують можливість настання екологічних ризиків, характерних для проектів ЛС.

Враховуючи вищесказане, запропонуємо наступне загальне означення проекту ЕЛС: «проектом ЕЛС називається мультипроект, обмежений у часі та ресурсах, до складу цілей якого входить зменшення екодеструктивного впливу ЕЛС на довкілля».

### **Література**

1. ISO 21500: 2012. Стандарт по проектуванню. URL: <https://www.iso.org/about-us.html>
2. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI. Москва : ЗАО «ПМСОФТ», 2004. 576 с.
3. Ковтун Т.А. Применение методического подхода к инициализации проекта предоставления транспортной услуги. Вісник Одеського національного морського університету. Одеса, 2010. № 31. С. 207–222.
4. Ковтун Т.А., Ковтун Д.К. Характеристика проектів екологістичних систем. Управління розвитком складних систем. 2022. №50. С. 13-21.

**БАР'ЄРИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ  
ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

**І.А. КОРХІНА,**

к.т.н., доц., доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами,  
Український державний університет науки і технологій (м.Дніпро)

**М.В. САЄНКО**

Магістерка кафедри інтелектуальної власності та управління проектами,  
Український державний університет науки і технологій (м.Дніпро)

Анотація. Портфельне управління давно довело свою перевагу там, де є одночасна реалізація кількох проєктів. Проте впровадити інструменти портфельного управління в організаціях непросто. Експерти відзначають низку бар'єрів, які заважають ефективному портфельному управлінню.

Ключові слова: портфель, проєкт, управління, компанія, менеджер проєкту, стратегія, бар'єр, ресурс.

Annotation. Portfolio management has long proved its advantage where there is a simultaneous implementation of several projects. However, implementing portfolio management tools in organizations is not easy. Experts note a number of barriers that hinder effective portfolio management.

Keywords: portfolio, project, management, company, project manager, strategy, barrier, resource.

Застосування інструментів управління портфелем проєктів у різних організаціях та компаніях зазвичай завжди приносить вигоду. Ці інструменти дають можливість організаціям максимально ефективно розподіляти ресурси між усіма проєктами портфеля, здійснювати більш якісне планування, аналіз та управління проєктами та бізнесом загалом.

Однак на практиці перед ефективним застосуванням портфельного керування стоять чимало різних бар'єрів. Нижче розглянемо основні їх.

Велика кількість проєктів, що одночасно здійснюються. Управління портфелем проєктів сильно ускладнюється в тому випадку, коли існує ціла низка проєктів, що одночасно вимагають до себе уваги. Найчастіше проєктному менеджеру доручається керувати кількома проєктами, що призводить до втрати уваги та невиконання поставлених завдань. Щоб уникнути такої ситуації набагато краще, якщо керування портфелем проєктів здійснює офіс керування проєктами (ОУП).

Недостача відповідних компетенцій у менеджера проєктів. Нерідко трапляється, що менеджери проєктів вважають деякі методи оцінки портфеля надто складними у використанні або не бачать зв'язку між проєктами та ресурсами.

Крім того, багато проєктних менеджерів просто не мають необхідних знань та досвіду в управлінні портфелями проєктів, адже управління одним проєктом та управління портфелем проєктів – це різні речі. Для ефективного управління портфелями проєктів менеджер повинен дуже добре розумітися на особливостях ринку, на якому працює компанія або збирається виходити, а також знати організаційні цілі компанії та особливості конкурентів. Менеджер портфеля проєктів повинен розуміти, як збалансувати ресурси між проєктами, як протистояти зовнішнім проблемам і як здійснювати ефективну комунікацію.

Насправді виявляється досить складно знайти такого менеджера, який би відповідав вищезазначеним вимогам. Компетенції менеджера відіграють важливу роль у виборі правильних проєктів для портфеля.

Невідповідність стратегічним цілям організації. Досягнення стратегічних цілей компанії потребує розробки стратегічного плану. Одним із поширених бар'єрів ефективного портфельного управління є відсутність зв'язку між проєктами та стратегічним планом компанії. Багато проєктних менеджерів зазначають, що більшість проєктів, якими вони керують, не пов'язані зі стратегією компанії. Таким чином, у команди проєктів складається відчуття, що

вона працює над великою кількістю непотрібних проєктів.

Така ситуація виникає, коли менеджери проєктів включають у портфель проєкти, що не відповідають стратегічним цілям компанії. В результаті фірми витрачають величезні ресурси на портфелі проєктів, які не відбивають стратегічних пріоритетів бізнесу.

Створити портфель проєктів, що відображає стратегію компанії, – непросте завдання. Перше, з чого потрібно починати, – це визначити чітку довгострокову стратегію бачення компанії. Реалізація стратегічного плану вимагає від компанії запуску та реалізації багатьох проєктів. Тому далі необхідно розставити пріоритети для цієї множини проєктів.

Крім того, компанії повинні враховувати баланс проєктів, які будуть запуснені, що дозволить їм після їхнього завершення реалізувати стратегію. Іншими словами, важливо створити правильне поєднання різних типів проєктів, таких як інноваційні проєкти, проєкти покращення процесів та проєкти технічного обслуговування. [1]

Також варто відзначити, що, хоча розробка стратегії і важлива, впровадження інструментів портфельного управління також може бути неефективним, якщо ця стратегія є надто розпливчастою і в ній відсутні конкретні цілі для досягнення.

Більше того, у організацій, які заздалегідь визначають та формулюють те, що вони хочуть отримати від впровадження інструментів управління портфелем проєктів, мають більше можливостей для створення ефективної програми управління, яка відповідає їх потребам.

Корпоративна політика. Ще одними бар'єрами для менеджера проєктів під час управління портфелем проєктів стають корпоративна політика та культура. Існуючі внутрішні правила та погляди можуть створювати істотні перешкоди для нових та інноваційних стратегій та технологій, які можуть спростити управління проєктами та підвищити ефективність управління кількома проєктами. Подібне негативне ставлення до різних нових технологій і стратегій, як і змін в цілому, може перешкоджати прогресу проєкту, а також ускладнить ефективне управління

своїм портфелем проєктів для даної компанії. [2]

Нерідко буває, що менеджери проєкту стикаються із відкритою опозицією впровадженню інструментів портфельного управління. Найчастіше причиною такого активного опору є те, що співробітники в кожному відділі роблять свою роботу по-різному, а завдяки портфельному управлінню ця робота виконуватиметься централізовано з новими правилами, методами та інструментами, що відрізняються від загальноприйнятих, а це, у свою чергу, не всіх може влаштовувати.

У такій ситуації прихильникам портфельного управління варто заздалегідь підготувати стратегію протидії такій опозиції та заручитись підтримкою вищого керівництва.

Неправильний розподіл ресурсів. Нестача ресурсів або паралельне використання одного і того ж ресурсу кількома проєктами є бар'єром для ефективного застосування інструментів портфельного управління. Коли менеджерів проєкту доручають одночасно займатися двома чи більше проєктами, це може призвести до нераціонального розподілу ним ресурсів: наприклад, недостатнього чи надмірного виділення робочої сили, інструментів тощо для кожного проєкту. В результаті одна з команд проєкту не зможе досягти поставленої мети, а також знижується загальна продуктивність менеджера проєкту.

Нестача фінансування запровадження інструментів портфельного управління. Це серйозний бар'єр для використання портфельного управління в організаціях і компаніях. Природньо, що витрати на використання нових інструментів не повинні перевищувати позитивного ефекту від них. Однак, якщо портфельне управління здатне допомогти досягти організації її стратегічних цілей, слід переглянути бюджет у бік збільшення фінансування впровадження та експлуатації інструментів портфельного управління.

Таким чином, є чимало бар'єрів для застосування інструментів портфельного управління в організаціях та компаніях. Проте деяких із них можна уникнути при правильній підготовці до впровадження змін у компанії. Це і є завдання для



менеджера проєкту та керівництва компанії, якщо вони прагнуть досягти всіх своїх стратегічних цілей.

### **Література**

1. Problems companies face when using ppm. Francesco Pecoraro. *PMWorld 360*: веб-сайт. URL: <https://www.pmworld360.com/problems-companies-face-when-using-ppm/> (дата звернення: 15.03.2023)
2. What Makes A Project Portfolio Difficult To Manage. *Thinking Portfolio*. веб-сайт. URL: <https://thinkingportfolio.com/en/what-makes-a-project-portfolio-difficult-to-manage/> (дата звернення: 15.03.2023)

## ВИКОРИСТАННЯ OPEN SPACE В РОБОТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА

**Н.В. КОСЕНКО<sup>1</sup>, А.І. МАЦКО<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.т.н., доцент, доцент кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

<sup>2</sup> студентка ННІЕіМ кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Під коворкінгом розуміється і фізичне місце для роботи, і форма взаємодії між представниками різних професій. Найчастіше їхня суть проста: це спільнота молодих, незалежних людей, вільних від офісної роботи, які збираються для ділового та дружнього спілкування, а також організації робочого процесу. У таких об'єднаннях легко зустріти програмістів, дизайнерів, маркетологів, менеджерів на віддаленій роботі, smm-фахівців, журналістів, які іноді працюють в рамках окремого або одного проєкту.

Починаючи з 2006 року, рух коворкінгу щорічно збільшувався приблизно вдвічі. Гнучкий графік коворкінг-просторів, можливість вибору ритму роботи та відпочинку поступово але знаходить все більше прихильників [1]. У 2023 році коворкінги продовжуватимуть існувати як локації продуктивності – де професіонали з різних галузей зможуть співпрацювати, ділитися ідеями та налагоджувати нові ділові стосунки в одному спільному просторі.

Сьогодні коворкінги – це ідеальне робоче місце для українців, які працюють онлайн. За останні кілька місяців, попит на Open space суттєво підвищився. Сучасні реалії в Україні підвищили потребу в коворкінгах: для багатьох віддалених робітників це чи не єдиний шанс залишатися на зв'язку та заробляти гроші.

Для успішного розвитку та функціонування коворкінг-просторів необхідний постійний обмін між членами спільноти результатами діяльності або їх спільна робота. Основним механізмом створення та підтримки коворкінг-спільнот та коворкінг-просторів є комунікація. Результати діяльності подібних

співтовариств впливають на конституювання соціальних відносин. Розвиток ІТ, поширення бездротових технологій Wi-Fi сприяють становленню коворкінг просторів, стають їх основою, інфраструктурою. Інформаційні технології виступають як інфраструктури для сучасних соціальних відносин та нових форм соціальної взаємодії.

Індустрія нерухомості визнає, що коворкінги мають потенціал змінити правила гри з точки зору мережевих можливостей, які вони можуть запропонувати професіоналам із різних галузей.

Однак успішність альянсів залежатиме від того, наскільки сприятливими для співпраці є ці середовища коворкінгу. Коворкінги, які не працюють як інклюзивні, гнучкі та орієнтовані на членів організації, не зможуть підтримати колег, щоб вони відігравали значну роль у майбутній роботі.

Знаходження працівників у таких приміщеннях підвищує рівень комунікабельності, сприяє зняттю психологічних бар'єрів між персоналом. Грамотна організація відкритого простору допоможе не лише заощадити бюджет керівництву, а й налагодити комунікацію всередині колективу та підвищити лояльність співробітників до компанії.

Крім концепції робочого місця культура коворкінгу змінює характер повсякденної роботи через міждисциплінарне співробітництво та формування локальних організаційних і віртуальних структур. В основі цієї концепції є проєктний принцип. Одночасно культура коворкінгу сприяє зростанню толерантності, розвитку навичок життя та роботи у різноманітному, складно структурованому середовищі [1].

### **Література**

1. 1800 Coworking Spaces worldwide [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.deskmag.com/en/coworking-spaces/1800-coworking-spaces-worldwide-700-in-the-us-survey>

## **ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

**Н.В. КОСЕНКО<sup>1</sup>, К.В. СНУРНІКОВА<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.т.н., доцент, доцент кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

<sup>2</sup> студентка ННІЕІТІ кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Інтерес до управління проєктами зростає з кожним роком у всіх сферах діяльності. Використання методологій управління проєктами для створення та впровадження інформаційних систем, реорганізації бізнесу, проведення маркетингових досліджень, програм розвитку персоналу та багатьох інших видів діяльності стало звичним для багатьох організацій. Глобальний тренд цифрової трансформації бізнесу змушує по-новому подивитися на багато традиційних дисциплін і методологій, зокрема на проєктне управління. Зазначена трансформація на відміну від рутинної автоматизації, як правило, спирається на інноваційні бізнес-ідеї і здійснюється у межах певної стратегії. Але якою б перспективною не була ця стратегія, тут рішуче значення має здатність підприємства її реалізувати, також має значення вибір та методи управління проєктами [1]. Цифровізація є процесом автоматизації окремих бізнес-процесів, а цифрова трансформація – це комплекс проєктів цифровізації, що перекладають ключові бізнес-процеси замовника у цифровий формат.

Сьогодні можна і потрібно позначити такі відмінності у проєктах цифрової трансформації [1]:

1. Необхідність якісної концептуалізації предметної галузі та навчання проєктної команди на старті запуску проєкту.
2. Особливу увагу слід приділяти до стратегії та гнучких підходів у плануванні, у тому числі з можливістю швидкого переорієнтування проєкту у моделі «ЯК Є» – «ЯК МАЄ БУТИ».

3. Переробка традиційної бізнес-моделі в бізнес-модель багатостороннього ринку.

4. З урахуванням розуміння того, що цифрова трансформація – це не тільки хороший софт, але перш за все хороша бізнес-модель, яка знімає транзакційні витрати учасників ринку, слід, якомога раніше відкривати рішення через інтерфейси та маркетплейси.

5. Підтримка високої динаміки постійного розвитку та тестування гіпотез.

6. Автоматизація самого проєкту цифрової трансформації з використанням відповідних інструментів управління.

Використання гнучких методів управління, таких як Agile або Scrum, цілком може бути гарним рішенням для проєктів цифрової трансформації. Дослідження в цій сфері показують, що велику популярність набуває так званий гібридний підхід, коли певні частини проєкту, наприклад дизайн (проєктування) систем і моделей даних, реалізуються за підходом Scrum, а завдання постачання та налагодження обладнання чи логістичні завдання – за класичним водоспадом. Таким чином, в ході проєкту використовуються переваги різних моделей управління та важливим завданням стає безшовна інтеграція цих підходів у рамках одного проєкту [2].

Сьогодні дедалі більше компаній, що з'явилися завдяки новим технологіям і які не пов'язані з ІТ, реструктурують свої продукти та послуги з урахуванням цифрових можливостей. Компанії повинні зазнати культурних змін і адаптувати робочі процеси Agile, щоб досягти успіху в новій цифровій реальності. Більш того, цифрова трансформація вимагає прийняття безлічі тактичних рішень на ринку, що постійно змінюється. Керівники проєктів є одними з найважливіших людей в організації на тактичному рівні під час цифрової трансформації.

Якщо компанія вирішує впровадити систему планування ресурсів підприємства (ERP) для фінансових операцій, це не спричиняє кардинальних змін у тому, як працює компанія і як вона взаємодіє з клієнтами. Це приклад технологічної трансформації, коли головні рішення ухвалюють керівники вищої ланки, а решті співробітників доводиться адаптуватися до нової реальності.

При цифровій трансформації керівник визначає концепцію, але її реалізація покладається на менеджерів проєктів. Цифрова трансформація – це не просто оцифрування чи хмарна обробка існуючих процесів. Це реструктуризація продуктів та послуг з урахуванням наявних цифрових можливостей.

Керівник проєкту є однією з найважливіших людей під час цифрової трансформації, оскільки він вимагає як культурного зсуву, так і здатності адаптуватися до ринкових умов, що змінюються, і нових технологій. Ефективні проєктні менеджери будуть використовувати Agile-фреймворки для реалізації свого проєкту трансформації та поширення цінностей Agile серед інших команд та відділів. Зміна ринкових умов і можливість розгортання програмного забезпечення, часто вимагає від менеджера проєктів створення зворотного зв'язку з клієнтами. Зрештою, переосмислення взаємодії з користувачами дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, створюючи негайні результати для користувачів [2].

Головна відмінність проєктів, що реалізуються в епоху цифрової економіки, полягає у швидкості, з якої вони мають виконуватися, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність усієї організації. Адже цифровізація призведе до прискорення бізнес-процесів, з чого випливає необхідність швидше реагувати на зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища проєкту. Виходячи з цього, виникає потреба в коригування звичних підходів до проєктного управління.

### **Література**

2. A Project Manager's Guide to Digital Transformation [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.toptal.com/project-managers/digital/digital-transformation-project-manager-guide>
3. 4 Ways Digital Transformation Is Changing Project Management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.wrike.com/blog/digital-transformation-changing-project-management>

## СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

**Н.В. КОСЕНКО<sup>1</sup>, А.А. ТИШКЕВИЧ<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.т.н., доцент, доцент кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

<sup>2</sup> студентка ННІЕіМ кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Одним з найважливіших досягнень в галузі управління стало широке застосування проєктних груп для вирішення безлічі складних завдань. Керівники проєктів швидко дізнаються про критичну важливість ефективної проєктної команди та роль діяльності з формування команди у підвищенні ефективності управління проєктом. Насправді, різниця між успішною та невдалою роботою часто може бути пов'язана з ефективністю команди проєкту [1].

Важливість створення ефективних команд зумовлена трьома основними чинниками. По-перше, в організаціях більше фахівців/експертів, таланти яких необхідно зосередити та інтегрувати у проєктні завдання. По-друге, дедалі більше членів організацій хочуть брати активнішу участь у загальному робочому середовищі. По-третє, переваги спільної роботи людей можуть призвести до синергії та творчості. Зростаюча складність завдань та складні інтерфейси середовища також сприяють розвитку ефективних команд. Ефективна побудова команди також призводить до вищого рівня задоволеності роботою [2].

Розглянемо основні перешкоди, з якими стикаються керівники проєктів під час побудови ефективних команд:

1. Основною перешкодою є те, що члени команди часто мають різні професійні цілі та інтереси. Проте виконання проєкту часто вимагає, щоб члени команди ставили виконання проєктних завдань, вище за їхні власні інтереси. Коли члени команди не хочуть цього робити, у побудові ефективної команди виникають серйозні проблеми.

2. Зусилля розвитку команди також можуть бути зірвані, коли між

членами команди існують конфлікти ролей. Рольові конфлікти найчастіше виникають, коли існує неясність щодо того, хто і що робить у команді проєкту, а також між командою та зовнішніми групами підтримки команди.

3. Одним із найбільш часто згадуваних бар'єрів у створенні команди є нечіткість цілей проєкту. У проєктах досліджень і розробок комп'ютерних систем цілі можуть бути сформульовані менеджерами або клієнтами, які не стосуються команди. Крім того, якщо цілі не є чіткими, стає важко, або неможливо визначити ролі та обов'язки членів проєктної команди.

4. Характерною рисою багатьох проєктів є те, що середовище, в якому вони працюють, постійно змінюється. Наприклад, вище керівництво може постійно змінювати обсяг проєкту, цілі та ресурсну базу. В інших ситуаціях нормативні зміни або вимоги клієнтів щодо нових та інших специфікацій можуть суттєво вплинути на внутрішню роботу команди проєкту. Деструктивне середовище часто є характерною рисою проєктних команд, швидкість, з якою команда «нарощує» свою повну робочу силу, може бути перешкодою для формування команди.

5. Змагання за лідерство команди може виникати на ранніх етапах проєкту, якщо проєкт зіткнеться з серйозними проблемами і якість керівництва командою постане під сумнів.

6. Відсутність чітко окресленої команди для реалізації проєкту. Ця перешкода найімовірніше виникає серед менеджерів комп'ютерних систем і керівників проєктів науково-дослідних робіт. Наприклад, якщо робочому підрозділу (а не групі проєкту) було доручено виконання завдання, але жодному керівнику чи члену команди не було чітко делеговано відповідальність. Як наслідок, отримуємо те, що деякі члени робочих підрозділів працюють над проєктом, але не мають чіткого розуміння обсягу своїх обов'язків.

7. Підбір персоналу команди. У деяких випадках персонал проєкту призначається до команд функціональними менеджерами, і керівник проєкту не бере участі в процесі відбору людей. Як правило, чим більше повноважень у керівника проєкту щодо вибору членів його команди, тим більша ймовірність



того, що зусилля зі створення команди будуть плідними.

Отже, головною проблемою, з якою стикаються багато керівників проєктів – це впоратися з тривогою, яка зазвичай виникає, коли нова команда вперше формується. Ця тривога, яку відчують члени команди, є нормальною та передбачуваною. Однак це є перешкодою для швидкого зосередження команди на завданні. Іншими словами, якщо члени команди страждають від тривоги, їхня увага свідомо чи підсвідомо буде зосереджена на вирішенні власних тривог, а не на потребах проєкту.

Вивчення специфіки формування проєктної команди аргументується декількома причинами. По-перше, розвиток концепцій управління проєктами потребує постійного теоретичного та методологічного удосконалення. Адже зміни в суспільстві та на виробництві диктують нові вимоги. По-друге, будь-яке управління, що пов'язане з людським чинником завжди викликало та буде викликати інтерес у науковців будь-яких сфер. Оскільки управління персоналом потрібно постійно удосконалювати, з урахуванням індивідуальних потреб кожної людини. По-третє, для ефективного управління будь-яким проєктом потрібні живі люди, які створюють команду для виконання поставлених завдань. І саме від того наскільки ефективно вона буде сформована буде залежати майбутнє проєкту [3].

### **Література**

1. Team Building in Project Management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pmi.org/learning/library/team-building-development-project-management-5707>
2. What you need to know about team building in project management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://plaky.com/blog/team-building-in-project-management/>
3. Косенко Н. В., Коломієць А. І. Формування і розвиток проєктної команди на основі багатокритеріальної моделі Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2017. № 2 (2). С. 56–62.

## **КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЄКТІВ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Курянов Олексій Володимирович**

Аспірант кафедри управління логістичними системами і проектами

Одеський національний морський університет, м. Одеса

В сучасному світі бізнес все більше поглиблюється у глобалізацію, а організації, які залучені до глобальних бізнес-процесів, в процесі виробництва товарів та послуг займаються різними видами діяльності. Одним з найважливіших видів діяльності організацій є логістична діяльність, яка планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потік транспортування та зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів [1].

Ефективна організація логістики підприємства напряму залежить від ефективності реалізації логістичних проєктів організації, підвищити яку можливо завдяки застосуванню інструментарію методології управління проектами.

Одним з основних, базових елементів управління проектами є управління ризиками проєктів. Це особливо актуально для логістичних проєктів через те, що до ризиків ефективної реалізації самого проєкту додаються ризики логістичної діяльності, яка по своїй природі є діяльністю ризиковою.

Самі ж логістичні проєкти, в свою чергу, знаходяться під впливом всіх видів невизначеності та ризиків [2]. Типовий логістичний проєкт організації зазнає впливу зі сторони багатьох різних учасників: від постачальників матеріалів, виробників, дистриб'юторів, оптовиків до роздрібних торговців. Тому природно, що в більшості випадків логістичний проєкт успішно реалізовується тільки тоді, коли всі сторони, залучені до проєкту, працюють ефективно. Це означає, що при структуризації та побудові логістичного проєкту виникають логістичні ланки, кожна з яких може дати збій і завадити успішній його реалізації або відстрочити її [3].

Ймовірність неефективної роботи логістичного проєкту збільшується зі збільшенням числа сторін, що приймають у ньому участь. Перевага організації над конкурентами може бути отримана шляхом підвищення якості управління проєктом, використання та впровадження методології управління проєктами, оскільки ефективне управління логістичними проєктами допомагає підвищити задоволеність клієнтів, зберігаючи якість доставки та знижуючи витрати [4-5]. Досягнення успіху в управлінні логістичним проєктом обумовлено вмінням планувати проєкти і правильно реалізовувати логістику при плануванні конкретних заходів.

Технічні характеристики кожного окремого проєкту та його унікальність роблять ризики невід'ємною частиною цих проєктів. Рівень цих ризиків змінюється залежно від типу проєкту, його обсягу, розміру логістики проєкту, людського та інших факторів. Підприємства повинні постійно оцінювати потенційні ризики та приділяти їм не менше уваги, ніж жодному іншому операційному фактору.

Метою процесу управління ризиками є захист цілісності організації від нещасних випадків та їх наслідків задля максимізації ефективності та прибутку. Безсумнівно, що управління ризиками в логістичних проєктах та ланцюгу поставок як в наукових колах, так і в промисловості, сьогодні є актуальною та важливою проблемою, яка потребує вирішення. Тому однією з найважливіших передумов успішного ведення бізнесу є інтеграція процесу управління ризиками в загальний процес управління бізнесом як невід'ємної частини конкурентоспроможності підприємства. Зростання витрат і комплексність проєктів в логістичних організаціях призводить до збільшення невизначеності та ризиків. Це, в свою чергу, призводить до збільшення зусиль на впровадження процесу управління ризиками в операційну діяльність логістичної організації задля зменшення ризиків. Запровадивши процес управління ризиками логістичних проєктів, компанії можуть зменшити негативний вплив небезпечних подій та/або зменшити ймовірність виникнення цих негативних подій, зосередивши свій фокус на пошук і використання можливостей.

Процес управління ризиками проєкту включає такі дії:

1. Ідентифікація ризиків проєкту;
2. Аналіз ризиків проєкту;
3. Визначення та впровадження заходів реагування на ризики;
4. Моніторинг ризиків проєкту.

Різниця між успішними та невдалими логістичними проєктами полягає в рівні використання методів управління ризиками, що свідчить про важливість процесу управління ризиками в проєктах. Чим більший рівень управління ризиками, тим кращі результати проєкту.

Можна виділити десять основних ризиків, притаманних логістичним проєктам:

1. **Геополітичні фактори ризику.** На жаль, саме цей ризик на сьогоднішній день є найбільш актуальним при роботі з логістичними проєктами, особливо в Україні. Повномасштабна війна призвела до перебудовування логістичного сектору нашої країни, майже унеможлививши морські перевезення та перевантаживши залізничний транспорт. Перед початком логістичного проєкту обов'язково необхідно враховувати геополітичні ризики та їх потенційний вплив на логістичну галузь.

2. **Ризики природних та техногенних факторів.** Природні та техногенні невизначеності можуть бути спричинені землетрусами, повеннями, зсувами, виверженнями вулканів та іншими негативними природними слабкопрогнозованими явищами, що наочно показав лютневий землетрус в Туреччині. Крім того, обов'язково необхідно враховувати ризик потенційних пандемій, при яких серйозно порушуються глобальні ланцюги поставок та унеможлиблюється реалізація багатьох логістичних проєктів, як це було у світі під час пандемії Covid-19.

3. **Ризик роботи з підрядними організаціями.** Цей ризик пов'язаний саме з роботою з іншими компаніями, залученими до проєкту. Він є особливо вираженим в логістичних проєктах, де існує висока залежність від інших фірм. Ці ризики можуть варіюватися від банкрутства постачальника до несвоєчасної

доставки потрібної кількості певного продукту. Є кілька способів зменшити цей ризик, включаючи комплексний процес реєстрації та моніторингу, співпрацю з сертифікованими постачальниками та наявність у підрядника хорошої системи КРІ.

4. **Ризик попиту.** Існує цілий ряд факторів, які можуть впливати на попит, включаючи економічний стан та інші змінні, і це також є вагомим ризиком для логістичних проєктів. Чим більш непередбачуваним є попит, тим важче планувати позитивний ефект після реалізації логістичного проєкту, тому важливо мати комплексну систему прогнозування попиту. Завдяки більш стабільним прогнозам попиту ризик для логістичного проєкту знижується. Класичним прикладом виступає робота з «ефектом батоба».

5. **Ризик безпеки процесу.** Непередбачені та/або випадкові переривання логістичного проєкту, які суттєво впливають на роботу, наприклад, тимчасові вибуття ключових співробітників, поломки машин, надійність процесу та дефекти якості, є найпоширенішими ризиками безпеки процесу. Покращення планування, визначення шляхів вирішення майбутніх потенційних переривань та впровадження методів профілактичного обслуговування можуть мінімізувати ризик безпеки процесу. Однак, саме цей ризик дуже важко спрогнозувати та ефективно контролювати до початку впровадження проєкту.

6. **Ризик прийняття складних рішень.** Він виникає через невизначеність, яка виникає через численні оцінювання прийняття кожного з рішень, наприклад, численні цілі, обмеження, довгостроковий план тощо. Він також може бути викликаний через розмір і надмірну бюрократичність великих організацій та компаній.

7. **Ризик корупції.** Рівень розповсюдження корупції є різним у різних країнах, що треба враховувати перед плануванням логістичного проєкту.

8. **Культурні фактори ризику.** Часто логістичні проєкти виходять за рамки однієї країни і навіть континента. Питання довіри, бюрократії, етики тощо призводять до непорозумінь і різних очікувань. Спосіб ведення бізнесу в Європі відрізняється від його ведення в Китаї, Індії та на Близькому Сході. Менеджер

проєкту має навчитися поважати культурні відмінності, які впливають на ділові операції.

9. **Економічний ризик.** Стан економіки впливає на обмінні курси, вартість робочої сили та відсоткові ставки, які визначають інфляцію, впливаючи не лише на економічний стан нашої країни, але й на країни, у яких компанія планує реалізовувати логістичний проєкт. Як показує економічна ситуація в світі, це може мати погані наслідки для логістичних проєктів через зниження світового попиту та стагнацією економічного клімату. При цьому, необхідним буде вживання заходів щодо скорочення витрат, що заздалегідь треба враховувати при плануванні логістичного проєкту.

10. **Ресурсний ризик.** Нарешті, нестача людей як ресурсів у ланцюжку постачання виникає, головним чином, коли в процесі реалізації логістичного проєкту відсутній ключовий персонал. Є багато причин, чому в проєкті може не вистачати людей, це може бути через хворобу людей або відпустку, але це призводить до того, що процес реалізації проєкту проходить неефективно. Особливо останнім часом у багатьох регіонах Європи відчувається нестача кваліфікованого персоналу для роботи в офісах, на складах, на фабриках. Не варто забувати і про дефіцит водіїв.

### Література

1. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2005. № 1 (27). С. 114—124.
2. K. McCormack, T. Wilkerson, D. Marrow, M. Davey, M. Shah, D. Yee. SCCRRT (2008)
3. T.-M. Choi, C.-H. Chiu, H.-K. Chan. TR, 90 (2016)
4. M. Kasperek, Planning and organization of logistic projects (UE, Katowice, 2006)
5. D. Celebi, D. Bayraktar, L. Bingöl. CIE., 58, 3, (2010)

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ У ПРОЄКТАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗРОСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**В.М. МОЛОКАНОВА**

д.т.н., професор, професор кафедри системного аналізу та управління  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро)

Входження людства до нової економіки – економіки знань, дає підстави стверджувати, що однією зі складових національної стратегії інноваційного розвитку України має стати широке застосування управління знаннями. Управління знаннями (англ. knowledge management) – це методологія, спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності та захищеності компанії за рахунок використання набору інструментів захисту, управління і економіки нематеріальних активів компанії [1, 2].

Для забезпечення докорінних змін рівня конкурентоспроможності країни, ураховуючи світові тенденції гуманізації управління та перехід до механізмів управління знаннями, першочерговими повинні бути зміни саме в галузі побудови інноваційних систем шляхом управління проектами, що буде сприяти виведенню українських підприємств на світові ринки.

Управління знаннями (УЗ) – це нова парадигма управління і їй слід приділити достатньо уваги при формуванні сучасної моделі інноваційного розвитку [3]. Обсяг знань на планеті подвоюється кожні п'ять років; у провідних організаціях світу, частка вартості нематеріальних активів досягає 80% [4]. Знання були визнані економічною категорією, і через короткий час з'явилися інформаційні технології для роботи з ними. Стратегії управління знаннями спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах та процесах за допомогою раціонального формування і використання знань в організаціях. Основна мета цих стратегій – підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів організації, отримання кращих і більш

швидких інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від зайвих інтелектуальних активів.

Знання – фундаментальна основа конкуренції. Конкурентний успіх вимагає або узгодження стратегії з тим, що організація знає, або розробки нових знань, необхідних для підтримки потрібної стратегії. Процес формування знань та їхній вплив на свідомість людини описав Р. Акофф у вигляді лінійного ланцюжка: дані – інформація – знання – розуміння – мудрість, який став основою управління знаннями у проектах [5].

Знання потребують належного методу управління. Управління знаннями відкриває перед окремими індивідами та суспільством низку перспектив, у тому числі можливість швидшої адаптації до змін навколишнього середовища, зниження транзакційних витрат.

Щоб врахувати стратегічний аспект менеджменту знань, фірма має бути орієнтована на закриття існуючих стратегічних прогалів. Це безперервне узгодження стратегії і знання являє собою критичний момент організаційного управління. У багатьох організаціях ефективність управління знаннями залежить від ступеня розриву між стратегічним плануванням і практикою. Організація управління знаннями, зазвичай проходить наступні етапи:

- пошук, знаходження або генерація нових знань;
- структурування та формалізація знань;
- організація їх зберігання (утилізація);
- надання користувачам і використання знань.

Управління знаннями можна розглядати і як новий напрямок в менеджменті, і як напрям інформатики для підтримки процесів створення, розповсюдження, обробки і використання знань всередині організації. Теорія управління знаннями тісно пов'язана з теорією інтелектуального капіталу включаючи поняття людського, соціального та організаційного, капіталу. Ця теорія пов'язана також з поняттями організаційного навчання та індивідуального інтелектуального капіталу фахівця.

Люди - це найголовніший ресурс в управлінні знаннями. Найкорисніші



знання народжуються в самій організації, бо ніхто не знає бізнес-процеси організації краще, ніж її персонал. Найчастіше знання створюються в командах, тобто, знання - це групове явище. Знання важко виміряти безпосередньо, тому це не дуже популярна тема в бізнес-школах. Найчастіше організаційні знання вимірюють через динаміку зростання інтелектуального капітали, через нові продукти, патенти, бренди.

Управління проектами, як міждисциплінарна наука, не залишається осторонь сучасних тенденцій. В проектному менеджменті протягом останніх років стабільно відбувається зростання важливості «м'яких компонентів», що пов'язано із визначальною роллю особистості у проектному управлінні. Ця людська сторона управління проектами стала набагато важливішою протягом останніх років і надалі збільшуватиметься не лише на практиці, але й у дослідженнях з управління проектами. Домінуючою одиницею аналізу людської сторони управління проектами продовжує залишатися особистість проектного менеджера, управління проектними командами та особливе проектне середовище.

Управління проектами - це продуктивна діяльність, спрямована на вирішення складних завдань за допомогою реалізації інноваційних проектів. Для розвитку проектної освіти в Україні творчість проектних менеджерів також дуже важлива, так як вона ще не інтегрована в методологію управління. Тому перед викладачами і вченими стоїть важливе завдання інтеграції в методику підготовки технічних фахівців численних методів творчого пошуку і засобів організації командної роботи.

В епоху діджиталізації та економіки знань перехід організацій до інноваційного типу розвитку стає питанням виживання. Вирішальна роль в цьому процесі належить людським ресурсам організацій, адже інтелектуальні та творчі здібності людини є рушійною силою створення нових ідей, які запускають інноваційні процеси.

Креативність є однією з найважливіших умов успіху в створенні інноваційних продуктів і послуг. Без потужного і безперервного припливу свіжих

ідей організації втрачають темпи розвитку і позиції на ринку. Творчість стосується будь-якого аспекту діяльності організації: управління компанією, відносин з клієнтами, маркетингу, фінансів, управління людськими ресурсами. Нестандартні підходи дозволяють знаходити способи раціональної організації роботи, оригінальні ідеї породжують сміливі плани, а готовність до інноваційного пошуку перетворюють організацію в успішно розвивається творче єдність.

В умовах прискорення розвитку інформаційних технологій в сучасній освіті відбувається докорінна зміна цілей і завдань освіти. Від студентів-інженерів все частіше вимагають творчого підходу до побудови власної кар'єри, досліджень та глобального вирішення проблем.

Для оцінки якості навчання найчастіше застосовуються методики оцінки рівня компетентностей. Такий підхід дозволяє виявити низький рівень деяких компетенцій у технічних фахівців і на етапі вдосконалення навчального плану спланувати необхідні коригувальні дії для посилення слабких компонентів освітніх програм технічних спеціальностей.

### Література

1. Місце нематеріальних ресурсів у розвитку економіки знань/ Н.І.Дучинська, А.О.Осаул// *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки.* №1(4), 2009. С. 130-136. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
2. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: монографія/ Л.С.Шевченко, О.А. Гриценко, Т.М. Камінська, С.М.Макуха, О.С.Марченко та ін.; за ред. Л.С.Шевченко. – Х.: Право, 2014. 404 с. ISBN 978-966-458-667-9.
3. Управління знаннями. URL: <http://despro.org.ua/knowledge-management/library/despro-publications/>
4. Національна інноваційна система України: проблеми становлення та реалізації(ч.1). URL: <http://patent.km.ua>
5. Востряков, О.В. «Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства». URL: <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya>

znannyami1.

6. Project Management Knowledge Management Guide (2013). 5th Edition.  
Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc., 589.

## **ОГЛЯД ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ**

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., проф., в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**М.Ф. МАЙМУР**

студентка Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**В.О. РУДЧЕНКО**

студентка Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** В статті наголошено, що заклади вищої освіти активно займаються наукою, пошуком цікавих рішень для існуючих потреб суспільства. Але головною проблемою залишається процес впровадження власних розробок, що пов'язано з відсутністю мотивації керівників промислових підприємств та закладів вищої освіти підтримувати процес впровадження наукових розробок. Відмічено, що основною метою управління науковими проєктами у закладах вищої освіти є забезпечення необхідного рівня якості результатів при фіксованих (або змінних) параметрах соціального замовлення на підготовку фахівців та основних видів ресурсного забезпечення закладів вищої освіти (матеріально-технічне, фінансове, організаційне, кадрове, науково-методичне, нормативно-правове та інформаційне). Проведено аналіз розроблених механізмів формування портфелю наукових проєктів закладу вищої освіти, результати якого рекомендуються задля здійснення управління їх науковою діяльністю.

**Ключові слова:** управління науковими проєктами, портфель проєктів, ресурсне забезпечення, механізм, заклади вищої освіти, підприємства

**Abstract:** The article emphasizes that institutions of higher education are

actively engaged in science, searching for interesting solutions for the existing needs of society. But the main problem remains the process of implementing own developments, which is connected with the lack of motivation of the heads of industrial enterprises and institutions of higher education to support the process of implementing scientific developments. It was noted that the main goal of managing scientific projects in institutions of higher education is to ensure the necessary level of quality of results with fixed (or variable) parameters of the social order for the training of specialists and the main types of resource support of institutions of higher education (material and technical, financial, organizational, personnel, scientific - methodical, regulatory and informational). An analysis of the developed mechanisms for the formation of a portfolio of scientific projects of a higher education institution was carried out, the results of which are recommended for the management of their scientific activities.

**Keywords:** management of scientific projects, portfolio of projects, resource provision, mechanism, institutions of higher education, enterprises

**Вступ.** Рівень організації та результативності наукової діяльності закладів вищої освіти (ЗВО) не в повній мірі відповідає сучасним тенденціям розвитку науки та технологій. Однією із головних проблем залишається низький рівень затребуваності результатів вузівської науки в промисловості та соціальній сфері, а також впровадження в освітній процес та розвиток дослідницької та дослідно-експериментальної бази закладів вищої освіти.

Вирішення цих проблем потребує значних матеріально-технічних ресурсів, але далеко не повністю використані можливості інтенсифікації наукової діяльності на основі впровадження в процес управління закладом вищої освіти сучасних досягнень науки і практики управління складними системами, заснованими на економіці знань.

**Основна частина.** Останнім часом на зміну терміну «управління науковими дослідженнями» прийшов термін «управління науковими проєктами».

Заклади вищої освіти активно займаються наукою, пошуком цікавих рішень для існуючих потреб суспільства. Але головною проблемою залишається процес впровадження власних розробок, що пов'язано з відсутністю мотивації

керівників промислових підприємств та закладів вищої освіти підтримувати процес впровадження наукових розробок.

Розвиненими країнами світу активно впроваджується концепція підприємницьких закладів вищої освіти, згідно з якою вони стають осередками розвитку інноваційного, технологічного, людського та підприємницького потенціалу регіонів базування завдяки розробленню та фінансуванню власних підприємницьких ініціатив, реалізації спільних проєктів із зовнішніми інвесторами, розвитку всебічної співпраці з бізнесом та іншими організаціями.

У законодавстві України не визначено поняття «підприємницький університет», але 13 вересня 2021 року, відбувся запуск нової хвилі стартап-руху в закладах вищої освіти «Підприємницький університет». Ініціатива «Підприємницький університет» реалізується стартап-інкубатором YEP спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Дія. Бізнес, Міністерством освіти і науки України, Українським фондом стартапів, Genesis за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України». У 2021 році у 85 ЗВО почали викладати дисципліну «Інноваційне підприємництво та управління стартаппроєктами». Основна мета проєкту – розвиток підприємницької культури в українських закладах вищої освіти та демонстрація власної справи як альтернативи найманій роботі. Зокрема, стартап-хвиля розвиватиме підприємницьку освіту одразу на кількох рівнях: поширення тренду на створення стартапів серед студентів, підвищення кваліфікації викладачів та активне залучення адміністрації університетів до творення системних змін [за даними 1, с. 70].

Основною формою наукової діяльності закладу вищої освіти є наукові проєкти, які можуть бути класифіковані за такими ознаками, як рівень і структура розроблюваних проблем, предметна спрямованість, склад учасників, тип замовника, характер фінансування та час виконання [2, сл. 93].

Процес реалізації наукових проєктів у ЗВО має ряд особливостей, основними з яких є наступні: специфічна ієрархічна структура системи управління науковою діяльністю ЗВО; пріоритетність в реалізації наукових

проектів на замовлення надсистеми (наприклад Міністерства освіти і науки України або іншого відомства в разі галузевих ЗВО; некомерційний характер і бюджетне фінансування більшості наукових проектів; значний ступінь зовнішньої невизначеності у формулюванні цілей реалізації довгострокових і середньострокових наукових проектів, а також у змісті вимог надсистеми до структури і змісту підготовки фахівців; розподіл більшої частини наукового потенціалу за навчально-науковими підрозділами (факультет і кафедра) [2, сл. 93].

Основною метою управління науковими проектами у ЗВО є забезпечення необхідного рівня якості результатів при фіксованих (або змінних) параметрах соціального замовлення на підготовку фахівців та основних видів ресурсного забезпечення ЗВО (матеріально-технічне, фінансове, організаційне, кадрове, науково-методичне, нормативно-правове та інформаційне).

Для реалізації наукових проектів в рамках організаційно-штатної структури ЗВО формується система управління науковими проектами ЗВО. Специфіка реалізації наукових проектів в ЗВО передбачає в якості основної – матричну структуру управління. Однією з характерних особливостей в ЗВО є специфічна ієрархічна структура управління науковою діяльністю, в рамках якої керівник проекту, як правило, підпорядкований (постійно або тимчасово) одному з функціональних керівників [2, сл. 94].

В останні роки суттєво підвищилась роль освіти. Практично в усіх країнах університетські комплекси стали ядром території інноваційного розвитку. Саме на базі провідних університетів у багатьох країнах створені різні інноваційні структури (наприклад, кластери або технопарки), що стали організаційними та технологічними майданчиками для інтегрованої діяльності тріади «освіта-наука-бізнес», особливо на регіональному рівні та в окремих (високотехнологічних) секторах економіки. Тобто розширенням стає розуміння ролі вищої освіти в інноваційному процесі: на його базі не тільки створюються НДДКР, але й формуються цілісні структури, які дозволяють здійснювати ефективний інноваційний процес.

В умовах мінливого сьогодення не викликає сумніву доцільність впровадження методів управління проєктами та портфелями проєктів у різних сферах діяльності, в тому числі і у закладах вищої освіти. Наукові проєкти відносяться до проєктів з великою долею невизначеності, особливо в умовах пандемії COVID-19 [3 с. 68].

В дослідженні автора [4, с. 19] запропоновано методи інтегрованого протиризикового управління стейкхолдерами наукових проєктів в умовах невизначеності та поведінкової економіки. Автор зазначає, що застосування цих методів допоможе підвищити ефективність управління стейкхолдерами наукових проєктів ще на етапі ініціації в процесі формування реєстру учасників проєктів. Крім того, дасть змогу знизити ймовірність виникнення кадрових ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, що пов'язані зі стейкхолдерами, в процесі реалізації наукових проєктів і допоможе забезпечити успішність їх реалізації, отримання якісного продукту й задоволення потреб стейкхолдерів.

В роботі [5, с.40], автор запропонував моделі та методи управління, які є базисом щодо оптимізації процесів управління науковими проєктами в приватних закладах вищої освіти. На думку автора, тільки комплексне застосування методу оцінки наукового потенціалу разом з методом розподілу преміального фонду може стати дієвою інструментально-правовою рушійною силою процедури стимулювання учасників наукових проєктів у приватних закладах вищої освіти.

Авторами [6, с.129-130] обґрунтовано метод розподілу наукових проєктів поміж наукових колективів закладу освіти, що ураховує не тільки кадрове забезпечення та навантаження виконавців, а має механізм оцінки успішного виконання проєкту у загальному портфелі наукових проєктів закладу вищої освіти. Дослідники розробили метод оцінки наукового потенціалу науково-педагогічних підрозділів закладу, що крім тривіального упору на кадрову складову враховує рівень забезпеченості даного проєкту. Передбачена можливість оцінки як статичної, так і динамічної складової наукового потенціалу закладів вищої освіти, як показника стійкості та розвитку організації, з урахуванням особистих досягнень співробітників навчальних закладів вищої



освіти. Економічний метод розподілу преміального фонду співробітників за результатами виконання наукових проєктів у навчальних закладах вищої освіти, як додатковий мотиваційний важіль впливу на конкретний проєкт. Авторами визначено у якості додаткового мотиваційного інструменту, розроблений метод розподілу преміального фонду за результатами виконання наукових проєктів у закладах вищої освіти, який дозволяє врахувати особистий внесок виконавців, команди проєкту, необхідні ресурси в умовах невизначеності. Механізм стимулювання в умовах специфічних обмежень дозволяє вдосконалити систему преміювання освітнього персоналу, та диференціювати науковий персонал із використанням засобів проєктного менеджменту.

В дослідженні [7, с. 41 ] розроблено механізм формування портфелю наукових проєктів закладу вищої освіти (ЗВО), що дозволяє здійснювати управління науковою діяльністю ЗВО на основі моделей ризик-менеджменту. В роботі запропоновано метод, згідно з яким результати наукового проєкту оцінюються за показниками стратегічних цілей. Інтегрований показник ефективності проєкту визначається як довжина траєкторії, пройдена ЗВО в напрямку бажаного стану. При проведенні експериментальних розрахунків автор використовувала об'єктивну і достовірну інформацію про подані наукові проєкти, про наукові публікації виконавців наукових проєктів, а також експертні оцінки, виставлені групами експертів, які є членами Науково-технічної ради Одеського національного морського університету (ОНМУ). На підставі отриманих пропозицій для кожного наукового проєкту була обчислена питома довжина траєкторії, як відношення довжини траєкторії, що пройде ОНМУ у випадку успішної реалізації визначеного наукового проєкту до запланованої довжини траєкторії. Впровадження портфельного управління науковою діяльністю в ОНМУ дозволило за останні два роки збільшити обсяг госпдоговірних тем у 9 разів, отримати 7 патентів, опублікувати у провідних світових виданнях 101 статтю, підвищити індекс Гірша Одеського національного морського університету з 38 до 81.

При розробці та управлінні науковими проєктами ЗВО, головною

проблемою залишається проблема ефективного використання результатів портфелю наукових проєктів. Задля використання вказаних результатів необхідно адаптувати їх до умов підприємства –користувача [3, с. 69] .

Процес оцінки та відбору проєктів – ключовий елемент стратегічної діяльності суб'єкта господарювання. Для створення портфелю стійкого підприємства організація повинна розпізнати, чого очікують стейкхолдери підприємства та в чому складаються можливі цінності інвестиційних проєктів, провести їх фінансову оцінку, потім об'єднати досвід, інформацію, дані та інші ресурси, якими організація володіє, щоб створити та запустити портфель стійкого розвитку. У зв'язку з неповнотою інформації немає можливості розглянути зразу всі інноваційні проєкти одночасно. Їх потрібно оцінювати послідовно. Спочатку потрібно сформувати портфель проєктів, котрий буде мати тільки один проєкт з кожної підмножини [8, с. 135].

Заклад вищої освіти може набути популярності та відомості завдяки двом факторам – власним науковим розробкам (включаючи об'єкти інтелектуальної власності) та випускникам, точніше якості освіти своїх випускників та затребуваності їх на ринку праці.

Щодо найбільш традиційних інструментів сьогодення, то такими є маркетингові та патентні дослідження, які й дають змогу підприємствам знайти найбільш цінних для них розробників інновацій.

Дуже вигідною для закладу вищої освіти і підприємства є ситуація, коли заклад вищої освіти вже володіє певною розробкою, яка задовольняє потреби підприємства. У такому випадку наявні економія ресурсів – часу, грошей, людського ресурсу та інших. Підприємство виграє час та стає лідером на певному сегменті ринку. у такому випадку оформлюється договір трансферу технологій. В інших випадках, які зустрічаються частіше, сторони укладають договори співпраці, замовлення, так звані госпдоговори.

Слід зазначити, що на цьому етапі вже формується зовнішнє середовище майбутнього проєкту, на яке впливають держава, суспільство, споживачі, конкуренти, партнери, студенти, держава. Саме таке середовище формує

обмеження, наприклад, щодо тематики досліджень або шляхів фінансування, та, власне, попит.

Після укладення договорів проєкт набуває чинності та стартує етап його ініціації, починаючи з якого починає формуватися вже внутрішнє середовище. На етапі планування формуються команди проєкту (сумісно з представників закладу вищої освіти та підприємства), формуються та затверджуються проєктні вимоги, комунікації, інформаційне та ресурсне забезпечення тощо. Тобто проєкт вже має повноцінні зовнішнє та внутрішнє середовища, які й впливають на нього й під час виконання, контролю, й під час завершення.

#### Література:

1. Беялов Т., Швецов В. Розвиток підприємницьких університетів в Україні. URL: [er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20220/1/PIONBUG\\_2022\\_P069-070.pdf](http://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20220/1/PIONBUG_2022_P069-070.pdf).
2. Сусліков, Л.М., Студеняк І.П. Управління науковими проєктами: електронний навчальний посібник. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2020. 409 сл.
3. Петренко В.О. До питання управління портфелем наукових проєктів у закладах вищої освіти. *Управління проєктами: стан та перспективи*. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції. Миколаїв: Видавець Торубара В.В., 2021. 128 с.
4. Бедрій, Д. І. Метод інтегрованого протиризикового управління науковими проєктами в умовах невизначеності та поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 13 – 20, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.13-20](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.13-20).
5. Крамський С. О. Методи оптимізації науково-технічної діяльності з наукових проєктів приватного закладу вищої освіти. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 35 – 42; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.35-42](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.35-42). DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.35-42.
6. Крамський С.О., Євдокімова О.М., Захарченко О.В. Економіко-математичні методи управління науковими проєктами у навчальних закладах вищої освіти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021.

Том 21. Вип. 4 (47). С. 129-145. DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).227011.

7. Пітерська В.М. Механізм формування портфелю наукових проектів закладів вищої освіти в рамках інноваційної діяльності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2019. № 2 (1327). С. 36-42. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.6.

8. V.M. Molokanova, E.P. Orlyuk, V.A. Petrenko, A.B. Butnik-Siversky, V.L. Khomenko. Formation of a sustainable development portfolio of a metallurgical enterprise using the method of analysis of hierarchies. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2020, № 2. pp. 131-136. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/131>.

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ РОЗВИТКУ РЕКЛАМНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., проф., в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Т.А. ФОНАРЬОВА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Ю.В. МЕЛЬНИЧЕНКО**

магістр з управління проєктами кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** Актуальність обраної теми обумовлюється високим рівнем конкурентної активності промислових підприємств. Тому застосування проєктного підходу до управління проєктом розвитку рекламної діяльності промислового підприємства дозволить значно знизити ризики та оптимально спланувати вихід продукту на ринок. Проєкти дають можливість ефективно використовувати наявні ресурси: кадрові, науково-методичні, інформаційно-аналітичні, фінансово-економічні, часові, організаційні та інші. В управлінні підприємством велике значення має стратегічне планування. Процес планування починається з повного аналізу ситуації, з описання поточного стану справ, які існують загрози.

**Ключові слова:** управління проєктами, рекламна діяльність, підприємство, продукт, ринок, ресурси, стратегічне планування, моніторинг середовища

**Abstract:** The relevance of the chosen topic is determined by the high level of competitive activity of industrial enterprises. Therefore, the application of a project

approach to the management of the project for the development of the advertising activity of an industrial enterprise will allow to significantly reduce risks and optimally plan the product's entry into the market. Projects provide an opportunity to effectively use available resources: personnel, scientific-methodical, information-analytical, financial-economic, time, organizational and other. Strategic planning is of great importance in enterprise management. The planning process begins with a complete analysis of the situation, with a description of the current state of affairs and threats.

**Keywords:** project management, advertising activity, enterprise, product, market, resources, strategic planning, environment monitoring

**Вступ.** Сучасний економічний розвиток характерний стрімким прискоренням науково-технічного прогресу та інформаційно-комунікаційних технологій, а інформація та знання стають основним ресурсом у розбудові конкурентоспроможності компаній та промислових підприємств, який спрямовується на розроблення та реалізацію інновацій. Для того, щоб підприємство мало конкурентні переваги на ринку потрібно ефективно рекламувати свою продукцію. Швидкий розвиток рекламної комунікації є потужним інструментом збуту товарів та послуг, а також засобом інтенсивного економічного та технологічного вдосконалення.

Функціонуючи в ринковій економіці як суб'єкт підприємницької діяльності, кожна компанія чи підприємство стикається з необхідністю формувати свій бренд, інформувати своїх споживачів та потенційну цільову аудиторію про вихід нових товарів, знаходити нові ринки збуту та збільшувати свої продажі.

Такі ринкові умови та тенденції вимагають від бізнесу подальшого розвитку та вдосконалення рекламних механізмів та технологій, які можуть, незважаючи на класичну концепцію ринкової економіки, формувати попит на товари та послуги через пропозицію. Використання новітніх недефективних рекламних засобів стає основною умовою успіху в конкурентній боротьбі.

**Основна частина.** Успішність роботи господарюючого підприємства та ефективність його діяльності залежить від вміння менеджерів своєчасно та

щонайповніше виконувати поставлені цільові стратегічні завдання, використовуючи при цьому існуючі ресурси та резерви.

В сучасних умовах трансформації економіки зростає роль ефективного моніторингу та оцінки рекламної кампанії на підприємстві. Маркетингова політика та її своєчасна оцінка формує місце підприємства на ринку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

З урахуванням великої конкуренції, джерелом прибутків може бути тільки новизна в прийомах, технології, схемах організації бізнесу. Той, хто пропонує більше ідей у цих напрямках – той ближче до успіху в бізнесі. Але генерування ідей повинно бути закріплено методами впровадження їх у практичну діяльність. Саме проєкт і є тією стадією, яка передбачає дії щодо практичної реалізації ділових ідей. Її важливість обумовлює той інтерес, який приділяється управлінню проєктами підприємницькими структурами у всьому світі [1, с. 5-6].

У маркетинговій стратегії просування варто експериментувати з рекламою, жодним її видом нехтувати не можна. SEO-оптимізація підвищує позиції сайту, піднімаючи його у ТОП пошукового запиту. Вона передбачає якісний контент та систематичне наповнення сайту, відповідно потребує тривалого часу для оптимізації цих позицій [2]. Результативність SEO-оптимізації спостерігається значно довше, ніж контекстної реклами, а користувачі інтернету їй більше довіряють. Е-mail розсилка часто дратує користувачів, але рекламодавці не відкидають такий спосіб реклами, керуючись її головною перевагою – безкоштовністю. Таргетингова реклама сприяє оптимізації продажів та залученню клієнтів через соціальні мережі. Налаштування контекстної та таргетингової реклами можливі за бюджету від 1 дол./день, проте охоплення аудиторії буде мінімальним та навряд чи ефективним. Їх результативність зростає зі збільшенням рекламного бюджету та тривалості показу. SEO-оптимізація, е-mail розсилка – безкоштовні види реклами за самостійного налаштування.

Рекламний процес ініціює рекламодавець. Основним завданням рекламодавця є розроблення плану рекламних заходів. Рекламодавці

забезпечують організаційне керівництво й фінансову підтримку розроблення реклами та її публікацій.

В управлінні підприємством велике значення має стратегічне планування. Процес планування починається з повного аналізу ситуації, з описання поточного стану справ, які існують загрози.

Таким чином збирається повна інформація як про внутрішнє середовище підприємства, так і ситуацію на ринку, стан справ у конкурентів. На підставі узагальненої інформації приймаються виважені рішення.

Найважливішим завданням SWOT – аналізу є допомога організації побачити та оцінити всі чинники, які впливають на прийняття оптимальних управлінських рішень, оцінити сильні і слабкі сторони, можливі перспективи розвитку, наявні проблеми та ризики. Самою дієвою моделлю аналізу є SWOT-аналіз підприємства. Елементи SWOT-аналізу організації поділяються на дві групи – фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Фактори внутрішнього середовища – це сильні і слабкі сторони підприємства. Вони мають найбільший вплив на успіх його діяльності, а головне — працівники можуть їх контролювати - посилювати чи усувати.

Сильні сторони (Strengths) - це те, що підприємство робить добре, що виділяє його фоні конкурентів, ті переваги, які має підприємство перед іншими підприємствами. Наприклад, такими перевагами можуть бути: статус визнаного лідера, досвід проєктної діяльності, інноваційна активність, ефективна реклама, фінансова стійкість, унікальні проєкти, спеціалізація, сильні партнери, цікаві заходи, креативні дослідження, залучення волонтерів, командна робота, безбар'єрний доступ, підвищена комфортність, обслуговування додаткових груп споживачів, широка номенклатура нових послуг, тощо [3].

Слабкі сторони (Weaknesses) – це проблеми, які вимагають уваги. Необхідно максимально чесно перелічити області, в яких на підприємстві є складнощі: фінансові проблеми, проблеми зростання, на що скаржаться користувачі продукції підприємства, які потреби співробітників не вдалося вирішити.



Серед слабких сторін можуть бути такі: відсутність чіткої стратегії, відставання в оновленні продуктів, вузька номенклатура послуг, несприятлива репутація або недостатньо сформований імідж, відсутність комфортних умов праці співробітників, нестача комп'ютерної техніки, відсутність корпоративної культури, недостатня кваліфікація персоналу, його старіння, брак потрібних навичок і професіоналізму, погіршення умов праці.

Фактори зовнішнього середовища - можливості і загрози. Вони перебувають поза контролем працівників підприємства, але їх варто враховувати і використовувати з максимальною віддачею чи застрахуватися від них.

Можливості (Opportunities) – це ті області, в яких сильні сторони підприємства використовуються недостатньо. Потрібно проаналізувати нові тенденції на ринку, що співпадають з можливостями підприємства.

Основною причиною втрати підприємством свого ринкового статусу, конкурентоспроможності є невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому воно функціонує.

Побудова рекламної стратегії безпосередньо пов'язана з плануванням бюджету реклами, що залежить від таких факторів як: «об'єм та масштаб ринку; місце реклами в маркетинговому комплексі; наявна стадія життєвого циклу товару; позиціонування товару; отриманий прибуток та розмір збуту; затрати конкурентів; фінансові можливості підприємства» [4].

Просування послуг на ринок передбачає сукупність різних видів діяльності по доведенню інформації про переваги пропонованих товарів та послуг до потенційних клієнтів та їх стимулювання.

Необхідно відзначити, що реклама дуже тісно пов'язана з процесом встановлення іміджу промислового підприємства. Цілями проведення реклами є інформування потенційних клієнтів про відкриття рекламного агентства та про продукцію та послуги промислового підприємства, формування у них позитивної думки про продукцію підприємства, а також залучення великої кількості клієнтів. Необхідно створення і розкрутка веб-сайту, проведення адресної реклами, розміщення рекламних стендів при проведенні конференцій.

Розробка стратегії рекламної діяльності створює умови для досягнення підприємством його цілей та основної мети функціонування.

Очікувані результати проєкту:

- підвищення прибутку промислового підприємства за рахунок добре організованої рекламної кампанії рекламного агентства.
- впровадження інноваційних технологій виробництва.
- розвиток професійної майстерності рекламистів, підвищення їх мотивації.
- підвищення авторитету промислового підприємства і рекламного агентства серед клієнтів.

Специфіка роботи рекламного агентства вимагає надзвичайно ретельного планування та детальної підготовки. Відкриття такого агентства пов'язане з підготовчою роботою.

Життєвий цикл проєкту розвитку рекламної діяльності промислового підприємства представляє собою сукупність етапів виконання проєкту (фаз) та дає змогу менеджерам проєкту уявити операції, які необхідно здійснити та отримати результати на цих фазах.

**Висновки.** Основними цілями запропонованої концепції є задоволення потреб покупців продукції підприємства; утримання клієнтів; залучення нових клієнтів; скорочення відтоку клієнтів; скорочення числа незадоволених клієнтів, що буде стимулювати діяльність виробників з виробництва нових чи удосконалення існуючих продукції і послуг.

WBS-структура дозволяє звести цілі проєкту до ієрархії засобів їх досягнення, або ж отримання результатів, передбачених проєктом. WBS - структура є також інструментом, що дозволяє керівнику проєкту отримати опис кінцевого результату (продукту, послуги) проєкту і всіх підпроєктів, в результаті яких буде досягнуто запланований результат.

Список використаних джерел:

1. Горбаченко С.А. Проєктний менеджмент. Навально-методичний посібник. Одеса. 2020. 263 с.

2. Мальчик М.В., Адасюк І.П. Реклама в інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues. Vol. 5. № 1. 2021. Pp. 75-85.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
4. Савицька Н. Л. Синицина Г. А., Олініченко К. С Рекламний менеджмент: навч. посібник. Харків, видавництво Іванченко, 2015. 169 с.

УДК 005.8

**ЗАДАЧІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ  
МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМ АВТОМАТИЗОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА  
АСФАЛЬТОБЕТОННИХ ЗАВОДАХ**

**ПЕТРЕНКО Ю.А.,**

д.т.н., професор кафедри автоматизації та комп'ютерно-інтегрованих технологій  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету,

**М.С. БУГАЄВСЬКИЙ,**

аспірант кафедри автоматизації та комп'ютерно-інтегрованих технологій  
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

У сучасній економіці більшість проблем вирішуються шляхом реалізації проєктів, виконання яких починається з постановки цілей, після чого їх намагаються досягти з урахуванням часових, ресурсних і фінансових обмежень. Так і функціонування сучасного дорожньо-будівельного підприємства тісно пов'язано з проєктною діяльністю, оскільки будь-який аспект його роботи представляє собою або самостійний проєкт, або елемент більш складного проєкту. Планування у поєднанні з регулюванням й контролем утворюють процес управління проєктами, або проєктний менеджмент. Світовий досвід показує, що проєктний менеджмент став стандартом поведінки у практичній діяльності.

До проєктного менеджменту висуваються такі вимоги: знання предмету, економічність дії та особисті якості. Знання предмету об'єкта включає спеціальні знання та системність застосування знань. Економічність дії означає, що всі методи керування та контролю, які використовуються в проєкті, є ефективними. До особистих якостей відносять комунікабельність та вміння працювати в колективі. Управління проєктами (проєктний менеджмент) поділяється на чотири ключові аспекти: формування задач проєкту, планування, управління та контроль [1].

Виконуючи ключові завдання, управління проєктами модернізації систем автоматизованого управління проходить декілька етапів:

- Аналіз ринку, ризиків, потреб, проблем та ймовірності успіху проєкту.
- Планування загальних принципів здійснення проєкту, визначення вихідних даних для планування проєктної діяльності.
- Планування функцій у проєкті.
- Планування і визначення економічності й ефективності проєкту.
- Здійснення проєкту.
- Передача результатів замовнику або клієнту, звіт про проєкт.
- Підтримка при впровадженні результатів.

Питанням впровадження системи управління проєктами присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І.І. Бушуєва [2], І.І. Оберемка [3] та інших. Управління проєктами в сучасному світі розглядається як оптимальний засіб організації діяльності багатьох соціально-культурних закладів.

Сучасним підходом є використання інформаційних технологій для розробки моделі діяльності асфальтобетонних заводів, з якої може бути отриманий необхідний набір організаційних управлінських регламентів. У ході створення електронної моделі підприємства застосовують спеціалізовані програмні продукти, які дозволяють:

- автоматизувати процес розробки регламентуючих документів;
- уточнювати вимоги до регламентуючих документів;
- коригувати документи відповідно до змінених вимог;
- створювати інформаційні системи (для доведення регламентів до виконавців) із заданими параметрами.

Результатом впровадження інформаційної системи є розробка програмного продукту, який повинен відповідати наступним вимогам:

- Вирішувати завдання зі створення моделей і регламентів для діяльності організації, впровадження та вдосконалення системи менеджменту.

- Підтримувати регламентну документацію в актуальному стані.
- Забезпечувати можливість колективної роботи з електронною моделлю компанії.
- Бути доступним в освоєнні та зручним у використанні.

Використання інформаційних технологій в управлінні проєктами модернізації систем автоматизованого управління потребує системного підходу, що включає планування комплексу робіт і контроль за виконанням. Необхідно почати роботу зі складання плану впровадження (перелік завдань згідно з отриманою інформацією та можливість її збереження). Успішність впровадження системи також залежить від окремих підрозділів та підприємства в цілому. Особливого значення набуває планування та контроль за людськими та технічними сферами впровадження інформаційних технологій [4].

Але при впровадженні інформаційної системи допускаються помилки: невизначеність цілей, невірні очікування результатів, неправильне планування робіт, реструктуризація підприємства. Такі чинники, як обмеження в часі, недостатня підтримка алгоритму дій керівництва та інші можуть завадити та ускладнити досягнення основних цілей проєкту в повному обсязі. Тому необхідно чітко фіксувати очікувані результати впровадження системи. [5].

Через те, що можливим є виникнення труднощів при застосуванні системи управління проєктом модернізації систем автоматизованого управління, можуть зростати й додаткові та непередбачувані витрати. Також важливу роль відіграє людський фактор. Варто застосовувати методики аналізу всіх елементів витрат на впровадження інформаційних технологій, бо на підвищення чистого прибутку впливає управління цими витратами. Методика TCO (total cost of ownership) – управління загальною вартістю володіння інформаційною системою – дуже популярна у консалтингових фірм на Заході. Дана методика ґрунтується на виокремленні та розрахунку всіх прямих і непрямих витрат і ризиків, які тісно пов'язані із купівлею та вводом в експлуатацію системи для виявлення ризиків і витрат та подальшої їхньої мінімізації [5].

Отже, дорожньо-будівельні підприємства, які впроваджують інформаційні системи управління проєктами модернізації систем автоматизації, мають усвідомлювати, що експлуатація даних систем потребує деяких змін у процесі управління проєктами. Їхня реалізація включає багато функцій, що мають вплив на роботу всіх підрозділів підприємства. Саме тому підприємство має здійснити структурно послідовні дії щодо інтеграції нової інформаційної системи управління проєктами у вже існуючу систему. Сам процес повинен ґрунтуватися на системному підході, що складається з планування комплексу робіт і контролю за виконанням. Після проведення теоретичних досліджень моделей впровадження інформаційних технологій підприємство використовує їх для подальшого ефективного управління проєктами та контролю виконання шляхом автоматизації, що робить керування проєктами підприємства значно швидшим та ефективнішим.

### **Література**

1. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
2. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Ярошенко Р.Ф. Ціннісний підхід у діяльності проєктно-керуючих організаціях. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2010. С. 12-20.
3. Оберемок І.І. Підходи до визначення мети результатів проєктів організації. Управління проєктами та розвиток виробництва. 2007. №3. С. 63-68.
4. Башинська І.О., Новак Н.Г. Ефективне управління проєктами підприємства. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2017. №6. С. 113-117.
5. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використання інформаційних технологій [монографія]. КТНЕУ. 2012. С. 99.

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**О.В. РУДЧЕНКО**

магістр з управління проєктами, приватний нотаріус Київського  
міського нотаріального округу, м. Київ

**Д.О. БУЛАВІН**

здобувач Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**К.К. КАРАСАЄВ**

здобувач Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** В статті розглянуто особливості управління проєктами у ресторанному бізнесі. Наголошено, що дослідження логіки розвитку менеджменту як невід'ємного атрибуту розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. Для створення нового ресторану рекомендується детально вивчити тенденції розвитку ринку не тільки в Україні, а й у регіоні. Це дозволить визначити основних конкурентів та обрати «вільну нішу». Необхідно чітко розуміти структуру законодавчих вимог щодо здійснення ресторанного бізнесу, що в майбутньому допоможе запобігти проблемам при одержанні дозвільних документів. Також бажано застосовувати розрахунки наповненості та середньої прибутковості ресторану у комплексі із розрахунками економічної ефективності проєкту для формування інвестиційної привабливості майбутнього ресторану.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, нестабільне середовище, управління проєктами, конкуренція, підприємництво

**Abstract.** The article discusses the peculiarities of project management in the restaurant business. It is emphasized that the study of the logic of management



development as an integral attribute of the development of the hotel and restaurant business in conditions of constant environmental instability is a necessary condition for maintaining the competitiveness of enterprises. To create a new restaurant, it is recommended to study in detail the trends of market development not only in Ukraine, but also in the region. This will allow you to determine the main competitors and choose a "free niche". It is necessary to clearly understand the structure of the legal requirements for the implementation of the restaurant business, which will help to prevent problems with obtaining permits in the future. It is also desirable to use calculations of occupancy and average profitability of the restaurant in combination with calculations of the economic efficiency of the project to form the investment attractiveness of the future restaurant.

**Keywords:** restaurant business, unstable environment, project management, competition, entrepreneurship

**Вступ.** Висока конкуренція на ринку вимагає від компаній оперативності виконання проєктів, мінімізації затрат і високого рівня якості. Орієнтація компанії на її стратегічні цілі додає ще одне обмеження – відповідність стратегії компанії. Компанія має дві групи цілей: спрямовані на внутрішній (підвищення вартості бізнесу та ефективності бізнес-процесів) та на зовнішній розвиток (підвищення продажів, вихід на нові ринки). Необхідно чітко розуміти цілі компанії та підбирати ті проєкти, які дозволять їх досягти. При досягненні стратегічних цілей виникає необхідність управляти кількома різними проєктами, ефективно використовуючи обмежені ресурси [1].

Під бізнес-стратегією автори [2] розуміють загальний алгоритм, певний сценарій альтернативної поведінки підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі. Реалізація бізнес-стратегії дозволить досягнути підприємством поставленої перед ним стратегічної мети, а саме набуття конкурентної переваги в обраному сегменті. Бізнес-стратегія – це модель дій, призначених для досягнення цілей компанії. Крім того, стратегія містить правила прийняття рішень, які використовуються для визначення основних

напрямків діяльності.

**Основна частина.** В основу розвитку сучасного менеджменту ресторанної сфери покладені досягнення практично всіх наукових шкіл управлінського спрямування. Дослідження логіки розвитку менеджменту як невід'ємного атрибуту розвитку ресторанного бізнесу в умовах постійної нестабільності середовища є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств. При цьому визначальні передумови успіху створюються поза підприємством у зовнішньому середовищі, саме тому сучасний менеджмент необхідний насамперед для економічно самостійних господарюючих суб'єктів, для оперативного реагування на постійну мінливість кон'юнктури ринку, позицій конкурентів і коригування власних позицій з врахуванням вимог зовнішнього середовища. Відтак можна визначити основні завдання теорії менеджменту:

- по-перше, вона повинна озброїти працівників, зайнятих практичною діяльністю, знаннями, які допоможуть їм підвищити рівень управління;
- по-друге, сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів при підготовці претендентів на ці посади;
- по-третє, визначити сфери й проблеми, які вимагають подальшого вивчення з метою сприяння розвитку наукової бази [3].

У господарській практиці підприємництво і бізнес зазвичай ототожнюються. Але це лише зовнішня проява. Насправді обидва ці терміни не тотожні. Бізнес охоплює відносини, які виникають між усіма учасниками ринкової економіки та приводить в дію не тільки підприємців, але і споживачів, найманих робітників, державні структури. Бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво. Це обумовлено двома основними обставинами.

По-перше, бізнес охоплює більший спектр видів діяльності шляхом проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій. Підприємництво здійснюється тільки у видах діяльності, дозволених законодавством України. Підприємець – той, хто пройшов процедуру державної реєстрації у місцевих органах влади, набув певного статусу, має ліцензію, сплачує податки, веде облік

та документацію. По-друге, кількість учасників у бізнесі більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. Тобто підприємництво є категорією бізнесу [4].

Бізнес можна розглядати як засіб функціонування підприємства у ринковому середовищі. При цьому не важливо до якої галузі діяльності воно відноситься: промисловості, сільського господарства, торгівлі, фінансово-банківської сфери, науково-технічного обслуговування тощо. Головне – це діяльність, яка спрямована на досягнення успіху, отримання доходу, а конкретна галузь визначає лише її особливості.

Справа в тому, що для успішного ведення бізнесу недостатньо володіти окремими його функціями. У бізнесі, як і будь-якому іншому творчому процесі, велику роль відіграють природні здібності, фантазія, вміння абстрагуватися від плінної діяльності та інші. Провідні дослідники бізнесу довели, що ці фактори обумовлені не тільки природною схильністю людини, але також і виховуються практикою, коли корпоративна культура підприємницької структури націлена на активізацію творчого потенціалу своїх співробітників.

Бізнес – це будь-який вид безпосередньої діяльності з метою отримання прибутку. Він передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь у такій діяльності через вкладення у справу власного капіталу. У бізнесі не обов'язкове безпосереднє керівництво, можлива тільки форма участі (наприклад, через деякі засоби, гроші тощо). Стимулом для розвитку бізнесу є ринок, а межею – дефіцит ресурсів [5].

Управління проектом - це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети.

Сьогодення характеризується інтенсивністю змін (як національних, так і інтернаціональних), це підвищує конкуренцію і вимоги до організацій скоріше реагувати на зміни потреб ринку. Тому перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на

зміни. Відповідати цим вимогам допомагає перехід від традиційних оргструктур до гнучких, орієнтованих на проекти, структур [6].

Сама сутність проєктів визначає складність їхнього втілення в життя. Проєкти потребують виконання численних завдань, жорстко або гнучко взаємопов'язаних: деякі проміжні завдання не можуть реалізовуватися, доки не завершені інші завдання; інші завдання мають виконуватися паралельно і т. п. Якщо порушується синхронізація виконання різних завдань, весь проєкт може опинитися під загрозою невиконання [6].

При відкритті ресторану необхідно провести маркетингові дослідження та зазначити основні переваги та недоліки, чи, іншими словами – «слабкі» та «сильні» позиції майбутнього закладу харчування.

На першому етапі необхідно визначити концепцію ресторану (його основну місію), цільову аудиторію, розміщення та структуру логістики, середній чек та кількість посадкових місць.

Ще одним важливим елементом першого етапу є визначення рівня «гнучкості» бізнесу. Під цим терміном розуміється оцінка фінансової стабільності інвестора (замовника) та можливість відкриття супутніх бізнесів, наприклад, власної служби доставки, відкриття фермерських господарств, відкриття товарних точок тощо.

Щодо вибору бізнес-стратегії, то вона може бути:

- стратегія фокусування, тобто акцент робиться на обслуговуванні вузького сегменту ринку;
- стратегія диференціації є протилежною до фокусування й спрямована на розширення асортименту продукції та послуг (бажана стратегія в умовах пандемії);
- стратегія інновацій полягає у напрямку зусиль керівництва організацій на вдосконалення технологій, обладнання, виробничого процесу, на включення в асортимент принципово нової продукції або послуг (потребують значних інвестицій);

- стратегія оперативного (швидкого) реагування припускає високий рівень використання при управлінні рестораном принципу зворотного зв'язку із потребами клієнту (також є важливою в умовах пандемії).

Наступним є етап планування, на якому визначається:

- календарний план проєкту (WBS структура);
- ресурсний план проєкту;
- план управління ризиками та змінами у проєкті;
- план управління якістю, який включає управління якістю послуг ресторану та якістю продукції ресторану;
- бюджет проєкту;
- сценарії управління очікуваннями стейкхолдерів.

Слід зазначити, що план управління змінами у проєкті повинен відповідати існуючим кризовим обмеженням та може включати:

- пошук партнерів з доставки;
- пошук партнерів зі збуту своєї продукції;
- пошук партнерських фермерських господарств.

Наступний етап організації виконання є найбільш типовим та включає роботи з будівництва, ремонту та оформлення приміщення, закупівлі та установки обладнання, одержання дозвільних документів, підбір персоналу ресторану розробку авторського меню, розробку рекламних та маркетингових заходів, укладання договорів з постачальниками тощо.

На цьому етапі можливі проблеми з підбором персоналу відповідної кваліфікації, тому важливо передбачити час на навчання персоналу.

Також рекомендується залучення маркетолога для розробка правильної ефективної стратегії реклами та системи заохочення клієнтів.

На наступному етапі контролю запуску продукту проєкту відбувається тестовий запуск ресторану та відпрацювання меню та інших технологічних процесів. Серед проблем цього етапу слід зазначити недотримання вимог якості у приготуванні блюд «від шефу» та вимог в обслуговуванні. Якщо виявлені подібні

проблеми, стейкхолдери повинні дійти компромісу, можливо через додаткове фінансування (на навчання персоналу, набір більш кваліфікованого персоналу, продовження терміну роботи «шефа» тощо), або через подовження тестового періоду із залученням системи заохочення відвідувачів. Одним з інструментів цього етапу є опитування відвідувачів. Іноді використовують письмові анкети, які пропонують заповнити й отримати певний «комплімент» від закладу, іноді офіціанти проводять це в усній формі.

Останнім етапом є завершення (закриття) проєкту, під час якого проводиться документальне оформлення всіх результатів та процесів й передача усіх матеріалів разом із продуктом проєкту замовнику.

**Висновки.** Для створення нового ресторану рекомендується детально вивчити тенденції розвитку ринку не тільки в Україні, а й у регіоні. Це дозволить визначити основних конкурентів та обрати «вільну нішу». Рекомендується при вивченні засад управління проєктами спиратися на вимоги та знання, що наводяться в основних міжнародних стандартах з управління проєктами. Необхідно чітко розуміти структуру законодавчих вимог щодо здійснення ресторанного бізнесу, що в майбутньому допоможе запобігти проблемам при одержанні дозвільних документів. Також бажано застосовувати розрахунки наповненості та середньої прибутковості ресторану у комплексі із розрахунками економічної ефективності проєкту для формування інвестиційної привабливості майбутнього ресторану.

#### Література:

1. Василевська А. Управління проєктами підприємства із використанням інформаційних технологій: системні дослідження. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. № 1. 2012. С. 99-105.
2. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, вип. 42. 2022.

3. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk11.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk11.htm).
4. Підприємництво як елемент бізнесу і тип господарювання. URL: <https://buklib.net/books/22969/>.
5. Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 93 с.
6. Поняття проєкту та сутність управління проєктами. URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_64365\\_ponyattya-proektu-ta-sutnist-upravlinnya-proektami.html](https://studopedia.com.ua/1_64365_ponyattya-proektu-ta-sutnist-upravlinnya-proektami.html).

## **ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ**

**М.К. СТЕМКОВСЬКА**

здобувач першого рівня вищої освіти кафедри управління та адміністрування

**М.К. ВИШНЕВСЬКА**

к.т.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування

Інституту промислових та бізнес технологій

Українського державного університету науки і технологій (м. Дніпро)

Проведені дослідження демонструють, що за сучасних умов господарювання одним з найважливіших аспектів підприємницької діяльності є використання принципів і підходів планування на основі проєктно та програмно-цілевих підходів. Адже їх використання дозволяє забезпечити стабільність функціонування організацій та формування адаптивних механізмів, що є вкрай важливим за умов нинішнього кризового стану економіки.

Окрім того, застосування програмно-цільового управління забезпечує взаємозв'язок цілей плану та проєкту з ресурсами за допомогою спеціальних програм; допомагає встановити критерії обґрунтованого вибору найефективніших альтернатив; сприяє забезпеченню пріоритету інтересів; виступає інтегруючим комплексом заходів та способом вирішення складних проблем тощо.

На рівні окремих суб'єктів господарювання цей підхід полягає у розробці та реалізації господарських проєктів, формуванні гнучких, адаптованих до ринкових умов структур управління. Головним у цьому підході є науково обґрунтоване визначення мети та декомпозиція на підцілі різних рангів. Відповідно до цього за виконання проєктів відповідають певні органи. Всі ці



елементи – ціль, проектно-цільові органи, програми – складають систему програмно-цільового управління.

У загальному вигляді процес розробки стратегії підприємства з урахуванням програмно-цільового підходу можна представити у вигляді наступного ланцюга: Визначення мети (цілі) → Оцінка можливостей → Визначення дій. Зрозуміло, що при визначенні проміжних цілей не можна повністю усунути елементи суб'єктивізму, які виявляються у визначенні параметрів оптимізації, тобто конкретних показників досягнення мети, які визначаються за відповідний період.

Слід також зауважити, що стратегічне управління на засад програмно-цільового підходу відбувається інтерактивно: виявляються та аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється адекватна програма, що виконує, створюється механізм її реалізації, проектується система подальшого моніторингу виконання проєктів, проводиться їх оцінка та коригування після здійснення моніторингу.

Програмно-цільове управління стратегічною діяльністю здійснюється шляхом реалізації низки етапів: Виявлення проблем та обґрунтування їх актуальності → Визначення цілі програми → Декомпозиція мети програми → Розробка варіантів програми → Вибір варіанта реалізації програми та формування комплексу заходів її здійснення → Контроль за реалізацією програми → Коригування заходів для досягнення запланованих результатів.

Розглянемо докладніше зазначені етапи.

I етап – виявлення проблем та обґрунтування їх актуальності. До особливостей цього етапу належать: застосування сучасних методів аналізу: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ресурсів, аналіз механізму управління, комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації тощо; ранжування проблем щодо пріоритетності для організації, ресурсозабезпеченості при їх вирішенні, труднощі виконання, тимчасових витрат тощо; усвідомлення значущості виявлених проблем та їх вирішення для підтримки чи збільшення

конкурентоспроможності; виділення специфіки стратегічних проблем; пошук оптимальних шляхів та витрат для вирішення виявлених проблем.

II етап – визначення цілей програми, які мають бути сформульовані таким чином, щоб можна було чітко контролювати хід їх реалізації; мати конкретну результативність, виражену в ясних, зрозумілих та досяжних індикаторах; бути збалансованими та кореспондуватися з поточними цілями організації; не суперечити (бути адаптованими) розвитку (змінам) зовнішнього середовища.

III етап – декомпозиція мети програми. До особливостей цього етапу слід віднести: врахування системного характеру генеральної мети програми; послідовність декомпозиції мети; перехід від загального опису до конкретизації; супідрядність цілей.

IV етап – розробка варіантів програми. Особливість даного етапу полягає в тому, що програма має володіти широким набором властивостей, зокрема: цілісністю, актуальністю, прогнозованістю, раціональністю, реалістичністю, контрольованістю та чутливістю до збоїв.

V етап – вибір варіанта реалізації програми та формування комплексу заходів її здійснення. До особливостей даного етапу належать: обов'язкова персональна відповідальність за заходи, які реалізуються; своєчасність проведення заходів; нестача ресурсного забезпечення заходів програми; оптимальність структури заходів; векторна спрямованість процесу виконання заходів з метою досягнення встановлених індикаторів та поставленої; векторна спрямованість процесу виконання заходів для досягнення індикаторів цілей; проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу виконання заходів та програми в цілому.

VI етап – контроль за реалізацією програми. До особливостей етапу належать: розробка механізму оцінки окремих заходів та програми в цілому; впровадження вхідного контролю на перших етапах формування цілей, формулювання проблем, розробки заходів та програм; необхідність інтеграції системи стратегічного контролінгу у процес поточного управлінського контролю.

VII етап – коригування заходів для досягнення запланованих результатів. До особливостей заключного етапу можна віднести: моніторинг інформації, одержаної на попередніх етапах; всебічний пошук та дослідження причин, що спричинили відхилення від очікуваних результатів; розробка комплексу заходів, необхідних усунення цих причин та ліквідації наслідків такого відхилення; пошук шляхів ліквідації відставання від графіка виконання; пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів; жорсткість кінцевих висновків щодо оцінки цілей, завдань та програмних заходів, аж до скасування або заміни їх іншими.

Послідовна реалізація визначених етапів значно підвищує шанси суб'єкта господарювання щодо утримання власних ринкових позицій та забезпечення виживання і розвитку не тільки в коротко- та середньостроковій, а й в довгостроковій перспективі. Адже застосування програмно-цільового підходу в стратегічному управлінні компанією забезпечує проактивний стиль управління, який ґрунтується на баченні майбутнього стану організації з урахуванням змін зовнішнього середовища, особливостей формування того чи іншого сектору економіки, ефективному використанню власних ресурсів.

Узагальнюючи можна зазначити, що основними перевагами програмно-цільового підходу в стратегічному управлінні діяльністю компанії є наступне:

- підвищення якості та ефективності роботи персоналу за рахунок продуктивних методів проектного менеджменту та результативності контролю;
- передбачуваність термінів і результатів робіт, що забезпечується планом і графіком виконання програми;
- можливість швидкого підключення новачків і партнерів до програми;
- оптимізація термінів вирішення завдань.

Втім для досягнення стратегічних цілей на основі програмно-цільового підходу слід враховувати та прагнути до нівелювання найбільш поширених у практиці помилок, серед яких:

- відсутність чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємств

та розробленими і впроваджуваними програмами;

- не достатньо чіткі та зрозумілі як для менеджменту так і для виконавців цілі програми;

- приділення недостатньої уваги використанню підходів проєктного менеджменту в управлінні поточною і стратегічною діяльністю компаній;

- формалізація використання підходів проєктного менеджменту;

- занадто оптимістичні оцінки строків реалізації програми та необхідного ресурсного забезпечення;

- відсутність ефективної комунікації та інформування персоналу стосовно сутності, цілей та ролі виконуваних програм в діяльності компанії.

Отже, реалізація програмно-цільового підходу нині посідає вагоме місце у процесі управління та дозволяє вирішувати багато економічних й управлінських задач, у тому числі в площині стратегічного управління.

## КОНВЕРГЕНЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

**І.О. ФІНОГЕНОВА**

аспірант кафедри управління логістичними системами і проєктами

Одеського національного морського університету (м.Одеса)

Соціо-еколого-економічна система являє собою сукупність взаємопов'язаних економічних, екологічних і соціальних відносин, регульованих інституційним середовищем і спрямованих на формування сталого економічного розвитку.

Конвергенція наукових підходів в управлінні проєктами соціо-еколого-економічних систем розглядається як зближення управлінських (системного, процесного, сценарного) та природничо-наукових (фізичного, біологічного) підходів (рис. 1).



Рисунок 1. Конвергенція наукових підходів в управлінні проєктами

Системність є загальною властивістю матерії, формою її існування, а, значить, і невід'ємною властивістю людської діяльності, її результатів. *Системний підхід* уявляє проєкт як істоту, об'єкт, економічну одиницю, а не тільки як завдання управління, направлене на досягнення поставлених цілей, при заданих обмеженнях.

З позицій системного підходу проєкт соціо-еколого-економічної системи

представляється як система, оскільки він володіє всіма властивостями, характерними для систем.

По-перше, складається з елементів та підсистем, які утворюють внутрішнє середовище. До внутрішнього середовища проєкту соціо-еколого-економічної системи входять учасники проєкту (замовники, інвестори, ініціатори, команда проєкту та інші) основні та другорядні й проєктний ресурсний потенціал тощо.

По-друге, елементи системи організовані в структуру завдяки створенню зв'язків між ними. До структур проєкту соціо-еколого-економічної системи можна віднести організаційні структури (OBS-структури) проєкту та його продуктів, структури робіт (WBS-структури) проєкту, структуру станів проєкту тощо.

По-третє, проєкт соціо-еколого-економічної системи знаходиться у зовнішньому середовищі та взаємодіє з ним. Зовнішнє середовище проєкту поділяється на середовище прямого та непрямого впливу. До середовища прямого впливу належать конкуренти, партнери (постачальники ресурсів та споживачі послуг), контролюючі державні органи та суспільні організації, до середовищі непрямого впливу – політичні, економічні, соціальні, демографічні, кліматичні та інші умови, в яких реалізується проєкт.

По-четверте, проєкт соціо-еколого-економічної системи володіє системною властивістю – емерджентністю, завдяки якій стає можливим отримати результат – продукти проєкту.

Процесний підхід в управлінні проєктами поряд з системним, проєктним і сценарним підходами становить основу методологічної бази управління проєктами. Проєкт розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів – серій дій, які ведуть до отримання певного результату.

Доцільність використання процесного підходу впливає з визначень самого проєкту, що використовуються в документах, що носять нормативний характер або мають статус міжнародної або національної системи вимог (стандартів) в області менеджменту проєктів, процесів управління або менеджменту якості.

Процесний підхід пов'язаний з необхідністю регламентувати і уніфікувати дії менеджерів проєктів, привести їх до повторюваних процесів з описом вхідних і вихідних параметрів (ресурсів), а також набору дій, які перетворюють вхід в вихід. Процесний підхід прив'язується до певної предметної області і дозволяє формалізувати дії проєктного менеджера [1].

В залежності від області докладання зусиль, процеси проєкту поділяються на дві групи:

- процеси управління проєктами, що зосереджуються на описі й упорядкуванні робіт в проєкті та є ідентичним для більшості проєктів;
- процеси, орієнтовані на продукт, зосереджені на визначенні і створенні продукту проєкту, які визначаються відповідно до життєвого циклу проєкту і варіюються залежно від прикладної сфери [2].

Процеси управління проєктами і процеси, орієнтовані на продукт, накладаються і взаємодіють по всьому проєкту. Наприклад, зміст проєкту не може бути заданий у відриві від деяких основних концепцій того, як створити продукт [2].

Управління проєктом соціо-еколого-економічної системи можна представити як комплекс управлінських впливів, що забезпечують розвиток проєкту відповідно до його життєвому шляху або траєкторії розвитку. Кожний вплив має бути спрямованим (підпорядкований спільній цілі проєкту), незворотним (переводити проєкт в новий стан) і закономірним (приводити до певних наслідків).

Врахувати невизначеність майбутніх умов реалізації проєкту можливо завдяки застосуванню *сценарного підходу*, який пов'язаний з процесами прийняття управлінських рішень в проєкті та передбачає наявність множини альтернативних варіантів розвитку проєкту.

Застосування сценарного підходу в управлінні проєктами дозволяє врахувати багатоваріантність траєкторій розвитку проєкту шляхом формування множин параметрів станів проєкту, різні поєднання яких дозволяють синтезувати

альтернативні варіанти (сценарії) проєкту. Аналіз ефективності сценаріїв проєкту сприяє збільшенню обсягу інформації про проєкт, що, в свою чергу, знижує невизначеність умов його здійснення.

Застосування природничо-наукових підходів в управлінні проєктами обумовлено еволюційним розвитком світогляду людства, усвідомлення універсальності законів природи.

Системний підхід є основоположним у використанні *біологічного підходу* в управлінні проєктами, сутність якого полягає у застосуванні принципів та механізмів життєдіяльності біологічних систем (істот, організмів, популяцій тощо) в управлінні небіологічними системами (організаціями, проєктами, спільнотами тощо).

Застосування біологічного підходу спостерігається і різних сферах життя людини, зокрема при проєктуванні складних технічних систем (наприклад, літаків, гелікоптерів, кораблів) використовуються механізми функціонування живих істот (птахів, комах, риб), при соціальному прогнозуванні враховуються принципи поведінки популяцій тварин, при будівництві складних архітектурних об'єктів застосовуються принципи побудови конструкції елементів флори та фауни.

Яскравим проявом біологічного підходу в управлінні є концепція індустріального метаболізму. Основою синергетичного підходу також є зразки поведінки живих істот та організмів.

До природничо-наукових підходів, що застосовуються при конвергентному управлінні проєктами соціо-еколого-економічних систем відноситься *фізичний підхід*, що припускає застосування фізичних законів в процесі здійснення проєктної діяльності.

Застосування універсальних законів фізики для опису економічних явищ і закономірностей є новим, мало дослідженим науковим напрямком, але при цьому дозволяє дослідникам зрозуміти ті аспекти організаційного управління, які були раніше незбагненні. Оскільки проєкт соціо-еколого-економічної системи є



складною стаціонарною системою надбіологічного рівня організації можна припустити, що процес його управління підпорядковується деяким загальним законам управління системами, відображеним у фізичному підході.

### **Література**

1. Бабаев И.А., Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Формирование генетического кода проекта как инструмента навигации по его жизненному пути. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2005. № 2. С. 5– 11.
2. Керівництво з основ Проектного менеджменту. Інститут проектного менеджменту США. Київ : ВІПОЛ, 1999. 197 с.

## **МОДЕЛЮВАННЯ В ЕКОНОМІЦІ ТА УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ**

**COMPETITIVE ACCESS ALGORITHMS ANALYSIS OF  
BLOCKCHAIN TECHNOLOGY  
G.G. SHVACHYCH**

Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of Department of Software  
Engineering, Dnipro University of Technology, Dnipro,

**P.O. SHCHERBYNA**

Assistant of Department of Software Engineering, Dnipro University of Technology,  
Dnipro,

**P.O. ISHCHUK**

Assistant of Department of Software Engineering, Dnipro University of Technology,  
Dnipro

**Introduction.** The innovative *blockchain* technology is still in its infancy, and some researchers still treat it with a degree of distrust. However, among the features of its application and its inherent features, one can identify a severe potential that eliminates the current level of such distrust. Note that the *blockchain* concept has been actively discussed along with the cryptocurrency growing popularity. There is a strong belief that this technology can be a real breakthrough in economics, finance, and secure databases. The *blockchain* consists of a chain of blocks being stored on different computers containing a timestamp and a link to the previous block.

In exploring the issue related to the *blockchain* technology concept, we would like to emphasize that the system does not have a single server; the *blockchains* are distributed among users. Modern encryption algorithms protect individual records belonging to a particular person from copying (editing) by other users of the system.

The *blockchain* technology concept was proposed by Satoshi Nakamoto [1] in 2008. That paper presented the basic principles of building a peer-to-peer payment system to make electronic transactions among participants in the system, bypassing financial institutions - intermediaries. It was first put into practice with the advent of *Bitcoin* in 2009. The noted origin refers to cryptocurrency transactions, but the technical scope is far broader.

Algorithmically, such a system operates as follows:

- a primary block is created, without a record of the previous block in it;
- each following block contains information about the "parent," transaction type, and its header to generate the next block;
- system users see the total number of blocks but have access only to their own.

The *blockchain* can be interpreted as a distributed data technology that acts as a shared database, keeping all its copies synchronized and verified. There is potential for a severe level of trust among its main features when exchanging data (transactions). That is one of the decisive factors that technology can significantly affect the business models in various industries.

The *blockchain* is interpreted as multi-level information technology; the primary purpose is to record various assets reliably. From a technology perspective, the *blockchain* can be interpreted as a chain of data blocks. Conducted transactions in such a system form own new blocks. Such circumstances suggest that *blockchain* is a technology for reliable distributed data storage on all performed transactions. It should be emphasized that the made record is directly related to the data themselves, which makes the system as non-commutative. At the same time, the blocks store records with all supporting information. The blocks in the system are presented as a single-linked list. A node represents each participant of the system. Besides, any node stores an entire data domain; furthermore, it can communicate with other nodes.

A distinctive feature of the innovative *blockchain* technology, presented as mathematical algorithms and software, is that it does not require the contractors to be involved when concluding contracts, thereby allowing transactions to be made without intermediaries like the state, banks, and lawyers, as well as without charging fees and remaining completely anonymous.

Serious attention now focuses on the *blockchain* technology literature. This circumstance is explained by the possibilities of applying and implementing this system, which is a technological breakthrough. Experts are convinced that the *blockchain* technology introduction in various social spheres can change the world.

**Analysis of recent achievements and publications.** The reference review

provides an understanding of the *blockchain* technology concept from a practical point of view. The review shows that the *blockchain* technology topics on the practical application do not include in-depth subject coverage. *Blockchain* is mainly covered as a general-purpose technology. The paper [2] highlights specific examples of companies applying *blockchain* and showing its value. The more so, it emphasizes that the *blockchain* publications are usually prognostic, where the technology potential capabilities are widely covered, but discussions about how *blockchain* can improve the enterprise's efficiency are still lacking. It can be noted that the focus of the reviewed publications is on what can happen if the *blockchain* is massively implemented at enterprises. Our studies intend to demonstrate how the *blockchain* technology choice can increase enterprise's efficiency and what value it could bring to the enterprise that applies it.

The paper [3] also highlights a shortage of articles that examine the consequences of *blockchain* applications for entrepreneurs in detail, describing their entrepreneurial aspects. Such views are also shared by other researchers [4-5]. The authors agree with the potentially powerful *blockchain* technology abilities and set the main problems for entrepreneurs in the *blockchain* application.

Thus, with such a lack of publications and discussion of entrepreneurial aspects of value creation for *blockchain* companies, the research authors intend to show how the research helps bridge the identified knowledge gap between the potential areas of *blockchain* technology application and the necessary configuration of enterprise resources.

On the other hand, the literature review analysis illustrates that the *blockchain* technology competitiveness is displayed via technology selection. It was revealed that approaches to the *blockchain* technology application could be implemented according to two central schemes: "technology first - problem second," or "problem first - technology second." However, the studies proved that enterprises dealing with extensive experience in implementing *blockchain* technology tools, as a rule, operate according to the second scheme. At the same time, the corresponding problem is considered, followed by the process of justifying the solution to the problem through

*blockchain*. The researchers note that this is the most effective approach [6 - 8].

**System analysis of blockchain technology.** Blockchain, like any new innovative technology, has many tasks to be addressed for full-scale implementation.

One of the most essential is the problem of decentralized data storage. If a complete data ledger is stored in each node of the network, it allows restoring the network until the last node of its network gets destroyed. However, it should be borne in mind that the network is constantly growing during its operation, which leads to uncontrolled amounts of data. Furthermore, to enter the network by a new member, one has to synchronize a massive amount of data. [9].

Another essential task is to ensure trust in the system, i.e., the system must be both anonymous and transparent for its participants [10]. Users want to see the movement of data on the network so that other users do not know what they are doing. For that reason, it was decided to apply asymmetric encryption algorithms - thus, each user has a pair of keys: private and public. The private key is used to sign blocks sent by the user. The user's address on the network is displayed using a public key.

One of the blockchain's main problems is the data reliability that encourages practical encryption algorithms. They must guarantee sufficient cryptographic strength for information on the network and allow the digital signature implementation. Hereof, we consider unique algorithms for concurrent access and collision resolution in the network.

**Unique algorithms for concurrent access.** Currently, there are applied the following unique algorithms for concurrent access and collision resolution in the network:

- PBFT - a request to add a block is sent to all participants, and everyone computes the hash of the next block, followed by sending their solution to the rest of the participants. As a result, each participant receives an array of responses and receives a response with a total probability of 0.5. The lack of the algorithm is that transaction processing time increases depending on the network size.

- PoW – network nodes (miners) solve the problem of computing the hash of the

next block with a specific condition. Herein, the one that computes the hash faster gets the block. The disadvantage of the algorithm is energy consumption due to the complexity of computations and some centralization, the miners.

– PoS – PoW alternative, the algorithm does not require enormous computing power: network members have in-system currency, and the richest gets the priority to form the block.

– Some resources (Burn, Space, Bandwidth) are PoW and PoS varieties.

**Analysis of the blockchain technology "credibility" logical model** based on the RSA asymmetric encryption algorithm. Consider the RSA asymmetric encryption algorithm [4].

First, two primes are selected,  $p$  and  $q$ . Further, based on the relations:

$$n=q \cdot p, \quad (1)$$

$$\varphi(n)=\varphi(pq)=(p-1)(q-1) \quad (2)$$

find the module for the public and private key and the module's Euler function (2). Then an integer  $e$  (open exponent) is selected from 1 to  $\varphi(n)$  (co-prime with  $\varphi(n)$ ). Usually, as  $e$  the primes are taken containing a small number of one bit in binary notation, but not too small, for fast exponentiation.

Then we find integer  $d$ , corresponding to the equation (3):

$$d \cdot e \bmod \varphi(n) = 1. \quad (3)$$

Thus, a private key  $\{d, n\}$  and the public key  $\{e, n\}$  are formed which helps encryption

$$c=m^e \cdot \bmod n, \quad (4)$$

and decryption

$$m=c^d \cdot \bmod n=c=m^{ed} \cdot \bmod n=m \cdot \bmod n=m, \quad (5)$$

of the data.

Wherein  $m < n$ ,  $c$  are encrypted data,  $m$  are unencrypted data,  $\text{mod } \varphi(n)$  is the range of values (the more, the better).

To try hacking (picking) the private key, one has to iterate  $2^N$  combinations; wherein  $N$  is the key length. For instance, with a critical length of 256 bits and a password guessing rate of 1024 per second, one needs  $1,23e + 67$  years that is too much, and the information will no longer be relevant by that time.

One can also apply more advanced algorithms such as the Elliptic Curve Digital Signature Algorithm (ECDSA) that operates similarly but have several peculiarities.

### Conclusions

The paper presents a systematic analysis of blockchain technology and its application features, considers the internal logic (encryption, consensus).

The prospects for implementing blockchain technology are vast. It finds use in the traditional distributed financial and economic systems implementation and the framework of corporate information support systems for the life cycle of products in the implementation of synchronous design technologies as a distributed ledger. This approach allows ensuring the project activities synchronization of the distributed development team and production.

### Reference

1. Nakamoto, S. A Peer-to-Peer Electronic Cash System // Bitcoin. // Coinspot Retrieved from: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> [Accessed 21.12.2013] or <http://coinspot.io/technology/bitcoin/perevod-stati-satoshi-nakamoto/>
2. Bjørnstad, M.V., Harkestad, J.G. and Krogh, S.A. What are Blockchain Applications? Use Cases and Industries Utilizing Blockchain Technology. Project Thesis - Blockchain Technology. NTNU, Retrieved from: <http://www.blockchaintechnologies.com/blockchain-applications> [Accessed 8 Apr. 2016].
3. Allen D.W. Discovering and developing the blockchain cryptoeconomy. SSRN Electronic Journal, 2017. Retrieved from:



[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2815255](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2815255) .

4. Alvarez, S.A. and Busenitz, L.W. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 2001, 27(6), pp.755-775.

5. Davidson, Sinclair and De Filippi, Primavera and Potts, Jason, *Economics of Blockchain* [Accessed March 8, 2016]. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2744751> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2744751>

6. Dierickx, I. and Cool, K., 1989. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply. *Management Science*, 35(12).

7. Blockstack. A New Internet for Decentralized Apps. [Online] [blockstack.org](https://blockstack.org) Retrieved from: <https://blockstack.org/> [Accessed 24 May 2017].

8. Bryman, A., 2008. Of methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2), pp.159-168.

9. Власов, А.И. Концепция визуального анализа сложных систем в условиях синхронных технологий проектирования // Датчики и системы. 2016. № 8-9 (206). С. 19–25.

10. Власов, А.И., Новиков, П.В., Ривкин, А.М. Особенности планирования воздушного движения с использованием синоптических карт, построенных с применением технологий BIG DATA // Вестник Моск. гос. техн. ун-та им. Н.Э. Баумана. Сер.: Приборостроение. 2015. № 6 (105). С. 46–62.

11. Shvachych, G., Ivanov, R., Busygin, V. Blockchain technology as a means of improving enterprise efficiency. Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей десятой международной научно-практической конференции по вопросам банковской экономики, Пинск, 25 октября 2019 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.]; редкол.: К.К. Шебеко [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2019. – С. 364-368.

# **MODEL OF BALANCED ASSESSMENT OF INNOVATION PROJECTS IN CRISIS CONDITIONS**

**SKOROBOGATOVA N. YE.,**

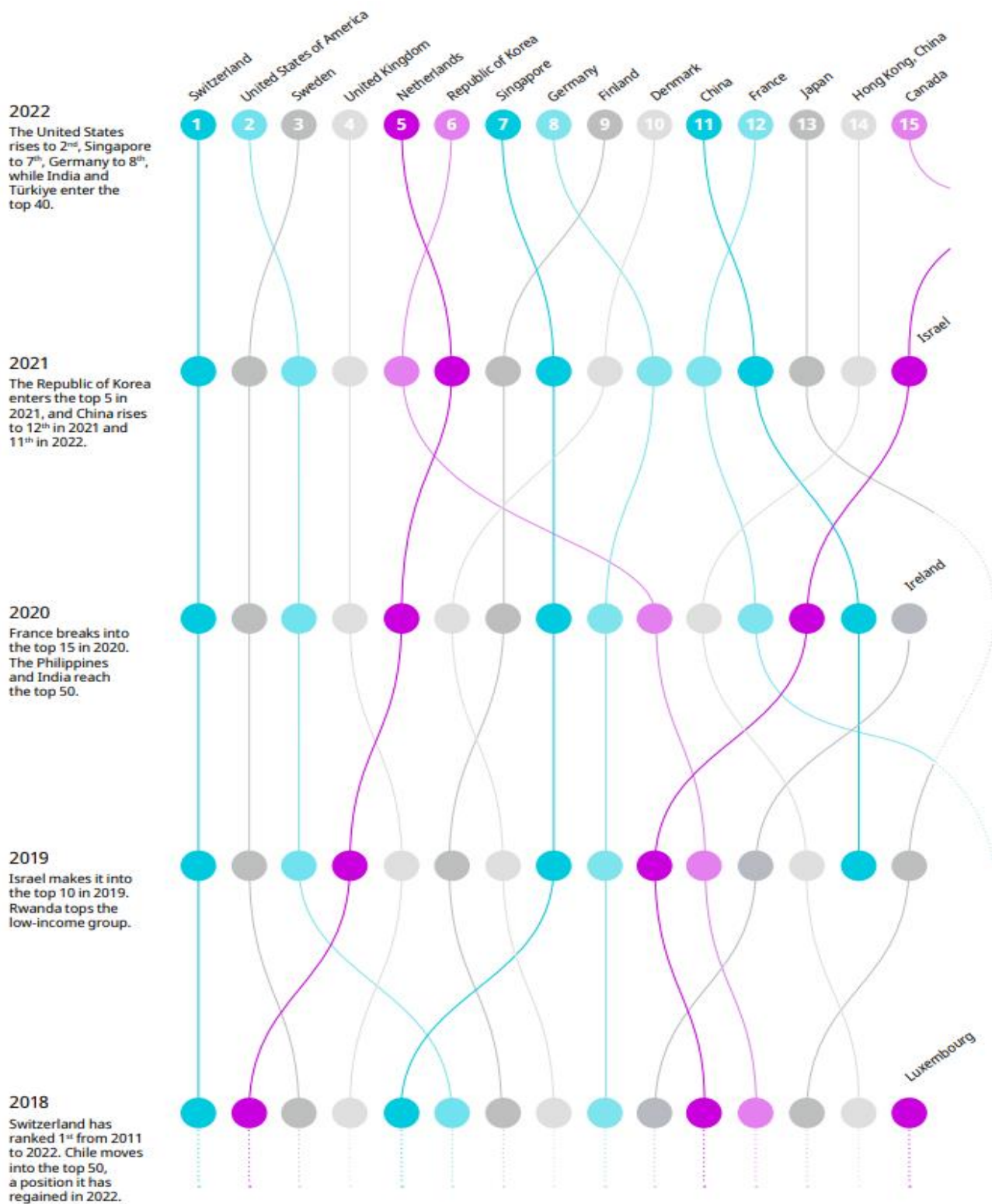
Ph.D., associate professor,

National Technical University of Ukraine

“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

Kyiv, Ukraine

Achieving economic growth is possible under the condition of innovative development, which has been repeatedly confirmed by the research of domestic and foreign scientists. The analysis of statistical data proves a high degree of interdependence of investment in innovation and the level of development of the country. In particular, according to the Global Innovation Index (GII) [1], the leaders of innovative development are almost the same countries (Fig. 1). The most popular indicator of the level of economic development of countries is the size of the gross domestic product per capita. This indicator characterizes the volume of production within the country, taking into account the number of people living in it. According to the data of the World Bank, the trend of this indicator was analyzed during 2017-2021. The leading countries for the last five years are listed in the table 1. If you remove from the rating countries that are centers of financial capital and are special economic zones, then there remain countries that are also leaders in terms of innovative development. Thus, a visual comparison of the data proves the fundamental interdependence of innovation and the country's economic well-being. Moreover, it should be noted the two-way direction of communication. A sufficient level of income allows you to direct part of them to research and development, which is a high-risk type of investment. On the other hand, developments and innovative discoveries make it possible to obtain excess profits and remain competitive in the world market. With the development of the concept of sustainable development, considerable attention is paid to an integrated approach when evaluating investment and other strategic decisions, taking into account three vectors of development: economy, ecology, social sphere.



**Figure1. Movement in the GII, top 10, 2018–2022 [2]**

**Table 1. Leading countries by GDP per capita**

	2017	2018	2019	2020	2021
1	Monaco	Monaco	Monaco	Monaco	Monaco
2	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein	Luxembourg
3	Bermuda	Luxembourg	Bermuda	Luxembourg	Bermuda
4	Luxembourg	Bermuda	Luxembourg	Bermuda	Ireland
5	Isle of Man	Isle of Man	Cayman Islands	Switzerland	Switzerland
6	Switzerland	Cayman Islands	Isle of Man	Ireland	Norway
7	Cayman Islands	Switzerland	Switzerland	Cayman Islands	Cayman Islands
8	Macao SAR, China	Macao SAR, China	Macao SAR, China	Norway	Singapore
9	Norway	Norway	Ireland	United States	United States
10	Iceland	Ireland	Norway	Faroe Islands	Faroe Islands
11	Ireland	Iceland	Iceland	Denmark	Iceland
12	Singapore	Singapore	Singapore	Singapore	Denmark
13	United States	Qatar	United States	Iceland	Qatar
14	Qatar	United States	Faroe Islands	Greenland	Sweden
15	Faroe Islands	Faroe Islands	Qatar	Sweden	Australia
16	Denmark	Denmark	Denmark	Qatar	Netherlands
17	Australia	Australia	Australia	Netherlands	Finland
18	Sweden	Sweden	Greenland	Australia	Austria
19	Greenland	Greenland	Netherlands	Finland	Israel
20	Netherlands	Netherlands	Sweden	Austria	Canada

\* created according to the data of the World Bank [2]

However, at the time of the rapid development of information and communication technologies and other Industry 4.0 developments, as well as taking into account the impact of the war in Ukraine on the global economy and the world system, we consider it expedient to fundamentally revise the methodological approaches to the evaluation of innovative projects. We propose to expand the

constituent components of the performance evaluation, namely: to add an evaluation of the innovative potential of the project, as a potential opportunity to ensure its viability. In addition, the evaluation of innovative projects should be based on a systemic approach, taking into account the interests of all subjects of the economic system, both producers and consumers, processors, suppliers, and the state in general [3]. Then the model of the balanced evaluation of the innovation project will look like this:

$$\begin{aligned} BD_{AM} &= EC_{AM} + EN_{AM} + S_{AM} + I_{AM}, \\ BD_C &= EC_C + EN_C + S_C + I_C, \\ BD_S &= EC_S + EN_S + S_S + I_S, \\ BD_{AES} &= BD_{AM} + BD_C + BD_S \rightarrow \max, \end{aligned}$$

where  $BD_{AM}$ ,  $BD_C$ ,  $BD_S$ ,  $BD_{AES}$  – integrated indicator of balanced development of each of the agents of the agribusiness ecosystem (manufacturers  $BD_{AM}$ , suppliers  $BD_S$  and customers  $BD_C$ ) and the system as a whole ( $BD_{AES}$ );

$EC_{AM}$ ,  $EC_C$ ,  $EC_S$  – economic component for each of the agents, respectively;

$EN_{AM}$ ,  $EN_C$ ,  $EN_S$  – environmental component for each of the agents, respectively;

$S_{AM}$ ,  $S_C$ ,  $S_S$  – social component for each of the agents, respectively;

$I_{AM}$ ,  $I_C$ ,  $I_S$  – innovation component for each of the agents, respectively [4].

The innovative component will take into account both quantitative indicators (the total cost of ownership of the project result, duration of use of the object, etc.) and qualitative indicators, which take into account the degree of innovativeness of the product and the risk of the emergence of competitive alternatives in the near future. In order to make it possible to carry out a comparative assessment, we suggest that the qualitative characteristics of the innovative component be carried out with the help of an expert assessment. Thus, the proposed approach allows simultaneously reducing the degree of risk in the implementation of an innovative project and carrying out a preliminary analysis of threats for the further development of the enterprise in crisis conditions.

## References:

1. GII 2022 results. The GII reveals the most innovative economies in the world, ranking the innovation performance of 132 economies. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section3-en-gii-2022-results-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>
2. GDP per capita (current US\$). World Bank. 2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
3. Doroshenko O. S., Skorobogatova N. Ye. Assessment of interest in impact investment of all groups of stakeholders. BUSINESS, INNOVATION, MANAGEMENT: PROBLEMS AND PERSPECTIVES: Coll. of proceedings of the III Internat. scient.-pract. conf., Kyiv, December 08, 2022. Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publ. house «Politechnika», 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271601>
4. Skorobogatova N. Formation of Sustainable Development of Competitive Business in an Unstable Economy, 2022 IEEE 3rd International Conference on System Analysis & Intelligent Computing (SAIC), 2022, pp. 1-6, doi: 10.1109/SAIC57818.2022.9922912. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9922912>

# **THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRICITY MARKET IN THE CONTEXT OF INDUSTRIAL 4.0 AND THE ACCELERATED DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY**

**OLENA ZAVHORODNIA**, Ukrainian State University of Science and Technologies,  
Dnipro, Ukraine

**VITALIY KUZNETSOV**, Ukrainian State University of Science and Technologies,  
Dnipro, Ukraine

**DANYLO TKALENKO**, Ukrainian State University of Science and Technologies,  
Dnipro, Ukraine

The development of the electricity market is intimately linked to the evolution of the digital economy and Industry 4.0. Industry 4.0 refers to the trend towards the integration of advanced digital technologies and the automation of manufacturing processes. The digital economy, on the other hand, refers to the economic activity that is based on the use of digital technologies and the internet.

In the context of Industry 4.0, the demand for electricity is expected to increase significantly as factories and manufacturing processes become more automated and digitized. The use of sensors, robotics, and other digital technologies requires a reliable and stable supply of electricity. As a result, the electricity market is expected to undergo significant changes in the coming years to meet the growing demand for electricity from the industrial sector.

One of the most significant changes in the electricity market is the integration of digital technologies. The use of smart grids, for example, can improve the efficiency of electricity distribution and reduce costs. Smart meters can also provide real-time data on energy consumption, allowing for more accurate billing and better management of energy usage.

The development of the household segment of the electricity market in the conditions of Industrial 4.0 and the acceleration of the digital economy has significant implications for consumers, energy companies, and policymakers. The digitalization of

the energy sector has led to the emergence of new technologies and services that can improve the efficiency and sustainability of energy use in households.

One of the most significant changes in the household segment of the electricity market is the growing adoption of smart homes. Smart homes use sensors, automation, and other digital technologies to optimize energy use, reduce costs, and improve comfort. For example, smart thermostats can adjust heating and cooling based on occupancy patterns, while smart lighting can be programmed to turn off when rooms are empty.

The use of renewable energy sources, such as solar panels and wind turbines, is also becoming more prevalent in households. The decreasing cost of renewable energy technology, combined with the availability of government incentives and subsidies, has made it more accessible to consumers. Furthermore, the integration of renewable energy sources with smart home technology can improve energy management and reduce costs.

Another significant development in the household segment of the electricity market is the emergence of energy storage systems. These systems, such as batteries and fuel cells, can store excess energy generated by renewable sources and provide backup power during outages. Energy storage systems can also help households reduce their reliance on the grid and improve their energy independence.

In addition, the development of renewable energy sources such as wind and solar power has been accelerated by the digital economy. Digital technologies have made it possible to monitor and control renewable energy sources more efficiently, improving their reliability and reducing their costs. This has made renewable energy sources more attractive to the electricity market, leading to their increased adoption.

Another significant development in the electricity market is the emergence of new business models. The digital economy has enabled the development of peer-to-peer energy trading, where consumers can buy and sell excess electricity to each other. This has the potential to disrupt traditional energy markets, as consumers become more empowered and able to generate and manage their own energy.

As is known, electric energy is the most convenient type of energy, and it may be



regarded as the basis of modern civilization. Due to the development of market relations in the industry of electric energy supply, electric energy is considered to be the product which should comply with certain quality and market demands. The Law of Ukraine “On electric energy market” as in force on 17.10.2020 defines clearly the legislative, economic, and organizational grounds of the energy supply market, regulate the relations in terms of production, transmission, distribution, purchase and sell, supply of electric energy to provide reliable and safe electric energy supply for consumers taking into consideration the consumers’ interests, development of competitive relations, minimization of costs for electric energy supply, and minimization of negative environmental impact. Article 18 “Quality of electric energy supply” of the Law of Ukraine “On electric energy market” makes it clear that:

1. The Regulator (the National Committee performing state regulation in the spheres of power generation and communal services) defines a list of quality coefficients for electric energy supply, characterizing the level of energy supply reliability (continuity), commercial reliability of the services as for electric power transmission, distribution, and compensation as well as electric energy quality, and approves their values;

2. The Regulator defines the procedure of compensations, if the electric energy supply does not meet the quality coefficients, and the amount of compensations;

3. The quality coefficients of electric energy supply, procedure, and amount of compensations for being not in compliance with them are subject to public disclosure in accordance with the procedure identified by the Regulator.

As is known, the electric energy quality is the complex of certain properties of electric energy according to the specified standards determining the degree of its suitability for its proper use.

According to the information from the official site of the National Committee regulating the activities in the spheres of power generation and communal services (<http://www.nerc.gov.ua/>): “Currently, the relations between the electric energy producers or suppliers and consumers, taking place during the electric energy purchase and sell in the electric energy market, are regulated by the “Rules of retail electric

energy market (RREEM) approved by the National Committee regulating the activities in the spheres of power generation and communal services (NCRPGCS) of 14.03.2018 No. 312.

According to point 5.1.2 of RREEM, an operator of the distribution system is obliged to follow the quality coefficients of electric energy supply, which characterize the level of reliability (continuity) of electric energy supply, commercial quality of the services concerning the electric energy distribution (transmission) as well as the quality of electric energy coefficient, which list and values are approved by the Regulator.

According to the provisions of point 11.4.6 of chapter 11.4 of division XI “Code of distribution systems” approved by the Order of the NCRPGCS of 14.03.2018 No. 310, parameters of the electric energy quality coefficients within the points of consumers’ connections and in terms of standard operating mode should meet the parameters determined in DSTU EN 50160:2014 “Characteristics of electric energy supply voltage in general-purpose electric networks” (DSTU EN 50160:2014)”.

Thus, the State Standard of Ukraine DSTU EN 50160:2014 “Characteristics of electric power supply voltage in general-purpose electric networks” is the current effective document in Ukraine; the Standard is developed by the Institute of Electrodynamics of the National Academy of Sciences of Ukraine.

As is known, electromagnetic compatibility (EMC) of technical means considers the processes occurring in electrical complexes and systems in terms of generating electromagnetic interference, their impact on electrical equipment, the degree of protection and correction of adverse effects. The emergence of new devices for conversion technology, the modernization of an increasing number of industrial electrical installations, in particular, the use of adjustable electric drive, lead to a decrease in the quality of electricity in the supply networks of enterprises. This necessitates the strengthening of electromagnetic compatibility requirements for industrial plants. Standardization of electricity quality indicators in such conditions is one of the main issues of this problem [1].

Electricity quality indicators (EQI), regulated by state standards, are the starting point in almost all areas related to electrical installations. This applies to the design of

new facilities, and commissioning, research of electrical equipment, the decision to upgrade and others.

The international normative basis for the assessment of electromagnetic compatibility of electrical installations is the well-known European standard EN 50160: "Characteristics of voltage supplied by general purpose distribution systems" (1994), as well as the standard of the International Electrotechnical Commission (IEC) 1000-2 - 4: "Electromagnetic compatibility. EMC levels at industrial facilities for low-frequency conduction interference.

EQI in the power supply systems of industrial enterprises are determined by the mode of operation of electrical installations that introduce distortion, and therefore are constantly changing.

Therefore, in GOST 13109-97 "Electricity. Requirements for the quality of electricity in general purpose electrical networks" provides a comprehensive methodology for assessing the quality of electricity, based on the assessment of energy performance of the distortion. Normalized EQIs are integrated indicators that reflect the degree of negative impact of distortion of electricity on the technical and economic characteristics of electrical equipment. The maximum allowable values of the electricity quality indicator are selected for technical and economic reasons and the impact of distortion on the reliability of electrical equipment.

Thus, the main document in force in Ukraine regulates the following indicators of electricity quality: voltage deviation  $\delta U_y$ ; the magnitude of the voltage change (or the amplitude of voltage fluctuations (VF)); intensity (dose) of flicker  $P_f$ ; the coefficient of curvature of the sinusoid of the curve of linear (phase) voltage  $K_U$ ; the coefficient of the n-th harmonic component of the voltage  $K_{U(n)}$ ; reverse voltage asymmetry coefficient  $K_{2U}$  and zero  $K_{0U}$  sequence; duration of voltage failure  $K_{dv}$ ; voltage pulse  $U_{puls}$ ; temporary overvoltage factor  $K_{ov}$ ; frequency deviation. Therefore, consider methods for calculating only the main indicators of electricity quality associated with the most common distortions of the network.

The asymmetry of voltages of a three-phase network is characterized by the

coefficient of their reverse sequence  $K_{2U}, \%$ , which is determined by the ratio of the current value of the voltage of the reverse sequence of the fundamental frequency of the three-phase voltage system  $U_2$  to the nominal value of the phase voltage  $U_{nom}$ :

$$K_{2U} = \frac{U_2}{U_{nom}} \cdot 100.$$

In addition, the value of the zero sequence coefficient is normalized  $K_{0U}, \%$ , which is determined by the ratio of the voltage of the zero sequence of the fundamental frequency  $U_0$  to the nominal value of the phase voltage  $U_{nom}$ :

$$K_{0U} = \frac{U_0}{U_{nom.}} \cdot 100.$$

Non-sinusoidal voltage is characterized by the value of the curvature coefficient of its curve  $K_U, \%$ , which is determined by the ratio of the current value of the higher harmonics  $U_n$  to rated voltage:

$$K_U = \frac{1}{U_{nom}} \sqrt{\sum_{n=2}^N U_n^2} \cdot 100,$$

$U_n$  – the effective value of the voltage of the  $n^{\text{th}}$  harmonic;  $N=22$  – the number of the last of the considered harmonics. The permissible and maximum permissible value  $K_U$  depends on the voltage class.

In addition to the non-sinusoidal coefficient, the coefficients of each harmonic component up to the 22<sup>nd</sup> separately are also normalized. The latter are defined by the expression:

$$K_{U(n)} = \frac{U_n}{U_{nom}} \cdot 100.$$

And their allowable and maximum allowable values are also normalized depending on the voltage class.

Thus, the quality of electricity is determined by the set of its indicators, at which the electrical receivers can work properly and perform their functions. At deviations of their values from admissible, normal work of electromechanical converters is complicated or is possible only at considerable reduction of loading. It should also be noted that the reduction of the efficiency of this equipment often occurs at the values of

EQIs in the ranges allowed by the standards.

Nowadays, the demand for electricity is much higher than the potential of electric networks; at the same time, consumers require much cheaper high-quality electric energy. That is why provision of high quality of electric energy is a topical problem and one of the main tasks of electric energy. Inappropriate electric energy quality is the main reason of interruptions in terms of power supply for consumers. Quality of electric energy is the degree of correspondence of electric energy characteristics at a specific point of electric system to a set of control parameters.

Broadly defined, electric energy quality is a set of its properties determining the influence on electric equipment, devices, and facilities. Quality of electric energy is connected with reliability since the standard mode of electric power supply is the one in terms of which consumers are provided with the electric energy of normalized quality, in the required amount, and without any interruptions. Due to the fact that the quality coefficients of electric energy may differ from the standard ones regulated by DSTU EN 50160:2014, some enterprises may face following negative consequences: disconnection and downtime of the equipment due to accidents and switching in the external networks; direct losses due to underproduction of end products; indirect losses due to possible operations to repair mechanical equipment as well as its maintenance expenses; decreasing reliability of electric energy supply systems; reducing production efficiency and increasing specific energy-output ratio of the end product unit; and reducing service life of electric equipment.

Annually, electric energy consumers bear direct and indirect costs.

Direct costs include the following: - electric energy charge; - costs for network operations; - fee for fundamental electric energy loss; - fee for additional electric energy losses stipulated by harmonic currents, asymmetry of voltages and currents; - fee for low power coefficient taking into account a constituent of the increase in tariff for consumption (generation) of reactive power of extra specified boundary values of the reactive power coefficient.

As a result, direct costs of electric power consumers account for the considerable share of costs (81%). Indirect costs are related to interruptions in electric energy

supply, overvoltages, transient processes, reducing voltages resulting in the loss of computer system data, underproduction, operating troubles, and equipment outage. Indirect costs of the electric energy consumers cover about 19% [2].

In conclusion, the development of the electricity market is closely linked to the evolution of the digital economy and Industry 4.0. Digital technologies are transforming the way electricity is generated, distributed, and consumed, leading to significant changes in the market. The continued growth of the digital economy is expected to drive further innovation and transformation in the electricity market in the coming years.

Overall, the development of the electricity market in the context of Industry 4.0 and the digital economy is a complex and dynamic process with many opportunities and challenges. Energy companies, policymakers, and consumers will all play a critical role in shaping the future of the electricity market as it continues to evolve in response to technological and economic trends.

### **References**

1. Y. Kuznetsova, V. Kuznetsov, M. Tryputen, A. K Kuznetsova, M. Tryputen, Development and Verification of Dynamic Electromagnetic Model of Asynchronous Motor Operating in Terms of Poor-Quality Electric Power (2019) Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2019, pp. 350-353. DOI: 10.1109/MEES.2019.8896598
2. Sapronov, A.A. Low-quality electric power – additional component of the commercial losses of power enterprise/ A.A. Sapronov, D.S. Goncharov // Modern energy systems and complexes and their control: collection of reports. – Novocherkassk, 2006.

## **ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ З МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

**В.М. КОЛОСОК**

Д.е.н., професор, директор навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, зав. кафедри транспортного менеджменту і логістики  
Приазовського державного технічного університету, (м. Маріуполь)

**О.В. ГРИГОРЕНКО**

аспірант кафедри транспортного менеджменту і логістики Приазовського  
державного технічного університету, (м. Маріуполь)

**Вступ.** Задачі з забезпечення економічної безпеки життєдіяльності постійно встають перед логістичними підприємствами з перевезень. Наприклад, підчас війни постали задачі не тільки пов'язані з забезпеченням зв'язком, світлом та теплом, але й зі зміною ринків праці, предметів праці і знарядь праці та з розвитком організаційної структури підприємств.

Зв'язок, світло та тепло вирішується за рахунок покупок відповідних приладів у відносно невеликий проміжок часу, то питання зміни ринків праці, предметів праці та знарядь праці вимагають значно більшого часу і залежать від ситуації яка в свою чергу вимагає застосування маркетингових пошуків, маркетингової інтенсивної роботи, та перестройки напрямків у діяльності.

Для рішення таких задач потрібно мати працьовитий колектив та відповідну організаційну структуру, що трансформується відповідно з задачами. Підприємство яке не змогло перестроїтись стає нежиттєздатним. Відповідна організаційна структура забезпечує виконання нових задач.

Менеджмент пов'язує всі складові діяльності підприємства і є основою на якій здійснюється функціонування підприємства. Управління здійснюють люди в організованій структурі. Для рішення таких задач потрібно мати відповідну організаційну структуру.

Співробітники повинні мати розуміння визначеного кінцевого результату - мети. Не маючи діючого механізму (створеної організаційної структури)

виконавці не можуть досягти результату. Це складова цільового управління для досягнення результату .

Вирішування повсякденних завдань досягається за допомогою функціонального управління. Для любого управління необхідно створити організаційну структуру. Найчастіше зустрічаються лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні, рідше - матричні структури, лінійно-штабні, проектні, програмні цільові.

Для швидкого реагування на зміни підходять адаптивні організаційні структури. Ефективний тип структури управління це суміщення структур двох типів: лінійної та програмно-цільової. Конгломератна структура найкращим чином вирішує конкретну ситуацію [1,2].

Найбільш відомими методами побудови організаційної структури є, метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання.

Організаційне моделювання – є ефективним методом вивчення організації і полягає в побудові й аналізі моделі. На основі аналізу можливо приймати рішення з розвитку організації.

Моделювання організаційних структур дозволяють створювати структури, які б забезпечували надійне функціонування системи із заданими параметрами [3,4,5].

**Основна частина.** При переході з планової системи господарювання на ринкову було створено багато логістичних підприємств як правило таких, що охоплювали лише невеликі ринки. Підприємства були невеликими і організаційні структури була відповідними.

Частина з цих підприємств з роками розширила обсяги послуг і почали розповсюджувати свої послуги на сусідні ринки. Відповідно з'являлися нові функції на нових ринках роботи. Змінювалися організаційні структури. Загально прийнята організаційна логістичних підприємств створювалася в основному в залежності від по функціональному признаку, в залежності від функцій, що з'являлися при охопті тих чи інших ринків послуг де вдалося



знайти роботу та відповідно доходи від неї. Були зформовані відповідні структури управління типу лінійних чи лінійно-функціональних. Це підвищило рівень економічної безпеки логістичних підприємств.

Малі підприємства залучили до своєї роботи фізичних осіб підприємців. Це значно посилило комерційну активність і швидкість надання послуг у перевезеннях, а головне у пошуку замовників.

Підвищенню рівня економічної безпеки комерційних логістичних підприємств також сприяло залучення до тісного співробітництва підприємців, що були зайняті митним оформленням, брокерством, інше.

Виконаний аналіз і розробки є основою моделі, що приведено на рисунку1.

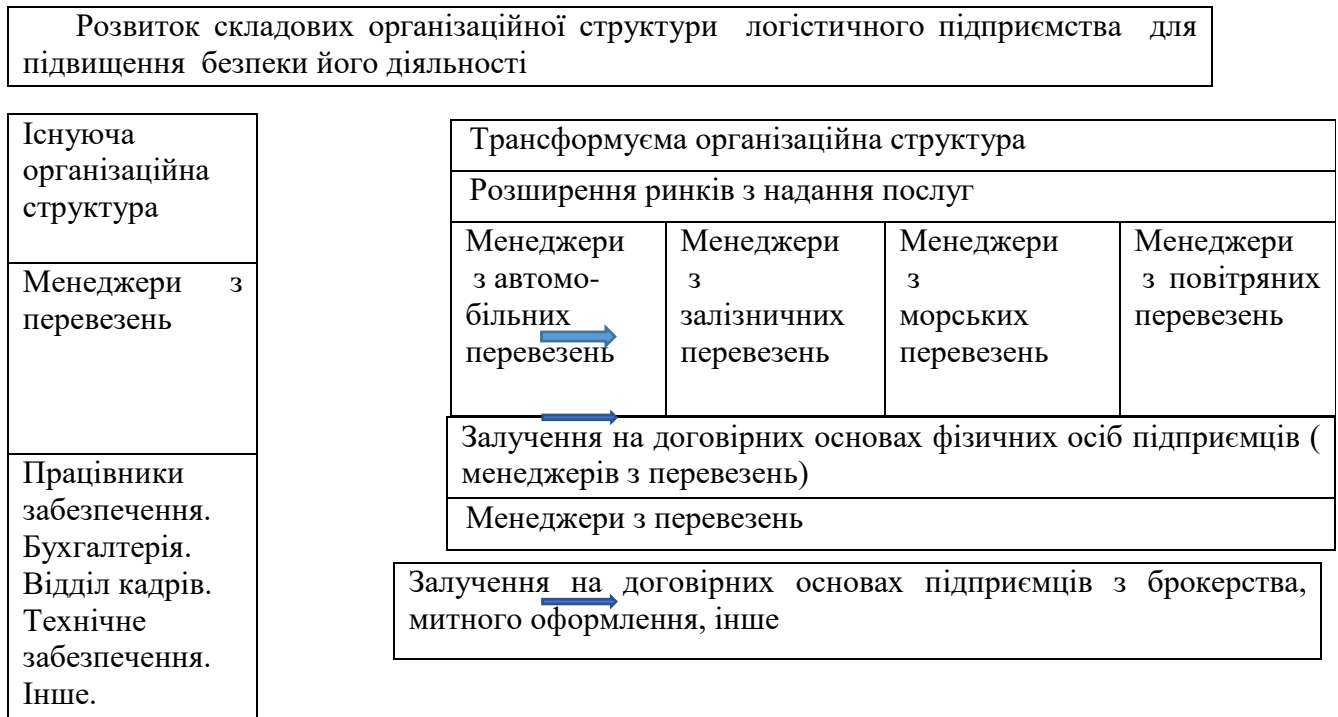


Рис.1 - Модель розвитку складових організаційної структури логістичного підприємства для підвищення безпеки його діяльності

В системі управління наданнями послуг з організації перевезень з'явилася не мала ланка працівників яка позитивно сприяла виконанню перевезень, додавала доходу і підвищувала економічну безпеку підприємства.

**Висновки.** Показано, що при переході з планової системи господарювання

на ринкову було створено багато логістичних підприємств в основному таких, що охоплювали лише невеликі ринки. Загально прийняті організаційні структури логістичних підприємств створювалася в основному в залежності від функцій на першому початковому етапі існування. Були зформовані відповідні організаційні структури підприємства

З розвитком підприємства та доходів такі підприємства почали виходити на інші ринки послуг з автомобільних, залізничних, повітряних, морських перевезень та змінювати відповідно організаційні структури. Це принесло свою частку у підвищення рівня економічної безпеки.

Показано також, що малі підприємства залучили до своєї роботи фізичних осіб підприємців. Це значно посилило комерційну активність і швидкість надання послуг у перевезеннях, а головне у пошуку замовників. і підвищувала економічну безпеку підприємства.

Показано теж, що підвищенню рівня економічної безпеки комерційних логістичних підприємств також сприяло залучення на рівні тісного співробітництва підприємців, що були зайняті митним оформленням, брокерством, інше. Це теж явилось додатковою складовою забезпечення економічної безпеки логістичних підприємства.

Розроблено модель розвитку організаційної структури управління логістичного підприємства для підвищення економічної безпеки логістичних підприємств і відповідно його життєдіяльності.

Результати статті можуть в пригоді малим логістичним підприємствам, що знаходяться на початку свого розвитку для забезпечення розвитку та забезпечення їх економічної безпеки.

#### Перелік посилань

1. Карковська В. Я., Боднар І. В. (2014). *Шляхи удосконалення управління економічною безпекою транспортних підприємств*. Молодий вчений. 6(1). 136-139
2. *Організація як функція менеджменту*. Режим доступу:

[https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1531&chapterid=191.](https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1531&chapterid=191)

3. М.С. Саєнко (2023), Моделювання як метод наукового пізнання, типи моделей. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/227429813.pdf>.  
Дата останнього звернення 20.02.2023
4. Коваленко О.О., Клопотій Т.В. (2010) *Проблеми моделювання організаційних структур*. Електронний журнал «Ефективна економіка» 6, Режим доступу <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=233>.
5. Трач Р. В. (2019). *Моделювання організаційної структури проекту*. Вісник НУВГП. Технічні науки : зб. наук. праць. – Рівне : НУВГП, 2(86). 213-224.  
Режим доступу: <https://ep3.nuwm.edu.ua/16624/>

# АВТОМАТИЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ

**Н.В. КОСЕНКО<sup>1</sup>, Ю.О. ЗАХАРЕНКО<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> к.т.н., доцент, доцент кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

<sup>2</sup> студентка ННІЕiМ кафедри управління проєктами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Прискорення процесів інтеграції України до світової економічної, зокрема, агропродовольчої системи, в ряд першочергових завдань висуває підняття техніко-технологічного рівня харчової і переробної промисловості до вищих світових стандартів, що передбачає докорінну реконструкцію та модернізацію виробничої бази харчових підприємств, оснащення їх сучасною технікою, впровадження новітніх маловідхідних, ресурсозберігаючих та екологічнобезпечних технологій, переходу галузі на інноваційну модель розвитку [1].

Автоматизація технологічних процесів у харчовій промисловості – це основа технічного прогресу у досліджуваній сфері діяльності. Саме впровадження автоматизованих систем разом із новими технологіями здатне значно збільшити продуктивність і якість праці на виробничих підприємствах. Комплексна автоматизація із застосуванням автоматизованих систем, із широким використанням обчислювальної техніки істотно підвищує продуктивність праці, знижує ймовірність виникнення аварійних ситуацій. Завдяки автоматизації ліквідується необхідність виконання людиною одноманітних, стомлюючих операцій. У автоматизованому процесі виробництва роль людини зводиться до налагодження, регулювання, обслуговування засобів автоматизації та спостереження за їх дією.

Найгострішими проблемами сьогодення у розвитку харчової промисловості України є структурна розбалансованість галузі, посилення процесів міжгалузевої поляризації щодо забезпечення основними засобами та їх зношеності, цінові диспропорції на різну продукцію харчування, збиткова діяльність одних і

стабільні обнадійливі економічні показники виробництва в інших. Нестача ресурсно-виробничого потенціалу, нерозвиненість ринкової інфраструктури спричиняють негативний вплив на конкурентоспроможність більшості видів агропродовольчої продукції. Більшість підприємств харчової промисловості потребують докорінного оновлення матеріально-технічної бази, оскільки умови конкурентної боротьби вимагають впровадження сучасного високопродуктивного устаткування і новітніх технологій, широкого залучення наукового та кадрового потенціалу.

Сучасні тенденції розвитку суспільства тісно пов'язані з перспективним розвитком інформаційних технологій та здійсненням інноваційного прориву у багатьох високорозвинених промислових галузях економіки, до яких, певним чином, можна віднести і харчову промисловість. Саме ці тенденції і призвели до того, що наукові знання, кваліфікація перетворюються у найцінніший капітал, від ступеню оволодіння яким залежить конкурентна міць національної економіки. У постіндустріальних, інформаційних спільнотах, у новій економіці, заснованій на знаннях, висококваліфіковані кадри вирішують ключові питання, відіграють значну політико-економічну та соціальну роль і стають товаром, що користується високим попитом на ринку праці. Важливим при цьому вбачаємо вирішення питання кадрового забезпечення харчової промисловості, зокрема кваліфікованою робочою силою та якісно підготовленим відповідно до сучасних світових вимог інженерно-технічним персоналом.

Застосування сучасного обладнання та використання новітніх високоефективних технологій та висококваліфікованих наукових та професійних кадрів дозволить у короткий термін підвищити якісні та економічні показники харчових виробництв і вивести їх на лідируючі позиції з точки зору конкурентоспроможності продукції [1].

### **Література**

1. Шелудько Е.І. Структурно-технологічні засади модернізації харчової промисловості України. Електронний журнал «Ефективна економіка» – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=404>.

## **СТВОРЕННЯ ІТ-ПРОЄКТІВ ЗА ДОПОМОГОЮ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВННЯ**

**ЛБ.С.ЧЕРНОВА, І.А. ЖУРАВЕЛЬ, А.В. ЖУРАВЕЛЬ**

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
(м. Миколаїв)

Моделювання під час створення ІТ-проектів має деякі особливості порівняно з іншими сферами. При проектуванні ІТ-модель насамперед є способом вже існуючої сутності і відбиває цю сутність в частині автоматизації у цій моделі процесів, які йдуть під час впровадження ІТ-проекту. У такому разі модель предметної області служить основою розробки прототипу майбутнього проекту.

Виходячи з цієї специфіки і ґрунтуючись на теоретичних дослідженнях у галузі застосування моделей та моделювання[1], логіку проектування, розробки та створення ІТ-проекту можна подати у вигляді послідовності дій, зображеної на рис. 1.

З представленої на рис. 1 логічної схеми створення ІТ-проекта слід, що за результатами експериментальних чи теоретичних досліджень предметної області, відображених у його моделі, розробляється модель саме ІТ. Потім проводиться перевірка відповідності проекту цілям та задачам проектування, специфіці предметної галузі. На підставі цієї перевірки уточнюється уявна модель, а отримані зміни втілюються в натурній або абстрактній моделі з подальшим коригуванням проекту.

Описана логіка моделювання диктує доцільність етапів моделювання. На етапі змістовної постановки задачі чітко формулюються цілі та ставляться задачі моделювання. При цьому визначаються об'єкти, що відносяться до задачі, яка вирішується, а також ситуація, яку потрібно реалізувати в результаті її вирішення.

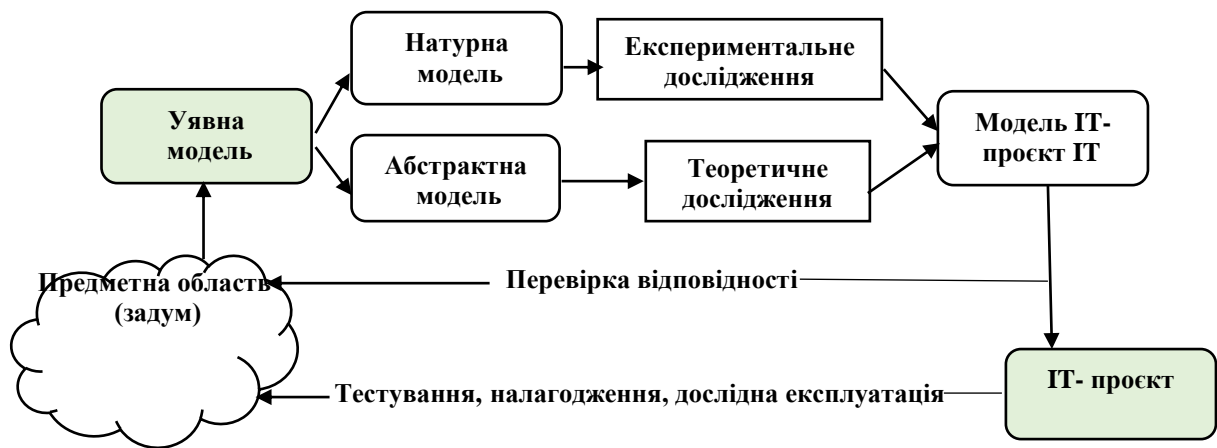


Рис. 1 Логічна схема створення ІТ-проєкту

Для того, щоб задачу можливо було описати кількісно і використовувати при її вирішенні обчислювальну техніку, потрібно зробити якісний та кількісний аналіз об'єктів та ситуацій, що мають до неї відношення. При цьому здійснюється декомпозиція складних об'єктів на складові частини (елементи), визначаються взаємозв'язки цих елементів, їх властивості за кількісними та якісними значеннями цих властивостей, кількісні та логічні співвідношення між ними, що виражаються у вигляді рівнянь, нерівностей. В результаті розв'язання цієї задачі системного аналізу об'єкт виявляється представленим у вигляді системи.

У процесі математичної постановки задачі здійснюється побудова математичної моделі об'єкта та визначення методів (алгоритмів) отримання розв'язання задачі. На цьому етапі може виявитися, що раніше проведений системний аналіз призвів до такого набору елементів, властивостей та співвідношень, для якого немає прийнятного методу розв'язання задачі, і в результаті доводиться повертатися до етапу системного аналізу[2]. Як правило, задачі, що вирішуються на практиці стандартизовані, системний аналіз проводиться у розрахунку на відому математичну модель і алгоритм її вирішення, і тоді проблема полягає лише у виборі відповідного методу.

Для складних об'єктів, що складаються з великої кількості елементів і мають велику кількість властивостей, може знадобитися застосування

спеціалізованих пакетів для інформаційного моделювання, що забезпечують ведення бази даних, засобів роботи з нею, методів вилучення необхідних для розрахунків даних.

Для стандартних завдань може бути використаний відповідний пакет прикладних програм та систем управління базами даних. На заключному етапі проводиться дослідна експлуатація моделі та на основі аналізу отриманих результатів реалізується остаточний варіант ІТ-проєкту.

Якщо проводиться глибока декомпозиція предметної області, у результаті якої утворюється множина об'єктів, то відносини між різними класами і екземплярами об'єктів відбиваються в інформаційних моделях як зв'язки. Кожен зв'язок задається у моделі певним ім'ям. У графічній формі зв'язок представляється як лінія зі стрілками між об'єктами, що зв'язуються, і позначається ідентифікатором зв'язку (наприклад, діаграма «сутність-зв'язок»).

Існують три види зв'язку: зв'язок один до одного реалізується в тому випадку, коли один примірник одного об'єкта пов'язаний з єдиним екземпляром іншого; зв'язок «один до багатьох» виникає тоді, коли один екземпляр першого об'єкта пов'язаний з одним або більше екземплярами другого об'єкта, але кожен екземпляр другого об'єкта пов'язаний лише з одним екземпляром першого; зв'язок «багато до багатьох» існує, коли один екземпляр першого об'єкта пов'язаний з одним або кількома екземплярами другого і кожен екземпляр другого пов'язаний з одним або багатьма екземплярами першого.

Зв'язки поділяються на безумовні та умовні. У безумовному зв'язку для участі у ній потрібен кожен екземпляр об'єкта. В умовному зв'язку беруть участь не всі екземпляри об'єкта. Зв'язок може бути умовним як з одного, так і з обох боків.

Всі зв'язки в інформаційній моделі потребують опису, який як мінімум включає:

- ідентифікатор зв'язку;
- формулювання сутності зв'язку;
- вид зв'язку (її множинність та умовність);



- спосіб опису зв'язку за допомогою допоміжних атрибутів об'єктів.

Найвідоміша структура, об'єднана односпрямованим зв'язком — це черга. Можливими узагальненнями інформаційних моделей є циклічна структура або, наприклад, таблиця.

Дуже важливу роль грає деревоподібна інформаційна модель[3], що є однією з найпоширеніших типів класифікаційних структур. Ця модель будується на основі зв'язку, що відображає відношення частини до цілого, тобто зв'язку типу «один до багатьох». Таким чином, типи даних у програмуванні тісно пов'язані з певними інформаційними моделями даних.

Найбільш загальною інформаційною моделлю є так звані графові структури, які лежать в основі вирішення багатьох завдань ІТ-моделювання.

Досвід створення складних ІТ-проектів[4], призначених для вирішення міждисциплінарних завдань та завдань управління на стратегічному рівні, виявив низку проблем, що ускладнюють ефективне проектування та розробку таких проектів. Насамперед йдеться про високий рівень фрагментарності та неузгодженості пов'язаної з цією діяльністю інформації між експертами, розробниками та адміністраторами. У науковій літературі ступінь такої узгодженості називається рівнем когнітивної інтероперабельності.

За визначенням проблему когнітивної інтероперабельності дозволяє подолати ретельно розроблена модель предметної галузі, яка має надати всім учасникам проекту, незалежно від їх відомчої приналежності та просторового розташування, цілісне та однозначне уявлення про саму предметну область, про цілі та задачі проектування, а також про функції, покладення на ІТ-проект. Однак наявність такої моделі є необхідною, але не достатньою умовою. Навіть у разі ідеальної моделі предметної області не вдається позбутися неоднозначного розуміння тих чи інших питань проектування, які істотно впливають на хід розробки та на функціонування проекту.

### **Література.**

1. Axelrod R. Schema theory: An information processing model of

perception and cognition // Am. Political Sci. Rev., 1973. Vol. 67. No. 4. pp. 1248-1266

2. Liubava Chernova, Lyudmyla Chernova, Natalia Kunanets, Anna Zhuravel, Serhii Chernov, Olga Artemenko Application of the cognitive approach in the field of IT project management 17th IEEE International Conference on Computer Science and Information Technologies, CSIT 2022. Lviv, Ukraine September 2022 pp. 426-429

3. Anderson J. R., Boyle C. F., Corbett A. T., Lewis M. W. Cognitive modeling and intelligent tutoring // Artificial Intelligence, 1990. Vol. 42. No. 1. pp. 7-49.

4. Voitushenko, A., Bushuyev, S. Development of project managers' creative potential: Determination of components and results of research Advances in Intelligent Systems and Computing, 2020, 1080 AISC, pp. 283–292

## **ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ**

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМЕРЕЖ В УПРАВЛІННІ**

**В.І.БОГОМ'Я**

д.т.н., професор, професор кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки Київський університет інтелектуальної власності та права  
Національного університету «Одеська юридична академія»

**Д.І. БЕЗСОНОВА**

здобувач вищої освіти, студентка 1-го курсу, Київський університет інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

Відомо, що прагнення отримати точну, вичерпну модель для досить складного процесу не має сенсу, оскільки складність такого опису стає сумірною зі складністю самого об'єкта. Використання такої моделі дозволяє наочно і просто пояснити механізм його функціонування і скористатися будь-якими стандартними математичними процедурами для дослідження характеристик об'єкта [1].

У цьому сенсі точний якісний аналіз поведінки гуманістичних систем (систем, в яких бере участь людина) не має, мабуть, великого практичного значення в реальних соціальних, економічних та інших завданнях, пов'язаних з участю однієї людини або групи людей". Так, широке застосування за останні десятиліття отримали зовсім недавно відомі лише вузькому колу фахівців нейронні мережі, нечітка логіка, генетичні алгоритми і ряд інших інформаційних технологій [1].

Під інтелектуальними методами розуміються такі способи розв'язання завдань, в основі яких лежать алгоритми та дії, більшою чи меншою мірою пов'язані з інтелектуальною діяльністю людини. Клас інтелектуальних технологій (ІТ) включає такий напрямок, як штучні нейронні мережі (ШНМ) [1].

Загальновідома штучна нейронна мережі ChatGPT, яка використовується для створення контенту у процесі управління, у тому числі для генерування тексту й зображень.

Поширення її функціональності може бути реалізовано за допомогою додатку **YouTube Summary with ChatGPT** [2]. Це інструмент для конвертації звуку в текст. Під звуком мається на увазі мова з роликів на YouTube. Додаток справляється з розшифровкою не тільки англійської мови, але, також українська та російська мови чудово розпізнаються. Також **YouTube Summary with ChatGPT** може надавати лаконічний підсумок всього ролика, але англійською мовою.

Однозначно це поширює можливість фахівця з управління мати під рукою текстовий варіант довгих навчальних лекцій.

Наступний додаток, це **LINER: ChatGPT Google Assistant & Highlighter** – сховище для контенту нового покоління. За допомогою цього розширення можливо виділяти потрібний відрізок тексту, заносити у вибране на сторінці порталу та складати власні колекції. Залежно від зазначеного тексту LINER може запропонувати статті на супутні теми..

Те саме стосується відеороликів на YouTube. Стає можливим відзначати маркерами відрізки, робити до них примітки та нотатки, а потім переглядати на сторінці порталу [2].

**WebChatGPT: ChatGPT with internet access** – розширення, яке значно покращує функціонал стандартної сторінки чат-бота ChatGPT. Воно працює в якості інтелектуального пошуковика. Воно допомагає складати додаткові уточнюючі питання до чат-боту та показує посилання на відповідні теми.

ChatGPT значно популяризував інструменти на базі технології штучного інтелекту серед користувачів, ставши настільки вірусним, що зайняв перше місце в світі за темпами росту. Однак популярність часто призводить до перевантаження серверів і недоступності, тому логічно навести, які аналогічні інструменти можна використати.

Наприклад, інструментами для генерації тексту є такі додатки [3].

**YouChat** – система, яка дає змогу користуватися штучним інтелектом навіть без реєстрації. Після вводу запиту вам доступні кілька вкладок, зокрема "Chat", яка дозволяє спілкуватися з ботом. Крім того, це також пошукова система, яка може скласти конкуренцію Google. Розробники також створили спеціальне розширення для браузера. Звідти можна отримати доступ до не дуже вправного генератора зображень і програмного коду.

**Moonbeam** – штучний інтелект для генерування великих об'ємів тексту. Безплатна версія дозволить створити до 30 000 слів за місяць. Доступні різні шаблони та генератор індивідуальних стилів.

**Jasper** – допоможе написати статті для вашого блогу, пости в соціальних мережах, маркетингові листи та багато іншого. Він знає понад 25 мов і розбирається практично в усіх галузях знань.

**Copy.ai** – надає можливість повністю безплатного користування. Функції аналогічні написання листів, постів для соціальних мереж, реклами тощо.

Інструментами для роботи із зображеннями є такі [3].

**Looka** – допоможе згенерувати логотип для вашого сайту чи компанії. Має безплатний пробний період.

**DallE** – ще одна неймережа від розробників ChatGPT, компанії OpenAI. Має безплатний пробний період. Уміє створювати реалістичні зображення за текстовим описом.

**Palette.fm** – дозволяє колоризувати чорно-білі зображення. Можна користуватися безплатно та без реєстрації, однак вивантаження зображень у високій якості вимагає платної підписки.

**Canva Text to Image** – сервіс у складі відомого бренду Canva. Надає можливість безплатної підписки з обмеженнями. Створюючи будь-що, ви можете дати ШІ завдання створити для вас новий елемент.

**Craiyon.com** – створює картинки за текстовим запитом. Безплатний, можна не реєструватися, однак є й платна версія з перевагами.

Інструментами для роботи з відео є такі [3].

**Colossyan** – створює відео з штучний інтелект-акторами. Використовується біля 70 мов.

**Fliki** – генератор відео за сценарієм чи дописом у блозі. Дозволяє створювати відео- та аудіоряд із людським голосом на 75 мовах з понад 100 різними голосами, здійснювати підбір візуальних ефектів на основі посилань на публікацію чи власний текст.

Інструментами для роботи з алгоритмами для аудіо є такі.

**Mubert** – безплатний сервіс для генерування музики за текстовим описом для творців контенту, брендів і розробників. Ви можете вибрати жанр, настрій та активність, а також вказати тривалість.

**Play.ht** – перетворює ваш текст на мовлення за допомогою синтетичних голосів.

## **Висновок**

У світі, де технології невпинно розвиваються, інструменти на базі штучного інтелекту стають не тільки зручними, але і необхідними для роботи в різних сферах. Особливо це стосується фахівців, які працюють з контентом .

Алгоритми для генерації текстів, зображень, відео та аудіо дозволяють ефективно і швидко створювати контент, зменшуючи час та зусилля, які раніше витрачались на цей процес. Більш того, вони допомагають зберігати конкурентоспроможність і реагувати на виклики ринку, який сьогодні змінюється з карколомною швидкістю.

Однак, важливо розуміти, що ці алгоритми не замінюють творчості та індивідуального підходу до створення контенту. Вони є лише інструментом, який допомагає інтенсивніше працювати, робити більше, якісніше та досягати більшого успіху.

Можна стверджувати, що завдання, які вирішуються вищенаведеними інформаційними системами, можна звести до ряду типових: визначення майбутнього процесу за його минулим і теперішнім (*прогноз*); знаходження рішень, які максимізують або мінімізують певний критерій якості при заданих обмеженнях (*оптимізація*); переклад і підтримку системи в необхідному стані

(управління); визначення приналежності образу одному або декільком попередньо визначеним класам (*класифікація образів*).

### Література

1. Дранишников Л.В. Інтелектуальні методи в управлінні: навчальний посібник. 2018. 416 с.
2. <https://focus.ua/digital/550897-top-3-rasshireniy-dlya-chat-bota-chatgpt-kak-prokachat-svoy-brauzer-s-pomoshchyu-ii>
3. Альтернативи ChatGPT: на які неймережі можна звернути увагу для генерування тексту й зображень [https://24tv.ua/tech/ne-tilki-chatgpt-alternativni-neyromerezhi-dlya-generuvannya\\_n2260029](https://24tv.ua/tech/ne-tilki-chatgpt-alternativni-neyromerezhi-dlya-generuvannya_n2260029).



## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

**Л.В. БРАЖНИК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава)

**В.Д. ЧУМАК**

к.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава)

Ринок інформаційних послуг є важливою галуззю економіки, оскільки інформаційні технології все більше стають ключовими в усіх галузях народного господарства та суспільства загалом. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) став рушієм до формування глобального світового інформаційного простору, що характеризується ефективним забезпеченням прав громадян і громадських інститутів на вільне отримання, поширення і використання інформації. Це привело до перетворення індустріального суспільства в нове інформаційне суспільство, яке побудоване на принципах багатостороннього використання інформації [1].

Інформаційне суспільство стало новим етапом розвитку суспільства, основні характеристики якого – різке збільшення долі знань і інформації в житті людей, створення глобального інформаційного простору, який забезпечує ефективну взаємодію людей в інформаційній сфері, полегшує доступ до інформаційних ресурсів, задовольняє соціальні й особові потреби в інформаційних продуктах і послугах. Процес трансформації до інформаційного суспільства сприяє формуванню ринку інформаційних послуг, який не лише підвищує ефективність національних економік, але і забезпечує доступність і прозорість усіх дій суб'єктів підприємництва [2].

У структурі світової економіки ринок інформаційних послуг займає особливе місце, а останніми роками грає якісну позитивну роль. Наукова

спільнота під ринком інформаційних послуг трактує «сукупність економічних, правових і організаційних стосунків між постачальниками (продавцями) та споживачами (покупцями), спрямованих на балансування попиту та пропозиції особливого виду товару – інформації». Відтак, ринок інформаційних послуг – це найбільший сегмент інформаційного ринку, що взаємодіє в системі світових і регіональних економічних стосунків, надає широку номенклатуру інформаційних продуктів, різні умови їх використання і плату за них [3].

До теперішнього часу основні споживачі інформаційних послуг у світі – це експерти й аналітики найбільших банків, керівники та менеджери провідних компаній, дослідницькі відділи ТНК, а також освітні заклади, які використовують економічну, науково-технічну, соціальну й іншу перероблену інформацію. На початку ХХІ ст. більшість інформаційних служб, рекламних компаній і ЗМІ перенесли свої послуги в інтернет, що наблизило масового споживача до різноманітної інформації та диверсифікувало світовий ринок інформаційних послуг.

Світовий ринок інформаційних послуг швидко почав розвиватися на початку ХХІ ст., зокрема зросли об'єми послуг, удосконалилася їх номенклатура, відбулася зміна складу виробників, в інформаційній індустрії відбулися злиття та поглинання, посилилася роль глобальних цифрових мереж у наданні інформаційних послуг. Попит на інформацію, що стала об'єктом купівлі-продажу, збільшив міжнародний інформаційний обмін. США, являючись головним виробником і споживачем різних інформаційних послуг, поступово поступаються першістю, так на міжнародний ринок активно проникають компанії інших країн.

Виокремлюють статистичні показники розвитку ринку інформаційних послуг, які допомагають підприємствам впроваджувати, управляти і експлуатувати широкий спектр систем, програмного забезпечення і устаткування, використовуваних в сучасних ІКТ-середовищах. За даними звіту «Global ICT Industry Outlook2021» від Frost&Sullivan, глобальний ринок інформаційно-комунікаційних технологій у 2020 році становив 4,05 трлн дол.

США й очікується його подальше зростання кожного року орієнтовно на 2,5 трлн дол. США. Аналітика показує, що найбільші сектори ринку ІКТ є програмне забезпечення та послугу зв'язку. Також відбувається активне зростає попиту на технології штучного інтелекту, аналіз даних, хмарні технології та блокчейн-технології. Обсяг ринку ІКТ залежить від багатьох факторів, таких як попит, інновації та зміни в технологічному середовищі. Прогнозується, що зростання використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей та віртуальна реальність, допоможе збільшити обсяг ринку у майбутньому.

Ринок ІКТ-послуг складає більшу частину ринку ІКТ і становить близько 60% та охоплює послуги зв'язку, послуги управління ІТ, хмарні послуги, послуги аутсорсингу, консалтингові послуги, кібербезпеку та багато інших.

На сьогоднішній день ринок ІКТ-послуг піддається численним тенденціям, деякі з них можуть бути вирішальними для розвитку його у майбутньому. Так, все більше компаній звертаються до хмарних технологій для зберігання та обробки даних, а також для отримання доступу до потрібних програм та інформації в будь-якому місці та часі; поєднання різних пристроїв з Інтернетом сприяє розширенню використання Інтернету речей (IoT) тощо. Очікується, що вартість експорту ІКТ-послуг може досягти 8,4 трлн дол. США до 2025 року за прогнозами Міжнародного союзу електрозв'язку (ITU). Проте, варто зазначити, що розмір експорту ІКТ-послуг може значною мірою залежати від розвитку світової економіки та геополітичної ситуації у світі, що впливає на міжнародну торгівлю та бізнес-діяльність в цілому.

Основні гравці на ринку ІКТ-послуг є Індія, США, Ірландія, Велика Британія, Китай, Філіппіни. В останні роки виникають нові технологічні центри в різних частинах світу, такі як Ізраїль, Південна Корея та країни Південно-Східної Азії, які стали конкурентами.

За даними Європейської комісії Європейський союз був другим за величиною з вартістю більше 200 млрд. євро. Європа має значний потенціал у даній галузі, який вона може розвивати завдяки інноваційним рішенням та активному співробітництву між країнами, важливими векторами є створення

сприятливих умов для розвитку технологічних стартапів та інноваційних компаній.

Основні компанії, які мають значний дохід від ІКТ-послуг є Apple Inc. (реалізація гаджетів, Apple Music та Apple Pay), Alphabet Inc. (материнська компанія Google має великий дохід від реклами та інших послуг, таких як Gmail, Google Drive та Google Maps), Microsoft (дохід від продуктів, таких як операційна система Windows, офісні програми та хмарні послуги, такі як Azure та Office 365), Amazon (дохід від електронної комерції та хмарних послуг Amazon Web Services) та Facebook [4].

Світовий ринок ІКТ нестримно розвивається і міняється. З року в рік з'являються нові технології і нові способи взаємодії з інформацією, розвиваються існуючі напрями ринку. Серед найбільш актуальних глобальних тенденцій в цій сфері можна виділити мобільність користувачів і пристроїв, розвиток «інтернету речей», самонавчальні системи, роботизацію людської діяльності тощо.

На початку XXI ст. на ринку інформаційних послуг мають місце наступні революційні інновації: мініатюризація технічних пристроїв і поступове наближення їх до систем на молекулярному рівні; перехід до електронних засобів перетворення відомостей, даних; формування інформаційних потоків поза людською діяльністю (інтелектуальної праці); створення можливостей по формуванню біотехногенних систем і на їх базі кібернетичних систем, які мають властивості генерування нових відомостей.

До перспективних напрямів розвитку світового ринку інформаційних послуг слід віднести:

- інформаційну безпеку і послуги, пов'язані з нею;
- послуги з розробки і впровадження таких застосувань, як системи управління цифровим контентом;
- розумні, у тому числі роботизовані, застосування з використанням технологій штучного інтелекту і машинного навчання, рішення «інтернету речей», системи предиктивної аналітики тощо.

Зважаючи на глобальні зміни у сфері ІКТ, які впливають нині на світову економіку в цілому, бізнес активно продовжує інвестувати в цю сферу, хоча сегменти, в які вкладаються фінансові активи, можуть змінюватися. Основними напрямками, за рахунок яких ринок ІКТ зростатиме в найближчому майбутньому, є електронний (цифровий) бізнес, блокчейн, «інтернет речей», машинне навчання та штучний інтелект.

### Література

1. Цифрова економіка : підручник / Т.І. Олешко, Н.В. Касьянова, С.Ф. Смерічевський. Київ : НАУ, 2021. 274 с.
2. Вишневський О.С. Цифрова платформізація процесу стратегування розвитку національної економіки : монографія. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2021. 449 с.
3. Кондратенко, Н. Деякі підходи до оцінки цінності інформаційної послуги. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-72> (дата звернення: 09.03.2023).
4. Forbes (2022). The Global 2000. URL: [https://www.forbes.com/lists/global2000/?utm\\_medium=social&utm\\_source=ForbesMainTwitter&utm\\_campaign=socialflowForbesMainTwitter&sh=3b36e5a55ac0](https://www.forbes.com/lists/global2000/?utm_medium=social&utm_source=ForbesMainTwitter&utm_campaign=socialflowForbesMainTwitter&sh=3b36e5a55ac0) (дата звернення: 09.03.2023).

## **ВЗАЄМОДІЯ ІТ–ТЕХНОЛОГІЙ ІЗ ПСИХОЛОГІЧНИМИ ПРИЙОМАМИ В УПРАВЛІННІ**

**К.П. ВРАКІНА**

магістрантка факультету комп'ютерної інженерії та управління  
Харківського національного університету радіоелектроніки (м. Харків)

**О.С. МИТЦЕВА**

канд. пед. наук, доц. кафедри філософії  
Харківського національного університету радіоелектроніки (м. Харків)

ІТ-менеджмент стосується моніторингу та адміністрування систем інформаційних технологій організації: апаратного забезпечення, програмного забезпечення та мереж. Управління ІТ зосереджується на тому, як змусити інформаційні системи працювати ефективно. Не менш важливо, щоб допомогти людям працювати краще. ІТ-середовище складається з безлічі апаратних, мережових і програмних компонентів, включаючи комп'ютери, сервери, маршрутизатори, програми, мікросервіси та мобільні технології. ІТ-інфраструктура може бути на місці, у хмарі або на гібридній платформі, яка інтегрує обидва [2].

ІТ-менеджери контролюють і керують ІТ-системами, щоб забезпечити їх постійну доступність і надійне функціонування. Обов'язки та завдання ІТ-менеджменту включають: визначення бізнес-вимог до ІТ-систем, управління ІТ-бюджетом і витратами, контроль безпеки та відповідності, контроль безпеки системи та мережі, впровадження нового програмного забезпечення, обладнання та систем даних і надання технічної підтримки або сервіс служби підтримки.

Задля використання технологій новими, інноваційними способами, щоб допомогти бізнесу йти в ногу зі швидкими змінами - необхідне програмне забезпечення та інструменти для керування ІТ. Дані та аналітика, а також хмара – це деякі з напрямків. Водночас розглядаються штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) тощо, щоб підготуватися до майбутнього [1].

Аналітичне рішення може швидко отримувати терабайти операційних даних, щоб знайти першопричину впливу на обслуговування. Це допомагає виявити потенційні вузькі місця, передбачити збої та підвищити ефективність. Організації отримують інформацію про проблеми з даними або обробкою, негативні ІТ-тенденції та аномалії, що полегшує вжиття заходів, щоб уникнути системного хаосу, а також, інформацію, яка допомагає підприємствам краще розуміти своїх клієнтів, що, у свою чергу, може керувати бізнес-стратегією.

Хмарні сервіси пропонують масштабованість, безпеку даних, послуги відновлення даних тощо. Використання хмари може підвищити ефективність і зменшити витрати на інфраструктуру.

Системи штучного інтелекту аналізують дані, вивчають і прогнозують проблеми, щоб допомогти ІТ-менеджерам надавати кращу якість послуг. Крім того, чат-боти на основі ШІ можуть функціонувати як віртуальні агенти, спілкуючись з користувачами для вирішення технічних проблем.

Платформи IoT збирають і аналізують дані з пристроїв і датчиків, допомагаючи завчасно вирішувати проблеми та підвищувати продуктивність. ІТ-менеджери можуть швидко отримати уявлення про те, що організація робить правильно – і що вона могла б робити краще [1].

Управління технологіями можна описати як дисципліну – тісно пов'язану з ІТ-менеджментом або синонімом – у якій підприємства та/або компанії використовують різні доступні технології для сприяння стратегічному зростанню. Технологія як інструмент комунікації справила великий вплив на функціонування ринків.

Щодо компонентів технологічного менеджменту, як і будь-який тип управління, управління технологіями бере на себе безліч обов'язків: планування, організація, моніторинг, оцінювання, впровадження та підбір персоналу з кінцевою метою стратегічного просування компанії вперед.

Фактично, незважаючи на те, що управління технологіями є основним компонентом бізнесу саме по собі, структура управління технологіями складається з чотирьох ключових концепцій [2].

Технологічна стратегія, що стосується ролі технологій у компанії чи організації. У цьому заході організації вивчають логіку того, як технології сприятимуть зростанню бізнесу. Управління технологіями такого типу передбачає встановлення цілей і тактику мозкового штурму для досягнення ваших конкретних бізнес-цілей. Тут у центрі уваги – технології.

Технологія прогнозування, її визначають технології, які можуть бути для них корисними. Вирішальним для цієї процедури є ретельне спостереження за технологічним середовищем.

Технологічна дорожня карта, яка стосується визначення різних способів використання технологій. Ця концепція ставить планування в центр технологічного менеджменту.

Портфоліо технологічних проєктів - охоплює всі технологічні проєкти, які компанія розробляє, а також усі технології, які зараз використовуються. Підприємства використовують портфелі технологічних проєктів, щоб розумно інвестувати та отримати прибуток.

Серед переваг технологічного менеджменту можна з легкістю витлумачити його способи, такі як маркетинг, хмарні обчислення, глобальне охоплення, безпека та мобільний менеджмент [2].

Однак справжні переваги технологічного менеджменту виходять навіть за рамки цього. Розробка продуктів - багато ключових концепцій управління технологіями безпосередньо сприяють розробці продукту. На передньому кінці розробки формуються ідеї. Розробка нового продукту складається з п'яти етапів: генерація ідеї, скринінг, розробка концепції, розробка продукту, викочування.

Простота виготовлення - економічно ефективні новітні технології, такі як числове комп'ютерне керування (ЧПК) і адитивне виробництво, вирівнюють умови для малого та середнього бізнесу. Розширена функціональність - управління технологіями може надати компаніям хмарні зручності для оптимізації швидкості та ефективності. Комунікаційна платформа як послуга (CPaaS), наприклад, полегшить обмін інформацією як для клієнтів, так і для



колег. Розширення ринку - менеджмент технологій бере участь у спостереженні за ринками; створення продуктів на основі цих спостережень; маркетинг цих продуктів у всьому світі; і, звичайно, доставляти ці продукти по всьому світу [1].

Хмарні обчислення - причина того, що багато стартап-компаній зрушили з місця. Це дає підприємствам можливість передавати багато своїх операцій стороннім ресурсам через Інтернет. Як наслідок, компанії можуть працювати з меншими бюджетами, оскільки їм не потрібно будувати інфраструктуру лише для розміщення систем керування ІТ, таких як сервери чи пристрої зберігання.

Процеси цифрової трансформації вважаються головним викликом для керівництва та топ-менеджменту організацій, що трансформуються. Вестерман та ін. показали, що компанії, «які борються за те, щоб стати справді цифровими, не можуть розвинути цифрові можливості, щоб працювати по-іншому, а також лідерські здібності, необхідні для визначення бачення та його реалізації». У цьому контексті лідерські здібності - це способи, якими менеджери стимулюють зміни. Ларьовуорі та ін. визначив цифрове лідерство як «здатність лідерів створити чітке та значуще бачення процесу цифровізації та здатність виконувати стратегії для його реалізації».

Тут важливе розуміння, що будь-якій групі, соціуму, компанії потрібен лідер, наставник, той, хто зможе моніторити, контролювати, стабілізувати, надихати, навчати, виправляти, дивитися на 10 кроків уперед. Але далеко не кожному дані такі здібності, а найголовніше, далеко не кожен може володіти тією психологією менеджера і психологічними прийомами, саме у поєднанні яких із технічними технологіями утворюється «рецепт» того самого найкращого лідера, менеджера ІТ-компанії [5].

Слово "керівник", "лідер" буквально означає "ведучий за руку". Для кожної організації необхідно мати людину, яка відповідає за нагляд над усіма підрозділами в цілому, а не повністю поглиненого виконанням спеціалізованих завдань. Цей вид відповідальності – стежити за цілим – становить суть роботи керівника. Сучасний менеджер виступає у системі громадського виробництва

як керуючий — дипломат — лідер — вихователь — організатор — інноватор — людина. Основні вимоги до особистості: компетентність, володіння навичками ділового спілкування та ораторської практики, педагогічні, консультативні та психологічні прийоми [4].

Справжній менеджер – це ще й неабиякий психолог, який здатний бачити людину наскрізь, навіть вміти маніпулювати, також одночасно бути їй другом. Знаходити підходи до будь-якої структури особистості, досконало знати про різні психологічні процеси та особливості особистості, її індивідуально-психологічні особливості, темперамент і характер, основи психо-взаємодій у команді та психологічний вплив один на одного і звісно ж основи конфліктології при взаємодіях із «складними» людьми. Тобто, буквально вміти моніторити людей та групи людей наскрізь і бачити на 10 кроків уперед не тільки у плануванні та розвитку проекту, а й у взаємостосунках між колегами [3].

Отже, у будь-яких ІТ-управлінських процесах необхідно поєднання найефективніших ІТ-технологій із високими психологічними навичками, що поєднується і розумно-використовується лідерами процесів розробки.

### **Література**

1. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Press; Boston, MA, USA: 2014.
2. Berman S., Marshall A. The next digital transformation: From an individual-centered to an everyone-to-everyone economy. Strategy Leadersh. 2014;42:9–17. doi: 10.1108/SL-07-2014-0048.
3. Abbas, W., & Asgar, I. (2010). The role of leadership in organisational change: Relating the successful organisational change to visionary and innovative leadership (Master's Thesis). University of Gav. 94.
4. Bass, B.M., B.J. Avolio, (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage. 240.
5. Collin J., Hiekkanen K., Korhonen J.J., Halén M., Itälä T., Helenius M. It Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations. Aalto University; Helsinki, Finland: 2015.

## ЕНЕРГОІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ «КМЕ ANTI-AGE» В УПРАВЛІННІ СТАРІННЯМ ОРГАНІЗМУ

<sup>1, 2</sup>**С.О. КІЖАЄВ**, канд. техн. наук, доц., докт. філос. медицини, kizhaev@gmail.com

<sup>3</sup>**І.В. ОРЖЕЛЬСЬКИЙ**, докт. фізико-математичних наук

<sup>4</sup>**В.О. ПЕТРЕНКО**, докт. техн. наук., професор, зав. кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами

<sup>1, 2</sup>**О.О. УСЕНКО**, докт. філос. медицини.

<sup>1, 2</sup>**Т.Д. ЛИТВИЦЬКА**, докт. філос. валеології

<sup>5</sup>**Н.В. МАЗУР**, лікар вищої кваліфікаційної категорії

<sup>6</sup>**В. В. БІЛЕЦЬКИЙ**, асистент

<sup>1</sup>«Дніпровський медичний інститут традиційної і нетрадиційної медицини», м. Дніпро, Україна

<sup>2</sup>Міжнародна академія біоенерготехнологій, м. Дніпро, Україна

<sup>3</sup>Компанія SME Swiss AG, Швейцарія

<sup>4</sup>Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

<sup>5</sup>«Центр інформаційної медицини Медім», м. Дніпро, Україна

<sup>6</sup>Дніпровський державний медичний університет, м. Дніпро, Україна

**Анотація.** Старіння організму пов'язане з багатьма факторами, включаючи генетику, довкілля та спосіб життя, збільшення ризику виникнення різних хвороб. Нова парадигма охорони здоров'я, заснована на теорії граничних різних станів, зміщення акцентів від лікувального напрямку медицини до профілактичного, управління індивідуальним здоров'ям. Принципи управління медичними технологіями включають: безпеку, якість, економічну доцільність, надійність, дотримання діючих нормативів у галузі охорони здоров'я та медичної техніки. У системі використано спеціальну комп'ютерну програму ERI™-Qlife, засновану на принципах штучного інтелекту та семантичного аналізу. Дана програма дозволяє виявляти, аналізувати та коригувати процеси, які виходять за рамки нормальних фізіологічних або психологічних станів і таким чином управляти процесом старіння, підтримуючи регуляторний баланс в організмі. На практиці це означає забезпечення людині природного та якісного довголіття.

**Ключові слова:** старіння організму, довголіття, управління медичними технологіями, енергоінформаційні технології, штучний інтелект

**Abstract.** The aging of the body is associated with many factors, including genetics, environment and lifestyle, increasing the risk of various diseases. A new paradigm of health care, based on the theory of different limit states, shift of emphasis from the curative direction of medicine to preventive, individual health management. The principles of medical technology management include: safety, quality, economic feasibility, reliability, compliance with current regulations in the field of health care and medical technology. The system uses a special computer program ERI<sup>TM</sup>-Qlife, based on the principles of artificial intelligence and semantic analysis. This program allows you to identify, analyze and correct processes that go beyond normal physiological or psychological states and thus manage the aging process, maintaining the regulatory balance in the body. In practice, this means ensuring a person's natural and high-quality longevity.

**Keywords:** aging of the body, longevity, management of medical technologies, energy information technologies, artificial intelligence

У багатьох країнах світу спостерігається зростання старіння населення. Згідно з даними ООН, у 2020 році кількість людей у віці 65 років і старше складала 703 млн, що становило 9% населення світу. Прогнозується, що кількість людей у цій віковій категорії зростатиме і в 2050 році становитиме більше 1,5 млрд, тобто 16% населення світу. В Європі на 2021 рік було 747 млн жителів, з яких 20% старше 65 років. Прогнозується, що до 2050 року цей відсоток зросте до 30%, а кількість людей віком старше 65 років збільшиться з 150 млн до 230 млн.

Старіння пов'язане з багатьма факторами, включаючи генетику, довкілля та спосіб життя, збільшення ризику виникнення різних хвороб. Статистика свідчить про те, що похилий вік населення єдиний з головних чинників, які сприяють зростанню хронічних захворювань та невиліковних хвороб. Це підкреслює важливість забезпечення якісної медичної допомоги та догляду за старшими людьми, боротьбі зі старінням

Згідно з даними ВООЗ, найпоширенішими хворобами серед людей похилого віку в Європі є: серцево-судинні захворювання, такі як ішемічна хвороба серця та інсульт; ракові захворювання, зокрема рак молочної залози, легенів та простати; діабет, який може спричинити ускладнення, такі як інфекції, сліпоту та ниркову недостатність; артрит та інші захворювання опорно-рухового апарату; деменція, зокрема Альцгеймера хвороба; зростає ризик зараження інфекційними хворобами; високий ризик падінь та травм.

Згідно зі звітом Європейської комісії, в 2021 році у понад 50% жителів ЄС старше 65 років є обмеження, пов'язані зі здоров'ям та фізичною активністю.

Старіння – це природний процес зміни фізіологічних, психологічних і соціальних характеристик людини, який відбувається з часом і призводить до зміни структури та функцій клітин, тканин та органів, поступового зниження їх функціональної активності та зменшення життєздатності організму.

Існує досить багато теорій старіння, які відображають різні точки зору: Згідно теорії генетичного програмування, старіння – результат програмування генів. Згідно теорії збудження – результат накопичення пошкоджень у клітинах. Теорія імунного старіння стверджує, що старіння відбувається через погіршення функції імунної системи організму. Згідно теорії метаболічного забруднення, – результат накопичення токсинів та продуктів метаболізму. Згідно теорії зменшення теломер, старіння відбувається через скорочення теломер, що зменшує здатність клітин розмножуватися та ремонтувати пошкодження ДНК. По теорії мітохондрій старіння пов'язане зі зниженням функцій мітохондрій, які відповідають за виділення енергії. Теорія апоптозу стверджує, що старіння організму пов'язане зі зниженням здатності клітин вмирати через програмовану клітинну смерть. Згідно теорії зменшення енергетичних резервів, старіння пов'язане зі зменшенням енергетичних резервів [1, 2]. Детальне обґрунтування теорій старіння вимагає подальших досліджень, однак, вже сучасне розуміння процесів, які відбуваються в організмі при

старінні, може сприяти розробці кращих стратегій і методів поліпшення якості життя людини.

Активізація генів старіння в організмі спричиняється як внутрішніми так і зовнішніми факторами, такими як старіння, стрес, ураження від ультрафіолетового випромінювання та інші. Мутації генів є однією з основних причин старіння організму і можуть призвести до зниження функціональності клітин та органів. На активацію генів старіння значно впливають окислювальний стрес та вільні радикали [3].

Існує багато генів, які впливають на процес старіння, наприклад: Гени, що кодують фактори запалення, такі як TNF- $\alpha$  (фактор некрозу пухлини), IL-6 (інтерлейкін-6) та CRP (С-реактивний білок). Зі збільшенням концентрації цих білків може зростати ризик появи серцево-судинних захворювань та інших проблем зі здоров'ям. Гени, які регулюють процес реплікації ДНК, такі як TP53 (білок p53) запобігають пошкодженню ДНК в клітинах і запобігають розвитку ракових клітин та інших хвороб. Гени, які регулюють рівні оксидативного стресу, такі як MnSOD (мітохондріальна супероксид дисмутаза) допомагають зменшити пошкодження клітин від вільних радикалів. Гени, які кодують фактори росту та регенерації, такі як IGF-1 (інсуліноподібний фактор росту-1) допомагають зберегти м'язову та кісткову масу, а також збільшити здатність організму до відновлення тканин після травм або хвороб [3].

Гени старіння регулюють швидкість, з якою клітини старіють і руйнуються та впливають на здатність організму до ремонту і регенерації.

Серед інших біологічних механізмів, які беруть участь у старінні, важливу роль відіграють ферменти, такі як: теломераза, каталаза, протеази, супероксид дисмутази та інші. Вони працюють за різними механізмами, але відіграють важливу роль у процесі старіння.

До найбільш актуальних системних показників якості здоров'я людей похилого віку можна віднести: Фізичне здоров'я: здоров'я кісток та суглобів, кардіоваскулярна функція, здоров'я шкіри та очей, фізична міцність та здатність до виконання повсякденних завдань. Психічне здоров'я, яке стає важливішим з

віком, оскільки зміни, пов'язані зі старінням, можуть впливати на емоційний стан, ставлення до життя та суспільства. Когнітивне здоров'я: здатність до пам'яті, уваги, розуміння та прийняття рішень, можливості для навчання та розвитку, які можуть зменшуватись зі старінням. Соціальне здоров'я: здатність до соціальної адаптації. Якість життя, яка включає рівень задоволення життям.

Нова парадигма охорони здоров'я, заснована на теорії граничних різних станів, зміщення акцентів від лікувального напрямку медицини до профілактичного, управління індивідуальним здоров'ям. Принципи управління медичними технологіями включають: безпеку, якість, економічну доцільність, надійність, дотримання діючих нормативів у галузі охорони здоров'я та медичної техніки. Управління індивідуальними здоров'ям передбачає персоналізований підхід і враховує індивідуальні особливості та потреби пацієнта, включаючи вік, стать, стиль життя, медичні та генетичні фактори. Такий підхід підвищує ефективність лікування та зменшує ризики негативних наслідків. Управління індивідуальними здоров'ям пацієнта забезпечує інтеграцію різних аспектів медичної допомоги, таких як профілактика, діагностика, лікування та реабілітація. Це допомагає підтримувати здоров'я пацієнта на оптимальному рівні, попереджувати розвиток хронічних захворювань і зберігати якість життя [4].

На стику кібернетики, інформації та медицини ще в 1993 році народився напрямок інформаційна медицина. В основі його закладена можливість вимірювання та запису наднизького випромінювання всього живого та неживого в природі. За минулі роки створено цілий напрямок приладів та засобів першої допомоги та профілактики.

Енергоінформаційні технології є важливим інструментом в управлінні здоров'ям організму. Вони базуються на ідеї, що всі живі організми мають енергетичне поле, яке може бути змінене за допомогою різних методів. Поєднання енергоінформаційних технологій з системами штучного інтелекту дозволяє отримувати вражаючі результати в управлінні індивідуальним

здоров'ям людини – комплексно підвищувати і підтримувати енергетичний статус та гальмувати старіння організму [5].

Інтелектуальна аналітична Wellness-система «КМЕ Anti-Age» розробки Ігоря Оржельського має практичне застосування в Україні [3].

У системі використано спеціальну комп'ютерну програму ERI™-Qlife, засновану на принципах штучного інтелекту (ШІ) та семантичного аналізу. Вона не вимірює, а порівнює зі стандартними маркерами маркери реальних процесів в організмі та методом інверсії коригує їх патологічний стан до норми. Може працювати в автоматичному і ручному режимі. Автоматичний режим «АВТОАНАЛІЗ» представлений у вікні «ОГЛЯД» розділами системних показників актуального стану організму, які включають «Психоемоційний стан», «Динаміка біологічного віку», «Динаміка адаптації», та 13-ти груп основних систем життєдіяльності організму, таких як: «нервова», «дихальна», «шлунково-кишковий тракт», «серцево-судинна», «лімфатична», «імунна», «сечостатева», «ендокринна», «опорно-рухова», «шкіра та покривні тканини», «органи зору», «ЛОР-органи», «зубощелепна» (рис. 1) .

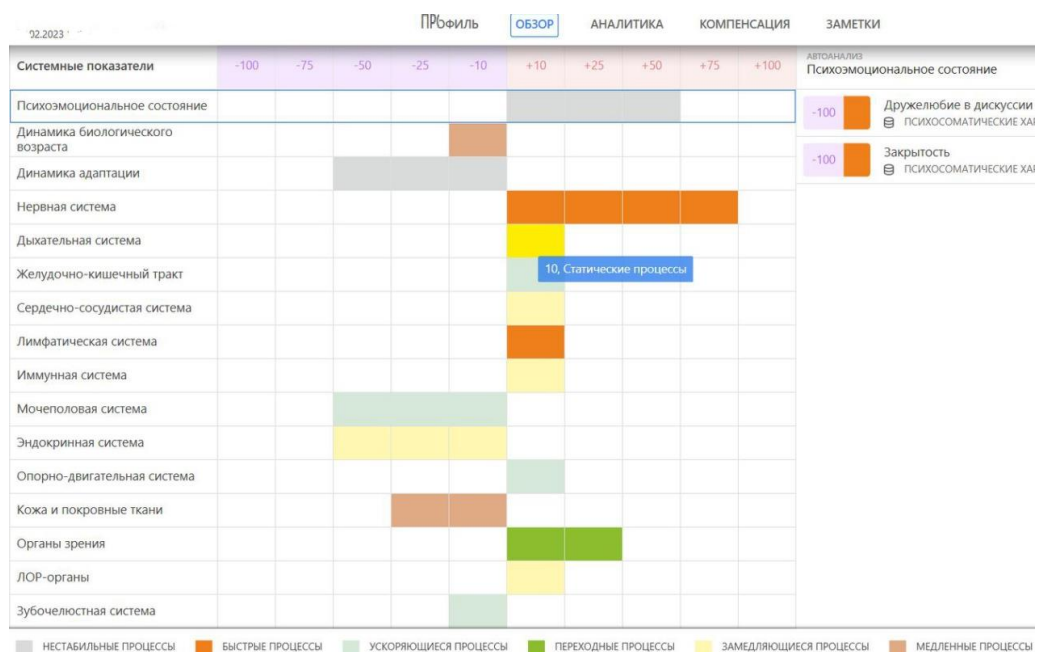


Рисунок 1 – Вікно програми «ОГЛЯД» з активними параметрами психоемоційного стану пацієнта

Користуючись цим розділом програми і опираючись на результати сканування та обробки ШІ «КМЕ Anti-Age» отриманих даних, оператор КМЕ



може скласти інтегральну картину процесів, які відбуваються в організмі досліджуваного. Діапазон дослідження включає візуалізовані в інтерфейсі програми такі процеси: «нестабільні», «швидкі», «ті, що прискорюються», «перехідні», «ті, що уповільнюються», «повільні», «статичні», а ступінь співпадіння маркерів процесів у Системі КМЕ описується цифровими індексами 10, 25, 50, 75, 100.

Згідно даної методики, актуальний стан відображають «швидкі», які відбуваються по типу запальних процесів, «повільні», які близькі до хронізації та «статичні», які відбуваються по типу хронічних або пухлинних.

Вікно програми «АНАЛІТИКА» відображає три основні зони маркерів: «АВТОАНАЛІЗ», «БАЗА МАРКЕРІВ РУЧНОГО АНАЛІЗУ» і «Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків», який розташовується над цими зонами (приклад, рис.2).

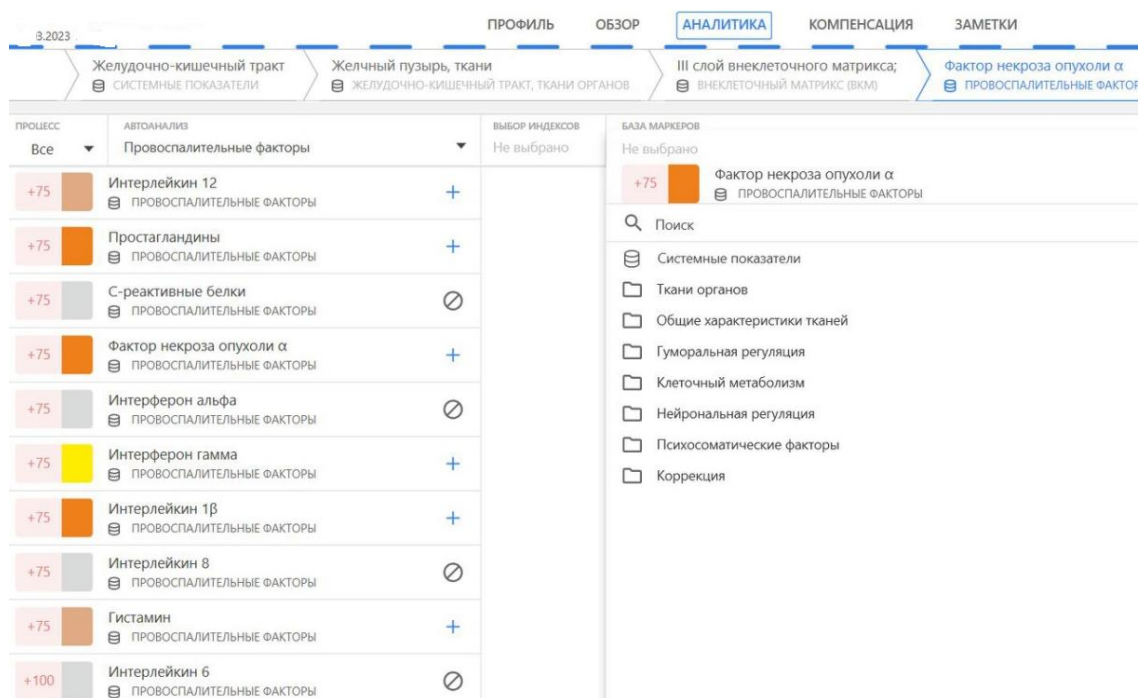


Рисунок 2 – Вікно програми «АНАЛІТИКА» з показниками прозапальних факторів активності імунітету пацієнта, вибраним маркером "фактор некрозу пухлини α" та ланцюгом причинно-наслідкових зв'язків, побудованого методом доміанти:

Шлунково-кишковий тракт – жовчний пузир – III шар МКМ - фактор некрозу пухлини α"

В даному прикладі (рис. 2) маркер "Фактор некрозу пухлини α" – це білок, який відіграє важливу роль у запальних процесах та імунній системі. Він виробляється різними клітинами, включаючи макрофаги, моноцити та Т-

лімфоцити, та бере участь у регуляції імунної відповіді на інфекції та пухлини. У клінічній практиці маркер TNF- $\alpha$  використовується для оцінки запальних процесів, а також для моніторингу ефективності лікування деяких імунних захворювань. В даній ситуації домінанта вказує, що функція цього маркеру понижена і в кінцевому результаті це впливає на шлунково-кишковий тракт, тому є необхідність включити його на компенсаторну корекцію.

Таким чином, дана програма дозволяє виявляти, аналізувати та коригувати процеси, які виходять за рамки нормальних фізіологічних або психологічних станів і таким чином управляти процесом старіння, підтримуючи регуляторний баланс в організмі. На практиці це означає забезпечення людині природного та якісного довголіття.

#### Література

1. В.В. Фролькіс Механізм старіння й продовження життя. «*Наука і життя*», 1985, № 9, с. 60-65.
2. О. Шинкаренко Чому ми старіємо? / <https://myhelix.com.ua/articles/category-anti-aging/post-130-chomu-mi-stariyemo>.
3. Спеціальна комп'ютерна програма ERI™-Qlife.
4. Лісовий В.М. Медицина граничних станів та нова парадигма охорони здоров'я / В.М. Лісовий, В.О. Коробчанський, О.В. Веремієнко. *Медицина сьогодні і завтра*. 2015. №2 (67). С. 147-152.
5. Кіжаєв С.О. Інтелектуальні системи в управлінні медичними технологіями і якістю життя / Кіжаєв С.О., Петренко В.О., Мазур Н.В., Білецький В.В., Мазур А.В., О.І. Дуднікова О.І. // «*Медичні перспективи*» 2021 XXVI, №1 Науковий журнал Дніпровського державного медичного університету (категорія А). 2021. С.18-30. DOI: <https://doi.org/10.26641/2307-0404.2021.1.227724>  
<https://orcid.org/0000-0001-6545-0545>.

## СПЕЦИФІКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ У КОМПАНІЇ

**КОРОГОД Н.П.**, к.пед.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами (ІВ та УП) Інституту промислових та бізнес технологій (ІПБТ) Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ), м. Дніпро,

**ШВЕЦЬ Є.С.**, старший викладач кафедри ІВ та УП ІПБТ УДУНТ,

**ВИНОГРАДОВА В.К.**, магістр менеджменту ІПБТ УДУНТ

*Анотація: у статті розглянуті питання, що стосуються ефективного управління ІТ-проектами компанії. Розглянуто традиційні та гнучкі методології, підходи і методики щодо управління ІТ-проектами. Запропоновано Scrum-метод для керування ІТ-проектами та наведено інші рекомендації щодо ефективної реалізації ІТ-проектів.*

*Abstract: the article discusses issues related to the effective management of the company's IT projects. Traditional and flexible methodologies, approaches and techniques for managing IT projects are considered. The Scrum method for managing IT projects is proposed and other recommendations are given for the effective implementation of IT projects.*

Процеси управління ІТ-проектами у компанії часто мають складний та багатоланковий характер.

ІТ-проекти зазвичай набагато складніше за інші проєкти, але вони включають труднощі управління, властиві традиційним проєктам: дедлайни, обмеження бюджету і недостатня кількість людей, які можуть бути задіяні в проєкті. Також, ІТ-проекти часто пов'язані з унікальними технологічними викликами, завдяки технічним пристроям, операційним системам або проблемам з базами даних.

У разі виведення ІТ-продукту на ринок, ще немає ніяких серйозних підстав судити про успішність проєкту, оскільки невирішеними залишаються питання: яким чином він буде продаватися; наскільки будуть задоволені

замовники; чи потрібно вносити зміни. До того ж критерієм успішності ІТ-проєкту зі створення нового продукту не може бути одне лише успішне впровадження – необхідно забезпечити комплексну експлуатацію розробленої ІТ-системи на підприємстві, тобто реалізувати розвиток і супровід ІТ-системи на повному життєвому циклі протягом п'яти – десяти років [1].

ІТ-проєктам властивий ряд особливостей, що саме й впливають на формування ефективної системи управління:

- нестандартний життєвий цикл, який може включати в себе також тестовий, гарантійний та післягарантійний етапи розробки;
- необхідність чіткого визначення, вже на етапі ініціації, вимог до ІТ-проєктів незважаючи на рухливість і неоднозначність деяких напрямків в ІТ-сфері;
- необхідність оперативного внесення змін на етапі тестування, що створює складнощі, з якими стикаються практично всі керівники ІТ-проєктів, внаслідок чого відбувається відставання від запланованих термінів;
- роботи завжди розглядаються ієрархічно, а послідовність або паралельність їх виконання залежить від гнучкості методології розробки;
- робота з багаторівневими цілями: цілі різних рівнів разом з аналізом інтересів учасників і оцінкою їх впливу на проєкт часто включаються в концепцію реалізації проєкту;
- ІТ-проєкти не можуть розглядатися поза бізнес-проєктом клієнта і менеджмент з самого початку орієнтований на вибудовування складної комунікації;
- матрична організаційна структура управління проєктами, важливу роль в якій відіграє координатор проєктів або проєкт-менеджер.

Більшість команд, задіяних в управлінні ІТ-проєктами мають місце заходження в одному офісі, інколи до цих команд входить замовник проєкту або його представник. Команда включає тестувальників, дизайнерів інтерфейсу, технічних спеціалістів та менеджерів.

Для ефективного планування проєкту та його контролю протягом безперервного процесу його реалізації та успішного завершення застосовують

методи та процеси, які представляють собою методологію управління проєктами [2]. Традиційні методології для управління проєктами в ІТ-секторі, такі як водоспадна модель, спіральна модель, V-модель та ін. покладаються на незворотність вимог клієнта і етапів проєкту при розробці програмних продуктів.

В основному їх реалізація підходить для ІТ-проєктів, де вимоги клієнта стабільні і зрозумілі з самого початку в момент укладення контракту. Щодо основних недоліків традиційних методологій ми можемо зробити висновок таким чином: низький рівень гнучкості, наприклад, редизайн продуктів; розвинена команда повинна складатися з великої кількості експертів з різним іт-профілем і спеціалізаціями; відсутність або мінімальна взаємодія між клієнтом і розробленою командою – тільки в кінці кожного етапу або безпосередньо перед остаточною презентацією результатів проєкту [2].

Таблиця 1.– Методики та методології щодо управління ІТ-проєктами

Традиційні методики	Гнучка методологія	Методики з управління змінами:	Процесно-орієнтовані методики	Інші індивідуальні методики і гібридні підходи:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waterfall;</li> <li>- Управління критичного ланцюга проєкту (CCPM) – фокус на ресурсах;</li> <li>- Метод критичного шляху (CPM) «Крок за кроком»;</li> <li>алгоритми: PMI/ PMBOK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agile;</li> <li>- Scrum;</li> <li>- Kanban;</li> <li>- Екстремальне програмування (XP);</li> <li>- Адаптивні рамки проєкту (APF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методологія моделювання подій (ECM);</li> <li>- Екстремальне управління проєктами (XPM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lean;</li> <li>- Six Sigma;</li> <li>- Lean Six Sigma;</li> <li>- Процесно-орієнтована програма</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PRINCE2, Розроблено урядом Великобританії</li> <li>- PRiSM;</li> <li>- Benefits Realization (BRM);</li> <li>- Швидка розробка додатків (RAD)</li> </ul>

ІТ-галузь потребує гнучкої методології (таблиця 1), підходи якої спрямовані на динамічне формування вимог та забезпечення їх реалізації за

результатами постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, до складу яких входять спеціалісти різного профілю.

Метою гнучкої методології є розділення великого процесу виконання проєкту на дрібні етапи / ітерації (тривалість кожного 2-3 тижні), що мінімізує ризики реалізації. До класу гнучких методологій належать Agile-методи, в основу яких покладено спілкування «обличчя до обличчя» (face-to-face) [3].

Ці методи розглядають управління IT-проєктами як динамічну і гнучку систему, коли довгострокове планування недоцільно.

Гнучкі методології є відповіддю на виклики сучасного динамічного бізнес-середовища, де «зміна» і «гнучкість» є синонімами конкурентоспроможності та успіху, а також абсолютно новим підходом до процесу розробки IT. Їх основні переваги ми можемо підсумувати таким чином: адаптивність до вимог клієнтів-зміни можуть бути виконані практично на кожному етапі процесу розробки; ефективність з точки зору витрат і часу; залучає клієнта в процес розробки. Методи в рамках гнучкої методології підходять для малого і середнього бізнесу (з точки зору бюджету), в ситуації із середнім або високим рівнем невизначеності, коли клієнт точно не знає, чого він хоче від розроблюваного IT-продукту.

Недоліки гнучких методологій: низький рівень управлінського контролю – agile покладається на команди самоконтролю-наприклад, метод scrum відіграє ключову роль "scrum-майстра"; процес розробки побудований на багатофункціональності кожного члена команди і, таким чином, призводить безпосередньо до правильних критеріїв відбору експертів; у ситуації, коли вимоги [2].

Scrum – популярна модель, що використовується для керування проєктами, в основному пов'язаними з розробкою програмного забезпечення, але принципи, які закладені в основу такої моделі, успішно застосовуються до проєктів і в інших сферах.

Scrum підходить не завжди, оскільки дана методологія відноситься до гнучких методологій. Першопричина, чому Scrum не завжди підходить для

того чи іншого проєкту, – те, що така методологія потребує зміни розуміння проєктного моделювання всієї команди, що залучається до реалізації проєкту. Це розуміння кардинально відрізняється від традиційних підходів, із якими зазвичай мають справу учасники проєктів [4].

Scrum-метод лідирує у застосуванні до ІТ-проєктів. Даний підхід, використовує ітерацію планування, кодування, виконання та тестування програмного забезпечення. Scrum-метод використовує свою власну мову та має свої правила щодо зустрічей, відповідності ключовим етапам та періодам планування діяльності.

ІТ-проєкти страждають через неякісне планування, тому ІТ-компанії повинні чітко планувати та грамотно розподіляти ресурси, необхідні для проєкту, сформулювати професійні вимоги до персоналу та мати домовленості з особами, яких необхідно залучити до проєктних робіт. Не менш важливо точно спланувати час, який займе розробка, тестування та реалізація проєкту.

Тому кожен керівник повинен подбати про наявність плану керування ІТ-проєктом, інакше шанси на досягнення необхідного результату будуть вкрай низькими, і ІТ-компанія не зможе дотримуватись основних факторів успіху: дотримання терміну, бюджету та відповідності необхідній функціональності.

Основні ознаки проєкту та методики та методології управління проєктами в ІТ сфері зазначені на рисунку 1.

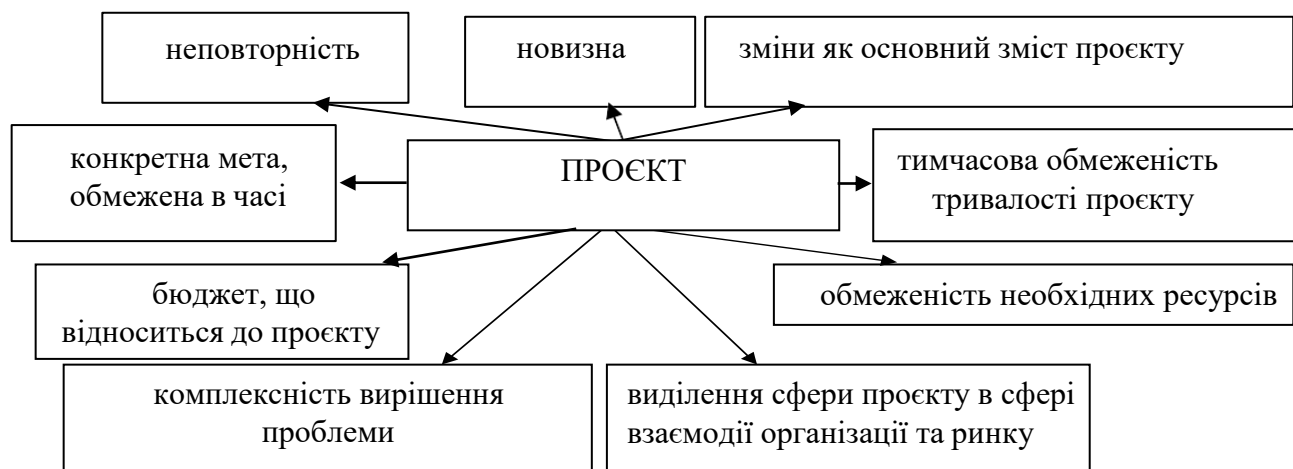


Рисунок 1 – Основні ознаки проєкту та методики та методології управління проєктами в ІТ сфері

Для того, щоб вважатися успішним, проєкт повинен дотримуватись певних стандартів якості (таких як Six Sigma або ISO), вписуватись у певний бюджет, мати певні терміни та надавати специфічну функціональність.

Існує три основні підходи для керування ІТ-проєктами (рисунок 2).

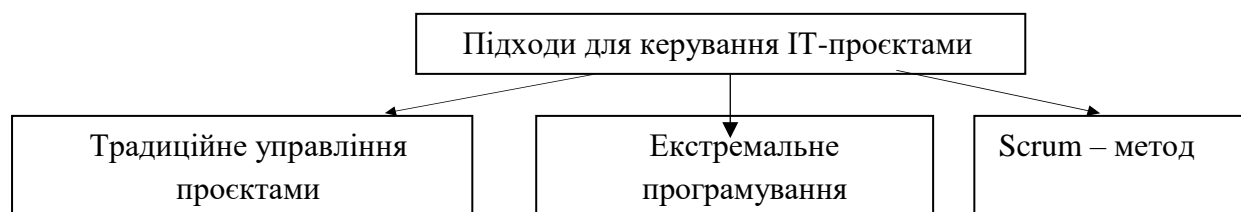


Рисунок 2 – Підходи для керування ІТ-проєктами

Традиційне управління проєктами застосовується для будь-якого ІТ-проєкту незалежно від використовуваних технологій або тривалості роботи над проєктом.

Екстремальне програмування (XP) – підхід до управління проєктом, створений спеціально для розробки програмного забезпечення. XP використовує модель розробки ПЗ, що включає користувачів, клієнтів та програмістів у 4 ітеративні фази: планування, написання коду, розробка дизайну та тестування.

Більшість компаній адаптували проєктні офіси для централізації та координації всієї проєктної діяльності компанії, включаючи й ІТ.

Проєктні офіси встановлюють основні правила та очікування того, яким чином проєкт має бути реалізований для керівника проєкту, проєктної команди, акціонерів бізнесу та інших стейкхолдерів. Фахівці проєктного офісу збирають запити на зміни у рамках проєкту, проводять тренінги, контролюють роботу програмного забезпечення, складають шаблони планів проєкту. Одним словом, роблять все для того, щоб керівники проєктів та проєктні команди були впевнені, що їх проєкт буде успішно реалізовано і завершено.



У деяких компаніях проєктні офіси здійснюють розстановку пріоритетів виконання ІТ-проєктів. Менеджери чітко розподіляють ресурси за проєктами, запобігаючи конфліктам між підрозділами компанії.

Універсальні проєктні офіси очолюють досвідчені менеджери, штати таких офісів укомплектовані професійними співробітниками, що звільняє керівників проєктів від рутинної роботи (ведення протоколів зустрічей, координації проєктної документації, зв'язку та зустрічі із зацікавленими сторонами) [5].

На рисунку 3 наведено фази життєвого циклу проєкту, кожна фаза містить процеси, що рухають проєкт від ідеї до реалізації та задля кращої керованості розділяється на окремі роботи, більшість з яких відноситься до основного продукту фази.

Специфіка управління ІТ-проєктами полягає в тому, що ІТ-проєкти набагато складніші ніж звичайні проєкти, тому що вони, окрім звичайних обмежень бюджету, людських ресурсів, часу, також пов'язані з труднощами в технологічній реалізації, апаратних і операційних обмеженнях.

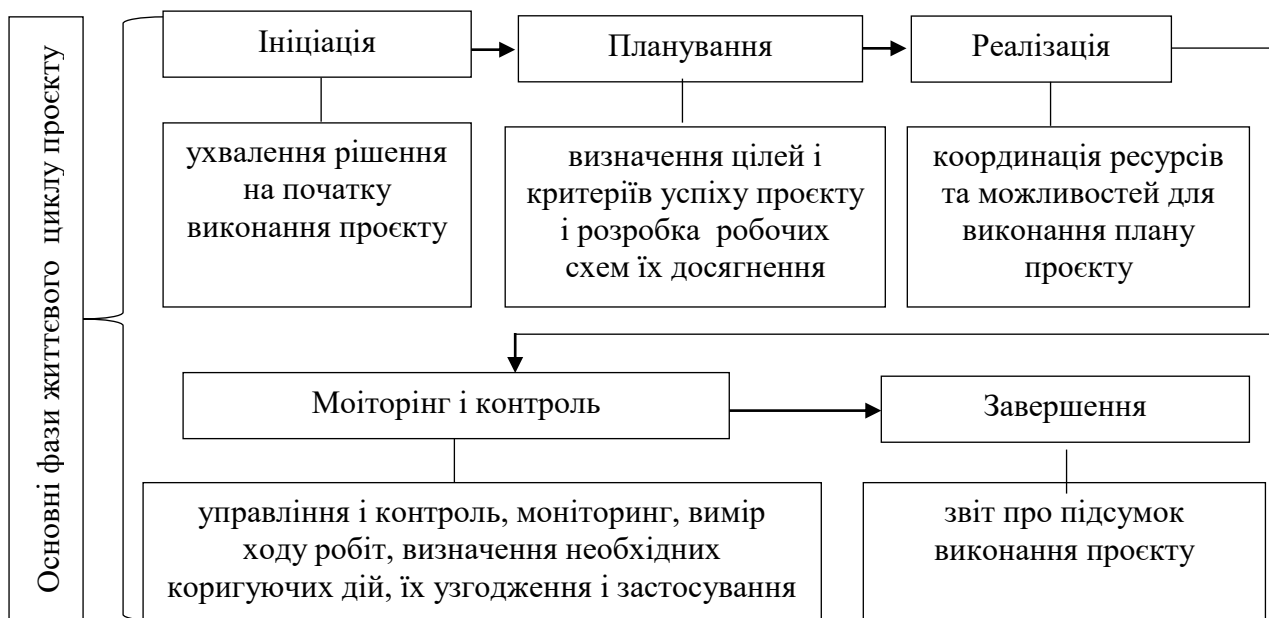


Рисунок 3 – Фази життєвого циклу проєкту

Грамотний підбір команди проєкту, члени якої мають досвід і навички для роботи над конкретним проєктом забезпечує його успіх. Специфіка

розробки ІТ-продукту пов'язана з тим, що головним ресурсом є кадрове забезпечення, тобто розробники ІТ-продукту, це потребує якісної і ефективної комунікації між командою проєкту і розробниками.

Можемо зробити висновок, що існують різні підходи та методи, які можуть бути використані в різних типах управління. Підтримка роботи з ресурсами, управління розподілом дефіцитних ресурсів, ефективна комунікація, правильний вибір та використання інструментів і технологій – основні функції успішного управління проєктами [6].

Українські ІТ-компанії впроваджують обидва методи – традиційний і гнучкий, відповідно до конкретних умов програмного проєкту. Найбільш часто ІТ-компанії даним методом з гнучкої методології є метод Scrum, який підходить при високому рівні невизначеності в бізнес-середовищі і вимогах клієнта, відображаючи гнучкість і змінюваність специфікацій розроблюваного програмного продукту. Scrum добре відомий і впроваджений майже всіма компаніями, які використовували гнучку методологію.

#### Література:

1. Глушенкова, А.А. Особливості управління інноваційними проєктами в сфері телекомунікацій та інформатизації // *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (14). 2015. С. 72-77.
2. Косенюк Г.В., Розломий І.О. Методологія економічної ефективності управління ІТ-проєктом / *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* Випуск 31/2021file:///D:/Users/Home/Desktop/507-Article%20Text-935-1-10-20220507.pdf
3. Якимчук, В.С., Носовець О.К. Засоби планування та реалізації ІТ-проєктів: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології», спеціалізації «Інформаційні технології в біології та медицині». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 52 с.
4. Колянко, О.В., Озимок Г.В. Використання жорсткої «Waterfall» та гнучкої «Agile» моделей управління проєктами / *Вісник Львівського*

*торгівельно(економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 177-182.*

5. Сметанюк, О.А., Бондарчук А.В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях // *АГРОСВІТ* № 10, 2020. С. 105-111. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2020/16.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/16.pdf).

6. Комарницький, І.Ф. Економічна теорія, Чернівці, 2006. 334 с.

## **АУТСОРСИНГ В ІТ-ПРОЄКТАХ**

**В.О. КУЛИК**

к.т.н., директор департаменту капітального будівництва

ТОВ «ЩЕДРО», м. Дніпро

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., проф., в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**В.К. МЕНЕНКО**

студент Київського національного університету технологій та дизайну,  
м. Київ

**Анотація.** В сучасних умовах господарювання швидкими темпами розвиваються інформаційно-комунікаційні технології, відбувається формування компетентних висококваліфікованих фахівців ІТ-сфери. Однією з найбільш успішних бізнес-моделей, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг. Застосування аутсорсингу при управлінні ІТ-проєктами відрізняються великою складністю та невизначеністю. Для України аутсорсинг управління проєктами — нова послуга, в рамках якої завдання по управлінню проєктами замовника реалізуються зовнішньою компанією, яка, спеціалізуючись саме на професійному управлінні проєктами, представляє інтереси замовника. Для ефективного розвитку ІТ-аутсорсингу потрібно впровадження інноваційних ІКТ, державна підтримка щодо створення ІТ-кластерів, інноваційних ІТ-продуктів; поліпшення законодавства; перегляд податкової системи, проведення масштабних конференцій і симпозіумів; маркетингова активність. Основними перевагами ІТ-аутсорсингу є скорочення витрат організації на утримання співробітників, швидка реалізація проєктів за

рахунок обслуговування фахівцями з високою кваліфікацією та забезпечення конфіденційності внутрішньої інформації організації.

**Ключові слова:** IT-аутсорсинг, IT-проекти, аутсорсер, ризики, конкурентні переваги, аутсорсинг фахівців, аутсорсинг функцій, бізнес-моделі.

**Abstract:** In modern business conditions, information and communication technologies are developing at a rapid pace, and competent, highly qualified specialists in the IT field are being formed. One of the most successful business models that provide an opportunity to achieve competitive advantages is outsourcing. The use of outsourcing in the management of IT projects is characterized by great complexity and uncertainty. For Ukraine, project management outsourcing is a new service in which the customer's project management tasks are implemented by an external company that, specializing in professional project management, represents the customer's interests. The effective development of IT outsourcing requires the introduction of innovative ICT, state support for the creation of IT clusters, innovative IT products; improvement of legislation; revision of the tax system, holding of large-scale conferences and symposia; marketing activity. The main advantages of IT outsourcing are the reduction of the organization's costs for maintaining employees, the rapid implementation of projects due to the service of highly qualified specialists, and ensuring the confidentiality of the organization's internal information.

**Keywords:** IT outsourcing, IT projects, outsourcer, risks, competitive advantages, outsourcing of specialists, outsourcing of functions, business models.

**Вступ.** В сучасному світі досягають успіху лише ті компанії, які, оптимізуючи операційні витрати при збереженні високої якості товарів і послуг, ведуть бізнес найефективнішим способом. Однією з найбільш успішних бізнес-моделей, які дають можливість добитися конкурентних переваг, є аутсорсинг [1, с. 304]. Аутсорсинг — це передача неосновних функцій підприємства і всіх пов'язаних з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Реалізація проектів силами компанії не завжди приводить до запланованих керівництвом результатів.

**Основна частина.** Як зазначають автори [2, с. 4], визначення проєкту для ІТ організацій та розробників програмно-технічних комплексів може бути конкретизовано таким чином: Проєкт – цілеспрямоване, обґрунтоване та сплановане створення або модернізація програмно-технічних засобів, програмних комплексів, технічної та організаційної документації для них, управлінських рішень у рамках матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, що виділені для реалізації проєкту.

Поняття «аутсорсинг» походить від англ. «Outside resource using» — «використання зовнішніх ресурсів» і часто перекладається як «кооперація», «субпідряд» і навіть «делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань». Поряд із терміном «аутсорсинг» використовується термін «інсорсинг», який означає орієнтацію на власні сили [1, с. 305].

Основним принципом аутсорсингу є те, що компанія залишає собі тільки те, що вона може зробити краще за інших та передає зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших.

Як показав досвід, перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців. Звичайно, при прийнятті рішення про аутсорсинг компанії зустрічаються не лише з перспективою вигод, а й з реальними перешкодами. Одним із найбільш істотних недоліків аутсорсингу є реальний ризик витоку інформації при передачі на аутсорсинг одразу декількох важливих функцій з одночасною появою нового конкурента, який використовує досвід і знання компанії, що замовила аутсорсинг. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних аспектів бізнесу декільком добросовісним аутсорсерам, які добре зарекомендували себе на ринку. Окрім того, проблеми, що пов'язані з аутсорсингом, — це побоювання менеджменту втратити контроль над кадровою функцією й різниця в трудовому законодавстві (наприклад, німецький трудовий кодекс набагато жорсткіший ніж американський або британський) [1, с. 305].

Найважливішим завданням аутсорсингу є розробка аутсорсингового договору з фіксацією всіх необхідних умов зниження фінансових, людських та інших ризиків, інтеграційною розробкою проєктів і технічного завдання, чітким розташуванням контрольних точок проєкту і поетапною оплатою. Одним із ключових моментів при роботі з аутсорсинговими компаніями є укладення договору. Договір може бути:

- одноразовим, тобто послуга надається один раз, і більше необхідності в ній не виникає. Надалі можна повторно звернутися до цього ж виконавця, якщо якість послуги буде задовільною, але це знову-таки буде чергова разова послуга; [1, с. 308]. Наприклад. Установка програмного продукту, проектування локальної мережі, ремонт приміщення проводяться на підставі одноразового договору.

- тривалим, тобто надання послуги припускатиме взаємодію замовника і виконавця протягом певного періоду часу. У такому разі зазвичай робота розбивається на етапи, кожен з яких оформляється окремою угодою. Або, як варіант, оформляється один базовий договір, а закриття кожного етапу супроводжується підписанням окремого акту. Наприклад. Тривалий договір укладається, якщо йдеться не просто про установку програмного продукту, а про впровадження інформаційної системи або певної прогресивної технології.

- змішаного варіанту, коли на тлі постійних партнерських відносин фірма-аутсорсер виконує ще й разові завдання, необхідність в яких виникає час від часу. За домовленістю із замовником аутсорсер може укласти окремий договір на кожну разову роботу або доповнювати базовий додатковими угодами, не змінюючи при цьому предмет договору.

Раніше вважалося, що аутсорсингом можна назвати тільки роботу з інформаційними технологіями (ІТ). ІТ-аутсорсинг є лідером ринку і родоначальником сучасного аутсорсингу [1, с. 308]. Компанії зазвичай починають використання схеми аутсорсингу в першу чергу з ІТ-аутсорсингу, плавно переходячи до решти видів. До переліку видів аутсорсингу, які існують у світовій практиці, очевидно слід додати аутсорсинг управління проєктами.

Іноді аутсорсинг управління проєктами відносять до аутсорсингу у сфері послуг, але зважаючи на особливу роль проєктів для стратегічної переваги організації, доцільно окремо виділити цей вид аутсорсингу.

Аутсорсинг управління проєктами є поширеним і перевіреним підходом середніх і великих компаній до реалізації проєктних завдань у всьому світі. Для України аутсорсинг управління проєктами — нова і унікальна послуга, в рамках якої завдання по управлінню проєктами замовника реалізуються зовнішньою компанією, яка, спеціалізуючись саме на професійному управлінні проєктами, представляє інтереси замовника. Реалізація проєктів силами компанії не завжди приводить до запланованих керівництвом результатів. Основні причини можливих невдач — різке зростання кількості проєктів і нестача власних фахівців, що справді добре вміють управляти проєктами [1, с. 309]. Необхідність передачі функцій по управлінню проєктами на аутсорсинг може бути викликана такими причинами:

- в компанії виникла потреба реалізації одного великого й значущого для компанії проєкту, при цьому впровадження комп'ютерної системи управління проєктами не потрібно, а постановка системи управління проєктом також вимагає додаткового часу;

- вже було ухвалене рішення щодо впровадження проєктно-орієнтованого управління в компанії, але на це потрібно мати додатковий час, протягом якого проєкти будуть реалізовуватися старими методами, які виявлялися малоефективними;

- компанія постійно виконує певний обсяг проєктних робіт, при цьому вона несе занадто високі видатки як на управління проєктами (залучення співробітників компанії із частковим або повним відривом від основної діяльності, або утримування спеціального підрозділу для управління проєктами), так і на вдосконалювання системи управління проєктами (добробку методології, зміна настроювань інформаційної системи, навчання персоналу, задіяного в керуванні проєктами);



- у компанії виникло завдання, пов'язане з розробкою конкретного набору документів по проєкту/програмі, при цьому планується продовжити самостійне управління проєктом/програмою після виконання цих робіт.

Окрім перерахованих причин до аутсорсингу управління проєктами організації звертаються за таких умов: стрімке зростання кількості проєктів при недостатності власного персоналу; неуспішна реалізація або провал проєктів; стратегія передачі непрофільної діяльності на аутсорсинг; стратегічна важливість проєктів (строки, бюджет); впровадження корпоративної системи управління проєктами через аутсорсинг.

Залежно від потреб компанії-замовника й особливостей її проєктної діяльності, виділяються два види аутсорсингових послуг проєктного управління: аутсорсинг фахівців та аутсорсинг функцій.

При аутсорсингу фахівців аутсорсер бере на себе відповідальність за надання необхідної кількості фахівців з необхідними компетенціями замовникові, при цьому замовник самостійно забезпечує їхнє ефективне застосування на завданнях проєкту. Завдяки такому підходу можливо передавати різні функції проєктного управління на аутсорсинг: загальне управління проєктом; аутсорсинг менеджерів проєктів; адміністративне, методичне й технологічне забезпечення проєкту; аутсорсинг фахівців проєктного офісу / адміністрування проєктів.

Даний підхід дозволяє замовникові гнучко коригувати склад робіт, на які залучаються фахівці аутсорсера, перерозподіляючи завдання між фахівцями. Це є перевагою в умовах, коли реальний склад робіт і трудомісткість оцінити складно, тому що часто одні роботи спираються на результати інших.

Аутсорсинг фахівців є кращим вибором для компанії, що вперше передає управління проєктами на аутсорсинг [1, с. 316]. Такий порядок взаємодії може застосовуватися й у випадку, коли налагоджена система управління проєктами ще не вибудована. Результативність робіт при аутсорсингу фахівців залежить не тільки від компетенції найнятих фахівців, а й від того, наскільки ефективно замовник забезпечує її використання.

При аутсорсингу фахівців на етапі укладання договору визначається набір функцій і завдань, які повинні будуть вирішувати фахівці аутсорсера, визначається кількість фахівців, час їхньої роботи й їх компетенція. Замовник виділяє своїх представників, які забезпечують взаємодію консультантів зі співробітниками й службами замовника, координують роботи й, при необхідності, деталізують, уточнюють, коригують склад і/або пріоритети робіт, виконуваних фахівцями аутсорсера. Вартість послуг розраховується, виходячи з реально відпрацьованого часу консультантів, підтвердженого замовником.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Згідно з останніми дослідженнями багато проєктів з залученням ІТ-аутсорсингу менш успішні, ніж очікувалося, і бізнес несе значні збитки через погану імплементацію та управління аутсорсингом, що підкреслює складність прийняття рішень та наявність серйозних фінансових ризиків. Для того, щоб переваги від ІТ-аутсорсингу перевищували недоліки, керівництво компаній та їхні менеджери повинні знати та чітко розуміти всі необхідні кроки та ризики перед тим як приймати відповідні рішення [3, с. 47].

Оцінка ризиків повинна стати вирішальним фактором при прийнятті рішення про ІТ-аутсорсинг. Після прийняття такого рішення про передачу функцій управління інформаційними технологіями та ресурсами організації постачальнику аутсорсингових послуг необхідно передбачити витрати на створення і виконання процесів контролю над діями аутсорсингової компанії [4, с. 190] .

ІТ-аутсорсинг – це розробка програмного забезпечення, обробка даних та послуги з роботи з базами даних, послуги з підтримки інформаційних технологій, розробка прикладних програм та їх підтримка, бізнес-аналіз, менеджмент контенту, електронні закупівлі та ринки, охорона підприємств, імплементація пакетів, інтеграція систем, інтеграція прикладних програм

підприємства, аутсорсинг загальної інфраструктури, веб-послуги (підготовка Інтернет-контенту тощо), веб-хостінг тощо [5, с. 50].

При прийнятті управлінського рішення щодо вибору аутсорсера, з врахуванням всієї зібраної інформації важливо визначити оптимальний вид аутсорсингу, притаманний галузі, конкретному підприємству, специфіці продукції, та безумовно, ступінь ризику при співпраці з аутсорсером [6].

Майже третина компаній використовують аутсорсинг не тільки для того, щоб перебудувати певні внутрішні процеси, але й серйозно поліпшити ключові можливості бізнесу. Перед впровадженням такого процесу необхідно проаналізувати переваги та недоліки аутсорсингу.

На думку авторів [7], щоб ретельно вибирати постачальників програмного забезпечення для аутсорсингу, компанії можуть: ретельно оцінювати свої ІТ-проекти з точки зору наявних власних можливостей їх виконання та можливостей залучення ІТ-аутсорсингів для виконання непрофільних та неефективних ІТ-функцій; грамотно вибрати модель взаємодії з найбільш ефективним для даного підприємства ІТ-аутсорсингом; провести поглиблене дослідження потенційних постачальників ІТ-послуг. Всі ці дії допоможуть підприємствам ефективно мінімізувати свої витрати.

Українська галузь ІТ-аутсорсингу продовжує завойовувати позиції на Світовому ринку. І хоча темпи зростання на тлі кращих світових показників нижчі, українські провайдери вже встигли зарекомендувати себе як одні з найбільш соціально відповідальних, а головне – здатних забезпечити безпрецедентний рівень успішності своїх проєктів. Швидке зростання ІТ-аутсорсингу пояснюється перспективністю, престижністю та динамічністю ІТ-сфери в Україні [8].

Світовий досвід впровадження аутсорсингу засвідчує, що найголовнішою перевагою цієї форми організації бізнесу є економія витрат на здійснення та підвищення якості «непрофільних» видів діяльності, що особливо привабливо у кризових соціально-економічних умовах. Проте висновок про ефективність

аутсорсингу не є однозначним, тому існує чимало методологічних та прикладних проблем його впровадження у систему управління підприємства.

**Висновки:** Основними стримуючими чинниками є несприятливий податковий режим для ІТ-сектору; міграція кадрів; недостатня кількість навчальних закладів для отримання якісної освіти, несприятливий інвестиційний клімат для інноваційного розвитку ІТ-сектору. Для ефективного розвитку ІТ-аутсорсингу потрібно впровадження інноваційних ІКТ, державна підтримка щодо створення ІТ-кластерів, інноваційних ІТ-продуктів; поліпшення законодавства; перегляд податкової системи, проведення масштабних конференцій і симпозіумів; маркетингова активність.

Основними перевагами ІТ-аутсорсингу є скорочення витрат організації на утримання співробітників, швидка реалізація проєктів за рахунок обслуговування фахівцями з високою кваліфікацією та забезпечення конфіденційності внутрішньої інформації організації. Управління аутсорсингом – складний та комплексний процес, для успішного виконання якого необхідно проводити ретельний аналіз ризиків, оцінку економічної ефективності, контроль.

### **Література:**

1. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проєктами. Підручник. За заг. ред. Л.В.Ноздріної. К.: Центр учбової літератури. 2010. 432 с.
2. Основи управління ІТ проєктами: навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки»/ КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. Електронні текстові дані (1 файл:1,998 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 75 с.
3. Луньов Д.Ю., Мартинюк О.А. Прийняття рішення про впровадження ІТ-аутсорсингу та визначення можливих ризиків. URL: [scinotes.mgu.od.ua/archive/v33/11.pdf](https://scinotes.mgu.od.ua/archive/v33/11.pdf) (дата звернення 12.03.2023).

4. Літошенко А. В. Підвищення операційної та функціональної ефективності підприємства завдяки використанню ІТ-аутсорсингу. *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Т. 22. Вип. 5. С. 188–191.
5. Садчикова І.В., Хоменко І.О., Горобінська І.В. Сучасні тенденції розвитку аутсорсингу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий журнал. Серія: Економіка та управління на транспорті*. Вип. 6. 2018. С. 47-56.
6. Зборовська О.М., Дубінський С.В. Оцінка ризиків співпраці з аутсорсером. *Финансы, учет, банки*. № 1(20). 2014. С. 116-121.
7. Перерва П.Г., Назаренко С.М. Економічне обґрунтування доцільності проведення ІТ-аутсорсингу та вибору аутсорсера. URL: [repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/Khpi-Press/54927/3/Ekon\\_visnyk\\_2021\\_18.pdf](https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/Khpi-Press/54927/3/Ekon_visnyk_2021_18.pdf). (дата звернення 12.03.2023) .
8. Назаренко С.М. Закордонний досвід використання аутсорсингу. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 4(121). 2021. С. 23-29.

## ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ

**МАКАРУК КАРІНА ФЕДОРІВНА**

здобувач вищої освіти 3 курсу спеціальності «Право»

Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського м. Київ,  
Україна

**Науковий керівник. ГУБАРЄВ С. В.,** к. ю. н., завідувач кафедри публічного та приватного права Навчально-наукового гуманітарного інституту Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Роль інформаційних технологій у сучасному світі є стратегічною – сприяти менеджменту, адекватно реагувати на динаміку ринку, підтримувати і заглиблювати конкурентну перевагу з метою досягнення максимальної вигоди. Застосування інформаційних систем дозволяє радикально змінити стиль управління і значно поліпшити показники діяльності компанії. Саме тому важливо сформувати у майбутніх фахівців з управління підприємствами компетенції в галузі побудови та функціонування інформаційних систем і комп'ютерних технологій та можливостей їх використання при управлінні підприємством.

Питаннями ефективного управління трудовими ресурсами займаються такі вітчизняні та зарубіжні науковці як А. Кібанов, І. Герчікова, А. Карпов, Г. Куліков, М. Винокуров, Р. Гутгарц, А. Пархомов, І. Слюсаренко, Л. Лозовський та ін.

Розвиток сучасної науки і комп'ютерних технологій становить перед науковцями та дослідниками ряд нових завдань, а саме: оптимізацію процесу набору кадрів та скорочення часу обробки відповідних даних, зменшення витрат на оплату праці, збереження психологічного здоров'я та підвищення мотивації персоналу [1]. Вирішення цих та інших проблем потребує нових науково–технічних розробок та досліджень на основі попереднього досвіду.

ІТ–технології стали невід’ємною складовою сучасного управління в усіх сферах діяльності, включаючи державний сектор, приватний бізнес, освіту, медицину та інші галузі [2]. У цій доповіді я хотіла би розглянути деякі з основних технологій, які використовуються в управлінні, а також їхні переваги та потенційні недоліки.

Першою технологією, яку я хотіла би згадати, є системи управління взаємодією з клієнтами (CRM). Вони дозволяють підприємствам вести облік контактів з клієнтами та стежити за їхніми замовленнями, запитами та рекомендаціями. Це дозволяє підприємствам краще розуміти своїх клієнтів, їхні потреби та поведінку, що, в свою чергу, дозволяє їм забезпечувати кращий сервіс та підвищувати задоволеність клієнтів.

Другою технологією є системи управління виробництвом (ERP), які дозволяють підприємствам керувати всіма процесами виробництва від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції. Вони дозволяють підприємствам краще планувати виробництво, зменшувати витрати та підвищувати якість продукції.

Третьою технологією є системи управління проектами (PM), які дозволяють керувати всіма аспектами проекту, включаючи планування, розподіл завдань та контроль за ресурсами. Вони дозволяють підприємствам ефективно виконувати проекти в строк та в межах бюджету [3].

Сучасні інформаційні технології дозволяють створити єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп’ютерні мережі та системи зв’язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь–якої організації.

Інформаційні технології забезпечують динамічну координацію дій за рахунок використання сучасних засобів зв’язку та програмних засобів комп’ютерних мереж. Інформаційна комп’ютерна мережа організації може органічно під’єднуватися до всесвітньої комп’ютерної мережі INTERNET [4].

**Висновки:** Процес становлення інформаційного суспільства та стрімкий розвиток інформаційних технологій привів до того, що за останні декілька років суб'єкти господарювання почали з великою інтенсивністю застосовувати найрізноманітніші інформаційні технологічні рішення у процесі своєї життєдіяльності. Сучасна інформаційна система повинна створюватися як складова частина підприємства, що включає бізнес–архітектуру, персонал та інформаційні технології. Впровадження та ефективне використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління підприємством стає його реальною конкурентною перевагою, адже забезпечує інтеграцію і зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, сприяє оперативнішому збору та раціональнішому механізму обробки і систематизації економічної інформації, скорочує час реагування на зовнішні зміни, забезпечує своєчасне отримання більш ефективніших варіантів вирішення управлінських задач, підвищує рівень продуктивності праці, зменшує операційні та управлінські витрати, сприяє формуванню оптимальної стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного швидкозмінного ринкового середовища, підвищує рівень ефективності управлінських рішень за рахунок доступу керівників усіх рівнів до єдиної інформаційної бази тощо.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Маковій В.В. Роль інформаційних систем в діяльності телекомунікаційного підприємства / В.В. Маковій // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 3 (21). – С. 121– 126.
2. Онопко А.С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством / А.С. Онопко, Ж.М. Жигалкевич // Актуальні проблеми економіки та управління. 2017.
3. Брінцева О. Г., Біловус О. С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. Соціально–трудова відносина: теорія та практика. 2018. С.264–271.



4. Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці. Методичні вказівки до вивчення курсу для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом і економіка праці» Кропивницький: ЦНТУ, 2019 с. 136 С.60– 65.
5. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств / Т.В. Янчук // Економіка і організація управління. – 2016. – №4. – С. 269–276.

## **ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЧАСОВИХ РЯДІВ ПОКАЗНИКІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Л. М. САВЧУК**

к.е.н., проф. каф. економічної інформатики Українського державного  
університету науки і технологій

**К. О. УДАЧИНА**

к.е.н., доц. каф. економічної інформатики Українського державного  
університету науки і технологій

Дослідження бізнес-процесів діяльності підприємства виступає важливою задачею в умовах постійних змін та зростання конкуренції. Питання аналізу показників бізнес-процесів підприємства в динаміці є актуальним та необхідним сьогодні.

Ключовими показниками бізнес-процесів підприємства виступають показники ефективності та конкурентоспроможності, які можна об'єднати в п'ять груп [1]:

- 1 показники результативності бізнес-процесу;
- 2 показники вартості бізнес-процесу;
- 3 показники часу бізнес-процесу;
- 4 показники якості бізнес-процесу;
- 5 показники фрагментації бізнес-процесу.

Якщо розглядати металургійне підприємство, то показником результативності може виступати обсяг виробництва продукції, дослідження динаміки якого дозволяє передбачити перспективу його подальшого розвитку.

Спираючись на те, що обсяг виробленої продукції періодично змінюється, можна зробити припущення про наявність тенденції, яка має значення при обґрунтуванні та виборі методів прогнозування. Саме тому у процесі дослідження зміни показника доцільно виконати перевірку на стаціонарність з метою виявлення тенденції часового ряду.

Для виявлення тренду існує багато методів, серед яких: порівняння середніх рівнів ряду, метод Фостера-Стьюарта, критерій серій [2].

При використанні методу середніх рівнів ряду вибірку розбивають на дві приблизно рівні частини, кожен з яких розглядають як деяку самостійну сукупність.

Для кожної з частин необхідно обчислити середні значення та дисперсії:

$$\hat{\mu}_y = \frac{\sum_{t=1}^n y_t}{n} \quad (1)$$

$$\hat{\sigma}_y^2 = \frac{\sum_{t=1}^n (y_t - \hat{\mu}_y)^2}{n} \quad (2)$$

де  $y_t$  – значення аналізованого показника в період  $t$ ;

$n$  – кількість ретроспективних періодів.

Далі слід висунути основну гіпотезу про рівність середніх значень та допоміжну гіпотезу про рівність дисперсій. Перевірити допоміжну гіпотезу за F-критерієм Фішера. Для цього обчислити експериментальне значення критерію:

$$F_{\text{експ}} = \begin{cases} \frac{\sigma_1^2}{\sigma_2^2}, & \text{якщо } \sigma_1^2 > \sigma_2^2, \\ \frac{\sigma_2^2}{\sigma_1^2}, & \text{якщо } \sigma_1^2 < \sigma_2^2, \end{cases} \quad (3)$$

де  $\sigma^2$  - дисперсії відповідних вибірок.

Якщо  $|F_{\text{розр}} < F_{\text{табл}}|$ , то приймається гіпотеза про однорідність.

Якщо дана гіпотеза не приймається, робиться висновок про відсутність тенденції і перевірки припиняються. Якщо ця гіпотеза підтверджується, то слід перейти до наступного кроку – перевірки на наявність тренду на основі критерія Стюдента.

$$t_{\text{експ}} = \frac{|\overline{y_1} - \overline{y_2}|}{\sigma \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}} . \quad (4)$$

Якщо  $|t_{\text{розр}} > t_{\text{табл}}|$ , то приймається гіпотеза про існування тренду.

Але в даного методу є один недолік, який полягає у неможливості правильно визначити існування тренду в тому разі, коли часовий ряд містить точку зміни тенденції у середині ряду [3].

При використанні методу Форстера-Стьюарта слід виконати чорити етапи.

Порівняти кожен рівень вхідного часового ряду, починаючи з другого рівня, з усіма попередніми, при цьому визначити дві числові послідовності.

$$k_t = \begin{cases} 1, \text{ якщо } y_t \text{ більше всіх попередніх рівнів} \\ 0, \text{ в іншому разі} \end{cases} \quad (5)$$

$$l_t = \begin{cases} 1, \text{ якщо } y_t \text{ менше всіх попередніх рівнів} \\ 0, \text{ в іншому разі} \end{cases} , \quad (5)$$

де  $t = 2, 3, \dots n$ .

Розрахувати величини  $c$  (характеризує зміну рівнів часового ряду) і  $d$  (характеризує зміну дисперсії часового ряду).

$$c = \sum_{t=2}^n (k_t + l_t), \quad (6)$$

$$d = \sum_{t=2}^n (k_t - l_t). \quad (7)$$

Перевірити гіпотезу стосовно того, чи можна вважати випадковими:

1. відхилення величини свід математичного сподівання ряду, в якому рівні розташовані випадково;
2. відхилення величини  $d$  від нуля.

Цю перевірку здійснюють на підставі обчислення  $t$ -відношення відповідно для середньої та для дисперсії.

$$t_d = \frac{|c - \hat{\mu}|}{\hat{\sigma}_2}, \quad (8)$$

$$t_d = \frac{|d - 0|}{\hat{\sigma}_2}. \quad (9)$$

Зробити висновок. Якщо:

$t_c > t_t$  та  $t_d > t_t$  – тренд існує;

$d > 0$  – тренд висхідний, якщо  $d < 0$  – тренд низхідний;

$t_c > t_t$  та  $t_d < t_t$  – тренд існує в дисперсії (якщо тренду дисперсії немає, то розкид рівнів ряду постійний; якщо дисперсія збільшується, то ряд «розхитується»);

$t_c < t_t$  та  $t_d > t_t$  – не можна зробити висновок ні про наявність, ні про відсутність тренду;

$t_c < t_t$  та  $t_d < t_t$  – тренд відсутній.

На основі методу «критерій серій» слід перевірити гіпотезу про відсутність тренду. Для цього: визначити медіану, величину найдовшої серії і кількість серій. Після чого перевірити виконання нерівностей:

$$\begin{aligned} \tau_{\max}(N) &< (3,3 * \log_{10} N + 1), \\ \nu(N) &> (0,5 * (N + 1 - 1,96 * \sqrt{N - 1})). \end{aligned} \quad (10)$$

де  $\tau_{\max}$  – величина найдовшої серії,  $\nu$  – кількість серій.

Якщо хоча б одна з умов не виконується, то тенденція наявна.

На основі статистичних даних металургійного підприємства були проведені розрахунки і отримані наступні результати (рис. 1-2).

О	Р	Q	R	S	T	U
Середнє	Дисперсія	Середньок в відх РС	t розр	t табл	F розр	F табл
13702,67	157711,47	618,21	4,15	2,23	3,85	5,05
15182,83	606662,57	Підтверджується основна гіпотеза про існування тренду			Підтверджується доп гіпотеза про однорідність	

Рисунок 1 – Результати розрахунків про наявність тенденції методом середніх різниць

78	Ксі (Величина найдовшої серії)	6	>	4,561298112	перша нерівність не виконується, можна передбачити, що наявний тренд, тобто ряд нестационарний
79	Кількість серій	2	<	3,249707705	друга нерівність не виконується, що підтверджує наявність тенденції
80					
81				Загальний висновок:	Гіпотеза про тенденцію підтверджується

Рисунок 2 – Результати розрахунків про наявність тенденції методом «Критерій серій»

Результати розрахунків про наявність тенденції методом Фостера-Стюарта представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Результати розрахунків про наявність тенденції методом Фостера-Стюарта

Показник	Значення
$t_c$	2,44
$t_d$	3,56
$t_{\text{табл}}$	2,23

Отже, за трьома методами робиться висновок про наявність тенденції. Виявлення тенденції при дослідженні показника обсягу виробництва продукції дає підстави для подальшого обґрунтування вибору моделі прогнозування.

Дослідження показників бізнес-процесів у динаміці дозволить управлінцям не лише передбачати перспективу розвитку показника, а й корегувати шляхи та терміни виконання певних програм.

### Література

- 1 Горлачук В. В., Яненкова І. Г. Економіка підприємства : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
- 2 Білобородько, О. І., Ємел'яненко Т. Г. Аналіз динамічних рядів : навч. посіб. Д.: РВВ ДНУ, 2014. 80 с.
- 3 Городяненко В. Теорії середнього рівня: місце в структурі соціологічного знання і тенденції розвитку (історіографічний аналіз на матеріалі країн СНД). *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 4. С. 187–202.

## **ПРОЦЕСНО - ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО СИНТЕЗУ МОДЕЛІ АУДИТУ ПОТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

**В.М. ТУПКАЛО**

д.т.н., професор, зав. кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки Київського університету інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Київ)

Проблемі забезпечення інформаційної безпеки (кібербезпеки) сьогодні приділяється особлива увага. В той же час, аналіз існуючих підходів щодо створення моделей аудиту загроз інформаційної безпеки підприємств та установ показує, що вони носять загально теоретичний характер на рівні концептуальних методик і формалізованих стандартів [1,2] , які не відображають цілеспрямованість аудиту загроз на сам механізм створення споживчої цінності підприємства - об'єкт, яким є система взаємопов'язаних по піраміді менеджменту підприємства управлінських і технологічних бізнес-процесів [3]. У зв'язку з цим виникає актуальна потреба розробки методологічних засад комплексного механізму забезпечення інформаційної безпеки (кібербезпеки) сучасних процесно-орієнтованих підприємств (установ) на основі визначення їх системної моделі аспектів прояву інформаційних загроз (кіберзагроз).

В контексті вищезазначеного пропонується пошук системних аспектів прояву потенційних інформаційних загроз (кіберзагроз) сучасного виробничо-здутового підприємства здійснювати на основі інжинірингової моделі створення інформаційної автоматизованої системи управління підприємства (ІАСУП), яка представлена на рис.1. Дана модель ґрунтується на твердженні класика менеджменту П. Друкера, що люба система управління організаційної системи може бути зведена до трьох управлінських рівнів над рівнем



виробничої (технологічної) діяльності підприємства щодо створення споживчої цінності [4].



Рисунок 1 - Інжинірингова модель створення ІАСУП (авторська модель): АСУП - автоматизована система управління підприємством (охоплює три рівня взаємодії управлінських бізнес-процесів менеджменту); АСУ ВД - автоматизована система управління технологічними бізнес-процесами виробничої діяльності щодо створення споживчої цінності.

Відповідно до моделі рис.1 принциповим, з погляду розподілу прав доступу до інформаційних ресурсів підприємства, є визначення управлінського та виконавського (виробничого) статусу доступу працівників підприємства у системі менеджменту.

**Твердження 1.** У менеджерів (керівників) підприємства може бути тільки три види управлінських статусів (циклів з множини управлінських дій **Plan, Do, Check, Act**): PDCA, DCA, DC.

Дане твердження ґрунтується на відомому постулаті теорії графів: циклічний плоский (планарний) граф може мати вкладені цикли (підграфи), якщо вони не мають перетену ребер і всі разом взяті мають хоча б одну спільну вершину [5]. Тому відомий PDCA-цикл (колесо Демінга) як плоский граф (див. рис.2), може бути структурований у модель «PDCA-комплекс циклів менеджменту».

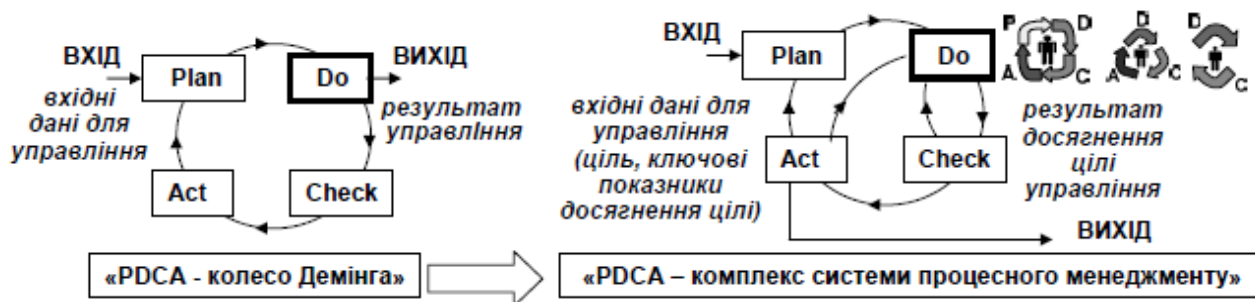


Рисунок 2 - Структурований PDCA – цикл організаційного управління (авторська модель)

В контексті моделі рис.1 і даного твердження пропонуються наступні авторські визначення базових елементів системології процесно-орієнтованого менеджменту підприємства.

**Визначення 1.** Управлінський бізнес-процес (УБП) - керована за управлінським циклом статусу PDCA (DCA, DC) ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних операцій керівника і підпорядкованих йому безпосередньо керівників (об'єктів управління) нижнього (суміжного) рівня управління, кінцевою метою яких є вироблення управлінських рішень (дій) для безпосередньо підпорядкованих йому виконавців.

**Визначення 2.** Процес управління (ПУ) керівника - циклічно повторюваний керівником у встановленому періоді часу ланцюжок з множини управлінських функціональних дій (Plan, Do, Check, Act) відповідно до його управлінського статусу.

**Визначення 3.** Технологічний бізнес-процес - керована по управлінському циклу PDCA ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних операцій керівника і підлеглих йому виконавців технологічного (операційного) процесу, кінцевою метою яких є створення споживчої цінності.

**Визначення 4.** Піраміда (дерево) процесно-орієнтованого менеджменту підприємства (організації) - це система взаємозв'язаних управлінських і технологічних бізнес – процесів ланцюжка створення споживчої цінності.

**Визначення 5.** Ланцюжок створення споживчої цінності (бізнес-цінності) підприємства - логічна послідовність (кортеж) технологічних бізнес-процесів створення бізнес – цінності підприємства: залучення споживача/замовника,

підготовка виробництва, виробництво товару/надання послуг, продаж товару/послуг.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що згідно управлінсько-інформаційної сутності пропонованих елементів системології процесно-орієнтованого менеджменту базова множина об'єктів аудиту потенційних загроз інформаційної безпеки підприємства ґрунтується на основі комплексного системного причинно-наслідкового характеру зв'язків двох процесуальних моделей: «ланцюжок створення бізнес-цінності підприємства» та «піраміда процесного менеджменту». В свою чергу, з контексту цього твердження можна зробити два методологічних висновки: інформаційне поле підприємства – це система взаємопов'язаних баз даних (БД) документів (файлів, папок) кожної посадової особи піраміди менеджменту згідно їм встановленим статусам доступу до БД та створення в них первинних даних; в сенсі структури інформаційного поля підприємства піраміда процесного менеджменту – це піраміда статусних автоматизованих робочих місць (АРМ) співробітників підприємства.

Звісно, що оцінкою ефективності бізнесу підприємства є досягнення ним у запланованому періоді діяльності встановленої величини показника економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added ) як стратегічно важливої цілі розвитку [3]. Тому реалізація будь-якої загрози інформаційної безпеки має свою «ціну» негативного впливу на цей показник. Ця «ціна» може бути, наприклад, встановлюватись за формулою: розмір ризику (**Р**) є відношення перемноження ціни (**Ц**) захищуваного ресурсу на ймовірності (**Й**) втілення небезпеки до величини (**В**) уразливості ресурсу. Оскільки **Р** має грошовий еквівалент, то він є одним з показників збитку підприємства у формулі EVA. Крім того, показник **Р** може бути кількісною оцінкою ефективності системи забезпечення інформаційної безпеки (кібербезпеки) підприємства як по окремим об'єктам захисту, так і в цілому за підприємство.

Виходячи з даних міркувань, пропонується таке системологічне визначення.

**Визначення 6.** Модель аудиту загроз інформаційної безпеки процесно-орієнтованого підприємства (установи) – логічна послідовність (кортеж) аудиторської перевірки дотримання встановлених бієктивних відображень ієрархічних топологій: «дерево генеральної бізнес-цілі підприємства – дерево показників досяжності генеральної бізнес-цілі» → «дерево управлінських (PDCA, DCA, DC) та виконавчих (D) статусів посадових осіб» → «дерево статусних електронних (паперових) баз даних (БД<sup>PDCA</sup>, БД<sup>DCA</sup>, БД<sup>DC</sup>, БД<sup>D</sup>)» → «дерево структури АРМ посадових осіб» → «дерево статусів (видів) ідентифікаторів (процедур ідентифікації) до АРМ».

### Література

1. Сучасні підходи до оцінки ризиків ІТ-технологій. URL://<https://ppt-online.org/172211> (Дата звернення: 10.02.2023 р.).
2. Що таке безпека мережі?  
URL:<https://www.eset.com/ua/support/information/entsiklopediya-ugroz/bezopasnost-seti/> (Дата звернення: 10.02.2023 р.).
3. Тупкало В.М. Бізнес – інжиніринг сучасних процесно – орієнтованих підприємств: монографія. URL: <https://www.twirpx.com/file/2142999/> (Дата звернення: 07.11.2022 р.).
4. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер. 2015. 299 с.
5. Журавчик Л.М. Дискретна математика для програмістів. Вид-во: Львівська політехніка. 2019. 420 с.

## **ФОРМУВАННЯ РОЗУМНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЧЕРЕП А.В.**, д.е.н., професор,

Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

**ВОРОНКОВА В.Г.**, д.ф.н., професор,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні,

Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

**ЧЕРЕП О.Г.**, д.е.н., професор,

Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)

Забезпечення безпеки та загальних послуг туристів є важливим змістом розумного міста. Центри хмарних обчислень у туристичних містах об'єднують хмарне сховище та хмарні обчислення, реалізуючи системи міського соціального управління, інтелектуальний транспорт, відеоспостереження та розумні будинки. За допомогою цифрових технологій та безпеки туристів формується комфортне та безпечне міське середовище. Розумна туристична система включає систему онлайн-торгівлі, а головне завдання туристичних розумних подорожей інтегрувати офлайн-продукти та послуги культурного туризму в Інтернеті, створити основні торгові цифрові платформи та відкриті системи електронної комерції, сприяти реалізації квитків щодо подорожей на мальовничі місця, готелі, туристичні сувеніри, місцеві страви, онлайн-продаж продукції.

Крім того, розумний туризм співпрацює з великими постачальниками туристичних онлайн-послуг, розповсюджуючи туристичні продукти. Після запуску інтелектуального туризму середньорічний темп зростання туристів у високотехнологічних країнах світу зріс на 30%.

Справжня цінність цифрової економіки відображається у тому факті, що інтелектуальний туризм сприяє загальному розвитку міста, а його потужність охоплює мальовничі місця. Інноваційним прикладом розвитку розумного туризму є формування туризму мудрості. Для цього слід побудувати

муніципальний культурний туристичний центр великих даних, інтегрувати глобальний туризм, сільський туризм, інвестиційні та фінансові проекти, цифрові музеї, цифрові бібліотеки, ресурси цифрових культурних реліквій та інші ресурси даних, а також всебічно покращувати рівень інтелектуального управління та обслуговування.

Розумний туризм повинен сприяти інноваціям і розвитку індустрії туризму, використовувати «Інтернет +», великі дані, штучний інтелект та інші сучасні інформаційні технології для створення інтелектуальної туристичної платформи та розвитку офлайн-центрів туристичного досвіду та пунктів обслуговування для створення інтегрованої туристичної платформи, що об'єднує їжу, житло, транспорт, подорожі, покупки та розваги.

Розумний туризм об'єднує інтегровану онлайн-ову та офлайн-ову систему обслуговування туристичних продуктів. Слід також сприяти створенню демонстраційних розумний мальовничих майданчиків. До 2025 року цифровізація та розумне будівництво мальовничих майданчиків рівня вище 4А у містах високотехнологічного світу буде повністю популяризовано та застосовано.

Для розумних подорожей слід створити міські центри великих даних трафіку, щоб інтегрувати різні дані трафіку та запустити програми великих даних трафіку. У розумних містах слід впровадити багаторівневу всеосяжну платформу публічної інформації про транспорт і платформу продажу квитків, запровадити служби запитів щодо інформації про дорожній рух і подорожі. Підтримувати розвиток мобільних туристичних платформ і продовжувати розвивати нові формати, такі як онлайн-автомобілі та спільні велосипеди.

План розвитку індустрії спорту на відкритому повітрі пропонує просувати цифрові технології для розширення можливостей спортивних технологій на відкритому повітрі, розробляючи онлайн-продукти та послуги, такі як розумне катання на велосипеді, розумне катання на човні та моделювання польотів, створювати онлайн- і офлайн-співпрацю для відкритого спорту. В основі розумного туризму - розвиток нових моделей споживання.

**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛАСЕНСУ  
В УМОВАХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ, КОНКУРЕНТНИЙ КОНТЕКСТ ТА  
КОМПЛАСНС-ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З РОЗВИТКУ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**В.В. БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ**

д-р. екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і  
соціально-гуманітарних дисциплін

**О.О. ЗАВГОРОДНЯ**

д-р. екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки і  
соціально-гуманітарних дисциплін

**К.О. ЗАВГОРОДНІЙ**

магістрант освітньої програми «Міжнародна економіка»

Український державний університет науки і технологій (м. Дніпро)

Європейський вибір України в умовах глибинних трансформацій світ-системи відкриває перед національною економікою принципово нові перспективи та можливості самоідентифікації у глобальному економічному просторі, нарощування відтворювального потенціалу, підвищення рівня добробуту та якості життя населення. Зрозуміло, що практична реалізація зазначених можливостей вимагає напружених консолідованих зусиль у подоланні регресивних тенденцій у більшості сфер суспільного життя.

Поточна кризова ситуація, істотно загострена під час повномасштабної війни, – це результат реалізації неефективної національної моделі соціально-економічної розвитку, *недооцінки ролі та значення її інноваційних чинників, ігнорування убудованості інновацій у новітні механізми відтворення й саморозвитку економічних систем різного рівня агрегації.* Зазначене підтверджується сучасними світовими реаліями. Країни з вищими значеннями глобального індексу інновацій є лідерами за рівнем економічного добробуту, показниками людського та технологічного розвитку, екологічної ефективності та безпеки, глобальної конкурентоспроможності [1-2]. Певне нехтування інноваціями можуть собі дозволити або країни-офшори, або країни, багаті на



паливно-енергетичні ресурси й орієнтовані на отримання природної ренти.

Під тиском глобальної конкуренції інноваційна пасивність обертається технологічною примітивізацією, гальмуванням розвитку й дрейфом на соціально-економічну периферію. Імперативом саморозвитку відкритих економічних систем в умовах різноманітних всюдисутніх метаморфоз, невинно індукованих Індустрією 4.0-5.0, стає здатність генерувати та сприймати конкурентоспроможне нове, постійна готовність до адаптації та інноваційного самоудосконалення, спроможність реалізовувати комплаєнс програми та проєкти, органічно інтегровані у відтворювальні цикли внаслідок повної відповідності умовам, вимогам та обмеженням середовища при погляді на сьогодення із очікуваного (планованого) майбутнього. В Україні, на жаль, за роки незалежності не вдалося знайти адекватні інноваційні відповіді на виклики глобалізації. Насамперед, йдеться про загрози та ризики, пов'язані із появою такого трансграничного феномену захоплення й перерозподілу економічної влади як *глобальна конкуренція*.

*У глобалізованому середовищі суперництво економічних акторів за найкращу реалізацію своїх інтересів набуває комплексного характеру (табл. 1), охоплює не тільки усі наявні різнорівневі підсистеми світової економіки, а й боротьбу за їх майбутні контури та чільне місце у цьому майбутньому[3].*

Інноваційному драйверу конкурентних відносин додатковий рушійний імпульс надають симбіотичні тенденції креативізації та інтелектуалізації економічної діяльності. Разом вони узвичаюють інноваційність як спосіб буття економічних акторів. Серед чинників експансії економічної творчості:

- виснаження природних ресурсних резервів екстенсивного економічного зростання в країнах – лідерах, що спонукає суб'єктів господарювання - продуцентів благ і послуг - до активних пошуків нетрадиційних (інноваційних) способів підтримки та підвищення прибутковості;

- інформаційна революція із такими результатами як: а) прискорення дифузії інновацій, б) формування відкритої глобальної бази знань,

в) здешевлення вартості тиражування та розповсюдження інформаційно-інтелектуального продукту, полегшення верифікації його новизни та авторства;

Таблиця 1 – Атрибути та визначальні ознаки глобальної конкуренції

Ознака	Зміст
Об'єкти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• свідомість та підсвідомість людини, громадська думка;</li> <li>• ринки збуту, зокрема майбутні;</li> <li>• ресурси (природні, матеріально-технічні, фінансові, людські, інтелектуальні, знанняві, інформаційні);</li> <li>• сфери політичного та економічного впливу;</li> </ul>
Учасники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мікро- (фінансові та нефінансові корпорації); мезо- (ТНК, МНК, регіони, інтеграційні об'єднання), макро- (національні економіки);</li> </ul>
Домінуючі фактори та переваги конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інтелектуальне, науково-технічне та інноваційне лідерство;</li> <li>• колабораційні процеси, ефекти масштабу та різноманіття;</li> <li>• мультифакторна продуктивність факторів виробництва;</li> <li>• заміщення абсолютно обмежених природних ресурсів на відновлювальні та штучностворені;</li> <li>• синергетичний ефект міжнародного розміщення виробництва та глобальних збутових мереж, ефективність логістики та бізнес-моделей;</li> <li>• цінності, культура та традиції;</li> </ul>
Організаційні форми конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управління інноваційним розвитком, комплаєнсом програм, проєктів та ризиків;</li> <li>• глобальний менеджмент якості та маркетинг на рівні транс- та мультинаціональних корпорацій;</li> <li>• фронтальна національна політика конкурентоспроможності;</li> <li>• національне та міжнародне регулювання процесів міграції ресурсів, науково-технічного обміну та дифузії інновацій;</li> <li>• інститути міждержавного та наддержавного регулювання.</li> </ul>

- досягнутий рівень життя в розвинутих країнах із відповідною орієнтацією виробництва на задоволення індивідуалізованих потреб споживача, безперервне оновлення номенклатури та диференціації спектру споживчих властивостей благ, що їх задовольняють;

- певна девальвація економічної цінності традиційних факторів виробництва в умовах прискорення соціально-економічного та техніко-економічного часу тощо.

Тиск з боку конкурентів зумовлює загострення потреб розвитку та примушує економічних акторів швидше реагувати на зовнішні виклики та кон'юнктурні коливання, убезпечувати себе та власні активи від морального старіння, протидіяти стрімкому вичерпанню джерел монопольної та диференційної ренти, шукати варіанти подолання ресурсних обмежень. Тож

все потужніше проявляють себе стимули до ротації факторів конкурентоспроможності й виведення у домінанти інтелектуального ресурсу та інноваційного капіталу, що вирізняються: а) порівняно більшим продуктивним та доходогенераційним потенціалом; б) множинними позитивними зовнішніми ефектами; в) здатністю розширювати економічний простір та забезпечувати реалізацію експансіоністських стратегій, зокрема експортних та пов'язаних з міжнародною виробничою кооперацією. Водночас істотно підвищується значення інноваційної діяльності в життєвому циклі економічних систем та набуває критичного значення менеджмент інновацій.

З сучасної точки зору, управління інноваційним розвитком - опанування мистецтва свідомих змін; прогнозування, проєктування та ефективне конструювання власного майбутнього шляхом цілеспрямованої інноваційної самомінливості (рис. 1) - підвищення та вибіркового удосконалення власного економічного потенціалу заради започаткування та посилення конкурентних переваг, збільшення шансів на виживання у агресивному конкурентному середовищі, де точиться не тільки боротьба за споживача із внутрішніми та зовнішніми суперниками-імпортерами, а й за ресурсні ніші.

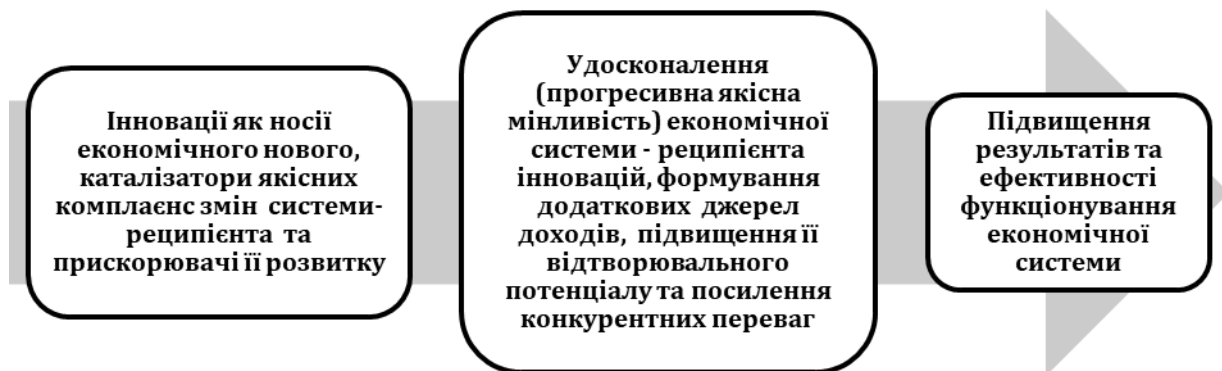


Рис. 1 – Інноваційний розвиток як процес цілеспрямованої якісної мінливості економічної системи.

Відповідно модифікується інноваційний світогляд, ідеологія інноваційної політики та принципи її провадження (рис. 2). Новітні концепти державного регулювання та менеджменту інновацій спираються на:

- 1) розуміння інноваційної діяльності як суспільного процесу

“товаризації” знань, інтенсивність якого обумовлюється гостротою конкуренції, а потужність ефектів і результативність – дією інституційних чинників;

2) комплексний підхід до інноваційного процесу, коли акцент робиться не на розрізнені поодинокі спроби використати конкретні розробки в певному виробництві, а формування цілісної гнучкої й динамічної інноваційної системи, здатної через неперервний потік інновацій вирішувати проблему авангардизації й модернізації економіки;



Рис. 2 - Принципи ефективного управління інноваційним розвитком.

3) імовірність перемоги у конкурентній боротьбі на світових ринках певних учасників визначається потенціалом їх міжнародної конкурентоспроможності, підойми якої в системі комплаєнсу стратегічних програм і проєктів інноваційного розвитку.

### Література:

1. The Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the

COVID-19 Crisis. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/)

2. The Global Competitiveness Report. Full data edition. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf /](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf/)

3. Міжнародні стратегії економічного розвитку / За ред. А.О. Задой. К.: Знання, 2007. 332 с.

## **КОМПЛАЄНС-РИЗИКИ В СФЕРІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**М. ВЕРЕС ШОМОШІ**

д.е.н., професор, декан економічного факультету Мішкольцьського університету  
(м.Мішкольц, Угорщина)

**Т.О. КОБЄЛЄВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу

**П.Г. ПЕРЕРВА**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет «ХПІ» (м. Харків)

Система комплаєнс-функції в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства може і повинна взаємодіяти практично з усіма відділами та структурними підрозділами. Практичне виконання вказаної рекомендації буде сприяти не тільки виявленню, аналізу, оцінюванню комплаєнс-ризиків, розробці методичної бази по їх мінімізації, а й оптимізації роботи комплаєнс-контролю в цілому [1-19] .

Суть комплаєнс-функції полягає в тому, що кожен співробітник промислового підприємства має чітке уявлення про те, які дії в його роботі повинні робитися саме ним для мінімізації комплаєнс-ризиків або для їх можливого повного усунення. Для недопущення або, принаймні, мінімізації комплаєнс-ризиків, які можуть виникати в сфері інноваційної діяльності і, особливо, при комерціалізації результатів інноваційної діяльності працівників підприємства, пропонується розмежовувати сфери, в яких застосування комплаєнс-функції необхідно, і сфери, в яких співробітники повинні намагатися апріорі виключати можливість виникнення ризикових ситуацій і в такому випадку застосування комплаєнса не доцільно. У зв'язку з цим можна позначити три основні групи ризиків в сфері інноваційної діяльності

підприємства (комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності), які в сукупності становлять основу комплаєнс-ризиків (рис.1).

З нашої токи зору, в сфері інноваційної діяльності підприємства найбільш важливим є репутаційний ризик, на який промислові підприємства зазвичай не звертають потрібної уваги. Разом з тим, якраз наявність репутаційних втрат може в підсумку привести до негативних результатів при комерціалізації інноваційних здобутків підприємства. Актуальність та важливість репутаційної складової в інноваційної діяльності промислового підприємства підкреслює крилатий вираз Бенжаміна Франкліна: «Необхідно багато хороших справ, щоб створити хорошу репутацію, і тільки один поганий вчинок щоб втратити її». Ми вважаємо цей вираз справедливим при створенні та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності.



Рисунок 1 - Комплексні групи комплаєнс-ризиків в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

У проведеному дослідженні на основі детального аналізу та узагальнення теоретико-методичних підходів розроблено сучасні концептуальні положення сталого інноваційного розвитку промислового підприємства з позицій

безпекової складової, проведено практичну апробацію запропонованих підходів на рівні промислового підприємства. Досягнення сталого ефективного інноваційного розвитку промислового підприємства знаходить своє відображення в досягненні системи цілей (соціальних, економічних, екологічних). У цьому випадку прибуток вже не представляє собою кінцеву мету, на яку орієнтується діяльність топ-менеджменту промислового підприємства. Він є однією з економічних цілей і виконує також досить важливу задачу, представляючи собою засіб досягнення всієї системи цілей підприємства. Пропонується розглянути в якості критерію оцінки сталого ефективного інноваційного розвитку підприємства не тільки традиційні складові (економічну, соціальну, екологічну), а і показники економічної безпеки. В рамках безпекової складової найбільш важливим, на думку авторів, представляється врахування надзвичайно важливого чинника – комплаєнс-безпеки. Поняття «комплаєнс-безпека» рекомендовано визначати виходячи з змісту як безпосередньо терміну «комплаєнс», так і дефініцій «економічна безпека» та «сталий інноваційний розвиток», як міру захищеності найбільш важливих результатів роботи та інтересів підприємства від різного роду комплаєнс-порушень та досягнення сталого інноваційного розвитку як промислових підприємства, так і всієї економіки нашої країни.

Введення в науковий обіг цього поняття дозволяє промисловим підприємствам в максимальній мірі сконцентруватися на подоланні таких негативних явищ, притаманних українській економіці, як корупція, шахрайство, відмивання грошей та фінансування тероризму, порушенні законодавчих і нормативних актів, положень корпоративної етики.

Вирішення важливих проблем в безпековому напрямку сталого інноваційного розвитку неможливе без узгодження дій та стратегій на всіх рівнях - від національної економіки в цілому, до рівня промисловості та окремих підприємств. Результатом системного вирішення економічних, екологічних, соціальних та безпекових проблем на всіх рівнях і буде досягнення сталого інноваційного розвитку на кожному з них.



Сукупність отриманих методологічних, теоретико-методичних та науково-практичних результатів ґрунтується на дослідженні сутності і змісту концепції комплаєнс, науково-методичної її адаптації до практики виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств, а також удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення їх комплаєнс-безпеки, що дає підстави стверджувати про виконання в ході дослідження важливої науково-практичної задачі по підвищенню сталого інноваційного розвитку як промислових підприємства, так і всієї економіки нашої країни.

Успіх інноваційної діяльності багато в чому визначається швидкістю і правильністю реакції підприємства на виникаючі загрози, де ключовим фактором, що визначає ефективність підприємницької діяльності в сфері інновацій, є створення системи забезпечення економічної безпеки підприємства та як найбільш важливої її складової – комплаєнс-безпеки.

### Література

1. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
2. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
4. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
5. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
6. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
7. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як

інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки.* Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

**8.** Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва».* Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

**9.** Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки.* Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

**10.** Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва».* Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

**11.** Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

**12.** Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

**13.** Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia.* №1, ч.2. С.140-145.

**14.** Kocziszky G., Kobielieva T.O., Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI». 2019. 689 p.

**15.** Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2021.* Bielsko-Biala. P. 51-54.

**16.** Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

**17.** Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся.* 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

**18.** Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobielieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management.* Vol.19, Iss.1. P.24-38.

**19.** Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal.* Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛАЄНС-КОНЦЕПЦІЇ ДЛЯ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Т.О.КОБЄЛЄВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Комплаєнс є управлінською функцією, спрямованою на ведення бізнесу відповідно до чинного законодавства, правил, кодексів та стандартів, встановлених компетентною владою, професійними асоціаціями та внутрішніми документами фінансової установи. Як напрям діяльності комплаєнс націлений на досягнення такого рівня відносин між організацією, його клієнтами, контрагентами, партнерами та працівниками, коли ці відносини характеризуються справедливістю, взаємною довірою та співпрацею, наміром не допустити конфлікту інтересів, а також дотримуватися норм застосовного законодавства та положень внутрішніх нормативних актів та розпорядчих документів організації. Комплаєнс контроль як ефективний інструмент мінімізації комплаєнс-ризиків впевнено виходить на ключові позиції в управлінні сучасними організаціями, причому не лише фінансовими інститутами, а й компаніями реального сектору економіки. У світлі наростаючого тиску з боку регуляторів та численних кримінальних розслідувань з кожним роком збільшується і цінність для бізнесу комплаєнс-функції. На сьогоднішній день на вітчизняному ринку вже склалося чітке розуміння того, що комплаєнс — це невід'ємний елемент системи корпоративного управління, і, що користь від його впровадження незрівнянно більша за ризики, пов'язані з його відсутністю. Система комплаєнс — це реальний механізм управління корупційними ризиками в будь-якій організації, незалежно від специфіки її діяльності [1-19].

Різні джерела інформації визначають рівень тіньової економіки в Україні від 28 до 40 відсотків величини ВВП. Все це реально впливає на рівень бідності громадян України, який щорічно погіршується на 10-15%. Згідно статистичних звітів ООН, за межею бідності в нашій країні знаходиться близько 80% громадян.

У міжнародній практиці для оцінки рівня корупції в країні розраховують Індекс сприйняття корупції (ІСК), який відображає сприйняття рівня корупції підприємцями та аналітиками різних країн світу, в тому числі і експертів, які проживають в країні, рівень корупції якій досліджується: чим менше значення ІСК, тим вище рівень корупції. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні за останні 5-10 років не є позитивною. Звертає на себе увагу той факт, що Україна вперше за багато років в останні роки отримала значення цього індексу 32 бали. Це значення вселяє певну надію. Адже тих, хто набирає від 31 до 60 балів, називають країнами, які «намагаються боротися з корупцією». Україна потрапила в цю групу тільки за підсумками останніх років.

Проведені дослідження свідчать про те, що хабарництво і корупція залишаються основними видами економічних злочинів, які негативно впливають на діяльність українських організацій. Тільки за останні два роки від цих злочинів постраждали 48% опитаних компаній, а кожен третій український респондент (33%) згадав, що його організація отримувала пропозицію дати хабар. Як показали наші дослідження, найбільш поширеними видами злочинів, з якими стикаються компанії, є незаконне привласнення майна (46%), шахрайство в сфері закупівель (33%) та управління персоналом (33%), кіберзлочини (31%).

Важливим моментом, на мою думку, є той факт, що українські підприємства, як правило, не виносять сміття з хати. У переважній більшості випадків викритих на підприємствах економічних злочинів не стають публічними, а ретельно приховуються на підприємствах.

Всі ці дані свідчать про необхідність більш кардинальних дій підприємств і організацій в боротьбі з економічними злочинами. В останні роки у світовій практиці з'явилися певні наукові розробки, використання яких, на наш погляд,

дозволяє істотно знизити рівень злочинів в економічній сфері. В цьому випадку мова йде про комплаєнс-функції.

Ми пропонуємо ввести в науковій обіг термін *комплаєнс-безпека*, який визначає захищеність життєво важливих інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх порушень законів, нормативних правових актів, стандартів, установчих і внутрішніх документів підприємства шляхом визначення, оцінки та максимального зменшення (усунення) комплаєнс-ризиків. Використання комплаєнс-функції дозволяє виявляти комплаєнс-ризики, що загрожують діяльності підприємства, і управляти такими ризиками.

Існуюча практика пропонує підприємствам концепцію трьох ліній захисту від комплаєнс-ризиків і комплаєнс-порушень. Перша лінія захисту знаходиться в бізнес-середовищі, тобто там, де ці комплаєнс-ризики і виникають. Цей захист передбачена сьогодні в практиці роботи будь-якого підприємства. Друга лінія захисту - це лінія, яку ми пропонуємо впровадити і докладно описали в нашій книзі. Це захист з боку спеціалізованих комплаєнс-підрозділів підприємства. Так як комплаєнс-підрозділи підпорядковуються топ-менеджменту підприємства, то і тут можуть бути порушення або явища. Для боротьби з ними передбачена третя лінія захисту - комплаєнс-аудит, працівники які підпорядковані тільки вищому органу влади підприємства - зборам акціонерів.

Концепція трьох ліній захисту може бути ефективно використана на підприємствах країн з низьким рівнем корупції, де менталітет громадян навіть не припускає можливостей порушення існуючого законодавства, здійснення економічних правопорушень. Але для країн з високим рівнем корупції, наприклад, як Україна, схема трьох ліній захисту може бути недостатньо ефективною. Ми маємо безліч прикладів, коли в корупційні схеми економічних злочинів притягнуто вищі посадові особи промислових підприємств, з якими внутрішній інструментарій боротьби є безсилим.

Виходячи з цього, ми пропонуємо для промислових підприємств четверту лінію захисту від комплаєнс-ризиків (рис.1).



Рисунок 1 - Концепція чотирьох ліній комплаєнс-захисту  
*Джерело: авторська розробка*

Четверта лінія захисту передбачає проведення зовнішнього комплаєнс-аудиту незалежними аудиторами. Четверта лінія захисту передбачає тісну співпрацю внутрішніх і зовнішніх аудиторів, детальний контроль результатів контролю на третій лінії захисту. У якості незалежного аудитора при необхідності може виступати іноземна аудиторська фірма.

Процеси забезпечення економічної безпеки - всіх її складових - взаємопов'язані між собою. Тому їх необхідно розглядати як систему, тобто «сукупність взаємопов'язаних заходів управлінського, економічного та правового характеру, що здійснюються керівництвом (власником бізнесу) з метою захисту фінансових інтересів організації від реальних чи потенційних загроз (дій фізичних чи юридичних осіб), які можуть призвести до втрат (втрат) основних ресурсів». У свою чергу система комплаєнс — це також сукупність взаємопов'язаних заходів управлінського, економічного та правового характеру,

але спрямованих уже на реалізацію комплаєнс-функції. З урахуванням змісту комплаєнс-функції, очевидно, що система комплаєнс, що функціонує на підприємстві, повинна стати одним з елементів єдиної системи економічної безпеки. Отже, кожне підприємство прагне максимально надійного захисту своїх економічних інтересів від різноманітних загроз для того, щоб ефективно реалізувати напрями свого бізнесу та успішно розвиватися або, іншими словами, забезпечити свою економічну безпеку. Рівень економічної безпеки визначається за сукупністю оцінок різних компонентів (складових) економічної безпеки - фінансової, кадрової, техніко-технологічної, екологічної, силової, інформаційної та правової. Дослідження сутності комплаєнс-ризиків та напрямків комплаєнс-контролю показало, що вони відіграють велику роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Наслідки комплаєнс-ризиків у вигляді юридичних санкцій, санкцій регулюючих органів, отримання великого фінансового збитку, втрати репутації знижують рівень правової безпеки підприємства, а також негативно впливають на фінансову, кадрову, силову, інформаційну складові та, отже, загалом економічну безпеку підприємства.

### Література

1. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
2. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
6. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliava T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
7. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.

8. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
9. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
10. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
12. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
13. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
14. Tkachova N., Kobielieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.
15. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
16. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
17. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
18. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
19. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.



## **СИСТЕМА КОМПЛАЄНС-БЕЗПЕКИ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**С.НАГІ**

д.е.н., професор, заступник декана економічного факультету Мішкольцьського  
університету (м.Мішкольц, Угорщина)

**Т.О.КОБЄЛЄВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу

**П.Г.ПЕРЕРВА**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу

Національний технічний університет «ХПІ» (м. Харків)

Сучасні процеси економічного зростання та глобалізація національних економік суттєво актуалізували завдання переходу суб'єктів господарювання до концептуальних положень сталого інноваційного розвитку. Промислові підприємства є первісними ланками у господарському процесі нашої країни, так як саме від їх успішної роботи і залежить ефективність економіки держави в цілому.

Функція комплаєнс як ефективний інструмент мінімізації комплаєнс-ризиків впевнено виходить на ключові позиції в управлінні сучасними організаціями, причому не лише фінансовими інститутами, а й компаніями реального сектору економіки. У російському та зарубіжному експертному співтоваристві досить тривалий час точаться дискусії щодо місця та ролі функції комплаєнс у комерційних організаціях. Основною метою даних дискусій є визначення «периметра» даної функції, більш конкретно – що включає дана функція, хто відповідає за комплаєнс-ризики і де проходить вододіл між комплаєнс і, скажімо, юридичною функцією або діяльністю служб внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. Ситуація ускладнюється тим, що й законодавці, що визначають норми, яким має бути «забезпечена

відповідність», і експерти в своїй більшості мислять і діють у прив'язці до індустріальної специфіки організації. Пророблення та деталізація питань законодавчого регулювання та відповідності законодавчим вимогам щодо окремих областей чи індустрій також сильно відрізняються. Системний підхід до побудови комплаєнс-функції дозволяє структурувати та створити ефективну функцію забезпечення відповідності законодавчим вимогам в організації будь-якого типу. При цьому ключовими є такі питання: - підхід до виявлення областей комплаєнсу та методологія побудови функції комплаєнсу; - структуризація функції комплаєнс (централізована та децентралізована комплаєнс-функція; поділ зон відповідальності з функцією управління ризиками, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту); - зовнішня оцінка функції комплаєнс (хто й щодо чого оцінює функцію комплаєнс; які у зв'язку з цим дії необхідно робити у компанії).

Складна внутрішня та зовнішня політична та економічна ситуація в Україні не дає підстав для того, щоб не дбати про своє майбутнє, вибудовуючи стратегії сталого інноваційного розвитку економіки на перспективні періоди часу. Досвід досягнення показників інноваційного розвитку економіки свідчить про те, що в сучасних геополітичних та економічних умовах роботи реального сектору економіки неможливо обійтися без ідентифікації причин та наслідків цього процесу, дослідження кризових проявів, виявлення позитивних та негативних чинників, які стимулюють або гальмують інноваційного розвиток національної економіки в цілому та промислових підприємств зокрема [1-19]. Все це зумовлює важливість та актуальність визначення та обґрунтування напрямків, умов та факторів досягнення ефективного інноваційного розвитку національної економіки, її можливостей забезпечувати наявні потреби в різних видах продукції, до яких, на наш погляд, в першу чергу слід віднести результати роботи реального сектору економіки, в повній мірі використовувати виробничі потужності промислових підприємств та забезпечити необхідний науково-технологічний рівень їх продукції.

В сучасних умовах на інноваційну діяльність господарюючих суб'єктів впливають як макроекономічні чинники (стан комерційного законодавства, політична та соціально-економічна ситуація в країні та ін.) Так і мікроекономічні (кадри, достатність капіталу, ефективність та компетентність менеджменту), що загострює проблему забезпечення економічної безпеки інноваційного підприємства [1].

Економічна безпека інноваційної діяльності промислового підприємства - це стан, що забезпечує найбільш ефективне використання наявних в розпорядження підприємства ресурсів для забезпечення стабільного функціонування і розвитку, при якому воно здатне до максимізації своєї вартості при прийнятному рівні ризику [4].

Мета економічної безпеки підприємства полягає в ефективному захисті життєво важливих економічних інтересів відповідного об'єкта безпеки від різного роду загроз. Економічна безпека інноваційного підприємства залежить не тільки від результатів його чисто виробничо-комерційної діяльності. Сьогоднішні реалії свідчать про те, що найбільш успішні підприємства, найуспішніші інноваційні розробки можуть не принести їх розробникам відповідних дивідендів в результаті протиправних дій в певній мірі причетних, або навіть зовсім не причетних до цих результатів осіб. Тому надзвичайно важливим є забезпечення інноваційної діяльності захистом від протиправного втручання в її результати різного роду фізичних та юридичних осіб. Мова йде про можливі прояви корупції, шахрайства, порушення корпоративної етики та інші порушення чинного законодавства.

З огляду на комплексності та натхнення змісту даної категорії, її слід розглядати як систему. Під системою економічної безпеки підприємства розуміють організовану сукупність спеціальних органів, служб, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз [8]. Все це нагально потребує наукового обґрунтування та розробки спеціальних методів посилення рівня економічної безпеки інноваційної діяльності промислового підприємства.

Підсумовуючи вище сказане, можна дійти невтішного висновку у тому, що забезпечення економічної безпеки підприємства складає основі певної стратегії і тактики. Стратегія економічної безпеки підприємства включає, насамперед, перевірку контрагентів, аналіз передбачуваних угод, експертизу документів, виконання правил роботи з конфіденційною інформацією та іншим. Служба безпеки у разі виконує роль контролера. Тактика забезпечення безпеки підприємства передбачає застосування конкретних процедур та виконання конкретних дій з метою забезпечення його економічної безпеки. Розглядаючи роботу служб економічної безпеки з позиції стратегічного забезпечення економічної безпеки, важливо говорити про їхню участь у розробці комплаєнс-програми та кодексу підприємства. Роботи, які пов'язують усі ці елементи в єдине ціле оптимальним способом, можуть будуватися, спираючись як на систему комплаєнс-контролю, так і шляхом автоматизації робіт із забезпечення економічної безпеки підприємств.

### Література

1. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
2. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
6. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
7. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
8. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

9. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
11. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
13. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
14. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
15. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
16. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
17. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
18. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.
19. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

## **ФУНКЦІЇ ТА НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**П.Г. ПЕРЕРВА**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу

**Т.О. КОБЄЛЄВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу

Національний технічний університет «ХПІ» (м. Харків)

Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів. До сфери комплаєнс відносяться також специфічні області, такі як [1-19]:

- ✓ протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом і фінансуванню тероризму;
- ✓ розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії з чинним законодавством;
- ✓ захист інформаційних потоків;
- ✓ протидія шахрайству;
- ✓ протидія корупції;
- ✓ встановлення етичних норм поведінки співробітників підприємства і таке інше.

Концепція комплаєнс (як це зазвичай має місце для нових концепцій) в існуючій літературі характеризується по-різному. Не входячи в детальне термінологічне дослідження, буде правильним почати характеристику цього терміна зі слів англійського походження. «Комплаєнс - спостереження за виконання чогось».

Згідно даним, отриманих KPMG (аббревіатура в назві компанії складається з перших букв прізвищ засновників незалежних фірм, які увійшли до складу KPMG) в результаті обстеження близько 100 підприємств семи країн (РФ, Україна, Білорусь, Азербайджан, Казахстан, Грузія, Туркменія) [1], визначено найбільш важливі (пріоритетні) напрямками комплаєнс-програм (табл.1).

Дані табл.1 свідчать про те, що лідерство в рейтингу пріоритетних областей зберігає антикорупційний комплаєнс, який є актуальним для 88% опитаних компаній. Також респонденти приділяють велику увагу захисту персональних даних (актуально для 61% опитаних) і забезпечення конфіденційності інформації (включено в комплаєнс-програми 57% респондентів). Разом з тим, важливим є визначення респондентами комплаєнс-програми в сфері інноваційної діяльності пріоритетною, що підтверджує своєчасність та необхідність проведення даного дослідження. Пріоритетність інноваційного напрямку комплаєнс-програми зазначили більше третини опитаних підприємств (див.табл.1).

Таблиця 1 - Пріоритетні напрямки комплаєнс-функції підприємств

Пріоритетний напрямок комплаєнс-програми для даного підприємства	Відсоток підприємств
Антикорупційний комплаєнс і дотримання норм етики	88%
Комплаєнс в сфері захисту персональних даних	61%
Комплаєнс в сфері забезпечення конфіденційності інформації	57%
Антимонопольний комплаєнс	49%
<b>Комплаєнс в галузі промислової власності та інновацій</b>	<b>37%</b>
Протидія відмиванню грошей і фінансуванню тероризму	37%
Комплаєнс в області екології та захисту навколишнього середовища	34%
Комплаєнс в сфері маркетингу і реклами	33%
Комплаєнс в області торговельних санкцій	31%
Дотримання прав людини на робочому місці	29%
Недопущення торгівлі інсайдерською інформацією і маніпулювання ринком	28%
Інше	6%

Джерело: [1]

Що стосується практики роботи промислового підприємства в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності, цілі комплаєнс можуть бути зведені до наступних положень (рис. 1):

- контролювати, забезпечувати виконання законів, положень, професійних стандартів та внутрішніх правил, очікувань і очікуваних негативних наслідків інноваційної діяльності даного підприємства, а також вирішення проблем, що виникають з цього;

- забезпечення регулювання прозорості корпоративних операцій, економічне і ефективне використання ресурсів для виконання програми науково-дослідних, конструкторсько-технологічних робіт, комерціалізації та споживання результатів інноваційної діяльності підприємства;

- створення умов для етичних корпоративних операцій, запобігання корупційних ризиків у всіх напрямках інноваційної сфери промислового підприємства.

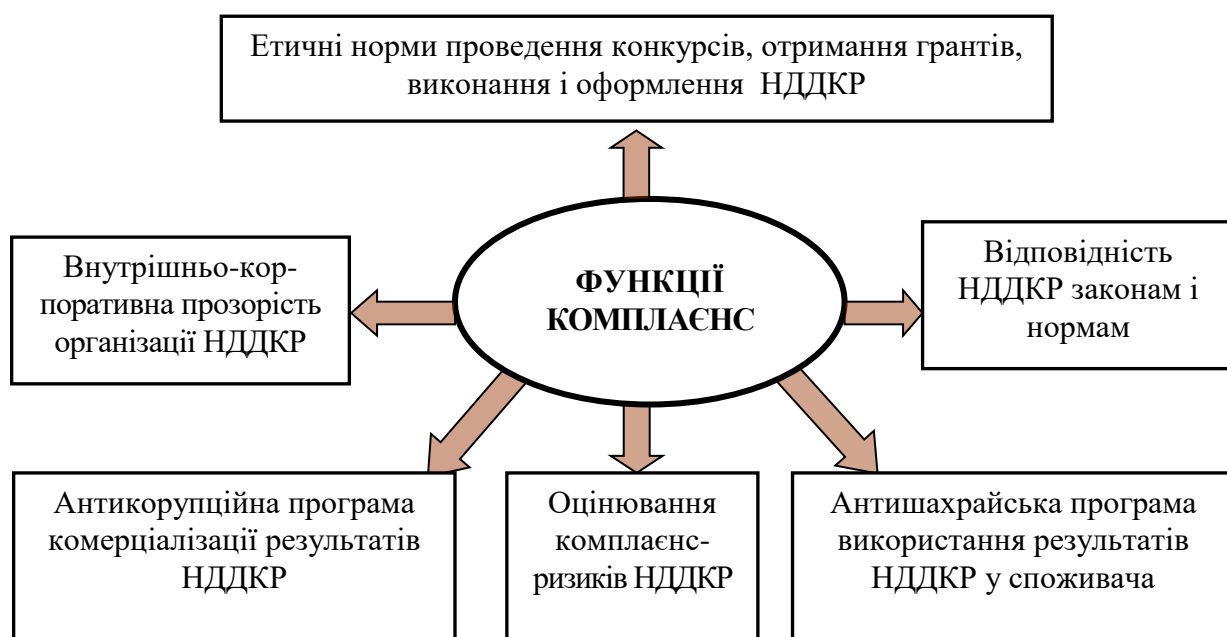


Рисунок 1 - Функції комплаєнс-контролю в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства

Джерело: авторська розробка



Системний підхід до побудови комплаєнс-функції дозволяє структурувати і створити ефективну функцію забезпечення відповідності законодавчим вимогам в організації будь-якого типу. При цьому ключовими є наступні питання:

- підхід до виявлення областей комплаєнса і методологія побудови функції комплаєнс;

- структуризація функції комплаєнс (централізована і децентралізована комплаєнс-функція; поділ зон відповідальності з функцією управління ризиками, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту);

зовнішня оцінка функції комплаєнс (хто і на предмет чого оцінює функцію комплаєнс; які в зв'язку з цим дії необхідно робити в компанії).

Функція комплаєнс передбачає не тільки примусове дотримання законів, норм і положень, а й досконале знання цих норм кожним членом колективу, а також добровільного їх виконання при комерціалізації інтелектуальних розробок.

### Література

1. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliava T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
7. Kocziszky G., [Kobieliava T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
8. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

9. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
10. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
11. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
12. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
13. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
15. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
16. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
17. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.
18. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.
19. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

**ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З КОМПЛАЄНСУ  
ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., проф., в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Т.А. ФОНАРЬОВА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**А. М. СЕЛЕГЕЙ**

д.т.н., доцент, професор Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**В.С. МАМЕШИН**

к.т.н., доцент, доцент кафедри металургії чавуну та сталі Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** Стаття присвячена актуальній проблемі підготовки фахівців з комплаєнсу металургійного виробництва на кафедрі інтелектуальної власності та управління проєктами в Інституті промислових та бізнес технологій (ІПБТ) Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ). Виходячи із визначення концепції комплаєнсу, автори наголошують на необхідності підготовки фахівців, які б мали сучасні спеціалізовані теоретико-методологічні, практичні знання в галузі металургії та володіли б теорією й практикою управління металургійним підприємством з огляду дотримання норм і правил, які б знали потенційні небезпеки, пов'язані з металургійним виробництвом,

вживали б заходи моніторингу, контролю відповідності та швидкого реагування, коли виникають проблеми, навчали би персонал протоколам безпеки задля виробництва й реалізації конкурентоспроможної металургійної продукції, функціонування та інноваційного розвитку металургійних підприємств.

**Ключові слова:** комплаєнс, металургійне виробництво, освітня програма, методи навчання, інноваційний розвиток.

**Abstract:** The article is devoted to the actual problem of training specialists in the compliance of metallurgical production at the Department of Intellectual Property and Project Management at the Institute of Industrial and Business Technologies of the Ukrainian State University of Science and Technology. Based on the definition of the concept of compliance, the authors note the need to train specialists who would have modern specialized theoretical and methodological, practical knowledge in the field of metallurgy and would have the theory and practice of managing a metallurgical enterprise, taking into account compliance with norms and rules, knowing the potential hazards associated with metallurgical production take measures to monitor, control compliance and quickly respond when problems arise, train personnel in safety protocols for the production and sale of competitive steel products and innovative development of steel enterprises.

**Keywords:** compliance, metallurgical production, educational program, training methods, innovative development.

**Вступ.** Актуальність дослідження обумовлена, тим що, основними концептуальним завданням діяльності Українського державного університету науки і технологій є участь у створенні привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти, інтеграції до Європейського освітнього та наукового простору та приведення змісту вищої освіти у відповідність до сучасних вимог і перспективних напрямів. Реалізація цих сучасних освітніх цілей можлива шляхом створення нових освітньо-професійних програм (ОПП), саме такою є ОПП «Комплаєнс металургійного виробництва» з галузі знань 13 «Механічна інженерія» спеціальності 136 «Металургія», яка відповідає

сучасним потребам розвитку металургійного виробництва, стану ринку праці в металургійній галузі, побажанням здобувачів вищої освіти та вимогам роботодавців до випускників.

Зміст концепції освітньої діяльності приведено у відповідність до положень Стандарту вищої освіти зі спеціальності 136 «Металургія», що затверджений наказом МОН України від «24» листопада 2020 р. №1455 «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 136 «Металургія» для другого (магістерського) рівня вищої освіти».

Основою даної програми є сучасні спеціалізовані теоретико-методологічні, практичні знання в галузі металургії. Фокусом ОПП є економічні й управлінські знання з комплаєнсу металургійного виробництва. Група по розробці ОПП «Комплаєнс металургійного виробництва» сформована з провідних науково-педагогічних працівників кафедр «Технічна механіка», «Інтелектуальної власності та управління проектами», «Міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін», «Металургії чавуну та сталі» УДУНТ.

**Основна частина.** Необхідність підготовки фахівців з комплаєнсу металургійного виробництва обумовлена трьома важливими факторами.

По-перше, металургійна галузь України перебуває у кризовому стані, в умовах війни та глобальної конкуренції. Окрім того, проблеми накопичувалися досить довгий період часу, отже, основні проблеми розвитку металургійної галузі: високий рівень експортної залежності; використання застарілого обладнання та технологій і, як наслідок, висока енерго-та матеріалоємність виробництва; недостатність власних коштів для докорінної модернізації виробництва тощо. Вирішення наведених проблем підштовхує власників підприємств до пошуку джерел фінансування масштабних інвестиційних проектів, найбільш реальними з яких є іноземні інвестиції. [1]

Розвиток вітчизняної металургійної галузі має відповідати світовим тенденціям та орієнтуватися на модернізацію металургійних підприємств. Для цього необхідно розробити державну програму модернізації та розвитку галузі.

Серед її основних завдань, за переконанням експертів, необхідно виокремити такі:

- оптимізація металургійних потужностей до прийнятних меж із урахуванням максимально можливого розширення внутрішнього ринку;
- розроблення та реалізація інноваційної моделі розвитку галузі шляхом створення та впровадження у виробництво принципово нових наукоємних, ефективних, ресурсощадних і екологічно чистих технологій світового рівня;
- розвиток внутрішнього ринку металопродукції, оскільки саме він є ключовим важелем для стабілізації та розвитку металургійної галузі країн в умовах погіршення світової кон'юнктури й посилення конкуренції на зовнішньому ринку [2].

По-друге, стан і тенденції розвитку металургійної галузі слід розглядати в контексті руху України до ЄС. Це означає, що українські металурги повинні усвідомити цінності та правила, стандарти, нормативи на яких будується металургійне виробництво у країнах ЄС, окрім того, необхідно вивчати передовий досвід європейських колег з ефективної організації виробництва та бізнес-процесів. З цієї точки зору концепція комплаєнсу набуває все більшого значення в Європі і, не тільки в сфері фінансів, в якій він був започаткований та довів свою ефективність, а й і в промисловому секторі комплаєнс-програми почали впроваджувати на великих промислових підприємствах, зокрема – металургійних.

Комплаєнс металургійного виробництва розуміється як процес забезпечення відповідності всіх створених металевих виробів стандартам безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Для металургійних підприємств важливо дотримуватися цих правил, щоб захистити своїх працівників і навколишнє середовище. Відповідність починається з оцінки матеріалів, які використовуються у виробництві, і процесів, які використовуються для створення продуктів. Великі металургійні виробники повинні переконатися, що всі матеріали безпечні для використання. Крім того, вони повинні забезпечити ефективність виробничих процесів і відповідність

чинним нормам. Менеджмент металургійних підприємств повинен знати про будь-які потенційні небезпеки, пов'язані з металургійним виробництвом та продуктом, і вживати заходів для їх мінімізації. Нарешті, компанії повинні мати систему моніторингу відповідності та швидкого реагування, коли виникають проблеми. Це включає регулярні перевірки, аудити та навчання персоналу протоколам безпеки. Здійснюючи ці кроки, металургійні компанії можуть гарантувати, що їх металургійне виробництво відповідає всім чинним нормам і стандартам.

До сфери комплаєнса відносяться також специфічні області, такі як:

- протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму;
- розробка документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії з чинним законодавством;
- захист інформаційних потоків, протидія шахрайству і корупції, встановлення етичних норм поведінки співробітників і т. д. [3]

Виходячи з вищезазначеного, на перший план виходить наявність фахівців-менеджерів, які докорінно знають сутність, особливості металургійного виробництва та здатні діяти в сфері комплаєнсу, тобто виробляти відповідні програми управління ризиками невідповідності та контролю за їх виконанням.

Питаннями вивчення та впровадження комплаєнсу на вітчизняних підприємствах займаються такі провідні вчені, як П. Перерва, Т. Кобелева, С.Дж. Гріффіт, А. Філіппович, В. Черепанова, О. Неізнана, Р. Постума, М. Муха, О. Коробкова, М. Новікова, А. Слюсар та ін.

Таким чином, наукове підґрунтя, яке створене, вже опробовано та застосовується в реальних умовах діючих підприємств, які, в свою чергу, зацікавлені в інноваційному розвитку на шляху до співпраці із споживачами металургійної продукції з Європи й багатьма інвесторами та утворюють попит на фахівців з комплаєнсу металургійного виробництва.

По-третє, слід розуміти, що діяльність Українського університету науки і технологій та Інституту промислових та бізнес технологій, в його складі, відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки країни, вимогам щодо якості освіти та попиту на ринку праці, тому створення сучасних освітньо-професійних програм навчання регулюються в університеті відповідними документами, а саме Положенням «Про систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти в Українському державному університеті науки і технологій». Розділ 4 цього Положення, а саме «Розроблення, затвердження, моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм» детально описує систему створення ОПП в університеті.

Отже, ОПП «Комплаєнс металургійного підприємства» – це сучасна освітня програма підготовки магістрів з металургії, у фокусі якої знаходиться комплаєнс металургійного виробництва. Обов'язкові компоненти освітньої програми циклу загальної підготовки: «Інноваційний розвиток металургійного підприємства», «Виробнича безпека». Обов'язкові компоненти циклу професійної підготовки: «Наукові дослідження в металургії», «Сучасне металургійне виробництво», «Комплаєнс-проекти та програми металургійного виробництва», «Технологічна безпека та ресурсне заощадження металургійного виробництва», «Комплаєнс-ризики металургійного виробництва», «Експлуатація металургійного устаткування».

Вибіркові компоненти за циклом професійної підготовки: «Менеджмент якості», «Зовнішньоекономічна діяльність та конкурентоспроможність підприємств», «Автоматизація металургійного виробництва», «Системи автоматизованого проектування», «Контроль якості сировини та продукції металургійного виробництва», «Логістика металургійного виробництва», «Управління персоналом», «Інтелектуальна власність».

ОПП «Комплаєнс металургійного виробництва» зорієнтована на студентсько-центроване навчання, проблемно-орієнтоване викладання дисциплін, передбачає самонавчання на основі інформаційних технологій дистанційного навчання. Основними формами організації навчального процесу



є лекції класичні, мультимедійні, практичні заняття, лабораторні роботи, консультації, курсове проектування, самостійна робота (зокрема, з використанням технологій дистанційного on-line навчання), практика, підготовка та захист кваліфікаційної роботи.

Викладання планується здійснювати з орієнтацією на інноваційні методи дистанційного навчання. Одним з таких є кейс-комплект навчально методичних матеріалів, який розробляється на весь курс дисципліни. Кейс-комплект дисципліни дозволяє самостійно освоїти навчальний матеріал. При цьому основним завданням викладача стає підтримка процесу самостійного засвоєння первинних знань студентами, для чого можуть бути задіяні всі відомі форми навчальної діяльності: обов'язкові тематичні консультації, самоконтроль, робота з мультимедіа-курсами і ін. В кейс-комплекті передбачається лекційний матеріал як у формі контактних так й віртуальних занять. Віртуальні лекції доцільно проводити з використанням різних інформаційних технологій.

В рамках запропонованої ОПП створені електронні варіанти курсів лекцій і методичних вказівок, які студенти можуть використовувати в процесі самостійної роботи. Отримані на лекційних заняттях теоретичні знання закріплюються і застосовуються при виконанні лабораторного практикуму, в результаті чого піддаються більш глибокому вивченню. Як наслідок, відбувається практичний зв'язок між теорією і реальними можливостями реалізувати на практиці отриманих знань, що і є метою цих занять. На практичних та лабораторних заняттях викладачі створюватимуть умови для вироблення здібностей швидко орієнтуватися в різних виробничих умовах, застосовувати отримані знання і використовувати раніше отримані професійні вміння та навички. Лабораторні роботи як метод навчання багато в чому носять дослідницький характер, і в цьому сенсі високо оцінюються в дидактиці. Вони пробуджують у студентів зацікавленість використовувати здобуті знання для вирішення практичних і теоретичних проблем.

**Висновки.** Підводячи підсумок слід зазначити, що створення ОПП «Компласенс металургійного виробництва» відповідає вимогам часу, попиту на

ринку праці, розвитку металургійної галузі та повністю відповідає концепції Українського державного університету науки і технологій. Впровадження вище зазначеної ОПІ дозволить здійснити підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати практичні проблеми та складні спеціалізовані задачі формування та розвитку загальних і фахових компетентностей в галузі металургії, економіки та комплаєнс управління, що відповідають сучасним вимогам до керівництва металургійним виробництвом.

### **Література:**

1 Небилиця, В.С., Пригара, І.О., Новикова І.В. Оцінка інвестиційної привабливості галузі на прикладі металургійної промисловості України. *Приазовський економічний вісник*, 2017. № 5(05). С. 176-180.

2 Амоша О.І., Нікіфорова В.А. Розвиток металургійної смарт-промисловості в Україні: передумови, проблеми, особливості, наслідки: науково-аналітична доповідь; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 67 с.

3 Fonarova T., Petrenko V., Bushuiev K. Mission and strategy of the compliance program of metallurgical enterprise development management. Innovative integrated computer systems in strategic project management, [Text]: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2022. 200 p. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2022.087>

**ДОСЛІДЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-ПОРУШЕНЬ В СФЕРІ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**М.М.ТКАЧОВ**

асистент кафедри економіки бізнесу

**Т.О.КОБЄЛЄВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу

**П.Г.ПЕРЕРВА**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу

Національний технічний університет «ХПІ» (м. Харків)

Проведені нами дослідження дають підстави зробити висновок про те, що в інноваційній сфері промислових підприємств є низка важливих проблем, пов'язаних з наявністю на підприємствах проявів корупції, шахрайства, нечесного ведення підприємницько-комерційної діяльності. Вважаємо, що в сфері інтелектуально-інноваційної діяльності можуть бути наступні негативні прояви при отриманні, комерціалізації та споживанні позитивних результатів роботи [1-19]:

➤ корупційні прояви при розподілі замовлень на виконання інтелектуально-інноваційних за рахунок державних, регіональних та місцевих бюджетних коштів, грантів міжнародних організацій, засобів приватних осіб, власних коштів підприємств та організацій;

➤ корупційні прояви при формуванні творчих колективів, намагання ввести в їх склад некомпетентних осіб або осіб з низьким рівнем професійних навичок;

➤ несправедливий розподіл фінансування окремих етапів інтелектуально-інноваційних розробок, виділення завищених обсягів коштів на менш важливі з наукової та творчої точки зору етапи НДДКР;

➤ порушення справедливості при розподілі та закріпленні за окремими науковими групами матеріальних носіїв, які дозволяють більш ефективно та

більш результативно вести наукові дослідження (комп'ютерна техніка та її сучасне програмне забезпечення, засоби Інтернет (які не є у вільному доступі), доступ до електронних та друкованих джерел інформації в сфері наукових інтересів групи, доступ до масивів патентного пошуку і т.п.;

- елементи шахрайства при формуванні списку авторів публікацій у відкритому друці найбільш визначних наукових досягнень, які було отримано в процесі виконання НДДКР, введення до авторського колективу непричетних осіб в силу їх адміністративного положення та фінансових можливостей (фінансово-адміністративний ресурс);

- порушення наукової етики при патентуванні найбільш значущих наукових досягнень, отриманих при виконанні наукових розробок, використання фінансово-адміністративного ресурсу при формуванні авторського колективу;

- порушення справедливості при розподілі винагороди за отримані результати інтелектуально-інноваційної діяльності;

- корупційні прояви при проведенні процесів комерціалізації результатів інтелектуально-інноваційної діяльності підприємства (лобіювання інтересів покупців або споживачів інтелектуально-інноваційної технології, свідомо фальсифікація вартісної оцінки технологічного продукту і т.п.);

- свідоме порушення або нечесна політика відносно правил споживання технологічного продукту (приховування наявних ноу-хау, пов'язаних з даним технологічним продуктом; вимога додаткової винагороди за певні послуги в сфері споживання інтелектуальної технології і т.п.).

Наведені вище негативні прояви при отриманні, комерціалізації та споживанні позитивних результатів НДДКР не є вичерпними. Приведено тільки найбільш розповсюджені в практиці інноваційної діяльності промислових підприємств. Виходячи з цього, надзвичайно актуальною проблемою представляється задача створення на промислових підприємствах відповідної системи (політики, програми), з використанням якої були б можливості не

допускати проявів нечесності, шахрайства та корупційності в сфері їх інноваційної діяльності та комерціалізації отриманих результатів.

Для вирішення поставленої задачі пропонується впровадити в практику роботи промислових підприємств комплаєнс програми, в рамках якої здійснювати постійний комплаєнс-контроль за ходом виконання виробничих та комерційних завдань в сфері інноваційної діяльності та ефективної протидії проявам нечесності, шахрайства та корупційних проявів.

Комплаєнс давно став надзвичайно важливою і разом з тим невід'ємною частиною ділового бізнес-середовища: чесне ведення бізнесу не тільки підвищує інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства, але і захищає від можливого репутаційного (іміджевого) збитку і різного роду можливих санкцій з боку наглядових органів. Комплаєнс ризики особливо великі при невідповідності національного антикорупційного законодавства та існуючих в галузі, регіоні або на підприємстві корпоративних норм і положень правил протидії нечесності, шахрайству, корупційним проявам, легалізації доходів (відмиванню грошей і фінансуванню тероризму), а також при порушенні санкційних режимів.

Комплаєнс (англ. «compliance» - згода, відповідність; походить від дієслова «to comply» - виконувати) - в перекладі з англійської означає дію відповідно до запиту або зазначенням; покоря (англ. compliance is an action in accordance with a request OR command, obedience). Комплаєнс являє собою відповідність конкретних дій підприємства (організації) в цілому, окремого колективу чи працівника будь-якого рангу якихось внутрішніх або зовнішніх вимог (законам, стандартам, нормам, положенням, кодексам і т.п.).

Під комплаєнсом мається на увазі частина системи управління / контролю в організації, пов'язана з ризиками невідповідності, недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та саморегулюючих організацій, кодексів поведінки і т.д. Такі ризики невідповідності в кінцевому підсумку можуть виявлятися у формі застосування юридичних санкцій або санкцій регулюючих

органів, фінансових або репутаційних втрат як результат невідповідності законам, загальноприйнятим правилам і стандартам.

Проведений наукометричний огляд визначень комплаєнса дозволяє зробити висновок про те, що його зміст і сутність як процесу внутрішнього контролю безперервно змінювалося: різні автори давали визначення, що відображають якийсь один, «зручний» аспект. Так, тільки в представлених думках визначення комплаєнса здійснюється через поняття: управління, здатність, функція, підхід, що не додає ясності в його змісті. Більш того, необхідно відзначити, що в різні періоди часу в наукових і ділових колах обговорювалися окремі актуальні аспекти, такі як:

- антикризова концепція;
- антимонопольна стратегія;
- внутрішньо-фірмова контрольна функція;
- протидія тероризму і нелегальним доходам;
- протидія корупції;
- аналіз, оцінка і усунення репутаційних ризиків;
- оптимізація взаємовідносин з наглядовими органами і службами;
- потреба регулювання етичних проблем та ін.

Все це позбавляє дане поняття системності. Практика використання комплаєнс в різних сферах економічної діяльності показує, що основним в цьому понятті є забезпечення безумовного виконання вимог чинного законодавства. Для досягнення головної мети необхідно створити систему заходів, що забезпечують для виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств умови для неухильного дотримання вимог чинного законодавства. Така система заходів передбачає обов'язкову відповідність усіх аспектів господарської діяльності етичним нормам (кодексам поведінки), антикорупційних законів, правил та інструкцій. І в кінцевому підсумку, за допомогою комплаєнс-програми та комплаєнс-функції, створюються необхідні умови для побудови стійкого (успішного і в довгостроковій перспективі) бізнесу.

Виходячи з даних посилань, слід використовувати термін комплаєнс в нашому розумінні для позначення безперервних зусиль організації (підприємства, установи) дотримуватися всі національні і міжнародні закони, стандарти і правила, застосовні до її діяльності, в тому числі власні внутрішні корпоративні політики та процедури.

**Комплаєнс** - це свого роду ідеологія компанії, внутрішній набір її правил, якими повинні керуватися всі трудові ланки компанії в незалежності від займаної посади. Реалізація такої комплаєнс-ідеології передбачає формування умов, при яких представники компанії здійснюють певні дії, керуючись правилами, які передбачає комплаєнс-контроль.

### References

1. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliava T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
2. Kosenko O.P., Kobieliava T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
3. Kocziszky G., [Kobieliava T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
6. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliava T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
7. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

11. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

12. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

13. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

14. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

15. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

18. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

19. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.



## **СИСТЕМА «КОМПЛАЄНС» У МЕТАЛУРГІЙНОМУ ВИРОБНИЦТВІ УКРАЇНИ**

**Л.Г. ТУБОЛЬЦЕВ,**

к.т.н., старший науковий співробітник, завідувач відділом Інституту чорної металургії імені З. І. Некрасова НАН України, м. Дніпро

**В.О. ПЕТРЕНКО,**

д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Т. А. ФОНАРЬОВА,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**А.М. СЕЛЕГЕЙ,**

д.т.н., доцент, професор Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** Метою роботи є аналіз перспективи імплементації комплаєнсу в систему управління металургійними підприємствами України. Встановлено, що комплаєнс є подальшим розвитком системи управління якістю продукції. Впровадження такої системи на підприємстві є необхідним засобом економічної стабільності виробництва. Показано, що система комплаєнсу має широкі можливості для удосконалення, а держава може використати таку систему для забезпечення державного впливу на перспективний розвиток металургії.

**Ключові слова:** виробництво, комплаєнс, система управління, якість, стабільність

**Abstract.** The purpose of the work is to analyze the perspective of implementation of compliance in the management system of metallurgical enterprises of Ukraine. It was established that compliance is a further development of the product quality

management system. Implementation of such a system at the enterprise is a necessary means of economic stability of production. It is shown that the compliance system has wide opportunities for improvement, and the state can use such a system to ensure state influence on the prospective development of metallurgy.

**Key words:** production, compliance, management system, quality, stability

Створення та збереження якісної продукції, що відповідає потребам споживача, є безальтернативним засобом економічної стабільності виробника. На сьогодні, як і раніше, необхідним є поєднання таких параметрів продукції, як «швидко», «дешево» та «якісно» (рис.1).



Рисунок 1 – Схематичне уявлення виробництва продукції.

1 – сектор «халтурно»;

2 – сектор «довго»;

3 – сектор «дорого»;

4 – сектор «оптимально».

Пошук систем виробництва якісної продукції почався давно і призвів до появи різних методів оцінювання і прогнозування [1].

1905 рік – наукові основи виробництва (Ф. Тейлор);

1915 рік – «простірно-часовий розподіл» (Ф. та Л. Гілбрехт, Г. Форд);

1916 рік – Теорія адміністрування (А. Файоль);

1922 рік – Ідеальний тип чиновник (М. Вебер);

1931 рік – Перше застосування математичних моделей (У. Шухарт);

1940 рік – Застосування простих статистичних методів (Е. Демінг);

1950 рік – Статистичний контроль процесу (Е. Демінг, Дж. Джуран);

1955 рік – Система бездефектного виготовлення продукції;

1956 рік – Система управління якістю (А. Фейгенбаум);

1960 рік – Японський підхід до якості CWQC (К. Ісікава, Г. Тагуті);

1965 рік – Нуль дефектів (Ф. Кросбі, Т. КатарбінськіЮ И. Халпін);

1970 рік – Цикли якості (К. Ісікава);

1971 рік – Система НОРМ (В. Долецький);

1987 рік – Стандарти ІСО серії 9000.

Система управління якістю продукції розвивалася і надалі.

Для ефективної роботи будь-якої складної промислової системи, зокрема і гірничо-металургійного комплексу (ГМК), необхідно мати оптимальні цільові установки. ГМК є багатопараметричною системою, і тому цільові установки мають бути визначені для кожного параметра, що характеризує роботу галузі. Найбільш загальним показником ефективності роботи системи є фінансові показники та прибуток, які мають переважне значення для приватизованих підприємств. Для базових галузей економіки цих показників недостатньо, оскільки необхідно враховувати загальнодержавні, соціальні та екологічні інтереси суспільства [2]. Тому до найважливіших показників (параметрів) роботи ГМК можуть бути віднесені такі:

- законодавча база, що визначає загальні напрями роботи металургійного комплексу;
- стан світової економіки та вимоги споживачів металопродукції до її якості та технологій виробництва;
- технічний рівень виробничої бази підприємств та рівень застосування нових технологій відповідно до світового рівня;
- енергоємність продукції галузі та її відповідність сучасним екологічним вимогам, тощо.

Тому актуальним є пошук можливості оптимізації роботи складних промислових систем у зовнішніх і внутрішніх умовах, що змінюються. Підвищення загальносвітового рівня та перехід до нового вищого рівня виробництва є загальносвітовим трендом. Перспективу виживання виживають мають тільки ті виробництва, які мають тренд до постійного удосконалення загальновизнаних стандартів [3].

Існує декілька рівнів інформаційного забезпечення сталого виробництва продукції високої якості (рис.2): 1 – рівень відповідності підприємства

стандартам, що прийняті у вітчизняній та міжнародній практиці; 2 – фактичний рівень інформаційного забезпечення підприємства; 3 – ймовірність досягнення підприємством максимально можливих результатів в різних сферах своєї діяльності; 4 – напрямок підвищення рівня інформаційного забезпечення підприємства.



Рисунок 2 – Базові елементи інформаційного забезпечення системи управління якістю продукції на металургійному підприємстві

В останні роки з'явилась нова система приведення діяльності компаній у відповідність до вимог законодавства, корпоративних, соціальних та етичних норм, що визначається терміном «Комплаєнс». Система призначена для зменшення ризиків роботи підприємств в умовах міжнародної співпраці. В цілому, всі комплаєнс-ризики можна розділити на три основні типи: фінансові, операційні та бізнес-ризики. До обов'язків комплаєнс-менеджменту входить відстеження, щоб компанія працювала у суворій відповідності до законів держави. Зокрема, порушення протипожежної безпеки чи охорони праці – це можливість претензій з боку державних наглядових органів.

Порушення комплаєнсу загрожує фінансовими та репутаційними втратами. Закріпленого Законом контролю та управління комплаєнсом в Україні немає. Однак уникнути впровадження комплаєнс-контролю неможливо, якщо компанія працює із закордонними партнерами. При відкритті рахунку в іноземному банку українська компанія проходить комплаєнс-контроль і

повинна мати репутацію, яка відповідає західним стандартам та нормам антикорупційного законодавства.

Наразі лише окремі українські компанії визнали, що комплаєнс є фактором успішності бізнесу. Проте, впровадження цієї системи на перспективу може стати обов'язковим, у тому числі і для металургійних підприємств. Слід визнати, що застосування комплаєнсу може включати значно більше параметрів, що нині використовуються. Поки що до сфери комплаєнсу з боку держави не віднесені вимоги щодо технологічного рівня виробництва та його відповідності світовому рівню. У той же час відставання технічного рівня металургійного виробництва від світового створює загрози для національної безпеки. Тому доцільно розглянути перспективні параметри застосування системи комплаєнс, що можуть бути використані державою для металургійного виробництва як гарантії забезпечення національної безпеки.

Одним з таких параметрів може бути забезпечення енергетичної безпеки. Поки що металургійне виробництво України має значно вищі параметри споживання енергоресурсів порівняно з розвиненими країнами світу (рис.3).

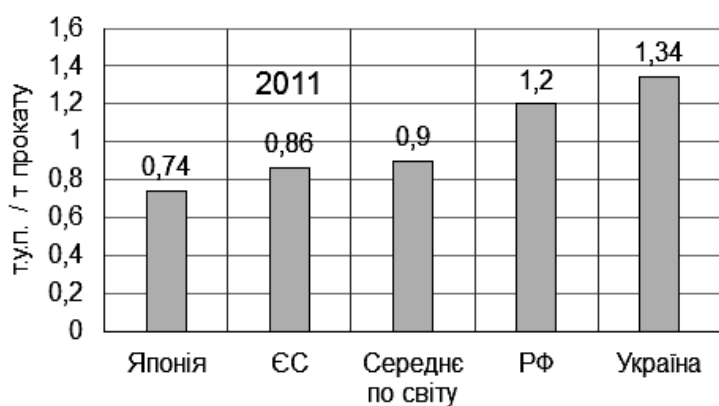


Рисунок 3 – Середні питомі витрати енергоресурсів на виробництво прокату в різних країнах світу, т.у.п./т прокату.

Перспективним напрямком розвитку ГМК України має стати технічне переозброєння металургійного виробництва для досягнення світового рівня економного споживання енергоресурсів [4]. Для інтегрованого металургійного комплексу України («доменна піч – конвертер») на перспективу можуть бути визначені енергетичні показники, що відповідають кращим досягненням у світовій практиці: споживання енергії – 670 кг.у.п./т сталі (нині 1340-1400 кг.у.п./т прокату); споживання води – 3,84 м<sup>3</sup>/т сталі (нині до 7 м<sup>3</sup>/т сталі);

використання води з оборотного циклу – 97,5 %; викиди пилу від руди до сталі – не більше 0,3 кг/т сталі (нині 0,95-0,99 кг/т сталі), а з використанням рукавних фільтрів на рівні 5,5 г/т сталі; викиди CO<sub>2</sub> – на рівні 0,25 т/т сталі (нині до 4,7-5,0 т/т сталі).

Нині всі металургійні підприємства України знаходяться у приватній власності. Тому держава не має впливу на формування промислової політики у металургійному виробництві. Але держава може використати систему комплаєнс для забезпечення державного впливу на перспективний розвиток металургії. В період відновлення країни після військової агресії РФ у 2014-2023 роки має відродитися координаційна роль держави зі значним посиленням впливу на розвиток металургійної галузі, зокрема, через Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України або створення Міністерства промислової політики України. Поряд з цим, на державному рівні потрібно: розробити комп'ютерну модель оптимізації роботи металургійної галузі; виконати прогностичну оцінку розвитку металоспоживаючих галузей України та визначити заходи, що впливають на зростання обсягів споживання і сортамент необхідного в основних секторах економіки металопрокату; визначити оптимальні об'єми видобутку, підготовки і переробки основних видів металургійної сировини (вугілля, коксівне вугілля, нові види енергоносіїв, залізна руда, гематитова окислена сировина, тощо), що відповідають сталому розвитку економіки України; створити умови для залучення іноземних інвесторів; підтримувати співпрацю українських підприємств зі спеціалізованими міжнародними компаніями, які мають комерційний інтерес до металургійного сектору країни.

Таким чином, розроблення параметрів та реалізація системи комплаєнс на металургійних підприємствах України дозволить забезпечити підвищення металургійного виробництва до світового рівня.

Перелік посилань:

1. Современные системы управления качеством. [Електронний ресурс]: <https://www.google.com/search?q>.
2. Большаков В. И., Тубольцев Л. Г. Чорна металургія і національна безпека України. *Вісник Національної академії наук України*. 2014. Вип. 9. С. 48-58.
3. Тубольцев Л.Г. Концепція сталого розвитку чорної металургії України в сучасних умовах. / Л.Г.Тубольцев, О.Є.Меркулов, А.Г.Пригунова, А.А.Нарівський. // *Метал та литво України*. 2022. № 4. С. 8-18.
4. Концепція сталого розвитку металургії України. Стан, досвід, перспективи. Монографія: Л.Г.Тубольцев, А.Г.Пригунова, А.В.Нарівський, В.О.Петренко. Дніпро: 2022. 364 с.

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**



# **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**БАХАРЕВА О.В.**

молодший науковий співробітник,

НДІ інтелектуальної власності НАПрН України

м. Київ, Україна

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду інновації, що забезпечують їх ефективну діяльність в ринковій економіці. Адже успіх економічного розвитку підприємства вирішальною мірою залежить від впровадження у його діяльність нововведень та, на цій основі формування конкурентних переваг. У західному менеджменті управління процесами формування нових ідей відносять до «креативного менеджменту», який є частиною інноваційного менеджменту. [1]

Учені приділяли достатню увагу розумінню, вивченню та формулюванню поняттям «креативність» в цілому та «креативний менеджмент» як запоруки успіху організації. Так, Вільям І. Койн, Чарльз Девіс, Герет Джонс виділяються із загальної маси саме тим, що усвідомлюють стратегічне значення креативності для розвитку бізнесу. Визначення креативности Альберта Сент Дьорді засноване на концепції переоцінки, тобто погляду на ситуацію з іншого боку. Айзенк Г., Уайсберг Р., Лернер І.Я. пов'язували креативність з розумовою обдарованістю та здатністю творчо мислити. Такі вчені, як Гілфорд Дж., Тейлор К., Грубер Г., розглядали поняття інтелекту та креативності окремо. [2]

Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. Головним тут є формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни на

підприємстві та ініціювати такі зміни. Формування та розвиток творчих здібностей персоналу підприємства є завданням креативного менеджменту. [3]

Креативний менеджмент нині вже виявив себе як реальна галузь знань. Більше того, він стає загальновизнаним напрямом науки, як в теоретичному, так і в практичному плані. Слід зазначити, що деякі західні вчені розглядають креативний менеджмент у тісному взаємозв'язку з інноваційним менеджментом, оскільки предметом його вивчення є джерела інновацій, методи генерування інноваційних ідей, загальні умови для здійснення інновацій. Креативний менеджмент тісно пов'язаний із розвитком таких напрямів менеджменту як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноватика, самоменеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг інновацій. [4]

Оскільки менеджер є головною особою в організації праці, саме він повинен вирішити проблему впровадження креативності на підприємстві через:

- набір персоналу, здатного креативно мислити та діяти;
- використання відповідної системи мотивації для стимулювання генерації нових ідей;
- виявлення вимог, що сприяють зростанню продуктивності праці персоналу;
- створення середовища, сприятливого для креативної діяльності персоналу;
- вчасну ідентифікацію ситуації зниження попиту на продукцію чи послуги підприємства;
- розпізнавання серед великої кількості ідей найбільш корисних;
- знаходження можливості ефективного впровадження найцікавіших ідей.

[5]

У креативному менеджменті можна виділити такі основні завдання:

- оцінювання творчого потенціалу особистості - фахівця, який залучається до вирішення творчих завдань;
- підбір групи фахівців у якості самостійного «відділу креативності»;

- утворення тимчасових творчих проектних колективів;
- оцінка найдієвіших мотиваційних установок, які заохочують до застосування фахівцем своїх творчих здібностей;
- визначення евристичних методів і прийомів, які необхідно освоїти для якіснішого та оперативнішого вирішення творчих проектних завдань;
- створення можливості використання аналогій для орієнтування спонтанної активності мозку і нервової системи на вирішення запропонованого проектного завдання;
- сприяння розвитку навичок нетривіальних творчих рішень в управлінні та бізнесі;
- формування груп експертів, які оцінюють розроблені інноваційні пропозиції.

Отже, творча особистість - це не тільки художник, письменник або музикант, а людина, яка свідомо може творчо підійти до вирішення поставленого завдання. [4]

Творче ставлення до справи спирається на такі елементи:

- а) компетентність;
- б) здатність до творчого мислення;
- в) мотивація.

Компетентність – це сума знань (загальних, спеціальних, технічних, методичних), якими володіє працівник. Здатність до творчого мислення визначає гнучкість і винахідливість при пошуку шляхів вирішення проблеми. Чи приводять запропоновані рішення до докорінної зміни ситуації, що склалась? Наскільки наполегливий працівник при пошуку нових шляхів? Креативне мислення характеризує підхід до вирішення проблем або талант створювати комбінації з наявних ідей. Ця здатність залежить переважно від особистих якостей працівника, але в той же час значний вплив на неї мають його спосіб мислення і виробничі навички. Компетентність і творче мислення – стратегічна сировина індивідуума, його природний ресурс. Від третього фактора – мотивації – залежить те, як людина використовує цей ресурс.

Існує два види мотивації: зовнішня і внутрішня. Зовнішня мотивація – це стимулювання працівника ззовні, класична комбінація батога і пряника. Безумовно, найбільш розповсюдженим є метод зовнішнього стимулювання, що використовується менеджерами різних рівнів управління, – гроші, які не заважають проявам креативності. Однак у багатьох випадках вони і не допомагають, особливо коли в людей виникає відчуття, що ними маніпулюють, їх підкупляють. Важливо розуміти, що гроші самі по собі не можуть змусити захоплюватись роботою. Якщо в глибині душі працівник вважає свою справу нудною, жодна грошова винагорода не зробить її захоплюючою. Саме захоплення, інтерес, які спонукають внутрішні бажання зробити що-небудь, – лежать в основі внутрішньої мотивації. За наявності внутрішньої мотивації люди займаються своєю справою заради неї самої та пов'язаного з цим задоволення. Мотивуючим фактором тут виступає саме цікава робота. Формулювання принципу внутрішньої мотивації креативності: люди працюють найбільш творчо, якщо ними рухають інтерес, задоволення та значущість роботи в цілому, а не зовнішні впливи.[6]

Таким чином, можемо зазначити, що вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. Креативний менеджмент нині вже виявив себе як реальна галузь знань. Креативний менеджмент тісно пов'язаний із розвитком таких напрямів менеджменту як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноватика, самоменеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг інновацій. Творче ставлення до справи спирається на такі елементи, як компетентність; здатність до творчого мислення та мотивація. Існує два види мотивації: зовнішня (стимулювання працівника ззовні, класична комбінація батога і пряника.) і внутрішня (люди займаються своєю справою заради неї самої та пов'язаного з цим задоволення.).

### Список використаних джерел:

1. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 3-4 (4-5). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (дата звернення 13.03.2023).
2. Креативний менеджмент. Підходи до розуміння креативності: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/73286/investuvannya/kreativniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/73286/investuvannya/kreativniy_menedzhment) (дата звернення 11.03.2023).
3. Калюжна О.В. Креативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент», денної форми навчання. Миколаїв, 2018. 63 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf> (дата звернення 12.03.2023).
4. Креативність у інноваційному підприємстві. Сутність креативного менеджменту: веб-сайт. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=357307&chapterid=124441> (дата звернення 13.03.2023).
5. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підручник (для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.). Тернопіль. 2018. 220 с. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/brych-v.ya.-korman-m.m.-2018-kreatyvnyj-menedzhment.pdf> (дата звернення 12.03.2023).
6. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне. 344 с. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/13109/1/ПІДРУЧНИК%20з%20КМ.2017\\_вип.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/13109/1/ПІДРУЧНИК%20з%20КМ.2017_вип.pdf) (дата звернення 12.03.2023).

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ**

**Н.В. МОЖАЙКІНА**

к.е.н., доц., доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки

**К. І. МАВРОВА**

студентка 4 курсу спеціальності «Міжнародна економіка»

Харківського національного університету міського  
господарства імені О. М. Бекетова

Корпоративна культура може бути визначена як система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих дій корпорації, що відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища. Корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, який повинен зорієнтувати всі частини організації та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу працівників, забезпечити ділову прихильність, полегшити спілкування [1, с. 13 ].

Явище корпоративної культури було завжди, незалежно від цього, мали уявлення про це її носії чи ні. Незважаючи на те, що проблема корпоративної культури порушена вченими нещодавно, витоки її привертають увагу досить давно. Головні причини цього явища закладено у невідповідності очікуваних результатів, які лежать у тактиці та стратегії змін, які набувають у реальності в організації.

Корпоративна культура досить нова галузь знань, що входить до системи управлінських наук. Вона сформувалась з відносно нової галузі знань – організаційної поведінки, що вивчає загальні принципи, підходи, закони та закономірності в наступних напрямках: особистість в організації; групова поведінка в організації; поведінка керівника в організації; адаптація організації до внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищення організаційної ефективності в діяльності організації. Як і багато інших понять організаційно-

правових дисциплін, корпоративна (організаційна) культура немає однозначного тлумачення.

Фахівці визначають корпоративну культуру як довгостроковий набір переконань, цінностей та очікувань, які поділяють група людей і значною мірою визначають їх поведінку. Цей комплекс формується під час розвитку організації - як в її адаптації до навколишнього середовища, так і в процесі власної внутрішньої інтеграції.

Висновки вчених, що досліджують корпоративну культуру, пов'язані з необхідністю «осмисленого життя для індивідуума в компанії», розвитку «почуття групової причетності» на основі спільних групових цінностей, які виступають своєрідним поштовхом для подальших спроб вивчення поведінки працівників та його потреби з погляду культури їх організації.

На рубежі 80-90 років феномен організаційної культури опинився у центрі уваги великого кола дослідників. У них серед інших були і тези про те, що корпоративна культура виступає головним фактором, що забезпечує економічну ефективність фірми, а також її адаптацію до зовнішнього середовища. Сучасні умови господарювання, динамізм та невизначеність зовнішніх умов, підвищення рівня кваліфікації персоналу, зміна мотивації, громадянська зрілість працівників сприяли потужному розвитку та вдосконаленню організаційної культури у всьому її різноманітті та зажадали від менеджменту перегляду ставлення до неї.

За останні роки керівники сильно змінили своє ставлення до корпоративної культури організації, але й зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вище рівень корпоративної культури, тим меншою мірою персонал потребує директив, настанов, детальних схем і докладних інструкцій. Крім того, чим вищий рівень культури організації, тим вищий її престиж і конкурентоспроможність. Корпоративна культура сприймається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати

ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура має різні види та свою структуру. Компонентами корпоративної культури є:

- затверджена система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- існуюча система комунікації;
- становище індивіда в організації;
- затверджена символіка: гасла, організаційні табу, ритуали [1, с. 24].

Основою формування управлінської культури виступає суб'єктивна організаційна культура, тобто стиль керівництва та вирішення керівниками проблем, їх поведінки загалом. Усвідомлення та чітке розуміння керівником особливостей корпоративної культури організації важливо при прийнятті різноманітних управлінських рішень. Від цього залежить наскільки рішення підтримані персоналом організації, оскільки саме внутрішнє середовище є провідником усіх змін на підприємстві, а також основною перешкодою для будь-яких інновацій. Так, вже на етапі підбору співробітників до організації важливо усвідомлювати реальні ціннісні настанови кандидата, тобто ті глибинні мотиви поведінки, які виявлятимуться у роботі.

Розвиток корпоративної культури дає компанії низку переваг:

1. Знижується конфліктність, покращуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність та лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці [1, с. 69].

Крім того, в сучасних умовах відправною точкою стала гіпотеза, що в результаті «цифрової революції» - корпоративна культура стала більш важливою як інструмент реалізації організаційної стратегії.

Корпоративна культура може служити організації на користь шляхом створення середовища, яке підвищує продуктивність і дозволяє впровадження нового. Але вона може працювати і проти організації, створюючи бар'єри, які



перешкоджають виробленню корпоративної стратегії. Ці бар'єри включають опір новому та відсутність контактів. Одним з ключових спостережень було те, що, незважаючи на визнання високої ролі культури в житті будь-якої організації, компанії не завжди визнають і культивують її. Приводів декілька: брак часу, енергії та уваги або відсутність інструментів, методів та гарних практик. Є більш тривожні ознаки: втома в ділових колах, небажання вкладати в розвиток, робити довгострокові плани, страх перед невдачею через зовнішні причини.

До слабких моментів слід віднести: брак зусиль для підтримки ініціативи співробітників керівництвом українських компаній. Концепція розширення повноважень, що означає готовність керівництва надати своїм підлеглим більше свободи в управлінні собою та їх діяльності, а також ініціювати поліпшення, залишається чужою для України. Їй не довіряють, і вона рідко вважається цінністю сама по собі. Більш того, зростаюча роль держави в економіці не сприяє цьому аспекту корпоративної культури.

Ще однією слабкою ланкою є зв'язок. Рівень розвитку як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій в українських компаніях можна охарактеризувати як низький. Інформація не передається вільно, що послаблює довіру і почуття спільної мети. Один із методів, який можна використовувати у період нестабільності, бере свій початок з концепції «спільної розробки».

Робота у форматі спільної розробки передбачає, що великі завдання логічно розбиваються на дрібніші складові, які потім розподіляються між командами, кожна з яких орієнтована на рішення одного конкретного питання. Для опрацювання цих завдань використовуються невеликі команди та розробляються ідеї в рамках коротких циклів, щоб команди могли взаємодіяти одна з одною і не випадати при цьому з процесу роботи над спільною метою та потребами клієнтів, своєчасно формуючи рішення.

Зростає попит і на проведення віртуальних фокус-груп із використанням штучного інтелекту: це відкриває нові та ширші в порівнянні з офлайн-форматом можливості. На платформах створюється віртуальне середовище, де

компанії отримують інформацію, за обсягом порівнянню з масовими цифровими опитуваннями, а за якістю – з результатами роботи фокус-груп (тобто це не просто односторонні відгуки). Подібні платформи використовуються для дослідження ринку: можна збирати та обробляти анонімні відгуки по темі або продукту від величезної кількості респондентів (до 1 тис.) [2].

Деяким компаніям віртуальні фокус-групи допомогли підвищити залучення співробітників та покращити корпоративну культуру. Вони дозволили почути більше голосів, включаючи голоси тих, хто під час особистого спілкування рідко висловлює свою думку.

Нова реальність, у якій поєднуються різні формати робочої взаємодії, лише почала формуватися. Ще рік тому ніхто б не повірив, що робота з дому стане настільки масштабним явищем, а зараз практично всі великі компанії зацікавлені в інноваціях, які дозволять їм досягти сталої ефективності віддаленої роботи. Надалі це призведе до наступної хвилі розвитку змішаної реальності: штучний інтелект створюватиме оптимальну взаємодію за рахунок випадкових перетинів між командами та функціями; доступні домашні «розумні» інтерактивні дошки та мультимоніторні системи дозволять перейти на більш іммерсивний та повноформатний режим роботи; 3D принтери допоможуть дизайнерам фізично тестувати прототипи в різних країнах світу, підключаючись при цьому з домашніх офісів

Одним із помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це єдиною думкою співробітників у тому, що є метою організації і за що вона виступає. Це, своєю чергою, веде до згуртованості співробітників, вірності та відданості організації, отже, бажання залишити таку організацію в працівників пропадає. Можна зробити висновок, що якщо організація не почне розвивати організаційну культуру і не надає їй належного значення, вона приречена на провал, тому що в сучасних ринкових умовах компанія може вижити тільки в тому випадку, якщо вона має сильну, консолідовану команду всіх співробітників, тобто з ефективною корпоративною культурою.

## **Література**

1. Корпоративне управління: сучасні світові тенденції розвитку та проблеми впровадження в Україні [Текст] : збірник матеріалів I Всеукраїнської наукової конференції студ. та молодих вчених, 9-10 листопада 2011 р. / Ред. 318 кол.: З.Є. Шершньова, С.М. Соболь, О.М. Мозговий та ін. К. : КНЕУ, 2011. 83 с.
2. Трансформація корпоративної культури під час пандемії COVID-19: робота в QATestLab. Режим доступу: <https://ain.ua/ru/2021/03/26/transformaciya-korporativno%D1%97-kulturi-qatestlab-pid-chas-pandemi%D1%97-covid-19/>

## **КРЕАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ НАУКОВЦЯ У КОНТЕКСТІ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Н.В. ПУСТОВІТ**

канд. філософ. наук, ст. викладач кафедри ділової іноземної мови та перекладу  
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»  
(м. Харків)

В Україні сьогодні гостро постає питання створення персонального бренду науковця для презентації своїх досліджень та розвитку міжнародної співпраці. COVID-19 став першим етапом цифровізації та глобалізації наукового дискурсу в Україні, а повномасштабне вторгнення Російської Федерації призвело до того, що, в першу чергу з міркувань безпеки, був запроваджений дистанційний формат науково-навчальної діяльності, який до цих пір функціонує у прифронтових областях, зокрема в Харкові та області. У зв'язку з цим ми пропонуємо розглянути суть поняття особистого брендингу та його складових, що у свою чергу допоможе науковцям адаптувати запропоновані маркетингові концепції до своїх наукових цілей та вибудувати конкурентоспроможну стратегію просування своїх дослідницьких проєктів.

Почнемо з поняття особистості. Англійське слово «personality» – тобто «особистість» – походить від латинського слова «persona», що позначало маску, яку надягали актори, щоб змінити свою зовнішність. Утім сьогодні слово «особистість» переважно використовується в намаганні позначити «єство» людини: її характеристики, комплексний набір якостей та рис (поведінкових, емоційних тощо), що характеризують людей як особистостей та роблять їх унікальними та неповторними.

Опорною точкою для творчого особистого брендингу є такі чинники: сутність, стиль, переконання, грація. Такий підхід до поняття особистості, що ґрунтується на емпіричній моделі навчання, здатен виховати підприємців, творчих лідерів та рушіїв змін із чіткими цінностями.

**Сутність** стосується обізнаності у певній галузі, освіти, знань, досвід та

зв'язків. Мати широку базу знань та розумітися на багатьох речах – це чудово, однак у якійсь одній галузі ви повинні бути експертом. Данський фізик Нільс Бор визначав експерта як людину, що вже встигла зробити всі можливі помилки у певній вузькій галузі. Тож ви можете з'ясувати, чого вам бракує як експерту.

Разом із цим ви можете визначити свій **стиль**: те, як ви говорите, слухаєте, пишете, працюєте та одягаєтесь, а також свої **переконання**, тобто погляди на етику та гідність, моральні принципи, особисту думку, що ґрунтується на ваших цінностях.

І, нарешті, четвертий чинник – соціальна **грація**, що є елегантністю у стосунках із суспільством.

Не важливо, якого ви віку, який у вас рівень досвіду чи яка посада, – насамперед ви все одно повинні з'ясувати хто ви. Це завдання ніколи не було простим – як в емоційному, так і в інтелектуальному плані. Сьогодні ж це завдання стає ще складнішим через увесь той тиск, якому ми піддаємося щодня. Сьогодні ми самі обираємо де жити, вчитися, працювати. У нас є колосальний вибір – однак коли доходить до справи, немає на що покластися. Із наявністю стількох альтернатив приходить страх неправильного рішення. А це створює чималий тиск на кожную окрему людину та неодмінно впливає на її особистість.

Якщо у вас є сумніви стосовно планів, є деякі речі, які потрібно розуміти. Перше – планування важливе, адже плани надають вам можливість тримати під контролем будь-які відхилення від курсу. І друге, працювати більше – це не план. Можливо, ви вже про це думали, однак, якщо у вас досі залишаються сумніви, дозвольте сказати: працювати по 16 годин на день – далеко не ідеальне рішення. У деяких країнах вигорання на роботі уже зараз більш поширене, ніж серцеві напади. Якщо ви працюєте вісімдесят годин на тиждень, це означає, що ви перебуваєте дуже близько від «смерті від робочого перевантаження». У Японії смерть від серцевого нападу чи інсульту, спричиненого робочим перенавантаженням, називається кароші. Уперше ця проблема дала про себе знати у 1970-х роках одночасно із масовим скороченням кількості робочих

мість і, як наслідок, зі збільшенням робочого навантаження кожної окремої людини. Багато японських працівників тоді змушені були працювати в середньому по дванадцять годин на день.

В умовах сучасного нерегульованого ринку праці люди часто страждають від робочого перенавантаження та недоплачування за виконану роботу. Ніхто не заперечуватиме, що успіху неможливо досягнути без важкої праці, однак ця праця має бути ефективною, стратегічно виправданою, вона має привести вас до мети, а не до лікарняного ліжка.

Ефективність праці може бути досягнена завдяки правильній мотивації, чітко поставленій меті, безперервному навчанню та вдосконаленню, культивуванню та розвитку лідерських якостей, готовності та швидкій реакції на зміни [1, ст. 103-106].

Значна кількість людей думає, що бренд – це продукт. Але це не так. Брендинг – це не певне знання, і не конкретна річ. Це радше метафора, що позначає складне явище, історію, сенс, ідентичність. Це ваші набутки, комплексний набір якостей та рис: поведінкових, темпераментних, емоційних, духовних – що характеризують вас як людину та роблять вас відмінним від інших. Саме це і стає визначенням бренда – особистісність.

Як спеціалісти, так і люди на вулицях говорять про бренди у найрізноманітніших контекстах. Майже все, що ви зараз обираєте, має свій бренд: від продуктів до послуг, від міст до країн, від спортсменів до політиків. Сьогодні можна бути впевненим в одному: попри те, подобається вам брендинг чи ні, він безсумнівно являє собою одну з найдієвіших стратегій підйому бізнес-ідеї на ринку з високою конкуренцією. Із появою нового виміру брендингу – онлайн-виміру – його дієвість тільки зросла. Сьогодні онлайн-вимір дозволяє із мінімальними витратами передати свою ідею людині у будь-якій точці земної кулі у будь-який час.

Наразі мета брендингу полягає у позиціюванні та визначенні бренда у свідомості споживача таким чином, щоб той мав унікальний вигляд порівняно з конкурентами. Однак не варто прагнути унікальності заради неї самої:

унікальність повинна ще й мати значення для людей – наприклад, завдяки певним послугам, знанням чи досвіду.

Бренд може підняти бізнес-ідею, і його найперша мета полягає в тому, щоб передати свою особистість, сутність та цінності через візуальну ідентичність. Це допомагає бренду відповідати конкретно визначеній цільовій аудиторії, або ж, якщо точніше, людям із конкретною ментальністю. Поряд з визначенням цільової аудиторії через демографічні чинники, такі як вік, гендер і дохід, варто звертати увагу на категорію ментальності. Ментальність здатна ефективно відображати ідею суб'єктивного сприйняття, що ґрунтується на досвіді, наборі переконань чи навіть просто свідомому ставленні.

Основна мета кожного сучасного бренда полягає в тому, щоб створювати довіру до себе та бути актуальним для визначеної групи людей зі схожою ментальністю. Позитивне сприйняття бренда в поєднанні з довірою до нього може стати вирішальним чинником, коли люди ухвалюють рішення щодо купівлі. Довіра створюється завдяки послідовній поведінці, тобто дії бренда мають відповідати його опису самого себе. Образ бренда змінюється внаслідок його поведінки. Якщо ви хочете змінити сприйняття вашого бренда, ви можете витратити багато часу на комунікацію, однак вам усе одно доведеться послідовно – тобто через поведінку – довести, що ваша брендова пропозиція становить собою унікальне, розумне та цінне рішення для певної проблеми [1, ст. 159-173].

Таким чином, адаптуючи маркетингові стратегії до науково-дослідницької галузі, варто відзначити, що під час розвитку власного цифрового бренду важливо працювати не лише над ідеями та їх презентацією, а й над іміджем науковця як експерта певної галузі знань. Окремо варто відзначити важливість присутності профілю науковця у професійних соціальних мережах та групах, адже онлайн вимір значно підсилює дієвість брендингу.

## Література

1. Саленбахер Ю. Креативний особистий брендинг. Харків, 2019. 224 с.

**РОЗВИТОК КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ  
М. В. САМОЙЛЕНКО**

студент Akademie HUSPOL,

(науковий керівник Prof. **IGOR KOPOTUN DRSC**)

Куновіце, Чеська Республіка

У сучасному світі люди все більше вступають у взаємодію з представниками інших культур, що вимагає внесення змін у їхню культуру та способи ведення справ. Це особливо очевидно в діловому середовищі, де для ведення бізнесу в цілому навряд чи можливо втекти від взаємодії з іншими культурами. Комунікаційні проблеми між двома культурами можуть виникати на основі двох типів проблем. Перша пов'язана з нормами поведінки, які вважаються прийнятними в різних країнах, інша проблема пов'язана з відмінностями у світогляді та очікуваннях людей із різних культур. Таким чином, розуміння ділової культури партнера може допомогти іншій стороні уникнути культурного шоку, непорозумінь і неправильного тлумачення поведінки.

Для українських компаній, особливо для тих, що ведуть свою діяльність на міжнародному та міжрегіональному рівні, кількість крос-культурних ризиків та можливостей постійно зростає, що визначається самим ходом розвитку людства. Коли бізнес ще не є міжнародним та працює в мононаціональному середовищі, національна культурна складова не відіграє вирішальної ролі у ньому. Насправді, це звичайне явище, оскільки об'єкт керування добре адаптований до неї. Все змінюється при переході до міжнародної моделі бізнесу, що здійснюється в різних культурних середовищах, ефективність якого все більше залежить від національної культурної складової. Знання особливостей системи організації бізнесу та специфіки національної бізнес-культури, типових моделей поведінки представників іншої країни формує



особливу компетенцію менеджменту та несе заряд принципово нових конкретних переваг.

За одним із визначень, культуру можна розглядати як «набір інструментів» - символічних носіїв, таких як історії, мова, ритуальні практики, вірування та світогляд, які люди можуть використовувати в різних конфігураціях для вирішення різного роду проблем. Говорячи про ділові відносини, доречніше було б говорити про бізнес-культуру. Ділову культуру можна визначити як способи ведення бізнесу властиві представникам конкретної країни.

В управлінні людським капіталом фокус переміщається на цінності і поведінкові установки. Технологія надає інструменти, цінності дають орієнтири, формують внутрішній компас. Цінності мають великий вплив на думки і вчинки людини. З особистісних цінностей походить відношення до роботи, людей, технічного прогресу. Раніше цінності визначалися локально. Тепер вони звільнилися від географічних прив'язок. В результаті міжнародний менеджер постійно стикається з різними системами цінностей. В свою чергу, комплекс цінностей конкретної людини є важливим компонентом серед тих факторів, які формують її соціальну ідентичність.

Соціальна ідентичність - це переживання і усвідомлення своєї приналежності до тих чи інших соціальних груп і спільнот. В залежності від того, про приналежність до якої соціальної спільноти йдеться - громадянської, етнічної, релігійної, професійної тощо - відповідно розрізняють і різні види ідентичностей. У соціальній ідентичності виділяються два різних аспекти: з точки зору інгрупової подібності (якщо ми члени однієї спільноти, у нас одна й та сама соціальна ідентифікація і ми схожі) і з точки зору аутгрупової або міжкатегоріальної диференціації (бувши схожими між собою, ми істотно відрізняємося від "них" - тих, хто належить не до нашої, а до "чужої" групи). Ці два аспекти взаємопов'язані: чим сильніше ідентифікація зі своєю групою, тим більш значуща диференціація цієї групи від інших. [1; с. 136]

Ідентифікація являє собою неусвідомлюване слідування зразкам та ідеалам. Вона являє собою передумову групової згуртованості, яка орієнтує людей на формування об'єднуючої мотивації, а також безконфліктних взаємин на основі моральних принципів. Групова ідентифікація може проявлятися наступним чином: - визнання за іншим, як і за собою, рівних прав і обов'язків; - сприяння один одному та підтримка; - вимогливе ставлення як до себе, так і до товаришів. Психологічною основою такої ідентифікації виступає виникла в процесі спільної діяльності готовність кожного учасника групи відчувати, переживати і діяти по відношенню до іншого так, як по відношенню до самого себе. Приналежність до своєї групи має досить велику значущість для індивіда. Люди готові співробітничати і навіть пожертвувати собою заради інтересів тих груп, членами яких вони є (ін-групи), а також протистояти зовнішнім групам, з якими вони себе не ідентифікують (аут-групи), і навіть боротися з ними. Коли людина відчуває «спільну долю» із якоюсь сукупністю інших людей, тоді ті інші люди часто сприймаються нею як приналежні до ін-групи. [2; с. 130]

Керівництво держави, зазвичай, ставить собі на меті створення і підтримування єдиної національної ідентичності, яка здатна об'єднувати громадян у цій державі. Для цього, зокрема, використовують стратегію формування і поширення певного образу нації, який часто спирається на домінуючу націю або етнічну групу, що живе в кордонах держави, і складається зі спільної історії, спільної культури і демаркованої території. [3; с. 38]

Розглядаючи з практичної точки зору процес розвитку відповідної компетенції менеджменту із розуміння ділової культури іноземного бізнес-партнера, одним із перших завдань, що виникають, буде підготовка до кросс-культурних переговорів. В процесі цієї підготовки доцільно буде зробити наступні кроки:

1. Дізнатися рівень досвідченості у міжнародних переговорах вашого бізнес-партнера.

З ким із представників вашої культури він уже вів справи? Чи має він на території України представництво свого бізнесу? Чи входить він чи його фірма до міжнародних бізнес-асоціацій та громадських організацій?

## 2. Знайти «радника з культури» вашого бізнес-партнера.

Якщо плануються не віртуальні, а реальні крос-культурні переговори, то така людина має входити до переговорної команди. З ним можна розробити систему знаків, що підказують про необхідність взяти тайм-аут, якщо обрано неправильний тон діалогу або сталася помилика з напрямом руху переговорного процесу.

Така секундна перерва допоможе зібратися і перебудувати тактику взаємодії з опонентом, уникнути фатальних культурних помилок та неправильного тлумачення тез партнерів з міжнародного бізнесу.

## 3. Звернути пильну увагу на динаміку переговорів.

Слухайте, слухайте та ще раз уважно слухайте своїх співрозмовників під час крос-культурних переговорів. Якщо ви не задоволені відповідями, які отримуєте, потрібно повторно структурувати свої запитання та спробувати поставити їх ще раз.

Якщо ви не впевнені в тому, що сказала інша сторона, повторіть те, що ви думаєте, про те що тільки-но почули, щоб переконатися в правильності тієї чи іншої тези. Логічно припустити, що люди, які живуть і працюють у різних культурах, часто бачать або інтерпретують ті самі події по-різному. Але в нашу еру глобалізації, і це факт, ми маємо більше спільного на людському рівні, ніж можна було би очікувати.

Розвиток крос-культурної компетентності сприятиме розумінню ділової культури бізнес-партнера і допоможе навчитися інтерпретувати особливі сигнали під час діалогу з іншою культурою, її ментальні та релігійні норми, деякі тонкощі, які можуть стати доленосними у крос-культурному контексті будь-яких успішних міжнародних переговорів.

## Література:

1. Павленко В.Н. Представления о соотношении социальной и личностной идентичности в современной западной психологии // *Вопросы психологии*. – 2000. - №1. С.135-142.
2. Триандис Г. Культура и социальное поведение. – М.: Форум, 2007. – 384 с.
3. Гібернау М. Ідентичність націй. – К.: Темпора, 2012. – 304 с.

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ В ІНДУСТРІЇ МОДИ В УКРАЇНІ

**САМОЛОВА НА ВІТАЛІВНА**

*Старший науковий співробітник Центру експертних досліджень Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності НАПрН України*

Індустрія моди в Україні саме зараз, під час війни, здатна впливати не тільки на економіку держави, але й несе в собі моральне та патріотичне навантаження. Важливим є той факт, що українські митці продовжують працювати й надихати людей будь-якого віку під час воєнних дій. Відомий журнал Vogue назвав 5 модних колекцій, натхнених українською культурою: The Coat by Katya Silchenko, Marianna Senchina, UDANA x IRYNA TITENKO, PAPAYA, JJSQUEE. The Coat by Katya Silchenko: український бренд нещодавно представив мініколекцію з сукні-футляра, укороченого топа, джинсовки і багато чого іншого. Вся колекція представлена в єдиному відтінку - це колір української пшениці. Колекцію відшивали з натуральних тканин прямо під час того, як окупанти били ракетами по мирних містах України. Marianna Senchina: український бренд одягу показав невелику колекцію, в якій родзинкою стали кольори українського прапора. Саме аплікація з синьо-жовтих кольорів - це символ майбутньої перемоги України над Росією. Ця колекція стала благодійною - весь прибуток від продажу передадуть до благодійного фонду Марії Єфросиніної "MASHA Foundation", а звідти розподілять на потреби жінок, людей похилого віку та дітей, які постраждали від агресії РФ в Україні.

Українська індустрія моди почала створювати внутрішній ринок нещодавно, що й пояснює, чому модне право не могло існувати раніше - не існувало правових відносин, які потрібно регулювати. Проте, на даний момент формуються освітні платформи, які ознайомлюють, популяризують модний бізнес і пояснюють важливість правової усвідомленості та захисту власних

творінь. Fashion Business Conference, Асоціація учасників ринку дизайнерського одягу, взуття та аксесуарів (АУРДОВА) - це лише неповний перелік формувань в Україні, які організовують конференції, форуми, семінари, щоб допомогти вести бізнес-процеси в моді успішно і в рамках закону. На даний момент, в Україні існують принаймні три способи охорони права інтелектуальної власності в індустрії моди: авторське право, патентне право (реєстрація в якості промислового зразка), знак для товарів і послуг (торговельна марка)(торговельна марка) (торговельна марка).

Після набуття чинності Угоди про асоціацію з ЄС Сфера охорони прав інтелектуальної власності в Україні почала активно реформуватися. Нині відбувається поступове приведення законодавства України до стандартів *acquis* ЄС, створення умов для посилення економічних та торговельних відносин, створення умов для досягнення належного та ефективного рівня охорони і захисту прав інтелектуальної власності, спрощення створення і комерційного використання інноваційних продуктів та продуктів творчої діяльності в Україні.

Але в Україні судові тяжби щодо захисту прав інтелектуальної власності в сфері fashion-індустрії ще не досить поширені. До недавнього часу переважним захистом своїх колекцій дизайнери обирали саме торговельну марку.

За словами радника, керівника ІР/ІТ практики «Тейлор Вессінг Україна» Іларіона Томарова, в Україні склалася досить традиційна практика протидії копіюванню модних трендів конкурентами. А оскільки одного успішного інструменту захисту не існує, слід обирати декілька, орієнтуючись на обставини порушення та мету, яку ставить перед собою потерпілий. «Є три базові об'єкти права інтелектуальної власності, які можна використати для захисту *trade dress* у fashion-індустрії в Україні: авторське право, промисловий зразок і торгова марка. Крім того, є ще менш «популярні» скарги про порушення законодавства про захист від недобросовісної конкуренції чи законодавства про рекламу (для відповідних видів порушень)», – вважає пан Томаров.

Українські дизайнери переважно реєструють в якості торговельних марок свої імена (псевдоніми), іноді в комбінації з графічним зображенням. При цьому власником торговельної марки може виступати сам дизайнер, як для торгових марок Andre Tan, Diana Dorozhkina, KARAVAY, FROLOV, Poustovit, так і юридична особа (компанія-виробник), наприклад, для ТМ GASSE (дизайнер Айна Гасце).

У 2016 р. Андрій Тищенко (Andre Tan), розробляючи дизайн форми українських спортсменів для олімпійських ігор в Ріо, створив унікальний принт для тканини в стилі національних кольорів, який отримав назву «діамантова Україна», та зареєстрував малюнок принту як промисловий зразок. Діана Дорожкіна запатентувала як промисловий зразок створену нею оригінальну модель жіночого жилету з назвою «D DREAM». Але такі випадки є скоріше виключенням.

З введенням нового інституту права інтелектуальної власності – незареєстрованого промислового зразка в Україні, перед дизайнерами відкриваються нові можливості щодо захисту своїх колекцій від копіювання та інших порушень.

Виходячи з досвіду зарубіжних країн, найбільш доцільним з усіх існуючих способів охорони дизайну одягу вважається право на незареєстрований промисловий зразок, яке застосовується в ЄС.

На відміну від традиційного інституту промислового зразка, пропонований відрізняється оперативним наданням охорони, що є надзвичайно важливим для сезонних колекцій одягу, та коротким терміном охорони.

Таким чином, при введенні в законодавство пропонованого незареєстрованого промислового зразка правовласник отримає можливість вибрати відповідний режим правової охорони протягом шести місяців з дати реалізації виробу з втіленням в ньому дизайном в цивільний оборот. Якщо за цей час вирішить, що йому необхідно отримати більш тривалу охорони, він матиме можливість подати заявку і отримати патент на зареєстрований промисловий зразок.

Якщо потреби в реєстрації не виникне, правова охорона пропонованого незареєстрованого промислового зразка буде припинена після закінчення трьох років - саме такий термін правової охорони незареєстрованого промислового зразка надається в ЄС.

Доступність захисту незареєстрованого дизайну може бути також корисна для модельєра, який демонструє повну сезонну лінію, що включає різноманітні зразки, лише частина з яких можуть стати комерційно привабливими, адже реєстрація усіх зразків колекції – досить дорога процедура. Доступність же захисту незареєстрованих зразків від умисного копіювання, навіть за відсутності реєстрації, дозволяє істотно заощадити, що особливо важливо для початкуючих модельєрів.

Отже, можна констатувати, що прийнятий нині в Україні механізм незареєстрованого промислового зразка дасть дизайнеру на нетривалий термін ефективний інструмент правової охорони без зайвих витрат фінансів та часу.

Список використаних джерел:

1. Ярошевська Т.В. «Шляхи наближення законодавства України у сфері охорони прав на промислові зразки до європейських стандартів та Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом» URL: <https://Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції № 2 Том 2, 2017.>

2. Токарева В.О. «Інтелектуальна власність в індустрії моди» В. О. Токарева // Часопис цивілістики. - 2018. - Вип. 28. - С. 88-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chac\\_2018\\_28\\_20.](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chac_2018_28_20.)

3. Анастасія Кириленко «Законодавство ЄС у сфері промислових зразків. Теоретично-практичний коментар» /ISBN: 978-84-09-28480-1.

4. Скиба Я.В. «Перспективи вдосконалення охорони права інтелектуальної власності в індустрії моди в Україні» URL:<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/402>.



# ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КРЕАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

**Т.А. ФОНАРЬОВА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та  
управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій  
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** Актуальність обраної теми обумовлюється необхідністю післявоєнного відродження України та про побудову в державі креативної економіки. Запропоновано сучасний погляд на сутність креативної економіки, яка на відміну від інноваційної, базується не тільки на виробництві успішних інноваційних продуктів та їх комерціалізації на ринку, а й забезпечує створення та розповсюдження знань та інформації. Перехід до економіки творчості можливо із застосуванням в проєктному менеджменті креативних технологій управління. Сутність, фактори формування та напрями застосування креативних технологій управління розглядаються в контексті створення відповідних організаційних структур управління, розвитку компетентностей персоналу.

**Ключові слова:** менеджмент, креативні індустрії, технологія управління, організаційна структура управління, компетентність.

**Abstract:** The relevance of the chosen topic is determined by the need for the post-war revival of Ukraine and the construction of a creative economy in the country. A modern view of the essence of the creative economy is offered, which, unlike the innovative one, is based not only on the production of successful innovative products and their commercialization on the market, but also ensures the creation and dissemination of knowledge and information. The transition to the economy of creativity is possible with the use of creative management technologies in project management. The essence, factors of formation and directions of application of creative management technologies are considered in the context of creation of appropriate organizational management structures, development of

personnel competencies.

**Keywords:** management, creative industries, management technology, management organizational structure, competence.

**Вступ.** Ситуація, яка склалася в наслідок воєнних дій, в Україні, Європі та в світі наочно демонструє, що перемагають країни, які мають не тільки інноваційний шлях розвитку, а й виробляють нові знання та формують креативну економіку. У чому полягає відмінність між інноваційною та креативною економікою? Інноваційна економіка традиційно базується на наукових розробках в рамках інноваційних проєктів, виробництві та комерціалізації інноваційних продуктів, захисті інтелектуальної власності. Креативна економіка, як явище, набагато ширше, це економіка творчості, тому що вона здатна виробляти нові знання, які є її основою. Знання стають реальним ресурсом у підвищенні конкурентоспроможності як країни в цілому, так й окремих галузей, підприємств та проєктів, та вимагають особливих технологій управління. Креативні технології розвивають компетентності команди проєкту з використанням творчих здібностей та стимулюють створення й оволодіння новими знаннями. Необхідність впровадження креативних технологій управління доречно розглядати у наступних напрямках. По-перше, розвиток креативних індустрій є основою для створення креативного клімату країни та формування креативного класу, тобто класу підприємців інтелектуального бізнесу. По-друге, в рамках підприємства або окремого проєкту створення нових знань можливе тільки завдяки розвитку креативних компетентностей персоналу, сучасний креативний менеджмент повинен цьому сприяти. По-третє, важливе значення в управлінні набувають питання побудови сучасних організаційних структур управління (ОСУ).

Таким чином, дослідження сутності, видів, напрямків та методик застосування креативних технологій управління є найсучаснішою та найактуальнішою задачею.

**Основна частина.** Побудова в державі креативної економіки пов'язана із функціонуванням креативних індустрій, які працюють як підприємства бізнесу

на ринку. Британське визначення креативних індустрій передбачає конкретний перелік сфер, які входять в поняття creative (відповідно до міжнародної класифікації, до креативних індустрій сьогодні відносять кіно, театр, моду, дизайн, рекламу, архітектуру, інформаційні технології і мультимедіа, музику і комп'ютерні ігри). Зрозуміло, що є багато різних трактувань, але головне в них те, що креативні індустрії завдяки комерціалізації, притоку капіталу та підприємців представляють собою сектор економіки, який функціонує в конкурентних умовах на ринку з відповідною інфраструктурою та суб'єктами ринкових відносин. А це в свою чергу створює умови пошуку нових джерел доходів та капіталізації. Саме креативність розглядається як джерело інновацій.

[1]

Сукупність діючих креативних індустрій, продуктів й послуг, які вони виробляють в ринковому середовищі, утворюють креативний клімат країни. А сприятливий креативний клімат, у свою чергу, формує певний клас підприємців інтелектуального бізнесу.

У формуванні креативного клімату велике значення має роль держави, завданням якої є: створення умов для розвитку креативних професій, можливості постійного підвищення рівня кваліфікації, формування креативної інфраструктури та інвестування в неї, розвиток креативних здібностей та компетенцій людей на основі креативних технологій управління; регулювання відносин на основі нормативно-правової бази захисту об'єктів права інтелектуальної власності. Креативна економіка відображає не тільки економічну роль творчості в науко-технічній сфері, а й в інших видах творчої діяльності.

Розробляючи методи та технології управління слід враховувати особливості креативної економіки. Одним з яких є, так званий, парадокс креативних індустрій, пов'язаний із тим, що витрати на виробництво креативного продукту дуже високі, а витрати на тиражування в промислових масштабах – відносно низькі. Це робить їх дуже прибутковими не зважаючи на ризики.

Крім того, важливою рисою товарів, вироблених креативними індустріями, є можливість їх повторного споживання: товар не руйнується після того, як був спожитий, але може знову і знову споживатися іншими індивідами. Звідси виникає одна з ключових для галузі проблема – контроль за циркуляцією товарів. Головним інструментом виробників у вирішенні цієї проблеми стає використання і безперервне уточнення авторського права.[1]

Окрім прибутків, креативна економіка завдає вектор розвитку на майбутнє, формує стратегічні напрямки по яким буде рухатися країна, вона створює нові потреби та, відповідно, нові ринкові ніші, вимагає генерації нових ідей, мотивації до творчого розвитку особистості.

Отже, потрібні нові підходи до управління, таким вимогам відповідають інструменти креативного менеджменту.

Під креативним менеджментом розуміється одна з функцій управлінської діяльності, що передбачає, з одного боку, роботу керівників підприємств в напрямі створення комфортних умов роботи, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток справедливого матеріального та матеріального мотивування, розробку та розвиток відповідної корпоративної культури, з іншого боку, активізацію ініціативи та творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства, що в кінцевому випадку приводить до підвищення рівня конкурентоспроможності, сприяє формуванню та підтриманню позитивного іміджу підприємства, зростанню кінцевих результатів роботи.[2]

Постає питання, у чому сутність та особливості креативних технологій управління, які здатні забезпечити активізацію ініціативи та творчої діяльності працівників.

Науковці пропонують різні підходи до визначення змісту поняття «технологія управління»: сукупність засобів і методів діяльності; процес збору, переробки та передавання інформації; мистецтво, майстерність; склад робіт, які утворюють процес управління тощо. Узагальнення їх та власні дослідження

дозволяють сформулювати таке: технологія управління – це цілеспрямована послідовність дій (робочих операцій), які за допомогою методів і засобів управлінського труда дозволяють за рахунок впливу на предмет праці забезпечити взаємодію суб'єкта і об'єкта управління. Таке трактування має практичне спрямування, підкреслює цілеспрямованість дій, привертає увагу до засобів саме управлінської праці, до виявлення усіх її предметів, до організації взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, а не лише однобічного впливу. [3]

Суб'єктом креативних управлінських технологій є менеджери підприємства, які здійснюють планування, організацію, мотивацію та контроль креативної діяльності, намагаються координувати цей процес застосовуючи економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління працівниками підприємства – творчими особистостями, які висувають та генерують нові ідеї, втілюють їх в креативних продуктах та/або у розробках інноваційних проєктів.

Ефективність реалізації творчих здібностей, натхнення залежить безпосередньо від діалогу між менеджером-керівником і підлеглим, яке відбувається в організаційних структурах управління (ОСУ). Нові тенденції у проєктуванні ОСУ стосуються перерозподілу функцій управління підприємством, персоналом та відносинами з клієнтами.

Як відомо, саме ОСУ утворюють можливість безпосередньо взаємодіяти суб'єкту і об'єкту управління, тобто здійснювати процес управління. Особливістю креативних технологій управління є побудова мережових структур управління. Це обумовлено тим що творчість, це категорія психології, управління творчими особистостями вкрай важлива та непроста справа, а тому звичайні лінійні та лінійно-функціональні ОСУ тут мало ефективні. В мережових структурах є горизонтальна взаємодія між учасниками, яка побудована на спільних інтересах з врахуванням компетенцій персоналу. Ці структури практично повністю децентралізовані, але об'єднані спільною метою, досягнення якої призводить до досягнення кожною особистістю своїх власних цілей та можливості реалізувати творчій потенціал. Така побудова

структури управління, з одного боку, утворює умови самостійності роботи, а з іншого – постійної взаємодії одного з одним, тобто вимагає особливого обміну інформацією, коли кожен знаходиться в контакті з іншими працівниками. Це в свою чергу забезпечує процес доповнення знань та компетенцій усіх учасників креативної діяльності, та утворює умови для підвищення стійкості та гнучкості мережевої ОСУ.

Специфіка мережевих ОСУ, коли кожен працівник знаходиться у комунікаційному зв'язку з іншими, обумовлює актуальність інформаційно-комунікаційних технологій, як складової креативних технологій управління. Інтернет, маркетингове інформаційне середовище підприємства, внутрішні інформаційні мережі створюють умови для отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок швидкості, гнучкості та ефективності прийняття управлінських рішень щодо втілення креативних ідей, реагування на зміни попиту, вимог до якості та властивостей креативно-інноваційних продуктів, зміни задоволеності клієнтів тощо.

Окремим важливим фактором креативних технологій управління є всебічний розвиток компетенцій. Необхідність дослідження обумовлена тим, що планування та ротація персоналу утруднені складністю виміру та обліку творчих здібностей, знань та навичок співробітників. Окрім того, часто складаються ситуації, коли постійно не вистачає певних груп спеціалістів, а наявні перевантажені в наслідок цього. Також існують ризики так званих «ключових фахівців», втрата яких загрожує існуванню компанії або проєкту. Для досягнення успіху в розвитку компетенцій необхідно дослідити: що таке компетенції; модель компетенцій; типи та профіль компетенцій; області застосування; розробку моделей; розвиток компетенцій через оцінку і навчання персоналу.

Компетенція – це сукупність творчого потенціалу, знань, практичних навичок, вмінь, особистих якостей особистості, які проявляються в поведінці та забезпечують успішне виконання необхідних задач. Компетентність працівника це властивість, яка необхідна для виконання та рішення творчих задач та

генерування ідей задля високих результатів творчої праці. Профіль компетенцій – це перелік де кількох компетенцій певної посади із описом їх прояву. Творчі здібності це те, що не зводиться до знань, умінь та навичок, але забезпечує їх швидке придбання, перероблення, усвідомлення, ефективне використання та створення нового знання.

На важливості творчих здібностей ґрунтується японський підхід найму працівників, коли спочатку з'ясовуються здібності, потім вже мотиви, поведінка, цінності, самооцінка та характер претенденту. На відміну від американського підходу, в якому акцент більш традиційний, та робиться на: знання, які з'ясовуються із лінійним менеджером на основі тестів; уміння та навички – на основі співбесіди, випробувального терміну та спостереження за претендентом; досвід роботи та освіта. Виходячи із цих підходів найбільш сучасним є поєднання обох на основі постійних інвестицій в персонал. Це дасть підприємству орієнтацію на інноваційний розвиток завдяки створенню унікальних нематеріальних активів. Отже, в результаті застосування креативних технологій управління розвиваються компетенції персоналу, що обумовлює створення й всезростаючу роль та цінність інтелектуальної власності, та відповідно, необхідність захисту об'єктів права інтелектуальної власності.

Креативні бізнес-структури сприймають своїх співробітників як ресурс, який несе в собі цінні ідеї, виступає як фактор інноваційного розвитку. Тому в таких підприємствах набуває розповсюдження груповий та консультативний стилі керівництва, які дуже добре реалізуються саме в мережевих ОСУ, де залучення працівників до прийняття рішення створюють умови для творчого обміну думками, стимулюють утворення нового знання на основі використання можливостей та знань кожного.

Використання ситуаційного підходу в управлінні також є сучасною ознакою в діяльності інтелектуальних підприємницьких структур. Саме мінливість та швидкість зміни ситуацій в ринковому середовищі диктує прийняття більш рішень які приймаються.

**Висновки.** Підводячи підсумок, можливо зазначити що креативні технології управління включають в себе творчий підхід до застосування сучасних методів управління, проєктування адаптивних гнучких децентралізованих організаційних структур, підходи до розвитку компетенцій та мотивації персоналу на основі нових управлінських практик. Це дає сучасним підприємствам інтелектуальної сфери важливі конкурентні переваги, такі як: готовність до змін та вдосконалення, орієнтацію на споживача, економію ресурсів та часу, завоювання своєї частки ринку на основі розробки та впровадження інновацій, розширення масштабів діяльності, підвищенню іміджу, престижу компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Петренко В.О., Бушуєв К.М., Фонарьова Т.А., Устінов А.А. Використання креативних індустрій в інтелектуальному підприємництві: проблематика, когнитивно-креативні підходи до управління, аспекти інвестування та оцінки. Інтелектуальна власність в креативних індустріях: ел. зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф.; НДІ інтел. власн. НАПрН України, Навч.-наук. інст. права КНУ ім. Т. Шевченка, Київ, 2021. 294 с.
2. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Вип. 17, 2017.
3. Мельтюхова Н.М. Технологія державного управління як складова соціальних технологій. Державне управління: удосконалення та розвиток № 4, 2010.



**МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, ОХОРОНА, ЗАХИСТ,  
ЕКСПЕРТИЗА ТА РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПРАВАМИ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇХ  
ВИКОРИСТАННЯ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ.  
ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ**

# **FINANCIAL INSTRUMENTS AND INTENSIFICATION OF INVOLVEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS IN INTERNATIONAL BUSINESS**

**CHEREPANOVA V.O.,**

Ph.D., Professor of the Department of Business Economics

**MATROSOVA V.O.,**

Ph.D., Professor of the Department of Business Economics

**PERERVA P.G.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI", Kharkov, Ukraine

If a person or a company with intellectual property rights plans to receive income from its use or transfer of rights to this to third parties, the issue of taxation arises. In order not to violate tax legislation, you need to conclude appropriate agreements and make sure that all tax obligations are fulfilled.

Thenational legislation of different countries regulates the taxation of profits from operations related to the turnover of: literary texts - artistic or scientific; sound tracks, television programs, radio broadcasts, performing activities of artists; inventions; scientific discoveries; industrial designs; trademarks, trademarks, product names and its commercial designations; computer programs and other developments in the field of information and other developments in the field of information technology. The size of the rate and the obligation to pay taxes are affected by: the nature of the OIC; the content of the contract on the transfer of ownership of the object; residents of which countries are the parties to the contract; taxation systems of these countries. There are a number of temporary preferential regimes and special conventions that regulate the implementation of intellectual property rights at the international level. For example, in the UK, small businesses receive a 100% tax credit when buying software. It must be remembered that the tax is also levied on the sale of intellectual property.

The creation of an innovation-type economy is based on the effective use of the results of intellectual activity, first of all, the volume of intellectual property. In Ukraine for a fairly short time legislation was formed to protect industrial property and copyright. At the same time, in our opinion, not enough attention is paid to the financial aspects of intellectual property management, including tax incentives for its active involvement in economic turnover. In countries with developed traditions of taxation, the second half of the 20th century is characterized by two stages in the evolution of the methodology of tax incentives for innovation. In the first stage (50-60 years) prevailed a variety of tax incentives and preferences aimed at stimulating the inflow of investments in high-tech areas. The tools of implementation were accelerated depreciation, investment tax credit, provision of special R&D tax incentives. But by the middle, in the 90s, the regime of maximizing tax benefits ceased to exist. This was due to the objective need to reduce the period from the stage of research development to the industrial introduction of innovation, as well as the negative trend formed mainly to the "preferential" orientation of the industrial investment. Important reforms became holistic a system of tax incentives, starting from encouraging cooperation between companies and universities and up to the provision of special science taxes. Small and medium-sized research firms capable of quickly implementing and implementing the latest developments at the junction are different scientific disciplines and 413 spheres of production. As a result, the business sector is now both lags on average in the EU countries more than 50 % internal research costs and once works, in the USA 64 % Japan – 75 %.

The need to improve financial incentives in the innovation sphere is also evidenced by the statistics of innovation activity and the parameters of the tax burden of Ukrainian organizations of the real sector. In particular, according to Ukrainian statistics, 17.9 percent of industrial organizations were engaged in innovative activities with an amplitude of fluctuations in the sectors of the economy from 5.1 %. At the same time, in the USA about 30% of enterprises are engaged in innovative activities, in Sweden - 26%. The tax burden of Ukrainian industry research organizations according to the latest calculations averaged 14.5% with an amplitude

of fluctuations from 10 to 20%. At the same time, the average level of the tax burden of industrial enterprises is significantly higher and is estimated at 25 %. The same indicator for the EU countries ranges from 1 to 12% in Germany, Spain, the Czech Republic, Latvia, Lithuania up to 17% in Sweden and Denmark. This indicates the need for further state stimulation of the intensification of innovative activities of industrial organizations. In order to expand the innovative potential of Ukrainian entrepreneurship, expand the export opportunities of domestic producers of intellectual products, we consider it expedient to implement the following measures.

1. To involve in the orbit of application of the zero VAT rate the most significant for the state exported services of an innovative nature and property rights to intellectual objects. We emphasize that, in fact, the zero rate is not just an exemption from paying tax, but allows you to reimburse from the budget the amount of tax previously paid. Therefore, this measure can be regarded as an effective tool for state tax support. In addition, it is proposed to extend the current conceptual tax benefits of an innovative nature for VAT to all business entities, including small businesses. At the same time, at the state level, it is necessary to ensure careful control over the targeted nature of the use of innovative benefits provided to all categories of payers, regardless of the form of ownership and departmental affiliation.

2. Exclude from the object of taxation for income tax the amount of excess of the estimated value of intellectual objects over the costs of its creation when registering intellectual objects as part of intangible assets. A similar requirement applies to the value of previously unaccounted for, but used in the process of economic activity of IPOs, identified in the process of initiative inventory. Such measures will increase the interest of domestic organizations in expanding the share of intellectual capital in their assets.

3. Exempt non-residents engaged in the sale of innovative services and intellectual objects on the territory of Ukraine from paying income tax in the amount of 15 %. This will reduce the cost of innovative products purchased by Ukrainian enterprises.

4. To intensify the use of the institution of tax credit for organizations of the scientific sphere. Due to the specifics of scientific activity, such organizations are characterized by a high share of labor costs and reduced material intensity, which, with the tax burden of the payroll fund, increases their tax burden relative to other industries.

5. Allow the inclusion of funds donated by organizations to research institutes and university laboratories for the purpose of developing new high technologies and innovative products for the purpose of developing new high technologies and innovative products for the costs recognized in tax accounting.

6. Recommend that local authorities apply the preferential procedure for granting local tax exemptions for innovative organizations.

7. Conduct systematic monitoring of the economic consequences of the existing measures of tax incentives for innovative activity of the business environment and their prompt adjustment. To do this, on the basis of the Ministry of Statistics and Analysis, it is necessary to create an information array on the innovative activities of Ukrainian enterprises: sources of financing innovation activities (own funds, tax benefits, loans, etc.), as well as specific areas of their use.

### References

1. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

8. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
12. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
13. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
14. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.
15. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.
16. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
17. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
18. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
19. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

# **STUDY OF THE PROCESS OF COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY PROJECTS**

**KOBIELIEV V.M.,**

Ph.D., Associate Professor of the Department of Marketing

**PERERVA P.G.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business  
Economics

National Technical University "KhPI",

Kharkov, Ukraine

In today's world, intellectual property is a strategic asset of most modern enterprises. However, simply owning intellectual property is not enough. In order to make a profit, it is necessary to commercialize it.

A prerequisite for the creation and effective functioning of innovative enterprises is the availability of the results of intellectual activity. Intellectual property is becoming increasingly important for the growth of potential and the development of innovative activities of enterprises, influencing all sectors of the economy, thereby developing into a key factor of production. In general, all participants in the process of commercialization of innovative products in Ukraine are usually divided into categories: developers of innovations and their buyers (investors), as well as intermediaries between the first two - centers of transfer and commercialization of innovations, consulting companies, innovation centers and business incubators that provide various brokerage, consulting or legal services, including protection and promotion to the market of intellectual property of developers [1].

The process of commercialization of innovations should include stages related to the search, examination, evaluation, selection of innovations, as well as the consolidation of opportunities for attracting financial resources, legal rights to innovative products, their introduction into production and sale on the market. Preparing an innovative product for its commercialization requires a clear definition

of its specific characteristics, benefits and results. The most important feature of the commercialization of innovative development is the use of a wide range of measures and tools for its evaluation. Most scientific research is carried out in an uncertain environment, which requires the choice of qualitative approaches to assess the possibility of their commercialization.

A commercial organization a priori has some form of intellectual property at its disposal. To assess the importance of this phenomenon, it is necessary to understand the nature of various intellectual property rights, namely aspects of their registration, control, restoration, as well as the issues of their commercialization.

In recent years, the assessment of the commercial potential of innovations has been separated into an independent sphere of economic relations, so it will be advisable to get acquainted with it in more detail. At the moment, all existing methods and approaches to evaluation are called innovative (technological) audit. It is worth noting that at present there is no generally accepted methodology for auditing the effectiveness of innovation activities, which does not allow to ensure the comparability of the results of such an audit both at the local level of individual enterprises (economic entities) and entire sectors of the economy, as well as planned and implemented innovative projects [5].

There are a number of other factors that influence success in the commercialization of inventions, such as:

- effective marketing and the right choice of the market;
- successful choice of innovation among developments;
- availability of highly qualified specialists - intellectual and innovative managers;
- effective advertising of innovations;
- Sufficient financial and material support;
- absence of unfair competition [6].

Thus, the main difficulty for commercialization in the initial stages of innovation development is the lack of attention to the conduct of technological audits,



patent research, market assessment, as well as marketing research. This can lead to irrational use of intellectual and financial resources.

In this paper, the object of the study is the process of commercialization of intellectual property objects, the subject is certain theoretical aspects of intellectual and innovative activity (types, stages). The following tasks are solved:

- the terminological apparatus has been specified, namely, the author's definitions of the terms "intellectual property" and "commercialization of intellectual property" have been proposed;
- the main types of commercialization are identified and considered;
- the main stages of commercialization of intellectual property are identified and analyzed.

Intellectual property can be considered as a set of rights that protect the results of intellectual activity. Such rights can be crucial for business, because not only are they used to protect intellectual property, but also provide useful business tools that can be applied for commercial purposes. Commercialization of intellectual property is a set of various economic and technological activities, the main purpose of which is to profit from the practical use of intellectual property.

The authors have determined that an organization that owns intellectual property can benefit from it in several ways, using it within the company, for its own processes (production) or providing goods and services to customers or sharing it externally (commercial). Studying the process of commercialization, in order to systematize and better understand the essence, it is proposed to distinguish five main stages of commercialization of intellectual property: inventory of intellectual property objects, technological audit, choice of the form of commercialization, marketing of innovations, legal protection [1]. According to the authors, theoretical studies of the phenomenon of commercialization of intellectual property make it possible to identify problems of an economic, legal, social nature and organizational plan, as well as to identify new vectors of practical research in this area [2].

As a result of the analysis, we come to the conclusion that the use of the latest achievements in various fields is the basis for the economy of an innovative type. The

main difference between this type of economy and the usual traditional one is that it is characterized by the presence of a large share of the intellectual labor of developers in the total profit compared to material costs. Without stimulating research and forming a scientific base in the most promising technological areas on a global scale, long-term qualitative development of industries and ensuring the competitiveness of Russian technologies is impossible. The process of commercialization of products is an important aspect of innovative transformations in the economy, so it is given considerable attention.

The complex mechanism of commercialization of innovations requires significant support from the state authorities. One of the priority tasks of modern Russian society is the formation of an innovative economy. It is important to assist the state in creating an innovative infrastructure. In this regard, Ukraine is pursuing an active policy to develop innovative infrastructure, stimulate private investors, as well as stimulate the development of small and medium-sized businesses in the scientific and technical sphere.

## References

1. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
7. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
8. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

9. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

13. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

14. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

15. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

18. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

19. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

## **INTELLECTUAL PROPERTY MARKET INFRASTRUCTURE**

**KOSENKO A.V.**

Ph.D., Professor of the Department of Business Economics

**DOLINA I.V.**

Ph.D., Professor of the Department of Business Economics

**PERERVA P.G.**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Economics

The modern intellectual property market is a complex structured system that develops in the process of transition to a new type of economy and is accompanied by the formation of market relations in the field of intellectual property.

Considering the intellectual property market in a broad sense, the following components can be distinguished:

- subjects of the intellectual property market;
- market mechanism (supply and demand for intellectual property objects, price of intellectual property objects, competition);
- Market infrastructure.

In Ukraine, the infrastructure of the intellectual property market is still unformed, as evidenced by the lack of real data on its capacity, supply and demand volumes, the platform for the purchase and sale of rights, uncontrolled "patent migration". Relations that develop in the intellectual property market acquire an institutional design, formed from the rules and norms of regulation, the functioning of special institutions and the activities of specific intermediaries.

The practice of institutional support for the sphere of intellectual property in Ukraine indicates the presence of significant shortcomings in the implementation of the Ukrainian model of state regulation of intellectual property. Although our state has acceded to international conventions and agreements in the field of protection of intellectual property rights, acquired membership in a number of international organizations, developed 10 special laws, 9 codes, 18 international agreements, but a

reliable system for the protection of intellectual property rights has not been created to date.

The specific features of intellectual property rights as a market product determine the high importance of market infrastructure participants that provide organizational, financial and consulting support for the process of technology commercialization. In particular, at present, issues of protection, examination, evaluation of intellectual property objects, as well as training of specialists in innovative activities in Ukraine is engaged in more than 1,000 patent attorneys, probably no less than a number of highly qualified patent experts, a network of technology parks, business angels, venture funds and other organizations.

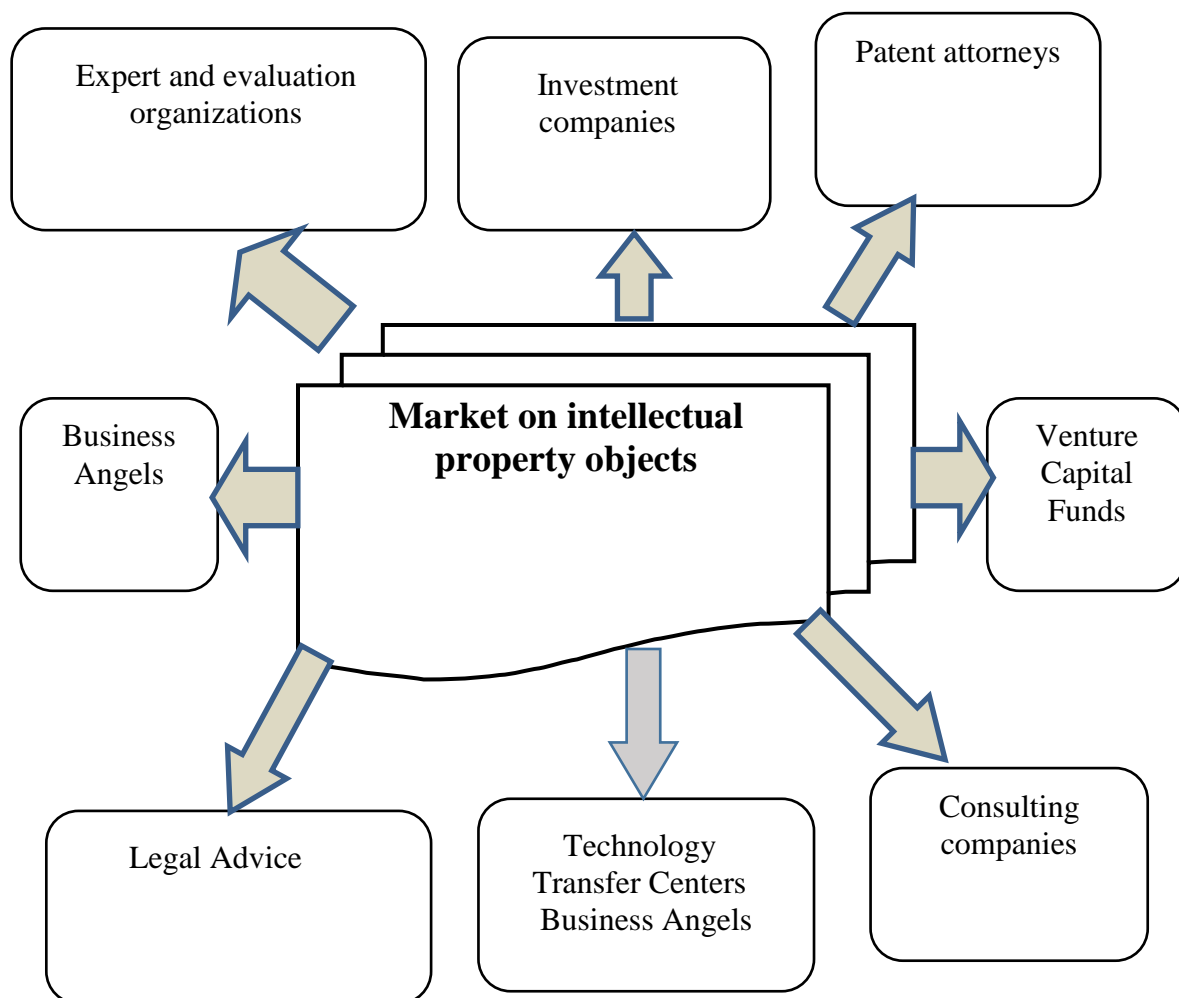


Figure 1 - Infrastructure of the intellectual property market

Organizations specializing in the field of technology commercialization, such as technology transfer centers and innovation agencies, provide significant assistance to enterprises in promoting protectable technologies to the market. Technology transfer centers, as shown by the experience of a number of foreign countries, such as the USA, Great Britain, Germany, act very effectively, especially when the transfer of an object of intellectual property is oriented. to the international market.

Some of these centers operate on a commission basis from the amount of the license agreement, which is very attractive for our enterprises, which do not always have the opportunity to pay direct costs for attracting qualified specialists in technology transfer.

A special role in the technological segment of the intellectual property market has recently been played by associations of organizations and specialists in the field of protection and commercialization of intellectual property, such as, for example, the Association of Patent Attorneys, the European Association of Technology Transfer Managers and others.

The formation of an effective mechanism for managing the intellectual property market is an important tool for stimulating Ukraine's economic growth in the face of global competition. At the national level, a legislative framework has been formed in the field of intellectual property, and currently the main problem is the commercialization of intellectual property, maximizing profits through the use of monopoly rights. thus, priorities in the field of intellectual property management are shifting towards economic aspects. This necessitates the formation of an intellectual property market, including infrastructure. In Ukraine, the intellectual property market is in the stage of formation and development. The success of our country in the international arena depends on the effective resolution of the issues of forming an effective mechanism for managing the intellectual property market in innovation activity. However, weak ties and insufficient opportunities for interaction in the intellectual property market between participants in innovative activities, the lack of spontaneous, coming from below Up, cooperation between them is perhaps the most serious drawback of its functioning. At the same time, the current measures of

innovation policy in Ukraine include very few tools that solve this systemic problem. Thus, the expansion of the portfolio of measures could, on the one hand, become a specific goal of the State Program and innovative development, and on the other hand, it would be useful for the formation of the intellectual property market in the country as a whole.

## References

1. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kosenko O.P., Kobieliieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
7. Kocziszky G., Kobieliieva T.O., Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
8. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
9. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
12. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як

інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

13. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

14. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

15. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

16. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

17. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

18. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

19. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.



# **EFFECTIVENESS OF USING A TRADEMARK IN THE MARKETING ENVIRONMENT**

**KOSENKO O.P.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing

**PERERVA P.G.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business Economics

National Technical University "KhPI",

Kharkov, Ukraine

The purpose of the production of any goods or the provision of services is to make a profit through the sale of these very goods and services. Advertising plays a huge role in their implementation. A large share in advertising is occupied by advertising of trademarks (in the legislation there are names "trademark", "service mark", in Ukrainian legislation - "mark for goods and services", etc.). The concept of "trademark" refers to a designation that separates the product or service of a particular manufacturer from homogeneous goods and services of other manufacturers.

Effective use of a successful brand gives a lot of advantages over competitors. When buying goods, buyers usually subconsciously look for a familiar label on store shelves or a well-known image on the manufacturer's label, preferring the goods of certain manufacturers. It is possible that they were influenced by advertising, perhaps once buying a product, the buyer was satisfied with the quality of this product and the next time, buying a similar product, he has the right to expect decent quality. Of course, the quality of the goods can be guaranteed only by the manufacturer, and the trademark is a sign of identification of this product with a specific manufacturer.

Various types of trademarks are known. Words, drawings, compositions of them and other graphic images are forms of trademarks that are most often used. A sign can also be a light, sound and color image. Its main function is the difference and easily recognizable of a particular enterprise or firm [1]. Corporate identity, its expressiveness depends on the trademark, the image of which is carried by

letterheads, business cards, brochures and calendars, corporate envelopes, a variety of advertising products.

Being an element of corporate identity, a trademark is the best advertising. Unfortunately, not all heads of enterprises, entrepreneurs, understand the importance of effective use of the trademark, and if we take into account that in addition to the trademark, it is desirable to have at their disposal other objects of intellectual property (industrial designs, inventions, intelligent technologies), which are patented, which together make up the intellectual capital of the enterprise and sometimes has a value much greater than tangible assets.

The misunderstanding of the importance of intellectual capital is explained by the fact that entrepreneurs are not always sufficiently aware of intellectual property issues, for example, what objects of intellectual property exist, what amount of rights to them can be had, how to legalize these rights (registration of trademarks, patenting of industrial designs, etc.), how to protect their rights to intellectual property objects, what ways to use the object of intellectual property, how to assess the market value of its objects of intellectual property, because it is also property, intellectual property.

Without a sufficiently clear understanding of intellectual property issues, entrepreneurs often knowingly or unconsciously violate the rights of other entrepreneurs to their intellectual property, which subsequently leads to difficult litigation and large material losses. But it all starts with the idea of developing their own trademark. Knowing the basics, the principles, what can be registered as a trademark, and which trademark applications will be. An entrepreneur already at the stage of developing his trademark would warn the possibility of those pitfalls, those violations that may arise when using the trademark. And in this they could be helped by specialists who understand these issues, the same marketers who may not have in-depth, but sufficient knowledge of intellectual property for consulting, could give certain recommendations for developing an image of a trademark, the product with the image of which will need to be promoted on the market. But the owner of the trademark, of course, will be an entrepreneur who has property rights.

Trademark ownership rights are provided by certificates that are issued attention in the properties of those countries where trademarks are registered. There are different systems for registering trademarks, the main ones being verification and explicit systems.

The essence of the verification system is that an application is submitted representing a package of application documents for which the examination is carried out (actually checking for the possibility of registration), on the basis of the decision of the examination for compliance of the application with the conditions for granting legal protection of the trademark), on the basis of this decision, when paying the appropriate fee after publication in the official bulletin, a Certificate of Registration of the trademark is issued, which indicates the full scope of rights under this trademark Brand. The certificate has its serial number in the state of its certificates. As a rule, the certificate is issued for 10 years with the right of its further prolongation every next 10 years.

For the company or for the person who owns the ownership of the trademark, all the powers that are vested in the owner of the material objects are recognized. He can own, dispose of and prohibit the illegal use of the trademark. The relations that arise in connection with the acquisition and exercise of ownership of trademarks are regulated by the legislation in the field of intellectual property, which also determines the procedure for the transfer of a trademark (granting a mark and issuing a license to use it), which, very conveniently, in the conditions of market processes, when the trademark itself can become a commodity.

In addition to the trademark registration verification system, some countries have an explicit system in which the "application" is registered without examination, but the entire responsibility for the fact that the trademark in question does not violate the trademark rights of other manufacturers falls entirely on the applicant. It should be noted that there is an international registration of trademarks, which is regulated by special legislation, including the Madrid Company. As is already clear, the registration of a trademark is territorial and is determined by the territories of those countries to whose markets the entrepreneur plans to send his goods. Depending on

the selected countries, there will be an appropriate registration procedure governed by the patent legislation of these countries.

In most countries, during the verification system of registration, the main provisions of the legislation are similar, but there are also significant differences, which must also be taken into account. Not wishing to register his trademark in the country where the goods are sent, the entrepreneur may risk that his goods will be recognized as counterfeit, respectively, and the consequences of this. In Western countries, the mentality that intellectual property is private property and as private property it is inviolable has been cultivated for centuries. Attention to intellectual property is very close and the attitude is very serious, although there are also many lawsuits, sometimes lasting for decades.

Therefore, before exporting goods to another country, it is mandatory to first register the corresponding trademarks. However, it should be recalled that according to a special law there are world-famous trademarks that do not have to be registered in other countries, such as Sosa-Cola, Soni and others.

## References

1. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliєva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliєva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kosenko O.P., Kobieliєva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
7. Kocziszky G., [Kobieliєva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
8. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної

власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.

10. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

11. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

12. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

13. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

14. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

15. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

18. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

19. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

# **ECONOMIC EVALUATION OF THE INTELLECTUAL AND INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES**

**NAGY S.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, deputy Dean of the Faculty of Economics  
of the University of Miskolc, Miskolc, Hungary

**KOBIELIEVA T.O.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Business Economics  
National Technical University "KhPI", Kharkov, Ukraine

**PERERVA P.G.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business  
Economics

National Technical University "KhPI", Kharkov, Ukraine

Despite a fairly large number of studies on the methodology and methodology for assessing the intellectual and innovative activity of organizations, in this area a number of problems, especially in the field of industrial production, remain unresolved. First of all, this concerns the conceptual apparatus.

There are various approaches to the definition of the concept under consideration, about the continuing and clarifying which, we can offer the following: the intellectual and innovative activity of enterprises is a dynamic characteristic of innovation activity, reflecting the ratio of the rate of change of the resulting indicators of the organization in various aspects and the rate of change in the costs of various resources for intellectual and intellectual. Thus, this definition allows us to assess both the intensity and effectiveness of the use of intellectual and innovative potential. Considering the methodology for assessing the intellectual and innovative activity of an enterprise, we note the following. In practice, a quantitative assessment of intellectual and innovative activity the activity of enterprises and organizations is carried out on the basis of three main approaches: functional, the result of ivy and factor-resultive.

*The functional approach* is distinguished by the main feature that within its framework, to assess the intellectual and innovative activity of the organization, not the characteristics of the final results of its intellectual and innovative activities are used, but indicators of the intensity of the organization's implementation of certain types or components of such activities, in particular:

- realization enterprise or scientific organization of individual types and stages of R&D;
- acquisition of embodied new technologies (various types of new technological equipment and tooling);
- acquisition of non-real new technologies (various types of intellectual property);
- training and retraining of personnel; implementation of elements of the marketing complex for new types of products.

Evaluation of each of the listed activities within the framework of the functional approach is carried out using natural and cost (cost) indicators. The result-based approach is based on obtaining an assessment of the intellectual and innovative activity of the organization using indicators that characterize various aspects of the final results of its innovation activity. Depending on the nature of such aspects, this approach is divided into three more specific approaches: dynamic, the effect of the forming and mixed, that is, the dinamichno-effect it's formative.

*The factor-resistive approach* to assessing the intellectual *and* innovative activity of the organization is distinguished by the fact that within its framework such an assessment is carried out on the basis of combining the factor and result characteristics of intellectual and innovative activity. Innovation activity within the framework of this approach in the general case usually uses a set of criteria such as:

- the amount of expenses of the organization for the implementation of research and development, the acquisition of intellectual property and the financing of inter-firm research projects;
- indicators of the composition and number of staff, temporary teams, units and inter-firm associations engaged in R&D;

- the volume of new technologies acquired by the organization within the framework of technological transfer systems;
- the scale and quality level of the material base of the research activities of the organization, etc.

As criteria for assessing the result characteristics of innovation activity, within the framework of this approach, both indicators of the usual result approach and a number of specific indicators are used, in particular:

- indicators of the duration of individual stages of innovative developments; indicators of the dynamics of renewal of the company's product portfolio;
- the volume of new technologies transferred by the organization within the framework of technological transfer systems;
- volumes of new products exported by the organization;
- the number of new technologies and types of products introduced during the period.

As the main tools for assessing the relationship between the factor and result characteristics of the intellectual and innovative activity of the organization, it is usually customary to use various methods of statistical analysis, in particular, methods of rank statistics, correlation regression and variance analysis. Thus, the factor-result of the ivny approach after a certain modification, taking into account the specifics of industrial production, can be applied in the field of study:

$$T_{ii} = [(T_t \times T_p \times T_r) / (T_w \times T_s \times T_i)] 100\%,$$

where:  $T_{ii}$  is the rate of change in the intellectual and innovative activity of an industrial enterprise, %;  $T_t$  is the rate of change in the turnover of an industrial enterprise, %;  $T_p$  is the rate of change in the profit of an industrial enterprise, %;  $T_r$  is the rate of change in the profitability of the turnover of an industrial enterprise, %;  $T_w$  - the rate of change in the number of employees engaged in intellectual and innovative activities, %;  $T_s$  - the rate of change in the cost intensity of trade turnover (the ratio of the amount of costs for intellectual and innovative activity to the volume



of trade turnover), %;  $T_i$  is the rate of change in the costs of innovation activity engaged in intellectual and innovative activities, %.

Both intellectual and innovative activity of enterprises and organizations is considered sufficient if the value of the indicator is more than 100%.

The advantage of this approach is the complexity and consideration of not only costs, but also the results of intellectual and innovative activities of industrial enterprises.

### References

1. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
6. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
15. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.
16. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
17. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
18. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
19. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

# **FEATURES OF ADVERTISING OF INTELLECTUAL PROPERTY OBJECTS**

**M. VERES SOMOSI**

Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Miskolc  
University, Miskolc, Hungary

**TKACHOVA N.P.,**

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing

**PERERVA P.G.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business  
Economics

National Technical University "KhPI", Kharkov, Ukraine

Throughout its existence, people, doing what they like, created various objects and goods, but there were always people who wanted to take advantage of the results of other people's labor. Therefore, the need to protect intellectual property rights has become apparent. Any manufacturer wants its goods and services to be successful, so that their advertising has the maximum impact on the consumer. Among all objects of intellectual property, you can distinguish items that are more often than others either represented in advertising (trademarks, trade names, objects of patent rights) or are used in its manufacture (works of science, literature and art). The study of the motives for making a purchase is a very important psychological aspect an advertising campaign that has a great impact on its success. It is quite difficult to find out the true motives for making purchases, because they are often irrational in nature, that is, one that cannot be explained from the standpoint of elementary logic. Psychoanalysts have found that men and women have different motives for buying the same goods. Even with the help of choosing a certain color, you can control the attitude of the consumer to advertising, and by creating the necessary color environment, you can cause the advertising consumer to have a favorable idea of the brand and the desire to purchase the advertised product. Copyright protection has become a necessity [19].

In Ukraine, there are several committees and departments that deal with the protection of citizens' copyrights:

- committee for the Protection of Intellectual Property of Citizens;
- state Copyright Agency of Ukraine;
- state Patent Office of Ukraine.

The advertised goods often embody the objects of patent rights: inventions, utility models (improvements to the means of production, consumer goods, as well as their components), industrial designs (solutions of appearance). In television and other advertising, we often see medicines, devices and other objects that are patented as inventions, as well as various products whose appearance is patented as an industrial design. In accordance with the Patent Law, the patent holder has the exclusive right to use the invention, industrial design, utility model protected by the patent. In this case, the use is understood as the introduction into economic circulation of an invention, utility model, industrial design of a product or the use of a patent-protected method. In patent law, the most important concept that determines patentability is novelty, that is, uncertainty from the world's state of the art, which includes all information that has become publicly available in the world before the date of filing the application. Advertising can be a means of disclosing those information on the basis of which novelty is determined, and in relation to the invention - and inventive step. It is possible to indicate in advertising that the product is protected by a patent only if this is true. Otherwise, such advertising will be unreliable and will be considered an act of unfair competition. To create high-quality advertising, you need to make certain creative efforts. These efforts lead to the fact that advertising becomes a creative work expressed in some objective form, and therefore - the object of copyright. Often, when creating advertising, works created by someone earlier are used. Copyright applies to works of science, literature and art resulting from creative activity, regardless of the purpose and dignity of the work, as well as the way it is expressed. Any manufacturer wants his goods and services to be successful, so that their advertising has the maximum impact on the consumer.

Advertising is information. It may take the form of or contain the following copyright objects expressly provided for in the Copyright Act:

- literary works;
- musical works;
- audiovisual works (e.g., promotional videos);
- works of painting, sculpture, graphics, design, comics and other works of fine art (for example, outdoor advertising);
- Photographs (e.g. photographs of a product in print advertisements)..

No one may use an advertising work or part thereof, whether it is a commercial, a photograph, a drawing, an image or any other object, without the permission of the copyright holder.

The copyright holder may be the author, his employer, other legal successor on the basis of the Law (for example, heirs) or a contract. Usually, the advertiser is the copyright holder in respect of the advertising work. Unfortunately, the system of copyright protection created in Ukraine is not flawless. Of course, the foundations of this system are the laws of Ukraine on copyright, according to which copyright infringement gives grounds for judicial protection in the case of:

- plagiarism, or publication of other people's works under the name of a person who is not the author;
- piracy, in the field of copyright;
- forgery or extraction of information, in particular in electronic form without the permission of copyright holders;
- carrying out actions that create a threat in violation of copyright;
- any action to deliberately circumvent the technical means of copyright protection, in particular the manufacture, importation for the purpose of distribution and the use of technical means for such circumvention.

Thus, the legislation of Ukraine allows to protect the copyrights of owners of works, programs and other inventions. But the system requires improvement, new clearer laws that will allow authors to create without obstacles. Therefore, each author or advertiser, in order to protect his copyright in products, programs or works,

must develop his own ways to protect his advertising activities. In the field of advertising, the state protects the rights in respect of intellectual property. It remains to be hoped that violations of exclusive rights in this area will be less and less every year, which will make the relations arising in the process of production, placement and distribution of advertising even more civilized.

### References

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
4. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
5. Kosenko O.P., Kobieliieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
6. Kocziszky G., [Kobieliieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

15. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

16. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

17. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

18. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

19. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

# **MARKETING COMMUNICATIONS AS A COMPONENT PART OF INNOVATIVE MARKETING**

**WASZKIELEWICZ WIESŁAW,**

Dr hab. inż., prof.,

University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland)

Innovation marketing is one of the key levers of innovation management, which provides current needs during a specific innovation project. The complex of marketing communications as an important component of innovative marketing promotes the promotion of new products and services on the market.

Marketing and the system of marketing communications have long been not just one of the elements of the management system, but one of the driving forces in the development and support of the effective activity of an innovative enterprise.

Marketing communications (MC), as one of the elements of the marketing complex, are aimed at achieving the company's strategic and marketing goals. Communication goals are hierarchical in nature and create a complex system/

The main goals of integrated marketing are to generate demand, stimulate sales, and improve the company's image.

Additional goals include: consumer motivation; formation of a good attitude towards the product, brand; presentation of information about the product, the manufacturer; formation of a positive image of the company; promotion of the company's reputation and traditions; familiarization; support for repeat purchases; formation of consumer habits; stimulation of the buyer; forming a need; stimulating the actions of buyers; forming a belief in the necessity of the product, giving advantages to the brand; a reminder of the company and its product [1].

The main marketing communications include: advertising; sales promotion; personal selling and sales management; PR and publicity; direct marketing; synthetic means (exhibition activity, sponsoring, etc.).

The transition from a mass market to a concentrated one causes structural



changes in the marketing system, in response to which new communication tools appear. Some of them are given below:

1. Product placement. A marketing technique in which references to specific brands or products are included in other work. The logo of the product is used, emphasizing its consumer qualities.

2. Life-placement. The product is promoted with the help of hidden advertising. As a rule, they hire actors or promoters who talk about the benefits of the product under the guise of ordinary consumers.

3. Trend-setting. The process of predicting changes in consumer tastes in the future, which enables enterprises to make forecasts, plan and make the necessary changes to marketing strategies in this regard.

4. Event marketing. It is aimed at organizing special events, providing the consumer with a personal positive experience of communicating with the brand, thus forming an emotional connection with it.

5. WOM technology. This is the technology of "viral" information dissemination due to the "word of mouth" effect. When witnessing some strange events, people tell about them to friends, relatives, acquaintances; photo and video materials spread spontaneously on the Internet.

6. Buzz marketing. Use of viral marketing techniques, fashion, imitation

7. Flash mob. A pre-planned mass action is usually organized using the Internet or other modern means of communication, during which a large number of people gather in a public place, perform pre-agreed actions (according to a discussed scenario) for a few minutes, and then quickly disperse.

8. Teaser. This is an advertising message built as a riddle, which contains some information about the product, but the product itself is not shown. Teasers are often used at the product launch stages to increase public interest.

9. Entertainment - marketing. Based on the absolute novelty of each project. It does not provide ready-made solutions, but works secretly, affects the subconscious, intrigues and involves in an emotional game, calls on the consumer to independently search for the encrypted content of the advertising message

10. Provocative marketing. It consists in using techniques of the entertainment industry to popularize goods and services. It is important to create a positive atmosphere that will be associated with a specific enterprise, and to make marketing communications bright and playful. It provokes the creation of contradictory opinions, generates a wave of rumors

11 Ambient media. Non-standard outdoor advertising placed in urban, residential or office areas. The use of objects of the surrounding infrastructure as carriers of marketing information

Traditionally, ATL and BTL measures are distinguished in the structure of marketing communications.

ATL (above-the-line) are measures to place direct advertising in traditional mass media. ATL marketing has a wide scope of application, but does not focus on narrow target segments and does not provide for feedback communication with consumers. The main components of ATL include: television, print media, radio, outdoor advertising, Internet advertising, advertising in transport.

BTL (below-the-line) does not include traditional media. BTL includes means of promotion that are not direct advertising and involve communication with consumers: public relations, direct marketing, personal selling, exhibitions, sponsorship.

However, now the transition to integration is increasingly being determined, noting the use of the TTL combination (through-the-line). TTL is a set of communication methods that combines ATL and BTL tools.

Using TTL is a more effective way of communication, as it allows you to use the positive sides of both methods (ATL and BTL) and achieve a higher efficiency rate due to the synergy effect.

The key advantage of this approach is the ability to combine wide audience coverage (ATL methods) and individual contact with the consumer (BTL methods). TTL can be considered an analogue of the concept of integrated marketing communications.

Modern companies are constantly trying to find new ways of communicating

with consumers and improve existing ones; convince consumers of the quality and benefits of their product.

That is why MC play a crucial role in creating and maintaining relationships with consumers. Growing competition in the market increases the interest in creating stable and integrated connections.

If previously the goal of MC was the sale of products, now there is a radical turn of development towards the consumer. There is a gradual transition to relationship marketing, which, accordingly, leads to a change in the concept of MC. From a simple set of tools, they turn into an integrated MC system.

A successful combination of different marketing tools forms integrated marketing communications (IMC).

IMC is a holistic system of activity of innovatively oriented enterprises, aimed at achieving maximum economic efficiency from the synthesis of various marketing tools and principles of management of communication processes.

It can also be noted that IMC is a strategy that moves the marketing department from separate functions to a single, interconnected approach. IMC covers different marketing channels and unites them with one clear message. Growing competition in the market increases the interest in creating stable and integrated connections.

If previously the goal of marketing communications was the sale of products, now there is a radical turn of development towards the consumer. There is a gradual transition to relationship marketing, which, accordingly, leads to a change in the concept of MK. From a simple set of tools, they turn into an integrated MC system.

Based on the fact that IMC as a process operate at several levels at once, four types of integration are distinguished:

1. Outsourcing involves a company delegating the marketing task to a marketing or public relations firm instead of handling it internally. Outsourcing can be useful when a firm wants to get a different perspective from experts who are not affiliated with the firm and are likely to be more objective.

2. Internal integration involves the actions of the top management, which guarantee the consistency of the actions of the internal divisions of the enterprise and

the awareness of employees about innovations, advertising, standards and partners.

3. Horizontal integration involves the unification of various departments and the coordination of actions between marketing communications and other business functions. An open flow of information and communication between relevant departments provides the necessary synergy to build the most effective and complete marketing strategy.

4. Vertical integration requires that the developed product conforms to corporate policy as well as company structure. This means that the product must be within the company's mission and goals [2].

Although integrated marketing is not something new, it is only becoming more relevant in today's environment. There are many more marketing channels than ever before, and different channels can be shaped and managed by different people.

Integrated marketing strategies help bring all messages together to ensure that information is not disjointed and confusing. In today's environment, when consumers constantly receive countless information messages from various communication channels, a complex of integrated marketing communications ensures the transmission of one clear message regardless of the channel.

For innovation-oriented enterprises, the integration of marketing communications is especially relevant, because their activities are associated with a high degree of risk of introducing innovative products to the market.

In this way, a qualitatively formed complex of marketing communications contributes to increasing the efficiency of the activity of an innovatively oriented enterprise. An integrated approach to the formation of a complex of marketing communications ensures the synergy of the interaction of its individual tools.

### **Literature**

1. Schultz, DE & Schultz, HF (2004) *IMC Next Generation*. New York: McGraw-Hill.

2. Belch, G. & Belch, M. (2009). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. New York, NY: McGraw-Hill.

# **ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVE POSITION IN THE TARGET MARKET**

**WASZKIELEWICZ WIESŁAW,**

Dr hab. inż., prof.,

University of Economics and Humanities (Bielsko-Biała, Poland)

**KOZENKOVA NELLY,**

senior lecturer of the department of financial management,

accounting analytics and business monitoring,

Ukrainian State University of Science and Technology (Dnipro, Ukraine)

The success of any enterprise depends on the ability to adapt to changes in the external environment. In a saturated competitive market, only the enterprise that has competitive advantages survives. Gaining competitive advantages is possible when the enterprise implements such intelligent technologies as marketing, logistics, personnel management, quality management of products and services, etc. Of course, the achievement and development of competitive advantages forms the competitiveness of an enterprise.

Any advantage in general is evaluated by the relative, comparative state, the state of the enterprise in relation to competitors who occupy better positions on the market. Competitive advantage is the degree of effective use of all types of resources available to the enterprise.

Competitive advantage is comparative, that is, relative, and not absolute, as it can be assessed only by comparing certain characteristics that have an impact on sales performance. Another characteristic feature of competitive advantage is the influence of a large number of various factors on it. In order for the enterprise to achieve competitive advantage, complex efforts are needed. Sometimes they turn out to be insufficient due to the influence of external, uncontrollable factors. But, in the end, the same factors can both strengthen and weaken competitive advantage.

The enterprises competitiveness cannot be measured by a single statistical

indicator. This is confirmed by the fact that this concept bears the signs of a hidden property of the production system, which is a business entity, and manifests itself on the surface in the form of various factors-symptoms. That is, the enterprises competitiveness is a latent indicator. At the same time, one of the main directions of managing the enterprises competitiveness is the assessment of its level. Only quantification makes it possible to measure and manage the level of competitiveness.

Any assessment is the establishment of the presence and degree of manifestation of a certain property. Analysis, regulatory regulation of functioning and development, search and identification of trends, study of features and essential features of a certain phenomenon or process are based on the results of the assessment. Without assessments of the level of the phenomenon under investigation, it is impossible to manage any process in the economy.

In order to assess competitors in the industry, one should have information about the market share occupied by each competitor and the scale of the market. Market share is defined as the percentage ratio of the volume of sales of a given firm's products to the total volume of sales of the same products on the market for a certain period of time. Based on the market share, it is possible to conclude which competitive advantage is the leader in this market segment. The scale of the market is determined by a real assessment of the enterprise's resources and its development strategy [1].

The market share of the enterprise can fluctuate significantly under the influence of various factors. To determine the change in market share, you can use such indicators as:

1. Share of "consciousness": the percentage of consumers who named a particular brand as the first thing that came to mind when making a purchase decision. This indicator reflects buyers' awareness of the product brand that is most prominent in their minds;

2. Share of "voice": the percentage of space or time occupied by a given trademark in mass media advertising. Sometimes it is measured by the amount of money spent on advertising. May lead to a change in the share of "consciousness";

3. Share of research and development work: the percentage ratio of the company's expenses and the expenses of the entire industry for this type of work.

The analysis of current and potential competitors is carried out according to a number of indicators, such as:

1. Product - product range, quality, design, packaging, maintenance, warranty service, possibility of return;
2. Price - price positioning, discounts, payment terms, financing terms;
3. Product promotion to the consumer - advertising, sales promotion, public relations;
4. Sales - sales channels, sales density, order cycle, inventory, transport.

Competitors are evaluated based on these indicators by comparing them with the enterprise's own indicators. As a result of such a comparative analysis, weaknesses and strengths of competitors are determined.

Analysis of competitors should include a forecast of their future behavior. It is necessary to study the main tasks of the competitor, its competitive strategy, the experience of making management decisions and the work style of employees.

The purpose of positional analysis is to determine the place occupied by an enterprise, its products, and a trademark in the market relative to other enterprises, products, trademarks, and consumers. Positioning is aimed at solving two main tasks: determining the enterprise's place in the environment of competitors, products, brands and customers; determining the direction of the enterprise's development under the conditions of a change in its own marketing strategy and in the event of a change in the marketing strategy of competitors.

There are the following methods of positional analysis:

1. Building a profile. This method is mostly used to compare the positions of two objects (enterprises, trademarks, etc.). For this, a two-dimensional space is created. One dimension shows the set of compared properties of the selected objects, and the second one shows the scale for evaluating these properties. The raw data is collected during marketing research.
2. Positioning based on the similarity of trademarks. The raw data for such an

analysis can be formed either on the basis of the general similarity of trademarks, or the similarity of trademarks by certain properties. An option where all brands are compared to the base brand is possible. Thus, it is possible to determine the relative position of each trademark in relation to each other.

3. Positioning with the identification of ideal brands. During marketing research, it is possible to identify a hypothetical ideal brand, that is, to find out which products are the most attractive to the consumer. The closer a brand is to the ideal, the more it meets the buyer's expectations.

4. Positioning based on a comparison of subjective and objective assessments. This method is often used by enterprises that trade in food products. In addition to the objective characteristics of the product itself, subjective evaluations of this product by different categories of consumers are also studied. In the course of the analysis, it may turn out that the preferences of buyers do not coincide with the objective properties of the products. Such studies enable the enterprise to implement the product, taking into account the preferences of consumers.

5. Positioning by market segments. This method of analysis involves determining the positions occupied by trademarks or goods in certain market segments - geographic, gender, age, ethnic, etc. Having quantitatively evaluated the active solvent demand of various population groups, it is possible to plan the production and economic activities of the enterprise.

6. Positioning on the basis of useful properties of goods. This method involves the use of a matrix of comparison of goods according to their useful properties. The matrix can be filled in by both marketers and buyers. This approach is usually used at the beginning of the analysis.

7. Positioning taking into account market dynamics. This kind of marketing research can be used to evaluate the customers of different grocery stores. Respondents should evaluate the store according to two criteria: the breadth of the assortment and the price of the goods. The survey is carried out with a break of several months. This approach makes it possible to predict the state of the market in the future.



Having determined its position on the market in relation to the position of competitors, the enterprise should outline ways to improve this situation. Options for influence can be as follows: promote the product closer to the position occupied by the ideal product (existing or hypothetical); introduce a new product that would be closer to the ideal position as an addition to the existing one; introduce a new product that could change the existing market structure and consumer behavior.

When evaluating competitors, it is extremely important to characterize the main factors that are decisive, in particular:

1. Selection of the main competitors based on the similarity of the provided services; market share held by the main competitors;
2. Location of competitors;
3. Purpose and strategy of competitors;
4. Methods of competitive struggle used by competitors;
5. Activity of competitors;
5. Main performance indicators of competitors.

Thus, enterprises of different types coexist and complement each other on the market, and there is naturally a competitive struggle between them, which is conducted by various methods, based on available competitive advantages and various marketing strategies. Competitive struggle is built on the division of niches, each company strives to work in those market segments where their capabilities are stronger than their competitors. In order to be successful, the company must conduct a comprehensive analysis of the company's position on the market in order to understand its opportunities and identify the weak points of competitors, study the needs of customers. The superiority of any enterprise in the market over competitors makes it possible to obtain sufficient profit for extended reproduction and to maintain a leading position in the market.

### **Literature**

1.Porter, ME. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research.

# **МІСЦЕ СУДОВОЇ ЕКСПЕРТИЗИ В ПРОЦЕСІ ЗАХИСТУ ПРАВ НА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНУ ВЛАСНІСТЬ**

**ГАРНА У.Ю.,**  
студентка гр. БЕМ-920Д  
**КОБЄЛЄВА Т.О.,**

д.е.н., професор кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університету «ХПІ»,  
м. Харків, Україна

Збільшення з кожним роком кількості виданих охоронних документів на об'єкти інтелектуальної власності, підвищення активності правовласників щодо захисту своїх прав паралельно спричиняють збільшення кількості судових справ у цій сфері. Враховуючи властивості та специфіку об'єктів інтелектуальної власності, суперечки не можуть бути вирішені без застосування спеціальних знань кваліфікованих експертів. Основним завданням експертизи є визначення властивостей об'єктів інтелектуальної власності, до яких належать об'єкти промислової власності, об'єкти авторського права та суміжних прав [1-16].

Нині одним із пріоритетних завдань України є правове, наукове та соціально-економічне забезпечення створення та розвитку діючих механізмів захисту власників прав інтелектуальної власності. Вирішення цього завдання є важливим для забезпечення національного суверенітету та безпеки, оскільки інтелектуальна власність є зараз суттєвим чинником зміцнення політичного, економічного та оборонного потенціалу України. Законодавством України визначено порядок та способи захисту прав на об'єкти права промислової власності, авторського та суміжних прав. Провідну роль у боротьбі з порушеннями у цій сфері відіграють судові та правоохоронні органи. Сьогодні у системі господарських судів, МВС України, Антимонопольному комітеті, інших міністерствах та відомствах інтенсивно формуються спеціалізовані

підрозділи, діяльність яких пов'язана із захистом прав інтелектуальної власності.

Судова експертиза в процесі захисту інтелектуальної власності, звісно, є дуже важливою для виявлення фактів і доказів справ, пов'язаних з порушенням прав на об'єкти ІВ. Криміналістичне дослідження першочергово допомагає судам приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати неупередженість під час розгляду позовних заяв. Як відомо, одним з видів судових слідств є розгляд питання про порушення прав інтелектуальної власності. Цей вид розслідування проводиться з метою надання доказів по цивільно-правових, адміністративних чи кримінальних спорах з порушення прав інтелектуальної власності. Зазвичай такі перевірки проводяться від імені судів або інших державних установ, котрі займаються захистом прав інтелектуальної власності. Криміналістичні розслідування порушень інтелектуальної власності включають різні типи розслідувань, такі як: патенти, авторські права, торгові марки та усі інші права, що належать до інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній сферах. [1] Крім того, при проведенні судово дослідження важливо враховувати всі відповідні правила та норми, що регулюють цей процес. Також для проведення коректного заходу потрібен кваліфікований фахівець з достатніми знаннями та досвідом у цій галузі. Судова експертиза забезпечує надання висновку з питань, що є або будуть предметом судового розгляду, а саме встановлює факти порушення прав інтелектуальної власності та визначає масштаби порушень. Тому це дозволяє судам приймати обґрунтовані рішення щодо забезпечення захисту прав власника на інтелектуальний твір. [2]

Поняття предмета судової експертизи є базою для виявлення експертних завдань, і навіть побудови класифікації. Експертне завдання – це завдання, яке міститься в питанні, поставленому перед експертом. Експертне завдання визначає мету дослідження, а також умови її досягнення, тобто початкові дані, з урахуванням яких експерт зобов'язаний діяти, щоб дати відповідь питанням [8].

Як правило, виділяють дві основні групи експертних завдань: ідентифікаційні та діагностичні. До ідентифікаційних завдань належать завдання встановлення індивідуально-конкретного тотожності об'єктів дослідження, завдання визначення загальної групової належності, завдання визначення єдиного джерела походження. У свою чергу вирішення діагностичних завдань полягає в дослідженні механізму події, виявленні ознак, причинних зв'язків. Група діагностичних завдань, мабуть, найширша і вміщує більшість завдань, вирішуваних судовою експертизою [3, 7, 9, 12, 15].

Судова експертиза об'єктів інтелектуальної власності вирішує завдання обох груп, зокрема до ідентифікаційним завданням відносяться завдання: встановлення тотожності творів; встановлення тотожності товарних знаків.

У свою чергу до діагностичних завдань належать: виявлення ознак незалежного пункту формули винаходу; виявлення ознак незалежного пункту формули корисної моделі; виявлення ознак промислового зразка; визначення подібності до ступеня змішування; виявлення факту використання всіх ознак незалежного пункту формули винаходу; виявлення факту використання всіх ознак незалежного пункту формули корисної моделі; виявлення факту використання всіх ознак промислового зразка; встановлення залежності винаходів; встановлення залежності корисних моделей; встановлення факту переробки твору; встановлення подібного призначення промислового зразка; визначення еквівалентності ознак; визначення дати пріоритету; визначення відповідності умовам патентоспроможності.

У таких країнах як Фінляндія, Швейцарія, Сінгапур, Нова Зеландія та Японія, добре розвинена система інтелектуальної власності, а також і судова експертиза на предмет порушення прав на інтелектуальну власність. У цих країнах належна увага приділяється наданню і проведенню якісної та незалежної судової експертизи, що дозволяє забезпечити відповідність прийнятих рішень міжнародним стандартам захисту прав на інтелектуальну власність.

Проте, в Україні проблеми з організацією якісної та незалежної судової експертизи на предмет порушення прав на інтелектуальну власність залишаються актуальними. Серед головних проблем можна виділити: недостатнє фінансування проведення експертиз, відсутність відповідних нормативно-правових актів, відсутність відповідної кваліфікованої кадрової бази експертів у сфері інтелектуальної власності, що регулюють процедуру проведення судової експертизи, тощо.

Тому для поліпшення ситуації з проведенням судової експертизи щодо порушення прав інтелектуальної власності важливо забезпечити відповідну регуляторну базу, яка б підтримувала ефективну організацію та проведення судової експертизи; необхідно підтримувати відповідний рівень фінансування проведення експертиз та залучувати кваліфікованих експертів, які б мали достатні знання та досвід у сфері інтелектуальної власності. Також для всієї сфери інтелектуальної власності проведення судової експертизи є складною проблемою, бо як окремий правовий інститут цивільного права в сфері інтелектуальної власності не є цілком забезпеченим належною кількістю наукових розробок, на відміну від багатьох інших галузей юриспруденції [3].

Отже, місце судової експертизи в процесі захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності є актуально важливим елементом системи захисту прав інтелектуальної власності, а також потребує покращень та розгляду. Відповідна організація та проведення судової експертизи допомагає забезпечити чесне та об'єктивне вирішення справ, що пов'язані з інтелектуальною власністю. Однак, важливо зауважити, що результат експертизи є лише рекомендацією для суду та не може бути визнаний остаточним рішенням. Суд має право звернутися до іншого експерта для повторного розгляду питання або навіть відхилити результати експертизи, якщо знайде достатні підстави для цього. Також, проведення судових експертиз є складним, а часом і дорогим процесом. Це може затягнути судові розгляди та збільшити витрати на реалізацію та залучення експертів різних інстанцій.

## Література

1. Конституція України: наук.-практ. комент. / В. Б. Авер'янов, О. В. Батанов, Ю. В. Баулін [та ін.]. Харків-Київ, 2017. 808 с.
2. Про судову експертизу: закон України від 25 лют. 1994 р. №4038-XII // Відомості Верховної Ради України. 1994. № 28. Ст. 232 / Верховна Рада України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4038-12>
3. Дорошенко О.Ф. Судова експертиза як засіб доказування при розгляді цивільних справ щодо порушення прав на об'єкти інтелектуальної власності : дис... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Академія правових наук України; НДІ інтелектуальної власності. К., 2007. 207 с.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
6. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
7. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
8. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
9. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
10. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
11. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на

промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки.* Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва».* Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

15. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки.* Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

16. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

**МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ПРОЦЕСІ  
ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Т.О. ГУСАКОВСЬКА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський  
університет економіки і торгівлі» (м. Полтава)

**Л.О. СВЯТНИЙ**

аспірант ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
(м. Полтава)

**О.О. СЕРЕДА**

аспірант ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
(м. Полтава)

Процес управління підприємством включає функції щодо управління людськими, матеріальними, фінансовими та інтелектуальними ресурсами, встановлення партнерських відносин із зовнішніми стейкхолдерами, планування обсягів виробництва товарів та послуг відповідно до потреб споживачів, здійснення інноваційної діяльності тощо. Усі ці процеси спрямовані, головним чином, на створення економічного блага, реалізація якого забезпечить фінансову результативність підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Одним із важливих аспектів управління підприємством виступає його економічний потенціал, який забезпечує не тільки поточні фінансові результати, а й визначає майбутні перспективи розвитку. Поняття «потенціал підприємства» набуло популярності серед науковців ще на початку ХХ ст. Так, Й. Шумпетер у дослідженні «Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу» відзначає, що однією зі складових потенціалу підприємства є креативність та інновативність [1].



Процес формування потенціалу підприємства визначають як один із напрямів його стратегії. При цьому його формування передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій підприємства таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства [1].

Формування економічного потенціалу підприємства на основі матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів забезпечує відповідний рівень виробничого, фінансового, трудового, інформаційного та інноваційного потенціалів. Безперечно, економічний потенціал визначає ефективність реалізації потенціалу підприємства, що виражається в ринковому потенціалі, тобто в позиціонуванні підприємства на ринку товарів чи послуг [1].

Економічний потенціал підприємства складається з потенціалів різних видів його діяльності: виробничої, організаційної, кадрової, маркетингової, фінансової, науково-технічної, інформаційної, інвестиційної. При цьому усі види потенціалу дослідники узагальнюють також у вигляді об'єктивного та суб'єктивного потенціалу [2, 3]. До об'єктивного відносять ресурси, що задіяні або можуть бути задіяні у процесі створення продукту, виконання робіт чи надання послуг. До суб'єктивного - здатність працівників і колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг, а також здатність управлінського апарату підприємства до організації оптимального використання наявних ресурсів. Відповідно, до об'єктивних складових потенціалу підприємства вчені відносять інноваційний, виробничий, фінансовий, інвестиційний потенціал та потенціал відтворення. До суб'єктивних складових - потенціал організаційної структури управління, науково-технічний, управлінський, маркетинговий та логістичний потенціали. При цьому, слід зазначити, що людський, структурний та інформаційний потенціали однозначно не може бути віднесено до об'єктивного чи суб'єктивного потенціалу підприємства [2, 3, 4]. Ці складові формують інтелектуальний потенціал підприємства, який за своєю природою є суб'єктивно-об'єктивним потенціалом.

До складу інтелектуального потенціалу входить: накопичений обсяг знань, інтелектуальний рівень співробітників, досвід інноваційної діяльності, сукупність інтелектуальних здібностей працівників (знань, умінь, навиків, інформації, ідей, проектів, цінностей, благ і т. д.) і можливостей щодо їх розвитку, розкриття і використання [2].

Формування інтелектуального капіталу (минуле), його ефективне використання (теперішнє) та забезпечення передумов для розвитку та підвищення ефективності його використання в майбутньому дозволить підвищити рівень інтелектуального потенціалу підприємства. Це, в свою чергу, забезпечить зростання економічного потенціалу, важливою складовою якого виступає інтелектуальний потенціал, як основний фактор конкурентоспроможності та розвитку підприємства. При цьому невикористані можливості щодо використання інтелектуального капіталу виступають у вигляді резервів, які відображають ступінь його використання та відповідно реалізацію інтелектуального потенціалу.

Отже, основною складовою інтелектуального потенціалу підприємства є його інтелектуальний капітал. Інтелектуальний капітал є вихідним фактором формування інтелектуального потенціалу підприємства, що, в свою чергу є важливою складовою економічного потенціалу та передумовою для сталого розвитку підприємства.

### **Література**

1. Алієв Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. №9. С. 54-59.
2. Перерва П. Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.

3. Устенко М.О. Об'єктивні та суб'єктивні складові потенціалу підприємства як важлива умова його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 231-233.

4. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.

# **ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

**Г.К. ДОРОЖКО**

кандидат технічних наук, доцент,

заступник директора Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності

Національної академії правових наук України, м. Київ

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., проф., в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та

управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій

Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Ж.Ю. ВИБОРОВА**

молодший науковий співробітник Науково-дослідного інституту

інтелектуальної власності Національної академії правових наук України,

м. Київ

**Анотація.** У статті розглянуто питання захисту прав інтелектуальної власності у сфері національної безпеки, проаналізовано головні негативні наслідки при недостатньому захисті таких прав. Зазначено роль державного управління інтелектуальною власністю у сфері національної безпеки і оборони. Наголошено, що вирішальний вплив на стан національної безпеки має розвиток сфери інтелектуальної власності, з яким пов'язують організаційні заходи нейтралізації внутрішніх джерел загроз і захист від зовнішніх загроз національній безпеці. Забезпечення воєнної безпеки значною мірою залежить від оснащення збройних сил України сучасними видами та зразками озброєння та військової техніки, розробленими на основі об'єктів права інтелектуальної власності. Саме у військово-технічній сфері створюються ОПІВ, що належать до сфери національної безпеки і оборони, і держава зобов'язана забезпечити їх захист від неправомірного використання.

**Ключові слова:** національна безпека, захист прав інтелектуальної власності, зразки озброєння, військова техніка, загрози

**Abstract.** The article examines the protection of intellectual property rights in the field of national security, analyzes the main negative consequences of insufficient protection of such rights. The role of state management of intellectual property in the field of national security and defense is indicated. It is emphasized that the development of the field of intellectual property has a decisive influence on the state of national security, which is linked to organizational measures to neutralize internal sources of threats and protect against external threats to national security. Ensuring military security largely depends on equipping the armed forces of Ukraine with modern types and models of weapons and military equipment developed on the basis of intellectual property rights. It is in the military-technical sphere that IPPRs belonging to the sphere of national security and defense are created, and the state is obliged to ensure their protection against improper use.

**Keywords:** national security, protection of intellectual property rights, weapons samples, military equipment, threats

**Вступ.** Основною метою захисту прав інтелектуальної власності є створення правових механізмів законного запобігання можливості безоплатного використання об'єктів права інтелектуальної власності третіми особами з комерційною метою.

Поняття «захист прав інтелектуальної власності» включає передбачену законодавством діяльність відповідних державних органів по визнанню, поновленню прав, а також усуненню перешкод, що заважають реалізації прав та законних інтересів суб'єктів права інтелектуальної власності [1, с. 259].

Недостатній захист прав інтелектуальної власності призводить до головних негативних наслідків, які особливо важливі на етапі вступу нашої держави до Євросоюзу. Це - зниження інвестиційної привабливості нашої держави та втрати її репутації [2, с. 101].

**Основна частина.** На думку проф. Бутнік-Сіверського О.Б. саме Національна система охорони інтелектуальної власності в Україні є важливим інструментом зв'язку із забезпечення обороноздатності держави з позиції охорони інтелектуальної власності наукових, технічних та технологічних

розробок в сфері оборони. Тут особливого значення набувають інновації, оскільки вони лежать в основі індустріалізації, яка відіграє ключову роль у диверсифікації економіки та подоланні її структурної слабкості. Промисловість, зокрема військово-промисловий комплекс, є двигуном інновацій, зростання продуктивності та експорту. Вихідну роль у цьому процесі відіграє інтелектуальна власність, як право інтелектуальної власності на той чи інший результат інтелектуальної, творчої діяльності, що виникає передусім в силу його створення за умови відповідності вимогам закону [3, с. 50].

Як зазначають Зайківський О. та Оністрат О. [4, с. 31], з метою забезпечення ефективного державного управління інтелектуальною власністю у сфері національної безпеки і оборони необхідно законодавчо визначити: об'єкти права інтелектуальної власності (ОПІВ), які можуть бути віднесені до сфери національної безпеки і оборони; орган, який визначатиме ОПІВ, що стосуються державної безпеки; умови набуття і здійснення права власності на ОПІВ, що належать до сфери національної безпеки; державний орган, який від імені держави та в її інтересах буде здійснювати права власника ОПІВ, що повинні перебувати в державній власності; механізм реалізації положень Конституції України про примусове, за певних умов, відчуження ОПІВ.

Бутнік-Сіверський О.Б. зазначає, що без охорони і захисту прав інтелектуальної власності неможливо створити нову конкурентоспроможну технологію військового призначення та подвійного використання, яка розробляється за результатами інтелектуально-інноваційної діяльності в науковій та оборонній сферах країни. Тому проблема нейтралізації внутрішніх та зовнішніх джерел загроз національній безпеці під впливом розвитку сфери інтелектуальної власності за цільовою спрямованістю потребує поглибленого дослідження [5, с. 51].

Ступінь внутрішніх та зовнішніх загроз стану національної безпеки під впливом сфери інтелектуальної власності постійно змінюється у зв'язку з динамічними умовами функціонування суспільства, національної економіки та світової економічної системи в цілому. Зазвичай, вирішальний вплив на стан

національної безпеки має розвиток сфери інтелектуальної власності, з яким пов'язують організаційні заходи нейтралізації внутрішніх джерел загроз і захист від зовнішніх загроз національній безпеці [5, с. 61].

Одне з головних завдань кожної держави полягає в захисті від зовнішньої воєнної агресії, тобто в забезпеченні оборони своєї країни від посягань із застосуванням воєнної сили з боку іншої держави. Лише виконання цього завдання дає можливість подальшого розвитку всіх сфер суспільного життя [6, с. 33].

Забезпечення воєнної безпеки значною мірою залежить від оснащення збройних сил України (ЗСУ) сучасними видами та зразками озброєння та військової техніки (ОВТ), розробленими на основі об'єктів права інтелектуальної власності (ОПІВ). Саме у військово-технічній сфері створюються ОПІВ, що належать до сфери національної безпеки і оборони, і держава зобов'язана забезпечити їх захист від неправомірного використання. Це дасть можливість підвищити конкурентоздатність вітчизняного оборонно-промислового комплексу (ОПК) і унеможливить претензії будь-кого при масовому виробництві ОВТ для власних потреб і на експорт, що напряду впливає на обороноздатність. Вказане потребує належного захисту прав інтелектуальної власності у процесі власного виробництва та військово-технічного співробітництва (ВТС) [6, с.34].

Роль інтелектуальної власності в підвищенні рівня обороноздатності визначається на етапі формування оборонної політики та проявляється на таких етапах у двох формах: як через вплив на розвиток національної економіки та ОПК, так і безпосередньо через вплив на створення та постачання ОВТ у збройні сили України [6, с. 36].

Дослідники Зайківський О. та Оністрат прийшли до висновку, щоб забезпечити належний рівень обороноздатності держави, заходи по формуванню оборонної політики повинні бути спрямовані на створення та впровадження новітніх технологій у всіх сферах, особливо при розробці ОВТ, а це передбачає створення та використання ОПІВ. Ефективність цього процесу в

основному залежить від цілеспрямованої державної політики щодо створення сприятливих умов для охорони інтелектуальної власності в ході перетворення інтелектуального потенціалу в конкретний інтелектуальний продукт, а також забезпечення рівних умов для реалізації своїх прав усім учасникам процесу та невідворотності покарання за порушення прав інтелектуальної власності [6, с. 36].

Використання резервів інноваційного розвитку оборонно-промислового комплексу в економіці країни безпосередньо залежить від підвищення рівня впорядкованості та захисту інтелектуальної власності [7].

Не викликає сумнівів, що для ЗСУ розробка та запровадження сучасних видів ОВТ повинні ґрунтуватися на найновіших науково-технічних досягненнях. Зазначене свідчить про необхідність підвищення якості та ефективності використання інтелектуального потенціалу в ході створення та модернізації ОВТ. Оснащення ЗСУ новітніми видами ОВТ залежить, зокрема, від спроможності ОПК щодо впровадження новітніх технологій, забезпечення високого науково-технічного рівня, новизни, патентоздатності та патентної чистоти зразків ОВТ [8, с. 43].

Оскільки новітні зразки ОВТ створюються на основі використання ОПІВ, то постає питання забезпечення охорони прав інтелектуальної власності від можливих порушень. І чим складнішим є зразок ОВТ, тим більше в ньому використовується ОПІВ, які можуть належати різним суб'єктам права інтелектуальної власності. Неправомірне використання зазначених ОПІВ чи інші порушення прав інтелектуальної власності можуть призвести не тільки до значних фінансових втрат, а й до втрати самих ОПІВ чи заборони використання зразків ОВТ, що негативно впливатиме на забезпечення обороноздатності держави [8, с. 46].

**Висновки.** Потенційними загрозами національній безпеці України слід вважати недосконалість механізмів захисту прав інтелектуальної власності, неналежна увага аналізу загроз, які можуть завдавати шкоду підприємству та державі. Метою формування забезпечення захисту інтелектуальної власності



на підприємстві є: створення умов для надійної роботи та розвитку підприємства; запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам; захист інтересів підприємства від протиправних посягань; забезпечення збереження нематеріальних ресурсів; створення умов для нормального функціонування всіх підрозділів підприємства.

#### Література:

1. Мельник О.М. Охорона інтелектуальної власності в Україні. *Форум права*, 2014. № 2. С. 258-261. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2014\\_2\\_46.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2014_2_46.pdf).
2. Дорошко Г.К., Петренко В.О., Дудка В.Д. Захист прав інтелектуальної власності – головна стратегія у сфері національної безпеки. «Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри». Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності (30.09.2022, м. Київ) : ел. збірник / КНУ імені Т. Шевченка, НДІ інтелектуальної власності НАПрН України. К., 2022. 421 с., С. 98 – 101.
3. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальна власність як складова системи забезпечення національної безпеки. Секція 6 : ел. збірн. матер. III Міжн. наук.-практ. конф. «Інтерн.-міст КИЇВ – ДНІПРО», Управл. проект. Ефектив. використ. результ. наук. досл. та об'єкт. інтел. власн., 18 березня 2021р., Київ : Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України, 2021. 158 с. С. 34-53.
4. Зайківський О., Оністрат, О. Щодо забезпечення державного управління інтелектуальною власністю у сфері національної безпеки і оборони. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2019. № 6. С. 24-35.
5. Бутнік-Сіверський О.Б. Теоретичні засади нейтралізації внутрішніх та зовнішніх джерел загроз національній безпеці під впливом розвитку сфери інтелектуальної власності за цільовою спрямованістю синапсу. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2020. № 1. С. 50-65.

6. Зайківський О., Оністрат О. Роль інтелектуальної власності у забезпеченні обороноздатності держави. Частина 1. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2021. № 4. С. 33-53.

7. Єфетова К. Ф., Завгородня М. Ю. Вплив потенціалу оборонно-промислового комплексу на розвиток високотехнологічного виробництва національної економіки. *Стратегічна панорама*, 2010. № 1 (38). С. 116–127.

8. Зайківський О., Оністрат О. Роль інтелектуальної власності у забезпеченні обороноздатності держави. Частина 2. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2021. № 5. С. 33-53.

## **ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВІ ТА БІЗНЕСІ – АКСЕЛЕРАТОР ФІНАНСОВОГО РИЗИКУ**

**Я. А. ДРОБОТЯ**

к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Полтавського державного аграрного університету

**О. О. ДОРОШЕНКО**

к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Полтавського державного аграрного університету

Нові ідеї, новий продукт, нові технології – це розвиток, розвиток науки, економіки, виробництва, тощо, однак одночасно це і акселератор фінансового ризику.

Цифрові інновації на сьогодні проникли в усі процеси та явища, що відбуваються в суспільстві. Жодна країна світу, який би розвиток вона не мала не оминула даних інновацій.

Цифровізація в державі та бізнесі - це спосіб розвитку, коли зміни націлені на більш простий, економічний і надійний варіант роботи. Варіант функціонування держави і бізнесу на основі цифровізації стосується процесів і обслуговування. Цифровізація не передбачає переорієнтацію на абсолютно нову модель функціонування, вона передбачає ведення та полегшення процесів, обслуговування, бізнесу завдяки новим технологіям. Завдяки цифровізації відбувається оптимізація процесів в державі, взаємодія різних суб'єктів в цій державі, розвиток бізнесу шляхом впровадження ІТ-рішень та відповідного технічного устаткування. Такі технології допомагають удосконалювати діяльність у різних напрямках: інжиніринг, маркетинг, обслуговування клієнтів, логістика, внутрішні процеси, обмін інформацією, взаємодія з державними структурами тощо.

Цифрова економіка, цифрове суспільство, цифрова освіта, медицина тощо – це нова модель розвитку і для України.

Ключовими напрямками цифровізації в Україні на сьогодні є:

- розвиток цифрової інфраструктури – всю територію України покрили широкосмуговим інтернетом;

- цифровізація освітніх процесів;
- цифровізація медицини;
- цифровізація екології;
- безготівкової економіки;
- цифровізація банківської сфери;
- цифровізація державних структур та цифрова взаємодія з ними;
- цифровізація транспорту;
- цифровізація бізнесу;
- тощо.

Нові цифрові технології надають можливість формувати і поширювати значні масиви інформації великому колу осіб, здійснюючи це швидко, якісно, дешево. Саме тому процес оцифрування охопив різні верстви сучасного суспільства.

Без сумніву, дані інновації мають багато переваг, навіть більше, кожен із нас не уявляє свого життя без них, однак ці цифрові інновації формують для кожного із суб'єктів і додаткові фінансові ризики.

Фінансовий ризик спричинений цифровими інноваціями – ризик недоотримання прибутку, понесення втрат або ж втрата капіталу в результаті процесу цифровізації.

Дослідивши категорію фінансових ризиків [1-2], вважаємо, що ризики спричинені цифровізацією, варто поділити наступним чином:

- ризики втрат спричинені шахрайськими діями;
- ризики втрат внаслідок несанкціонованого розкриття інформації;
- ризики втрат внаслідок недосконалості програмного забезпечення;
- ризики втрат спричинені операційними помилками, оскільки функції операціоніста виконує клієнт;
- ризики спричинені відсутністю електропостачання;
- ризики інжинірингу;

- ризики внаслідок недостатності кваліфікації;
- ризики спричинені технічним устаткуванням.

Варто відзначити, що дані ризики притаманні в наступних розрізах:

- державний;
- рівень ринків в моделі кругообороту доходів та продуктів, фінансової системи;
- рівень юридичних осіб;
- рівень фізичних осіб.

Поділ фінансових ризиків спричинених цифровізацією, з нашого погляду, досить корисний з позиції локальності здійснення управління.

### **Література**

1. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с.
2. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» / З.Д. Калініченко. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

## **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКОНОДАВСТВІ УКРАЇНИ**

**О.С. ЗАВ'ЯЗУН**

студентка ОР «Магістр» 2 року навчання

(науковий керівник доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри  
інтелектуальної власності та інформаційного права **А.О.КОДИНЕЦЬ**)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ)

На сьогоднішній день, за рахунок того, що об'єкти інтелектуальної власності становлять дедалі більшу частку в статутному капіталі компаній, інтелектуальні ресурси починають відігравати одне з ключових місць серед факторів розвитку сучасної економіки. Трансфер технологій є важливим елементом такого розвитку, адже трансфер технологій за своєю суттю полягає у передачі або комерціалізації науково-технічних знань і досвіду для надання науково-технічних послуг, застосування їх для технологічних процесів та виробництва продукції.

Україна регулює трансфер технологій через ряд законодавчих актів. Основні з них:

1. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» від 14.09.2006 року № 143-V. Він визначає правові, економічні, організаційні та фінансові засади державного регулювання діяльності у сфері трансферу технологій і спрямований на забезпечення ефективного використання науково-технічного й інтелектуального потенціалу України, технологічності виробництва продукції, охорони майнових прав на вітчизняні технології та/або їх складники на території держав, де планується або здійснюється їх використання, розширення міжнародного науково-технічного співробітництва в цій сфері [1].

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 року № 40-IV. Він визначає правові засади інноваційної діяльності, зокрема трансферу технологій.

3. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» від 15.12.1993 року № 3687-XII. Цей закон встановлює правила щодо захисту прав на знаки для товарів і послуг, які є предметом трансферу технологій.

4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 року № 959-XII.

5. Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 року № 2623-III.

6. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 року № 3715-VI.

7. Закон України «Про захист інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності під час дії воєнного стану, введеного у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації проти України» від 01.04.2022 року № 2174-IX. Даний закон є надзвичайно важливим на сьогоднішній день, адже допомагає якісно та змістовно захищати права інтелектуальної власності в умовах воєнного стану.

Також дане питання регулюється й іншими нормативно-правовими актами, а також чинними міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, у сфері науково-технічного співробітництва, інноваційної діяльності, трансферу технологій.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», трансфер технології – це передача технології, що оформляється шляхом укладення між фізичними та/або юридичними особами двостороннього або багатостороннього договору, яким установлюються, змінюються або припиняються майнові права й обов'язки щодо технології та/або її складників [1].

Основною метою державного регулювання діяльності у сфері трансферу технологій є забезпечення розвитку національного промислового й науково-технічного потенціалу, його ефективне використання для виконання завдань

соціально-економічного розвитку держави та забезпечення технологічності виробництва вітчизняної продукції з урахуванням світового досвіду, можливих соціально-економічних, технологічних та екологічних наслідків від застосування технологій і їх складників, сприяння розвитку виробництва, у якому використовуються новітні вітчизняні технології та їх складники [1].

Важливим правовим механізмом врегулювання відносин у сфері трансферу технологій є укладення договорів про трансфер технологій. Цей механізм урегульовується нормами Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України і Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій». Варто зазначити, що укладення договорів про трансфер технологій має низку особливостей. Так, під час передачі (трансферу) технологій укладаються договори, визначені Цивільним кодексом України, щодо розпорядження майновими правами інтелектуальної власності з урахуванням вимог Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій».

Варто звернутися до наукової літератури, в якій Падучак Б.М. проаналізував та класифікував всі договори, які опосередковують відносини в сфері трансферу технологій. За думкою науковця такі договори можна розділити на дві самостійні групи:

- договори, які безпосередньо опосередковують відносини у сфері трансферу технологій (реалізацію майнових прав на технологію);
- договори, які побічно опосередковують відносини у сфері трансферу технологій (реалізацію майнових прав на технологію).

Першу групу складають договори, безпосереднім предметом яких виступають наукові та науково-прикладні результати, об'єкти права інтелектуальної власності, ноу-хау. Зазначені договори прямо пов'язані з процесом трансферу технологій, тобто з реалізацією майнових прав на технологію. До них належать: договір про передання виключних майнових прав інтелектуальної власності, ліцензійний договір, договір комерційної концесії (франчайзингу), договір про надання ноу-хау.



До другої групи належать договори, які хоч і містять елемент передачі технологій, але все ж таки повністю не направлені на визначення порядку використання об'єкту трансферу. Іншими словами, основна мета цих договорів не пов'язана з реалізацією майнових прав на технології. До цієї групи слід віднести, зокрема, засновницький договір (у випадку, якщо внеском учасника у статутний (складений) капітал юридичної особи є майнові права на технологію); договір про передачу цілісного майнового комплексу (якщо технологія вже втілена до основних фондів підприємства), договір оренди або лізингу складових технологій, договір застави (майнових прав на технологію); договір про надання послуг (консультування тощо). [2]

Разом із договором про трансфер технологій можуть укладатися договори про гарантії осіб, які передають технології та їх складники, стосовно можливості досягнення економічних показників і виробництва продукції із застосуванням цих технологій і їх складників; гарантії осіб, які передають технології та їх складники, стосовно конфіденційності й нерозголошення інформації третім особам; проведення комплексу інженерних, екологічних або інших робіт, необхідних для застосування технологій і їх складників; обслуговування обладнання [1].

Важливим є те, що, з огляду на важливість трансферу технологій для інноваційного розвитку національної економіки та необхідність забезпечення національної безпеки в зазначеній сфері, на законодавчому рівні встановлені обмеження щодо укладення договорів про трансфер технологій, які зазначаються у статті 21 Закону України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій».

Загалом, українське законодавство створює сприятливі умови для трансферу технологій та захисту інтелектуальної власності, що сприяє розвитку інноваційного бізнесу та економіки країни в цілому. Але для того, щоб вирішити наявні проблеми правового регулювання трансферу технологій в Україні, необхідно проводити роботу на кількох напрямках.

По-перше, потрібно підвищити якість законодавства, що регулює трансфер технологій, а також розробити спеціальні програми та стратегії для сприяння розвитку інноваційного бізнесу в Україні. По-друге, необхідно підвищити рівень захисту інтелектуальної власності, щоб привабити більше іноземних інвесторів та технологічних компаній до трансферу технологій в Україну. По-третє, потрібно забезпечити доступ до фінансових та науково-технічних ресурсів для підтримки розробки та впровадження нових технологій в Україні. Для цього можна розглянути можливості державної та приватної інвестиційної підтримки, а також розробити механізми для залучення іноземних інвесторів. По-четверте, потрібно розвивати науково-дослідну та інноваційну інфраструктуру в Україні.

Україна має значний потенціал для розвитку інноваційного бізнесу та трансферу технологій, тому вирішення проблем регулювання цього процесу є важливим кроком на шляху до створення сучасної та конкурентоспроможної економіки.

Отже, можна зробити висновок, що законодавство про трансфер технологій має комплексний, міжгалузевий характер, а норми права та законодавства про трансфер технологій варто розглядати як міжгалузеві утворення в системі українського права та законодавства, які знаходяться в стадії формування комплексного міжгалузевого інституту відповідно до права та законодавства України. Особливості такого інституту полягають у тому, що його не можна вважати складовою частиною якої-небудь конкретної галузі права та законодавства, оскільки вони включають норми різних галузей права та законодавства. [3]

### **Література**

1. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 № 143-V. Відомості Верховної Ради України, 211 2006, № 45, ст. 434. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>.

2. Падучак Б.М. Класифікація договорів у сфері трансферу технологій. Часопис Київського університету права. 2011. № 2. С. 191. URL: [http://kul.kiev.ua/images/chasop/2011\\_2/189.pdf](http://kul.kiev.ua/images/chasop/2011_2/189.pdf).

3. Омельченко А.В. Правове регулювання діяльності у сфері трансферу технологій в Україні: Науковий журнал Південноукраїнський правничий часопис № 3, 2021 р.; Одеський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 85. URL: [http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2021/3/part\\_1/3-1\\_2021.pdf](http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2021/3/part_1/3-1_2021.pdf).

# **ФІРМОВІ ШРИФТИ ЯК ЗАСІБ ІДЕНТИФІКАЦІЇ УЧАСНИКІВ ЦИВІЛЬНИХ ПРАВОВІДНОСИН**

**ІВАНОВ П. В,**

аспірант,

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

Новітня культура візуальної комунікації, значно мірою сформована під впливом розповсюдження всесвітньої мережі Інтернет та повсюдного проникнення елементів візуального стилю у наше повсякденне життя, диктує свої правила та вимоги. На сьогодні потреба у формуванні та ефективному використанні впізнаваної айдентики як комплексної системно–концептуальної моделі ідентифікації в архітектоніці дизайну [1, с. 26], або, простішими словами, візуальної складової бренду, покликаної підвищити його пізнаваність і створити враження цілісності [2, с. 3], виходить далеко за межі суто комерційної підприємницької діяльності.

Власний візуальний (фірмовий) стиль, айдентику (тобто, графічну ідентичність), прагнуть розробити та використовувати у різних цілях не лише суб'єкти господарювання, але й некомерційні установи та організації (університети, школи, благодійні організації, притулки для тварин тощо), окремі фізичні особи (блогери, учасники форумів, користувачі соціальних мереж) та навіть держава та її органи. Усе це зумовлюється та одночасно впливає на розбудову так званої «нової ери дизайну», коли візуальна ідентифікація уже не є розкішшю, яку дозволяють собі найбагатші транснаціональні корпорації, але необхідністю вирізнитись та створити впізнаваний образ, що функціонує одночасно у фізичному світі та онлайн-середовищі.

Широкого застосування отримав і такий елемент айдентики та візуального бренду як фірмові шрифти, що поруч із логотипом, фірмовим кольором, графічними символами, дозволяють візуально ідентифікувати організацію [3]

як учасника цивільних правовідносин. Давно минули часи, коли шрифти використовувались лише для технічних цілей у типографії або як елементи художнього оформлення чи оздоблення друкованих видань. На сьогодні фірмові шрифти, особливо при їх використанні як ключового елементу логотипу є настільки впізнаваними, що дозволяють миттєво ідентифікувати бренд: *Coca Cola*, *Amazon*, *Dell*, *Disney*, *Sony*, *Supreme*, *Adidas* та багато інших. Такі логотипи ще отримали назву фірмових шрифтових надписів. Разом з тим фірмові шрифти використовуються у значно більшій кількості сценаріїв та варіантів ідентифікації організації або окремої особи (класичними прикладами є розроблення шрифтів для всесвітньо відомих атлетів, таких як Майкл Джордан, Ліонель Мессі, Кріштіану Роналду та ін.).

Конкретний фірмовий шрифт або їх поєднання застосовуються у корпоративній комунікації, спілкуванні з кінцевим споживачем, на офіційних веб-сайтах, у соціальних мережах та мобільних застосунках, у електронних листах, на постерах та інших друкованих матеріалах, у маркетингових цілях щодо всіх або окремих продуктів компанії, у оформленні магазинів, мережових закладів харчування, на одязі співробітників тощо. Фірмові шрифти є повноправною складовою візуальної інформації про суб'єкта господарювання, установи та організації, фізичних осіб тощо, формуючи їх цілісне бачення та, фактично, виконуючи не лише завдання ідентифікації для «стороннього глядача», але й самоідентифікації, а тому можуть вважатись і способом самовираження, якщо мова йде про окремих особистостей.

Шрифт як такий є сукупністю літер, проте лише такою сукупністю, що за умов унікальності кожної із літер, дозволяє встановити спільні для них усіх патерни [4] та поєднати їх таким чином у цілісну символічно-образну систему. Шрифт, обраний або спеціально створений для учасника цивільних правовідносин набуває статусу фірмового, оскільки перестає бути лише означеною системою символів, але набуває ідентифікаційного призначення. Серед характеристик, що впливають із сутності фірмового шрифту та його призначення як засобу ідентифікації учасників цивільних правовідносин

традиційно виділяють візуальну впізнаваність, тобто достатність його художньої виразності та унікальності для сприйняття людиною як самостійного елементу візуального образу компанії або особи (він повинен бути активним виразним художньо-образним елементом [5, с. 72]), поруч із виконанням технічних, інформативних функцій, що зумовлює необхідність легкості прочитання і загалом сприйняття фірмового шрифту. Вдале поєднання обох функцій у фірмовому шрифті гарантує належну комунікацію та безпомилкову ідентифікацію суб'єкта, що наразі охоплює не лише встановлення останнього особою, яка сприймає шрифт як візуальну інформацію, але й побудову асоціативних зв'язків із цінностями, ідеями, образами, які повинен передавати шрифт окремо або у сукупності з іншими елементами бренду чи стилю.

Це дозволяє дослідникам виснувати про виконання шрифтами одночасно інформативних та емоційних завдань, хоч і у різній мірі залежно від шрифту. Так, А. Осадча вказує на те, що *«коли фахівці з реклами обирають шрифт і використовують його в дизайні, то до певної міри можуть управляти тим, буде людина читати те, що бачить перед собою, «на автоматі» або буде спочатку дивитися на меседж тексту, а зміст зчитувати більш повільно й із зусиллям»*. Це дозволяє авторці класифікувати шрифти із розподілом на дві великі категорії: 1) шрифти для передання інформації, які не відволікають від змісту тексту; 2) шрифти, які несуть дуже сильний емоційний заряд. Водночас є шрифти тиражні, які може купити або легально скачати будь-хто, а бувають ексклюзивні, право на використання яких є тільки в того, хто замовив розробку [6, с. 42]. Саме такі шрифти, ексклюзивні та «емоційні» здебільшого і виконують ідентифікаційну функцію, а тому отримують статус та правовий захист як фірмові шрифти.

Зазвичай розробка фірмового шрифту є невід'ємною складовою частиною створення айдентики, а тому підкоряється єдиному візуальному баченню та вимагає узгодження з іншими засобами візуальної ідентифікації. Такий шрифт повинен гармонувати з логотипом та його розмірами, фірмовими кольорами, фірмовим знаком тощо, та, не втрачаючи своїх особливостей і характеристик,

транспортуватись у різні медіуми: від використання у мережі Інтернет на офіційному веб-сайті до будь-якої друкованої продукції незалежно від її параметрів та завдань, тобто бути легко масштабованим.

У зв'язку з цим професійне створення візуального стилю, у тому числі фірмових шрифтів, реалізується за гайдлайнами або бренд-буками, які визначають правила використання та поєднання шрифтів, вимоги до їх розміщення і взаємодії з іншими елементами. Це дозволяє визначити ще одну ключову рису фірмових шрифтів як засобу ідентифікації учасників цивільних правовідносин – їх візуально-асоціативну стабільність та структурованість. Таким чином шрифт із набору символів перетворюється у шрифт фірмовий, оскільки здатний виконувати роль ідентифікації. Крім цього, його визначає ще й середовище використання, яке дозволяє відокремити схожі шрифти від конкретного фірмового шрифту або комплекту фірмових шрифтів.

У цьому проявляється нерозривний зв'язок між особою (суб'єктом господарювання, учасником цивільних правовідносин) та його візуальною айденікою. Наприклад, відвідуючи заклади мережі McDonald's споживач одночасно при звичаєний та очікує взаємодії з елементами візуального стилю цього бренду, включно з фірмовим шрифтовим надписом (логотипом) та іншими шрифтами, що використовуються компанією. Те ж можна сказати про рекламні матеріали McDonald's, оголошення про прийом на роботу, використання надписів на фірмовій уніформі працівників мережі тощо. Проте за умови розірвання такого логіко-просторового зв'язку між фірмовими шрифтами McDonald's та місцем їх використання, вони уже не виконуватимуть функцію ідентифікації, за виключенням, щоправда, найбільш відомого фірмового шрифтового надпису, що використовується як фундаментальний складник логотипу компанії – він є впізнаваним настільки, що може переходити вказані межі та бути впізнаваним будь-де, навіть за умови використання для позначення інших осіб, продуктів тощо. Це дозволяє ефективно захищати такий фірмовий шрифтовий надпис майже в усьому світі засобами права інтелектуальної власності.

Так, окрім уже згадуваного використання фірмових шрифтів – складових логотипів, що захищаються як торговельні марки, на фірмові шрифти можуть поширюватись правові режими охорони промислових зразків та об'єктів авторського права. Відповідно до п. 58 ч. 1 ст. 1 нового Закону України «Про авторське право та суміжні права» накреслення (дизайн) шрифтів, поруч із скульптурами, картинами, малюнками, гравюрами та ін., є творами образотворчого мистецтва [7]. Враховуючи різноманітність режимів правової охорони та захисту (фірмових) шрифтів цілком слушними у науковій літературі є твердження з приводу необхідності визначення оптимального способу правової охорони – інструментами авторського, що захищає від копіювання, патентного права, який вимагає новизни та оригінальності, чи в розумінні торговельних марок зі словесним елементом [8, с. 203].

Отже, фірмовий шрифт є дієвим та поширеним засобом ідентифікації учасників цивільних правовідносин за умови дотримання вимог до його розробки та використання у єдності із іншими елементами візуального стилю. Таким чином від здатен ефективно виконувати ідентифікаційні функції, виокремлюючи суб'єкта серед інших осіб, передаючи конкретні ціннісні асоціації: візуальні та ідейні, що дозволяє фірмовим шрифтам виходити за межі класичної типографії у царину айдентики і об'єктів інтелектуальної власності.

### **Список використаних джерел:**

1. Михайлова Т. С. Айдентика як поняття комплексної системно–концептуальної моделі ідентифікації в архітектоніці дизайну. *Мистецтвознавчі записки: зб. наук. праць*. 2021. Вип. 39. С. 22–26.
2. Основи айдентики: матеріали та методичні рекомендації до спецкурсу / укладачі Ю. С. Кулінка, Л. П. Романко. Кривий Ріг: ДВНЗ «КДПУ», 2017. 95 с.
3. Марченко А. А., Ємельова А. П. Візуальні засоби дизайну в системі корпоративної ідентифікації. *Науковий огляд*. 2021. Том 6. № 78. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/2417/2406>



4. Understanding typography. Typography expresses hierarchy and brand presence. URL: <https://m2.material.io/design/typography/understanding-typography.html>

5. Пискун О., Сідей Е. Розробка засобів візуальної ідентифікації закладу освіти. *Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми сучасного дизайну»*, Київ, КНУТД, 22 квітня 2021 р. С. 71–75.

6. Осадча А. Стилiстика шрифтів, логотипу та товарного знака. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип. 42. Том 2. С. 37–43.

7. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20/conv#n66>

8. Кметик-Подубінська Х. Охорона прав на шрифт за законодавством про інтелектуальну власність. *Проблеми державотворення і захисту прав людини в Україні: матеріали XXVIII звітної науково-практичної конференції (3–4 лютого 2022 року): у 2-ох ч. Ч. 1.* Львів: Юридичний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка, 2022. С. 201–203.

**ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРСПЕКТИВИ  
НАЦІОНАЛЬНОГО ІР-ЗАКОНОДАВСТВА**

**Р.С. КІРІН**

д.ю.н., доцент, провідний науковий співробітник Державної установи  
«Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Макутова  
Національної академії наук України» (м. Київ)

**В.Л. ХОМЕНКО**

к.т.н., доцент, доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро)

Євроінтеграційні зобов'язання України в сфері права інтелектуальної власності (далі – ІР), набуті з підписанням Угоди про Асоціацію (далі – УПА) з Європейським Союзом (далі – ЄС) від 16.09.2014 р. [1], отримали новий рівень актуалізації 23.06.2022 р. коли 27 країн-членів ЄС ухвалили рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС.

Слід зазначити, що євроінтеграційні перспективи національного ІР-законодавства були окреслені ще у Концепції реформування державної системи правової ІР-охорони [2], до основних напрямів реалізації якої було віднесено й удосконалення національного законодавства та його гармонізація до законодавства ЄС, а також удосконалення законодавства щодо механізму та порядку зарахування зборів за дії, пов'язані з охороною прав на ІР-об'єкти, з урахуванням положень міжнародних договорів України.

При цьому, удосконалення національного ІР-законодавства та його гармонізація із законодавством ЄС має здійснюватиметься шляхом: 1) виконання плану заходів з виконання УПА [3]; 2) забезпечення створення умов, необхідних для функціонування режиму зони вільної торгівлі (з 04.06.2022 р. у торгівлі між Україною та ЄС застосовуються умови, передбачені Регламентом

Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30.05.2022 р. про тимчасову лібералізацію торгівлі, яка доповнює торгові поступки, що застосовуються до української продукції відповідно до УПА [4]); 3) внесення змін до законодавства щодо: - правової охорони об'єктів авторського права та суміжних прав (далі – АСП), винаходів, корисних моделей, промислових зразків, комерційних позначень (торговельних марок, географічних зазначень, фірмових найменувань) з урахуванням досвіду держав ЄС; - порядку розподілу прав на ІР-об'єкти, створені у зв'язку з виконанням трудового договору, договору за замовленням, за рахунок коштів державного бюджету; - захисту ІР-прав, в тому числі щодо захисту АСП в Інтернеті; - відповідальності за порушення ІР-прав (зміни до Кримінального кодексу України та Кодексу України про адміністративні правопорушення).

Щодо останнього відзначимо, що 29.12.2022 р. в Україні набрав чинності закон, який має на меті, по-перше, посилити адміністративну та кримінальну відповідальності за порушення АСП та, по-друге, виключити ці ж види юридичної відповідальності за відсутність маркування контрольними марками примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних [5].

Майже одночасно з ним (01.01.2023) набрала чинності нова редакція Закону України «Про авторське право і суміжні права» [6] (далі – закон про АСП), мета якого є набагато ширшою і полягає в удосконаленні правового регулювання питань стосовно здійснення та захисту особистих немайнових та майнових прав суб'єктів АСП, серед яких: - гармонізація положень Цивільного кодексу України, закону про АСП до норм законодавства ЄС в частині, що стосується забезпечення надійної правової охорони АСП; - усунення прогалин в чинному законодавстві, що перешкоджають реалізації окремих положень чинного законодавства, зокрема в частині забезпечення здійснення права слідування; - удосконалення чинного законодавства в частині вирішення питань, що виникають на практиці та пов'язані зі здійсненням та захистом АСП.

Крім цього, в ІР-сфері Україною були прийняті й інші законодавчі акти, покликані в тій чи іншій мірі посилити гармонізацію з ІР-законодавством ЄС, а саме про:

- 1) вихід з Угоди про співробітництво у сфері правової охорони й захисту ІР та створення Міждержавної ради з питань правової охорони й захисту ІР [7];
- 2) внесення змін до деяких законів України щодо створення національного ІР-органу [8];
- 3) захист інтересів осіб у ІР-сфері під час дії воєнного стану, введеного у зв'язку із збройною агресією [9];
- 4) скасування маркування контрольними марками примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеогам, комп'ютерних програм, баз даних [10];
- 5) забезпечення збору доходу від прав організаціями колективного управління [11];
- 6) реформу патентного законодавства [12];
- 7) посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентними зловживаннями [13];
- 8) особливості правової охорони географічних зазначень для сільськогосподарської продукції та харчових продуктів, захист прав та застосування схем якості, включаючи традиційні гарантовані особливості для сільськогосподарської продукції та харчових продуктів [14];
- 9) географічні зазначення спиртних напоїв [15];
- 10) приведення законодавства у сфері охорони прав на сорти рослин та насінництва і розсадництва у відповідність із положеннями законодавства ЄС [16].

Не зважаючи на достатньо плідну роботу українського парламенту, згідно оприлюдненого Генеральним директором «Сусідство та переговори щодо розширення ЄС» Європейської комісії (Directorate-General for Neighbourhood and Enlargement Negotiations, DG NEAR) аналітичного звіту про відповідність України законодавству ЄС, ІР-законодавство України перебуває на

початковому рівні відповідності стандартам ЄС [17].

Тож, певний інтерес представляє огляд проєктів законодавчих актів, які наразі знаходяться на розгляді у Верховній Раді України.

Серед них, найбільшу увагу привертає проєкт закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо імплементації окремих положень законодавства ЄС у ІР-сфері [18], який постановою парламенту № 2911-ІХ від 07.02.2023 р. включено до порядку денного і який спрямований на створення оптимальної, якісної та ефективної державної системи правової охорони ІР, здатної сформулювати, реалізувати прозору публічну модель подолання існуючих викликів та ризиків і запропонувати дієві інструменти ІР-сфери як стимули для розвитку споріднених економічних та суспільних чинників.

Ще один проєкт закону спрямований на забезпечення ефективного правового механізму набуття, здійснення та захисту майнових ІР-прав в Україні, здатного забезпечити розумний баланс прав та законних інтересів творців об'єктів ІР-права, інших правоволодільців, осіб, які здійснюють використання зазначених об'єктів, що сприятиме розвитку творчої діяльності у літературній, науковій, технічній та інших сферах і комерціалізації результатів такої діяльності [19].

Надзвичайно важливим євроінтеграційним законопроєктом, спрямованим на посилення захисту ІР-прав, є проєкт, яким передбачається розв'язати ключову проблему - приведення положень актів цивільного, цивільного процесуального, господарського процесуального права та законодавства у ІР-сфері у відповідність до зобов'язань щодо захисту ІР-прав, взятих Україною за УПА [20]. 17.03.2023 р. до проєкту цього закону надано порівняльну таблицю для проведення другого читання.

Проєкт Закону України «Про Вищий суд з питань інтелектуальної власності» розроблений з метою врегулювання правовідносин щодо організації та діяльності названого суду. Зазначених цілей можна досягти завдяки унормуванню в окремому законі питань статусу, місцезнаходження, правової основи діяльності, завдань, повноважень та складу Вищого суду з ІР-питань

оптимізації спеціальних вимог до судді цього суду, визначенню основ забезпечення діяльності Вищого суду з ІР-питань [21].

Прийняття цього проєкту зумовить необхідність виключення відповідних дублюючих правових норм, які містяться у Законі України «Про судоустрій і статус суддів», адже утворення Вищого суду з ІР-питань потребує удосконалення норм чинного законодавства шляхом внесення змін, пов'язаних зі створенням та діяльністю цього суду, у тому числі серед іншого в частині визначення окремим законом спеціальних вимог до суддів цього суду [22].

Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення та підвищення прозорості ефективного управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» покликаний удосконалити систему збору та розподілу відрахувань на користь правовласників за рахунок внесення змін щодо прозорості системи зборів та сфер обов'язкового колективного управління об'єктами АСП [23].

Наступним законопроектом встановлюється гарантії застосування та впровадження досягнень селекційної справи у тваринницькій справі, а також доступ суб'єктів господарювання до досягнень в галузі племінного тваринництва [24].

Одразу чотири проєкти законів (основний та три альтернативних) мають на меті встановлення сприятливих умов для товаровиробників при реалізації харчових продуктів та подолання практик недобросовісної конкуренції у сфері поставок сільськогосподарської продукції [25-28].

Нарешті відмітимо й проєкт закону, що розроблений для забезпечення безперешкодної реалізації Антимонопольним комітетом України повноважень у сфері захисту економічної конкуренції та захисту від недобросовісної конкуренції, розвитку добросовісної конкуренції в Україні та побудови прозорості економіки без монополій [29].

Окремої уваги заслуговує й приєднання України до Марракеського договору про полегшення доступу сліпих, осіб з порушеннями зору або іншими

обмеженнями з причин інвалідності сприймати друковану інформацію до опублікованих творів [30].

Отже, в умовах сьогодення порядок денний євроінтеграційного курсу України значно посилюється після набуття нашою країною статусу кандидата у члени ЄС. Останній передбачає взяття окремих додаткових зобов'язань, пов'язаних з адаптацією національного IP-законодавства до всього комплексу законів ЄС, що включає матеріальні норми, політику, зокрема первинне та вторинне законодавство, а також прецедентне право ЄС.

Крім того, пропонується враховувати й новітні IP-стандарти Всесвітньої IP-організації (BOIB), зокрема: - Рекомендації щодо обробки даних інтелектуальної власності за допомогою JSON (JavaScript Object Notation) [31]; - Рекомендації щодо обміну даними про правовий статус промислових зразків [32]; - Рекомендований Стандарт для представлення переліків послідовностей нуклеотидів і амінокислот з використанням XML [33]; - Рекомендації щодо обробки IP-інформації з використанням XML [34]; - Рекомендації щодо обробки та передачі IP-даних з використанням web APIs [35]; - Рекомендований Стандарт щодо двобуквених кодів для представлення держав, інших адміністративних одиниць та міжурядових організацій [36] тощо.

### **Література**

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (ратифікована Законом України від 16.09.2014 р. № 1678-VII). *Офіційний вісник України*. 2014. № 75, том 1, ст. 2125.

2. Про схвалення Концепції реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 червня 2016 р. № 402-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 44, ст. 1625.

3. Про виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної

енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 р. № 1106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1106-2017-%D0%BF#n10> (дата звернення: 19.03.2023).

4. Regulation(EU) 2022/870 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on temporary trade-liberalisation measures supplementing trade concessions applicable to Ukrainian products under the Association Agreement between the European Union and the European Atomic Energy Community and their Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part. *Official Journal of the European Union*. L 152, Vol. 65, 3 June 2022. Pp.103-108.

5. Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення та Кримінального кодексу України щодо відповідальності за порушення авторського права і (або) суміжних прав : Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2803-IX. *Офіційний вісник України*. 2023. № 2, ст. 83.

6. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01 грудня 2022 р. № 2811-IX. *Офіційний вісник України*. 2023. № 3, ст. 196.

7. Про вихід з Угоди про співробітництво у сфері правової охорони й захисту інтелектуальної власності та створення Міждержавної ради з питань правової охорони й захисту інтелектуальної власності : Закон України від 15 червня 2021 р. № 1545-IX. *Офіційний вісник України*. 2021. № 55, ст. 2286.

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності : Закон України від 16 червня 2020 р. № 703-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-20#Text> (дата звернення: 19.03.2023).

9. Про захист інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності під час дії воєнного стану, введеного у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України від 1 квітня 2022 р. № 2174-IX. *Офіційний вісник України*. 2022. № 33, ст. 1749.

10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скасування маркування контрольними марками примірників аудіовізуальних



творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних : Закон України від 15 грудня 2021 р. № 1965-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1965-20#Text> (дата звернення: 19.03.2023).

11. Про внесення змін до Закону України «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» щодо забезпечення збору доходу від прав організаціями колективного управління : Закон України від 15 грудня 2021 р. № 1960-IX. *Офіційний вісник України*. 2022. № 16, ст. 837.

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформи патентного законодавства : Закон України від 21 липня 2020 р. № 816-IX. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67, ст. 2149.

13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентними зловживаннями : Закон України від 21 липня 2020 р. № 815-IX. *Офіційний вісник України*. 2020. № 67, ст. 2148.

14. Про особливості правової охорони географічних зазначень для сільськогосподарської продукції та харчових продуктів, захист прав та застосування схем якості, включаючи традиційні гарантовані особливості для сільськогосподарської продукції та харчових продуктів : Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2572-IX. *Офіційний вісник України*. 2022. № 80, ст. 4808.

15. Про географічні зазначення спиртних напоїв : Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2800-IX. *Офіційний вісник України*. 2023. № 2, ст. 82.

16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства у сфері охорони прав на сорти рослин та насінництва і розсадництва у відповідність із положеннями законодавства Європейського Союзу : Закон України від 16 листопада 2022 р. № 2763-IX. *Офіційний вісник України*. 2022. № 99, ст. 6164.

17. Commission Analytical report on Ukraine's alignment with the EU acquis (02.02.2023). URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/commission-analytical-report-ukraines-alignment-eu->

[acquis\\_en](#) (дата звернення: 19.03.2023).

18. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо імплементації окремих положень законодавства Європейського Союзу у сфері інтелектуальної власності № 1199 від 29.08.2019 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/1028> (дата звернення: 19.03.2023).

19. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо набуття, здійснення та захисту майнових прав інтелектуальної власності № 2659 від 20.12.2019 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/95> (дата звернення: 19.03.2023).

20. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності № 6464 від 24.12.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38683> (дата звернення: 19.03.2023).

21. Проект Закону про Вищий суд з питань інтелектуальної власності № 6487 від 29.12.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38712> (дата звернення: 19.03.2023).

22. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» щодо уніфікації законодавства стосовно організації та діяльності Вищого суду з питань інтелектуальної власності № 6488 від 29.12.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38696> (дата звернення: 19.03.2023).

23. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення та підвищення прозорості ефективного управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав № 4537 від 24.12.2020 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/5100> (дата звернення: 19.03.2023).

24. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про племінну справу у тваринництві» № 5261 від 18.03.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/26004> (дата звернення: 19.03.2023).

25. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів

України щодо встановлення сприятливих умов для товаровиробників при реалізації харчових продуктів № 6068 від 16.09.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/27740> (дата звернення: 19.03.2023).

26. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (щодо подолання практик недобросовісної конкуренції у сфері поставок сільськогосподарської продукції) № 6068-1 від 20.09.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/27769> (дата звернення: 19.03.2023).

27. Проект Закону про захист від недобросовісних торгових практик у відносинах між суб'єктами господарювання у сфері постачання сільськогосподарських та харчових продуктів № 6068-2 від 29.09.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/27894> (дата звернення: 19.03.2023).

28. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту від недобросовісної конкуренції № 6068-3 від 30.09.2021 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/27906> (дата звернення: 19.03.2023).

29. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо безперешкодної реалізації Антимонопольним комітетом України повноважень у сфері захисту економічної конкуренції та захисту від недобросовісної конкуренції № 6565 від 28.01.2022 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/38852> (дата звернення: 19.03.2023).

30. Про приєднання України до Марракеського договору про полегшення доступу сліпих, осіб з порушеннями зору або іншими обмеженнями з причин інвалідності сприймати друковану інформацію до опублікованих творів : Закон України від 12 січня 2023 р. № 2854-IX. *Офіційний вісник України*. 2023. № 16, ст. 973.

31. WIPO STANDARD ST.97. Recommendation for Processing of Intellectual Property Data Using JSON. *Adopted by the Committee on WIPO Standards (CWS) at its tenth session on November 25, 2022.* URL: <https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-97-01.pdf> (дата

звернення: 19.03.2023).

32. WIPO STANDARD ST.87. Recommendation for the Exchange of Industrial Design Legal Status Data. *Adopted by the Committee on WIPO Standards (CWS) at its tenth session on November 25, 2022.* URL: <https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-87-01.pdf> (дата звернення: 19.03.2023).

33. WIPO STANDARD ST.26. Recommended Standard for the Presentation of Nucleotide and Amino Acid Sequence Listing Using XML (Extensible Markup Language). *Version 1.6. Revision approved by the Committee on WIPO Standards (CWS) at its tenth session on November 25, 2022.* URL: [https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-26-01\\_v1\\_6.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-26-01_v1_6.pdf) (дата звернення: 19.03.2023).

34. WIPO STANDARD ST.96. Version 6.0. Recommendation for the Processing of Intellectual Property Information Using XML (Extensible Markup Language). *Revision approved by the XML4IP Task Force of the Committee of WIPO Standards (CWS) on October 3, 2022.* URL: <https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-96-01.pdf> (дата звернення: 19.03.2023).

35. WIPO STANDARD ST.90. Recommendation for Processing and Communicating Intellectual Property Data Using WEB APIs (Application Programming Interfaces). *Version 1.1. Revision approved by the Committee on WIPO Standards (CWS) at its tenth session on November 25, 2022.* URL: <https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-90-01.pdf> (дата звернення: 19.03.2023).

36. WIPO STANDARD ST.3. Recommended Standard on Two-Letter Codes for the Representation of States, other Entities and Intergovernmental Organizations. *Revision approved by the Committee on WIPO Standards (CWS) at its tenth session on November 25, 2022.* URL: <https://www.wipo.int/export/sites/www/standards/en/pdf/03-03-01.pdf> (дата звернення: 19.03.2023).

# **ПРОБЛЕМИ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ**

**КОБЄЛЄВА А.В.,**

аспірант

Національний технічний університету «ХПІ»,

м. Харків, Україна

Проблема комерціалізації наукових розробок та об'єктів інтелектуальної власності не є новою для української науки, але дослідження стосуються переважно академічних установ, а не розвитку університетської науки. Це і зрозуміло, адже, маючи потужний науковий потенціал, українські університети так і не стали авангардом наукових досліджень, тому до недавнього часу питання комерціалізації наукових розробок не виникало.

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності та їх впровадження є актуальною проблемою подальшого економічного зростання національної економіки України. Від наявності науково-технічних розробок та об'єктів інтелектуальної власності залежить вирішення питань модернізації промисловості, нової індустріалізації, забезпечення інноваційного розвитку, розумного зростання. Сьогодні вітчизняна промисловість потребує оновлення. Технологічний розвиток промисловості України забезпечується переважно IV, частково V і VI технологічними режимами. При цьому університетська та заводська наука володіє значними інтелектуальними ресурсами, багатьма науковими розробками і технологіями, об'єктами інтелектуальної власності, але вони не використовуються на практиці, а ринку збуту наукової продукції і технологій майже немає.

Складність комерціалізації наукових розробок та об'єктів інтелектуальної власності зумовлена появою в організаціях науковців нових функцій і видів діяльності, які раніше не були характерні для навчального закладу, пов'язані, наприклад, з економічною самостійністю підрозділів або з комерційним забезпеченням науково-дослідної діяльності на всіх етапах, починаючи з

маркетингових досліджень і закінчуючи комерціалізацією наукових результатів та об'єктів інтелектуальної власності. Досвід зарубіжних країн показує, що технопарки, бізнес Інкубатори, науково-освітні комплекси, центри комерціалізації, консультаційні центри є ефективними механізмами процесу комерціалізації наукових розробок. В Україні прийнято ряд законодавчих і нормативних документів, спрямованих на розвиток ринку наукових продуктів і технологій, але вони так і не стали ефективним інструментом комерціалізації наукових розробок, що в певній мірі можна пояснити відсутністю необхідного розміру попиту на об'єкти інтелектуальної власності на внутрішньому ринку та недостатні можливості доступу на зовнішні ринки наукової продукції та інтелектуально-інноваційних технологій.

Ці проблеми в певній мірі можуть бути вирішені за допомогою венчурного капіталу, створення і використання якого дозволить вирішити безліч актуальних проблем в області комерціалізації результатів досліджень і розробок.

Враховуючи відсутність об'єктивних умов для безпосередньої появи та розвитку венчурного капіталу в Україні, необхідно здійснити низку заходів, спрямованих на формування економічних, правових та організаційних передумов для цього. Необхідно усунути існуючу невизначеність існуючої системи прав інтелектуальної власності з метою активізації введення в економічний обіг результатів науково-технічної діяльності, створених із залученням коштів національного бюджету.

На нашу думку, слід акцентувати особливу увагу на наступних пропонованих нами заходах:

- передавати права інтелектуальної власності на результати науково-технічної діяльності, які створені за рахунок коштів національного і місцевих бюджетів або за їх участю безпосередньо організаціям - розробникам з правом передачі їх на ліцензійній основі третім особам (приватним структурам), здатним найбільш ефективно реалізувати ці результати в господарському обігу;

- надати державі виключну, безвідкличну, безоплатну ліцензію на використання результатів науково-технічної діяльності, отриманих за рахунок коштів національного і місцевих бюджетів, без права субліцензії;

- забезпечити виконання правовласником таких обов'язків: оформлення охоронних документів на результати науково-технічної діяльності; надання преференцій малому бізнесу при ліцензуванні; організація виробництва в Україні; виділення частини прибутку авторам об'єктів інтелектуальної власності; спрямування прибутку від ліцензування наукових досліджень і розробок на розвиток інноваційної інфраструктури;

- привласнювати державі виключні права на результати науково-технічних розробок, пов'язаних з обороною і національною безпекою, а також права на ті результати, які вона має намір самостійно фінансувати аж до промислового використання і реалізації готової продукції;

- активно застосовувати методи прискореної амортизації нематеріальних активів, що сприяло б збільшенню обсягів власних і замовних досліджень і розробок, придбання нової промислової власності;

- створити систему державного і приватного страхування (хоча б частково) інвестицій у сферу інноваційної діяльності;

- підтримка страхових компаній, які беруть на себе кредитні ризики, пов'язані з розробкою інноваційних продуктів.

Таким чином, будучи активними споживачами «зовнішніх інновацій» і перебуваючи в кінці ланцюжка зростання капіталізації, великі компанії створюють, в тому числі за рахунок придбання малих та інноваційних компаній, можливості для реалізації бізнес-стратегій, орієнтованих на швидке зростання капіталізації. Вивчення зарубіжного досвіду показало, що реалізація різних стратегій корпоративного венчурного інвестування, в яких відбувається взаємодія зовнішнього і внутрішнього інноваційного потенціалу, дозволяє великому бізнесу підвищувати конкурентоспроможність в умовах стрімкого розвитку технологій, а також ефективно розвивати інноваційні фірми.

Інвестиції в розвиток стратегічно важливих для бізнесу корпорацій технологій тягнуть за собою наступні позитивні ефекти для української венчурної індустрії:

- знімається проблема ліквідності венчурних інвестицій, оскільки корпорація в подальшому стає споживачем розробленої технології;
- з'являється можливість вирощувати інноваційні компанії, починаючи з насіннєвого етапу і закінчуючи впровадженням розробок у виробництво і виходом на ринок;
- інноваційним компаніям надається можливість ефективно комерціалізувати інтелектуальні активи в найкоротші терміни, спираючись на ресурсну базу ФПП.

Однак слід зазначити ряд причин, за якими розвиток галузі в цьому напрямку все ще ускладнено:

- кількість великих компаній в технологічному секторі, орієнтованих на масовий споживчий ринок, невелика;
- демотивація власників — конкурентоспроможність великих компаній часто визначається не тільки і не стільки здатністю активно створювати та/або поглинати інновації, скільки іншими факторами (лобіювання держзамовлень і субсидій, експлуатація ресурсів тощо);
- рівень корпоративного управління часто не адекватно відповідає стратегічним завданням, які стоять перед бізнесом об'єктивно. Таким чином, корпоративний венчурний бізнес є ефективною системою, яка здатна забезпечити безперервний цикл фінансування розвитку інноваційних компаній в Україні, тим самим стимулюючи розвиток венчурної галузі.

Крім того, корпоративне венчурне інвестування вирішує центральну проблему зростання інноваційного бізнесу та ефективної комерціалізації інтелектуальних активів.

## Література



1. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
3. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
15. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
16. Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.
17. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.
18. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.
19. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

## СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

**Н.П. КОРОГОД**, канд.пед.наук, професор,

**Т.С. НОВОРODOVСЬКА**, канд.біол.наук, доцент,

кафедра інтелектуальної власності та управління проєктами

Українського державного університету науки і технологій (м. Дніпро)

*У статті розкриваються особливості застосування стратегічних підходів в управлінні інноваційними проєктами, що ґрунтуються на максимально повному виявленні взаємозалежних цілей всіх учасників проєкту, головні з яких сформульовані в явному виді в концепції та місії інноваційного проєкту, й на тому, що ефективно створений портфель інноваційних проєктів на підприємстві формує його стратегії поведінки в сучасних ринкових умовах. Інновації зумовлюють економічну й соціальну вигоду, але за умов формування дієвої системи стратегічного управління. Особливістю інноваційних проєктів є те, що об'єкти права інтелектуальної власності можуть бути створені як в процесі розробки проєкту, в процесі його реалізації, бути при цьому прямим, чи непрямим його результатом, так й поза проєктом. Наявні об'єкти інтелектуальної власності можуть стати вагомим інструментом на шляху реалізації фінансової стратегії, спрямованої на збільшення активів підприємства. Інноваційні проєкти можуть формуватися як у складі науково-технічних програм, вирішуючи конкретну проблему на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки.*

*Ключові слова: стратегічні підходи, інноваційні проєкти, управління, інноваційна діяльність, цілі, об'єкти інтелектуальної власності, стратегія.*

*The article reveals the peculiarities of applying strategic approaches to the management of innovation projects, based on the fullest possible identification of the interdependent goals of all project participants, the main ones of which are explicitly formulated in the concept and mission of the innovation project, and the fact that an effectively created portfolio of innovation projects at an enterprise forms its strategy of behaviour in modern market conditions. Innovation brings economic and social benefits, but only if an effective strategic management system is in place. The peculiarity of innovative projects is that intellectual property rights can be created both in the process of project development and in the process of its implementation, and can be a direct or indirect result of the project, or outside the project. Existing intellectual property can be an important tool in the implementation of a financial strategy aimed at increasing the company's assets. Innovative projects can be formed as part of scientific and technical programmes, solving a specific problem in the priority areas of science and technology development.*

*Keywords: strategic approaches, innovation projects, management, innovation activity, goals, intellectual property objects, strategy.*

В умовах формування у провідних країнах світу нової економіки, що базується на новітніх досягненнях науки і технологіях, головним джерелом економічного зростання стають не так природні і матеріальні ресурси, як ідеї та

інновації. Здатність генерувати і впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу стає одним із найголовніших факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій і підприємств. Наука перетворилася на специфічну сферу товарного виробництва, що виробляє специфічний і дуже дорогий товар — інноваційний проєкт, що містить об'єкти права інтелектуальної власності [1]. Сьогодні інновації зумовлюють економічну й соціальну вигоду, але за умов формування дієвої системи стратегічного управління. Впроваджуються нові моделі економічних відносин як в державі, так і на підприємстві. Щоб вижити в конкурентній боротьбі, потрібно розробляти конкурентоспроможні товари, інноваційні технології та проєкти.

В економіку сучасної України інтенсивно входить відносно нова для неї концепція управління проєктами (Project Management). Основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на цілеспрямовану зміну вихідного стану кожної (не обов'язково соціотехнічної) системи, пов'язану з витратою часу і засобів. А процес цих змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами у рамках бюджету і тимчасових обмежень, — це управління проєктами. До даного часу управління проєктами стало визнаною у всіх розвинутих країнах методологією інвестиційної діяльності, частиною якої є і нововведення [2].

Управління проєктом як форма підприємницької діяльності означає, що управління рухом фінансовими й грошовими потоками, а також взаємовідносинами учасників проєкту не може бути чисто бюрократичним, адміністративним актом. Управління проєктом як форма підприємництва припускає використання наукових основ управління.

Суть управління проєктом як здійснення підприємницької діяльності виражають цілі проєкту. Замовник, підрядник і треті сторони в ході виконання проєкту переслідують безліч взаємозалежних (у тому числі взаємовиключних) цілей, головні з яких сформульовані в явному виді в концепції проєкту й контрактної документації. Максимально повне виявлення цілей всіх учасників проєкту та їхнє чітке формулювання — одне з найважливіших завдань керівника проєкту, тому що від цього може залежати

загальний успіх. Ефективно створений портфель інноваційних проєктів на підприємстві формує його стратегії поведінки в сучасних ринкових умовах (рисунок 1) [3].

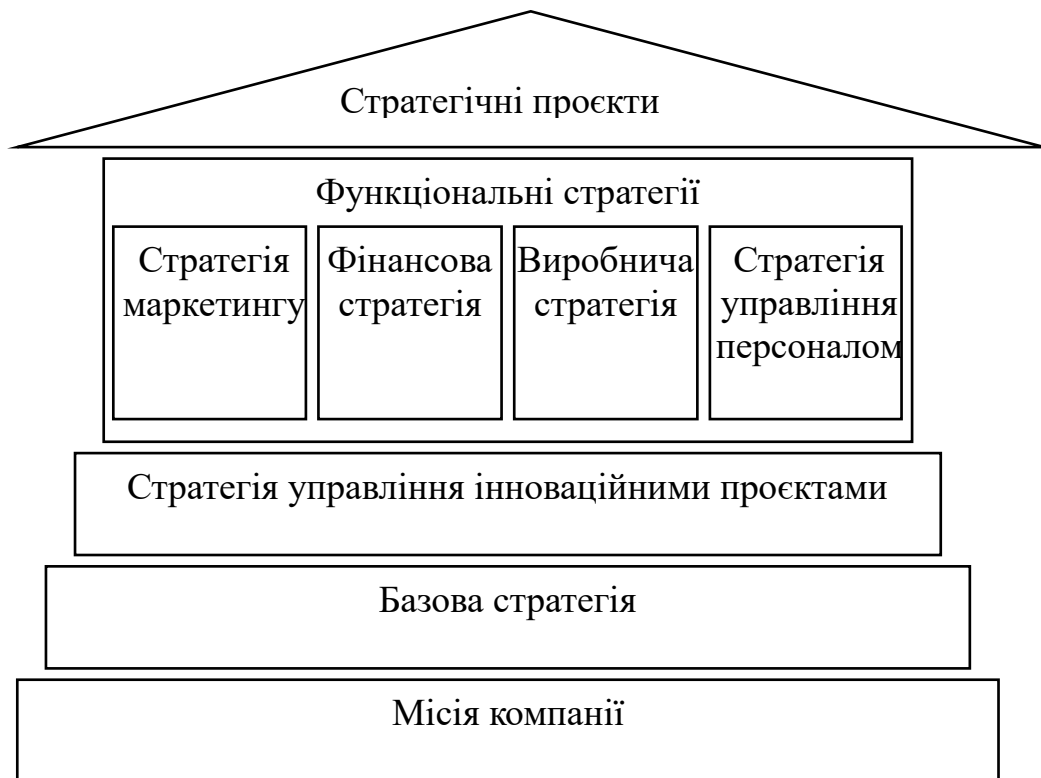


Рисунок 1 – Взаємозв'язок стратегій проєктно-орієнтованої організації

Отже, стрижнем будь-якого стратегічного управління підприємством є його базова стратегія. Вибір базової стратегії є прерогатива керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи й аналізуючи отриману на попередніх кроках інформацію, приймає остаточне рішення. У рамках обраної базової стратегії можливі стратегічні альтернативи [3]. Так, зокрема, наявність портфелю розроблених проєктів, чітких правил його постійного оновлення та наявність правової охорони на перспективні складові інноваційних розробок і проєктів дозволяє будувати свою ефективну маркетингову стратегію. А наявні об'єкти інтелектуальної власності можуть стати вагомим інструментом на шляху реалізації фінансової стратегії, спрямованої на збільшення активів підприємства.

Водночас, існує проблема фінансування та інвестицій в інноваційні проєкти. Цю проблему, частково, держава могла б вирішити шляхом

податкового стимулювання інноваційної діяльності, для чого потрібне певне законодавче забезпечення. На сьогодні це питання залишається не достатньо врегульованим. Серед проблем стратегічного управління слід виділити й те, що в Україні необхідно прискорити темпи переведення вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку, створення розгалуженої інноваційної інфраструктури [2]. Необхідна підготовка нової категорії фахівців - управлінців інноваційними проєктами. Також має велике значення залучення інвестицій до інноваційних проєктів. Адже ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Як форма цільового управління інноваційною діяльністю інноваційний проєкт являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Як процес здійснення інновацій — це сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій. При цьому розуміється, що інноваційний проєкт - це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проєктної документації і забезпечуючих ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації.

До основних елементів інноваційного проєкту відносяться:

- однозначно сформульовані цілі і завдання, що відображають основне призначення проєкту;

- комплекс проектних заходів щодо вирішення інноваційної проблеми і реалізації поставлених цілей;

- організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх з ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу й у рамках заданої вартості і якості;

- основні показники проекту (від цільових — з проекту в цілому, до часткових— з окремих завдань, тем, етапів, заходів, виконавців), у тому числі показники, що характеризують його ефективність.

Інноваційні проекти можуть формуватися як у складі науково-технічних програм, реалізуючи завдання окремих напрямків (завдань, розділів) програми, так і самостійно, вирішуючи конкретну проблему на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки. Формування інноваційних проектів для вирішення найважливіших науково-технічних проблем (завдань) забезпечує:

- комплексний, системний підхід до вирішення конкретного завдання (мети науково-технічного розвитку);

- кількісну конкретизацію цілей науково-технічного розвитку і строге відображення кінцевих цілей і результатів проекту в управлінні інноваціями;

- безупинне наскрізне управління процесами створення, освоєння, виробництва і споживання інновацій;

- обґрунтований вибір шляхів найбільш ефективної реалізації цілей проекту;

- збалансованість ресурсів, необхідних для реалізації інноваційного проекту;

- міжвідомчу координацію й ефективне управління складним комплексом робіт із проекту.

Різноманіття можливих цілей і завдань науково-технічного розвитку визначає і розмаїтість видів інноваційних проектів. Загальноприйнятої класифікації їх не існує. Та все ж доцільно класифікувати інноваційні проекти за такими ознаками, як період реалізації проекту, характер цілей проекту, вид потреби, що задовольняється, тип інновацій і рівень прийнятих рішень [2]. У

залежності від часу, затрачуваного на реалізацію проєкту і досягнення його цілей, інноваційні проєкти можуть бути розділені на: довгострокові (більше 5 років); середньострокові (від 3 до 5 років); короткострокові (менше 3-х років). Окремі трактування поняття «інноваційний проєкт» наведено нами в таблиці 1.

Таблиця 1 - Визначення поняття «Інноваційний проєкт»

Визначення поняття	Джерело
- як форма цільового управління інноваційною діяльністю інноваційний проєкт являє собою складну систему взаємообумовлених і взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей (завдань) на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки	[2]
- як процес здійснення інновацій - це сукупність виконуваних у визначеній послідовності наукових, технологічних, організаційних, фінансових і комерційних заходів, що приводять до інновацій	
- це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, відповідно організованих, оформлених комплектом проектної документації, що забезпечують ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації	
- можуть формуватися як у складі науково-технічних програм, реалізуючи завдання окремих напрямків (завдань, розділів) програми, так і самостійно, вирішуючи конкретну проблему на пріоритетних напрямках розвитку науки і техніки	
- особливістю інноваційних проєктів є те, що об'єкти права інтелектуальної власності можуть бути створені як в процесі розробки проєкту, в процесі його реалізації, бути при цьому прямим, чи непрямим його результатом, так й поза проєктом	[4]
- це процес прийняття і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з визначенням цілей, організаційної структури, планування заходів і контролем над ходом їхнього виконання, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї.	[5]

За видом інноваційний проєкт може бути орієнтований на існуючі потреби чи на створення нових. Класифікація інноваційних проєктів за типом інновацій допускає розподіл їх на:



- введення нового (радикального) чи удосконаленого продукту;
- введення нового чи удосконаленого методу виробництва;
- створення нового ринку;
- освоєння нового джерела постачання сировини чи напівфабрикатів;
- реорганізація структури управління.

Можна виділити три аспекти розгляду змісту інноваційного проєкту:

- за стадіями інноваційної діяльності;
- за процесом формування і реалізації;
- за елементами організації.

Взагалі, управління проєктом відбувається відповідно його життєвого циклу, який умовно розбивають на фази та стадії. При розгляді інноваційних проєктів враховують, що у їх складі можуть бути результати інтелектуальної діяльності – об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), і цей факт лише зараз все більше починають розглядати як основу для успішного розвитку бізнесу, як інтелектуальний капітал компаній. Накопичення цього потенціалу сприятиме збільшенню вартості компаній, підвищенню ефективності їх господарської діяльності та конкурентоспроможності на ринку інноваційних продуктів.

Отже, інноваційний проєкт охоплює всі стадії інноваційної діяльності, пов'язаної з трансформацією науково-технічних, ідей у новий чи удосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності або в новий підхід до соціальних послуг. Управління інноваційними проєктами можна розглядати з трьох позицій: як систему функцій; як процес прийняття управлінських рішень; як організаційну систему. Управління інноваційними проєктами повинно ґрунтуватися на сукупності науково обґрунтованих і перевірених практикою принципів. При цьому, інноваційні процеси протікають під сильним впливом невизначених факторів, які необхідно враховувати в процесі управління.

Як вже йшлося раніше, в процесі розробки та реалізації інноваційного проєкту, та і поза ними, можуть бути створені об'єкти права інтелектуальної власності. Прикладом цього може служити діяльність закладів вищої освіти або

науково-дослідних інститутів. Під прямим результатом слід розуміти отримання об'єкта права інтелектуальної власності в якості продукту проєкту, тобто результату, що був запланований в ініційованому проєкті. Непрямий результат – це створення об'єкту права інтелектуальної власності, як побічного продукту проєкту. Дуже часто в проєктах зустрічається обидва результати. Але в таких проєктах існують ще об'єкти, які не набувають правового статусу, тобто на них не оформлюють юридичних прав. Це також результати інтелектуальної діяльності людини, але вони не є об'єктами права інтелектуальної власності. Виникає питання, як класифікувати такі об'єкти та чи важливо враховувати їх у проєктній діяльності.

Важливо чітко розрізнити продукти інтелектуальної діяльності учасників проєкту та об'єкти права інтелектуальної діяльності, які створюються в проєкті чи використовуються під час його реалізації [4]. Незалежно від того, чим є об'єкти права інтелектуальна власність в проєкті, продуктом чи ресурсом проєкту для створення певного продукту, її життєвий цикл більше ніж життєвий цикл проєкту. Якщо розглядати інтелектуальну власність як кінцевий продукт проєкту, то її життєвий цикл розпочинається коли зароджується ідея, яку планується реалізувати протягом виконання проєкту, прикладом є наукові проєкти.

Підсумовуючи зазначимо, що складні задачі, які ставить перед собою українська держава у реформуванні економіки на ринкових засадах, у перетворенні соціальних умов життя громадян згідно з стандартами розвинених країн, вимагають нових підходів і рішень в управлінні і регулюванні економікою, зокрема, впровадження на всіх її рівнях принципів, методів і технологій інноваційно-проєктного управління. Світовий досвід підтверджує, що саме управління інноваційними проєктами на підприємствах дозволило багатьом країнам вирішувати найскладніші проблеми розбудови, відтворення, задачі перехідного характеру в умовах жорстко обмежених фінансових, матеріальних ресурсів, часу тощо. На успішність зазначених процесів впливає

застосування стратегічних підходів до здійснення управління інноваційними проєктами на всіх рівнях.

### Література

1. Інвестиційний менеджмент та оцінка проєктів (роздавальний матеріал). Матеріали навчальних семінарів вихідного для CEUME для українських викладачів економіки та бізнесу. – К.: 2000. – 120 с.

2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – С. 278.

3. Корогод Н.П. Менеджмент: завдання до практичних занять. Частина I. Навчальний посібник. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2007. – 66 с.

4. Власність інтелекту (збірник статей) / Л.Й. Глухівський. – К.: Державний департамент інтелектуальної власності, 2002. – 140 с.

5. Висящев В.А. Методика построения и использования профилей жизненного цикла проектов // *Управління проєктами та розвиток виробництва*. — 2002. — №1(3). — С. 82-96.

## **ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**О.В. ЛОЗОВА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

(м. Полтава)

Технологічний прогрес є ключовим фактором підвищення доходів і рівня життя. Але нові знання, технології та інновації не обов'язково розвиваються скрізь і одночасно. Таким чином, те, як технології та інновації поширюються між країнами, є ключовим для того, як глобальне зростання генерується та розподіляється між країнами. Дійсно, протягом 1995–2014 років Сполучені Штати, Японія, Німеччина, Франція та Велика Британія (G5) створили три чверті всіх запатентованих інновацій у світі. Останніми роками інші великі країни, зокрема Китай і Корея, почали робити значний внесок у світовий запас знань, увійшовши до п'ятірки лідерів у ряді секторів. Хоча це свідчить про те, що в майбутньому вони також будуть важливими джерелами нових технологій, протягом досліджуваного періоду G5 становила основну частину передових технологій. Саме тому інноваційний маркетинг є одним із ключових інструментів розвитку інновацій та технологій у всьому глобалізованому світі та дієвим способом виходу більшості країн із фінансово-економічної кризи, спричиненою пандемією та війною.

Одним із найважливіших аспектів управління інноваційним маркетингом є його спрямованість у майбутнє, яка полягає в прогнозуванні можливості видобутку ресурсів, використання нових технологій, методів очищення, переробки та утилізації відходів, здатності задовольняти економічні та екологічні потреби шляхом пропозиції відповідних (або альтернативних) товарів чи послуг. Однією з головних переваг інновацій є їх внесок в економічне зростання. Простіше кажучи, інновації можуть призвести до

підвищення продуктивності, тобто те саме введення дає більший результат. Із зростанням продуктивності виробляється більше товарів і послуг – іншими словами, глобальна економіка зростає [1].

Інноваційний маркетинг, як метод просування нових товарів і послуг у процесі інноваційної діяльності, включає дослідження поведінки клієнтів, потреб і тенденцій, щоб допомогти розробити зміни в дизайні продукту, щоб бути більш успішним. Система інноваційного маркетингу базується на знанні споживчого попиту та його очікуваних змін у найближчому майбутньому, чим повніше продукт відповідає побажанням і потребам покупця, тим більше успіх виробника.

Компанії використовують інноваційний маркетинг з кількох причин, у тому числі для підвищення успіху нових продуктів і послуг, коли компанія випускає їх на ринок, і для визначення нових або майбутніх ринків, на які вона може вийти. Коли компанія створює новий продукт, маркетинг важливий для ознайомлення та навчання споживачів тому, що це за продукт і як він працює. Це може підвищити інтерес і дати споживачам більше впевненості у своїх покупках [2]. Інноваційний маркетинг допомагає компаніям визначати нові ринки на стадії дослідження маркетингового процесу, що може збільшити прибуток і надати можливості для більшої кількості інновацій. Крім того, інноваційний маркетинг посилює міжнародну конкуренцію, в тому числі внаслідок зростання фірм, що розвиваються, і це посилює стимули компаній до інновацій та впровадження іноземних технологій.

Цей вид маркетингу популярний, оскільки сфера постійно змінюється. Традиційні методи, як-от телевізійна реклама чи рекламні презентації, не завжди спрацьовують або добре працюють поодиноці, коли вони протистоять новітнім методам і технологіям. Бренди використовують інноваційний маркетинг, щоб переконати власні команди та цільову аудиторію в тому, що продукт або послуга мають цінність. На сьогоднішній день, найпоширеніші дев'ять маркетингових методів, які можна використовувати в інноваційній маркетинговій стратегії [3]:

Ребрендинг — використовує дослідження ринку, щоб можна було змінити позиціонування бренду таким чином, щоб він був привабливим для цільового ринку.

Утримання нових клієнтів — метод, який інноваційний маркетинг використовує для підтримки відносин із клієнтами, що може допомогти під час продажу інноваційних продуктів.

Бути експертом у галузі, щоб заохотити споживачів вважати компанію лідером у галузі, маркетологи випускають цінний інформаційний вміст і будують стосунки з клієнтами, щоб споживачі довіряли їхньому бренду.

Розширення у нові регіони. Розширення діяльності в нових регіонах може допомогти компаніям створювати продукти чи послуги для цільових ринків, з якими вони раніше не працювали, що може сприяти розвитку інновацій.

Взаємодія в соціальних мережах. Соціальні медіа є ефективними для інноваційного маркетингу, оскільки вони надають доступ багатьом споживачам і можуть допомогти швидко поширювати інформацію.

Створення навчального контенту. Освітній контент може допомогти на ринку нових продуктів, оскільки навчає споживачів, як ними користуватися, і викликає інтерес до нових послуг.

Проведення віртуальних або особистих заходів може зацікавити клієнтів новими продуктами чи послугами.

Запуск програми лояльності клієнтів. Представляючи новий продукт або послугу, може бути корисно запросити клієнтів до програми, яка спонукатиме їх купувати більше товарів.

Встановлення партнерських відносин з неприбутковими організаціями.

Отже, інноваційний маркетинг на сьогоднішній день є один із інструментів розвитку технологій та інновацій у всьому глобалізованому світі. З його допомогою компанії мають можливість виходити на міжнародний рівень. В умовах постковідної кризи та війни в центрі Європи, Україні, глобалізований світ шукає шляхи виходу на новий технологічний рівень розвитку аби бути конкурентоздатними та забезпечувати новими інноваціями

своїх вибагливих споживачів по всьому світі. А тому інноваційний маркетинг лише набирає своєї популярності та в подальшому стане ключовим для подолання кризових наслідків для всього глобалізованого світу.

### Література:

1. Assessment of the Effectiveness of the Strategic Management System of Investment Activities of Companies / O. Potyshniak, L. Dobuliak, V. Filippov, Y. Malakhovskyi, O. Lozova // Academy of Strategic Management Journal. - Articles in issue: 4. - Volume: 18. - Month: August. - Year: 2019. - p. 1-5 URL: <https://www.abacademies.org/articles/Assessment-of-the-Effectiveness-of-the-Strategic-Management-System-of-Investment-Activities-of-Companies-1939-6104-18-4-408.pdf>
2. Інтелектуальні ресурси: сутність, місце й роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства / О.В. Лозова, В.А. Шкіль // // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. ? Серія: «Економічні науки». - Полтава: РВВ ПУЕТ, 2018. - № 3 (88). - С. 53-57 URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1497>
3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Креативність як найбільше конкурентна перевага майбутніх менеджментів // Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». (Серія «Економічні науки»), № 3 (99), 2020 р. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1721>

**ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**Т.С.МАКАРИШЕВА,**

К.Т.Н., С.Н.С.,

Київський університет інтелектуальної власності та права НУ «ОЮА»

м.Київ, Україна

(0000-0002-0322-5534)

**Ю.Ю.СЛОБОДЯНИК,**

магістр з управління інтелектуальною власністю Київського університету

інтелектуальної власності та права НУ «ОЮА»

м. Київ, Україна

Створення об'єкта інтелектуальної власності розпочинається з виникнення інноваційної ідеї у творця (автора, винахідника). Це може бути ідея винаходу чи будь-якого об'єкту прав інтелектуальної власності, що необхідний для реалізації бізнесу.

Ідея може бути спрямована на забезпечення конкурентоспроможності технології виготовлення або готової продукції. В будь-якому випадку спочатку необхідно переконатися, що це дійсно інновація, виконавши патентний пошук. Після цього слід перевірити ідею експериментально на її здійсненість. Етап створення закінчується відображенням об'єкта інтелектуальної власності на матеріальному носії ясно і повно, щоб він став зрозумілим для інших осіб.

Набуття прав на об'єкт інтелектуальної власності, як правило, завершується реєстрацією прав і отриманням від держави охоронного документа – патента чи свідоцтва. Наявність такого документа захищає правовласника від посягань недобросовісних конкурентів та у великій мірі унеможливорює порушення прав недобросовісними конкурентами.

Використання прав інтелектуальної власності є найбільш продуктивним етапом життєвого циклу об'єкта прав інтелектуальної власності. Саме на цьому



етапі інтелектуальна власність приносить доходи правоволодільцю. Усі інші етапи життєвого циклу пов'язані зазвичай з витратами.

Захист прав здійснюється після того, коли відбудуться порушення цих прав недобросовісним конкурентом. Чинне законодавство України надає власнику прав декілька шляхів захисту своїх прав, зокрема в адміністративному та судовому порядку.

Утилізація є заключним етапом життєвого циклу об'єкта інтелектуальної власності. Оскільки за природою об'єкт інтелектуальної власності є нематеріальним, то немає потреби у його знищенні чи переробці у щось інше, як це роблять з матеріальними товарами. Об'єкт інтелектуальної власності після закінчення юридично визначеного строку дії прав на нього зникає як об'єкт власності та переходить у суспільне надбання. У цьому випадку будь-хто зможе його використати без дозволу колишнього правоволодільця [1, с.146-148].

Сьогодні існує потреба в упорядкуванні інформації щодо стану ринку об'єктів інтелектуальної власності та нематеріальних активів. Керівник будь-якої компанії повинен розуміти важливість процесів, що здійснює компанія у сфері організації управління нематеріальними активами, які в компанії з'являються. Для сучасної компанії, що динамічно розвивається, необхідно виділити в загальному процесі управління окремий елемент для управління інтелектуальними активами.

Малий бізнес у цьому випадку має таку важливу особливість, як мобільність. Чутливість до змін ринкової ситуації дає можливість швидко реагувати на неї, вносити зміни в управлінські чи виробничі процеси або повністю їх реформувати. Тому для пошуку нових ідей власники малого бізнесу можуть залучати спеціалізовані фірми, звичайно за певні кошти.

Управління нематеріальними активами середнього бізнесу стане ефективнішим, якщо буде створено спеціалізований відділ з питань інтелектуальної власності. Метою створення такого відділу є вдосконалення роботи у сфері інтелектуальної власності та трансферу технологій.

Використання ресурсів об'єктів інтелектуальної власності створює необхідність здійснення специфічних функцій, обумовлених особливими властивостями та зростаючою важливістю об'єктів інтелектуальної власності. За умов існування відділу з питань інтелектуальної власності стає можливим організація та планування внутрішніх інформаційних потоків, проєктування і формування баз даних, аналіз і оцінка реальної вартості об'єктів інтелектуальної власності, підготовка і виділення інтелектуальних продуктів компанії для зовнішнього ринку.

Для великих компаній рівень управління нематеріальними активами вищий. Наявність великих фінансових ресурсів дає можливість для створення дочірньої організації – центру з питань інтелектуальної власності. Якщо компанія є транснаціональною, то робота центру має бути нерозривно пов'язана з роботою материнської компанії.

Проте для бізнесу будь-якої величини, щоб не перевантажувати працівників компанії додатковими функціями та не витратити кошти на створення окремих відділів, бажано звернутися до однієї зі спеціалізованих юридичних компаній, які займаються питаннями управління об'єктами інтелектуальної власності, використовуючи відповідне програмне забезпечення для автоматизації процесів управління.

До основних функції таких юридичних компаній можна віднести: моніторинг існуючого ринку об'єктів інтелектуальної власності; надання інформації про появу нових об'єктів прав інтелектуальної власності; кваліфікована допомога в отриманні державної реєстрації прав на такі об'єкти; проведення оцінки нематеріальних активів; юридичне супроводження і охорона об'єктів інтелектуальної власності тощо. Тут важливо, яке програмне забезпечення використовують.

Розглянемо топ-5 провідних закордонних програмних забезпечень для управління інтелектуальною власністю зі звіту «SPRING 2022 GRID» компанії G2, яка є найбільшим маркетплейсом програмного забезпечення Сполучених Штатів Америки (далі – США).

1. **IPFOLIO** – це система управління інтелектуальною власністю, що використовує технології хмарного середовища (керування життєвим циклом об'єктів інтелектуальної власності корпоративних компаній, які мають декілька корпоративних портфелів об'єктів інтелектуальної власності).

2. **ALT LEGAL** – це автоматизоване рішення оформлення діловодства для Управління патентами і торговельними марками США та Управління інтелектуальної власності Канади.

3. **PATTSY WAVE** – має вбудовану бізнес-логіку, завдяки якій підвищує операційну ефективність роботи користувача, знижує ризик і покращує точність. Фірмовий «одноекранний дизайн» і зосередженість на автоматизації відомостей про патенти і торговельні марки відрізняє PATTSY WAVE.

4. **APPCOLL** – це хмарна система керування патентами та торговельними марками, яка допомагає компаніям і транснаціональним корпораціям створювати та подавати заявки на патенти без зайвих витрат, одночасно знижуючи ризики, пов'язані з керуванням корпоративним портфелем об'єктів інтелектуальної власності.

5. **DOCKETTRAK** – це високопродуктивна хмарна система документування роботи з об'єктами інтелектуальної власності. Система передбачає керування патентами та торговельними марками, вона пов'язана з базами даних патентних відомств в США, Австралії та ЄС [2].

В українському сегменті ринку сучасних програмних забезпечень існує цікава інформаційна система «**LEXBERRY**» для керування інтелектуальною власністю (розробка ТОВ «Лексберрі»). Розробники наголошують на таких основних послугах і перевагах платформи LEXBERRY: замінити повноцінного помічника та дозволить вести всі справи з будь-якого місця та пристрою; дозволить вивільнити до 80% часу працівників, що витрачався на реєстрацію та супровід об'єктів інтелектуальної власності; забезпечить реєстрацію нових торговельних марок, облік та контроль строків існуючих, а також повідомить при появі схожих торговельних марок чи будь-яких нових торговельних марок конкурентів; структурує портфель патентів і дозволить автоматизувати щорічне

підтримання чинності, нагадає про всі важливі строки та спростить діловодство [3].

Отже, автоматизована система управління об'єктами права інтелектуальної власності за її грамотного використання здатна забезпечити суттєві переваги майже в усіх аспектах діяльності компанії.

Враховуючи вищенаведену інформацію можна дійти висновку, що український сегмент ринку програмного забезпечення у сфері управління інтелектуальною власністю терміново потребує автоматизації процесу управління портфелями об'єктів права інтелектуальної власності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Інтелектуальна власність та патентознавство : підручник / Н. О. Білоусова та ін. Київ : «Політехніка» КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 329 с.

2. Sanghavi A. What is intellectual property management? Why it matters. G2.com. 07.04.2022. URL: <https://www.g2.com/articles/intellectual-property-management>.

3. Lexberry - Платформа для керування інтелектуальною власністю. URL: <https://lexberry.com.ua>

# **ПРОБЛЕМИ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**М.В. МАСЛАК**

к.е.н., доцент, докторант кафедри економіки бізнесу  
Національний технічний університет «ХПІ» (м. Харків)

Найважливішим чинником економічної стратегії конкурентних виробництв має стати стимулювання створення та використання об'єктів інтелектуальної власності. Фактором підвищення ефективності створення та використання об'єктів ІВ є їх залучення до господарського обігу, що означає участь об'єктів інтелектуальної власності, виражену кількісно у вартісній формі, а також матеріальних активів, у науково-технічній, виробничій та фінансово-економічній діяльності підприємств (організацій) і таке ін. у відтворювальному процесі. Однак прийняття до бухгалтерського обліку об'єктів інтелектуальної власності не означає, що вони будуть потрібні у виробництві. Навіть використання результатів інтелектуальної діяльності у виробництві не гарантує одержання стабільно високих доходів. Необхідно для підприємства оцінювати як ефективність використання об'єктів інтелектуальної власності (юридично захищених), а й інших результатів НДДКР, що є різних стадіях виконання. Адже на багатьох підприємствах і науково-технічних організаціях є роботи закінчені, але не захищені юридично, незавершені розробки, завершені, але характеризуються як безперспективні. Щоб уникнути фінансових втрат, необхідно оцінювати ефективність об'єктів інтелектуальної власності, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу [1-19].

Зокрема, патенти на винаходи, промислові зразки, корисні моделі та ліцензія на торговельну марку оцінюються за вартістю їх реєстрації в укрпатенті при прийнятті до обліку, а витрати на їх створення взагалі не враховуються. Такий підхід, безумовно, значно занижує їх реальну вартість і не дозволяє скористатися перерахованими перевагами інтелектуальної власності.

Крім того, повне включення всіх витрат, пов'язаних зі створенням, в первісну вартість об'єкта інтелектуальної власності дає підприємствам можливість використовувати вихідні дані для розрахунку ефективності їх створення.

Ще одним важливим завданням є оцінка ефективності створення і використання об'єктів інтелектуальної власності. Інновацію можна розглядати як статично, так і динамічно. Якщо в статистиці інновація є кінцевим результатом комерціалізації інновації, то в динаміці - це складний процес створення, освоєння і поширення інновації. Творці інновацій (новатори) керуються такими критеріями, як життєвий цикл інновацій і економічна ефективність. Життєвий цикл інноваційної діяльності складається з ряду етапів: розвідка, прикладні дослідження, технічні розробки, патентний захист, розробка, впровадження і використання.

На перших трьох перерахованих вище етапах розробники тільки створюють об'єкт інтелектуальної власності, його впровадження у власне виробництво і комерціалізація (наприклад, продаж патентів іншим юридичним особам) здійснюються на наступних етапах. І тут основним завданням є не тільки створення об'єктів інтелектуальної власності, а й оцінка їх ефективності створення і використання, з метою виявлення неперспективних напрямків досліджень, малоефективних, «тупикових».

В результаті можна виділити два основних етапи оцінки ефективності інтелектуальної власності:

- 1) ефективність створення об'єктів інтелектуальної власності;
- 2) ефективність поточного використання об'єктів інтелектуальної власності.

В рамках першого етапу необхідно виділити етапи:

- оцінка ефективності створення інтелектуальної власності на етапі науково-дослідної роботи (НДДКР);
- оцінка ефективності створення інтелектуальної власності на етапі дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);

- оцінка ефективності створення інтелектуальної власності на етапі патентного захисту. На другому етапі:

- оцінка ефективності використання інтелектуальної власності на етапі розробки;

- оцінка ефективності використання інтелектуальної власності на етапі впровадження;

- Оцінка ефективності інтелектуальної власності на етапі використання.

Як показує аналіз діяльності промислових підприємств Харківського промислового регіону, які в даний час мають значну частку НДДКР, у них відсутні методи оцінки ефективності створення об'єктів інтелектуальної власності.

Навпаки, підприємствам доводиться оцінювати ефективність використання інтелектуальної власності в рамках розробки бізнес-плану впровадження об'єкта інтелектуальної власності, оскільки це необхідно для залучення капіталу від зовнішніх інвесторів і отримання довгострокових кредитів в банках.

Оцінка ефективності інтелектуальної власності повинна проводитися безперервно на всіх етапах інноваційного процесу, від проектування до розробки і впровадження нововведень. Як зазначалося вище, подібні оцінки не проводяться на багатьох опитаних підприємствах, зокрема через відсутність висококваліфікованих кадрів, здатних розробляти бізнес-плани інноваційних проєктів. Все це призводить до необхідності розробки методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності створення і використання об'єктів інтелектуальної власності.

Ефективне використання результатів інтелектуальної діяльності безпосередньо на самому підприємстві є найважливішою умовою ефективності бізнесу і, отже, об'єктом управління. Незважаючи на те що процес визнання об'єкта інтелектуальної власності нематеріальним активом для цілей бухгалтерського обліку є найбільш розробленим завданням, необхідно удосконалити правила бухгалтерського відображення процесів отримання та

оцінки цих активів. Обґрунтована початкова оцінка об'єктів інтелектуальної власності є важливим фактором підвищення ефективності їх використання. Сучасні методичні рекомендації та підходи в основному спрямовані в першу чергу на оцінку зовнішніх показників ефективності інноваційних проектів з точки зору їх привабливості для інвесторів і бюджету і не враховують внутрішніх особливостей реалізації тих чи інших проектів в умовах конкретного підприємства. Необхідно розробити методичні рекомендації щодо оцінки ефективності створення і використання інтелектуальної власності, які б враховували внутрішні можливості. Підприємства могли істотно вплинути на терміни і результати реалізації проекту.

### Література

1. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliyeva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
5. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliyeva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
6. Kosenko O.P., Kobieliyeva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
7. Kocziszky G., [Kobieliyeva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
8. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
9. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
10. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
11. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний*



*прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

**12.** Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

**13.** Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

**14.** Tkachova N., Kobieliieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

**15.** Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

**16.** Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

**17.** Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

**18.** Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

**19.** Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

# **ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**МАСЛАК М.В.,**

к.е.н., доцент, докторант

Національний технічний університету «ХПІ»,

м. Харків, Україна

Визнання інтелектуальної власності (ІВ) значним активом підприємства характерно для сучасного етапу розвитку не тільки української, а й зарубіжної економіки. Використання результатів інтелектуальної діяльності безпосередньо на самому підприємстві є найважливішою умовою ефективності бізнесу і, отже, об'єктом управління: планування, аналізу, оцінки та ін. У зв'язку з цим стає важливим вирішення як мінімум наступних завдань:

- можливість ідентифікації (виділення, виділення) організацією іншого майна;
- інвентаризація об'єктів інтелектуальної власності;
- реєстрація та охорона об'єктів ІВ;
- визнання об'єкта ІВ нематеріальним активом для цілей бухгалтерського обліку;
- оцінка (включаючи ринкову вартість);
- оцінка ефективності створення і використання об'єктів ІВ.

Одиницею обліку нематеріальних активів відповідно до діючих правил бухгалтерського відображення складу майнового комплексу підприємства є інвентаризаційний об'єкт. Інвентаризаційним об'єктом НМА вважається сукупність прав, що впливають з одного патенту, свідоцтва, договору переуступки прав і т.д. Основною ознакою, за якою один інвентарний об'єкт відділяється від іншого, є виконання самостійної функції при виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг або використанні для управлінських потреб організації. По другому пункту - інвентаризації - є певний досвід в методологічному плані, хоча цей досвід в практичному плані

відноситься і до інших активів, але, тим не менш, він застосуємо і до розглянутих об'єктів. Вирішення проблеми реєстрації та охорони об'єктів ІВ набуває актуальності після ідентифікації об'єкта ІВ. Якщо розробники не хочуть публікувати результати інтелектуальної діяльності, вони виявляються закритою, секретною або нерозкритою інформацією. Такими результатами можуть бути науково-технічні розробки, креслярська і конструкторська документація, винаходи, промислові зразки та ін.

Іншими словами, закрита інформація може бути будь-яким результатом інтелектуальної діяльності, який її власник не вважає за потрібне оприлюднювати. Відомості про будь-який винахід, промисловий зразок, топологію інтегральної мікросхеми, досягнення селекції можна вважати секретною інформацією до моменту її передачі в патентне відомство для отримання охоронного документа. З цього моменту інформація перестає бути закритою, що підтверджується наявністю кримінального покарання за розголошення відомостей, що містяться в заяві. Після публікації інформації про заявку інформація про результати технічної творчості стає доступною невизначеному колу осіб, тобто закрита інформація стає відкритою і загальнодоступною.

Як показує аналіз діяльності підприємств, рішення завдань по перших трьох пунктах не викликає ніяких труднощів. Майже всі підприємства, що здійснюють інноваційну діяльність, мають патенти на винаходи, промислові зразки, корисні моделі, товарні знаки, але до 20-30% всіх зареєстрованих в Укр патентів приймаються до 20-30% всіх об'єктів ІВ, зареєстрованих в Україні.

Слід зазначити, що підприємства в більшості випадків не приймають об'єкти ІВ до обліку як нематеріальні активи і, як наслідок, значно занижують фактичну або ринкову вартість підприємства, що виключає процес залучення результатів інтелектуальної діяльності в господарський оборот, позбавляє підприємство багатьох переваг:

- НМА, маючи значну вартість, може бути предметом застави при отриманні кредиту в банках;

- НМА, будучи амортизується активом, дозволяє підприємству на законних підставах включати амортизаційні відрахування в собівартість продукції, що зменшує оподатковувану базу для податку на прибуток.

В кінцевому підсумку вони сприяють процесу відтворення активу. Складнощі виникають і у підприємств (організацій) при вирішенні завдання про те, як оцінити об'єкти ІВ в момент прийняття в облік як НМА. Одним з центральних питань підвищення ефективності бухгалтерського відображення нематеріальних (інтелектуальних) активів є поліпшення їх оцінки.

Фактична (початкова) вартість нематеріального активу - це сума, розрахована в грошовому вираженні, що дорівнює сумі платежу в грошовій та інших формах або сумі кредиторської заборгованості, сплаченої або нарахованої організацією при придбанні, створенні активу і забезпеченні умов використання активу для планових цілей.

Витрати на придбання нематеріального активу складають:

- суми, що виплачуються відповідно до договору про відчуження виключного права на результат інтелектуальної діяльності або на засіб індивідуалізації правовласнику (продавцю);

- Митні збори та митні збори;

- безповоротні суми податків, державних, патентних та інших мит, сплачених у зв'язку з придбанням нематеріального активу;

- винагорода, що виплачується посередницькій організації та іншим особам, через яких був придбаний нематеріальний актив;

- суми, сплачені за інформаційно-консультаційні послуги, пов'язані з придбанням нематеріального активу;

- інші витрати, безпосередньо пов'язані з придбанням нематеріального активу і забезпеченням умов використання активу для запланованих цілей.

Первісна вартість нематеріальних (інтелектуальних) активів, створених самою організацією, визначається як сума всіх фактичних витрат:

- суми, що сплачуються за виконання робіт або надання послуг стороннім організаціям за замовленнями, договорами підряду, договорами авторського

замовлення або договорами на виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських або технологічних робіт;

- витрати на оплату праці працівників, безпосередньо зайнятих у створенні нематеріального активу або при виконанні науково-дослідних, дослідно-конструкторських або технологічних робіт за трудовим договором;

- відрахування на соціальні потреби (включаючи єдиний соціальний податок);

- витрати на утримання та експлуатацію науково-дослідного обладнання, установок і споруд, інших основних засобів та іншого майна, амортизацію основних засобів і нематеріальних активів, що використовуються безпосередньо при створенні нематеріального активу, фактична (початкова) вартість якого формується;

- інші витрати, безпосередньо пов'язані зі створенням нематеріального активу і забезпеченням умов використання активу для запланованих цілей.

Фактичною (початковою) вартістю нематеріального активу, зробленого в якості внеску до статутного (складного) капіталу (в тому числі в разі внесення державного або муніципального майна в якості внеску до статутного капіталу відкритих акціонерних товариств), статутного фонду, пайового фонду організації, визнається його грошова оцінка, погоджена з засновниками (учасниками) організації. Фактична (початкова) вартість нематеріального активу, отриманого суб'єктом господарювання за договором дарування, визначається виходячи з його поточної ринкової вартості на дату прийняття до обліку як інвестиції в необоротні активи.

Під поточною ринковою вартістю нематеріального активу розуміють суму грошових коштів, яку можна було б отримати в результаті продажу об'єкта на дату визначення поточної ринкової вартості. Поточна ринкова вартість нематеріального активу може бути визначена на підставі експертної оцінки.

## Література

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
4. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
5. Kosenko O.P., Kobieliieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
6. Kocziszky G., [Kobieliieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелєва Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
10. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
13. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
14. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
15. Tkachova N., Kobieliieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept

[Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

16. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

17. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

18. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон. науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

19. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

**ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:  
ЗНАЧЕННЯ, ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ**

**Ю. О. ОГРЕНИЧ,**

д.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування

**І. Р. СОЛОНЕНКО,** студентка

Запорізький національний університет (м. Запоріжжя)

Рекламні кампанії в умовах воєнного стану значно відрізняються від маркетингу в мирний період, оскільки цілі та обставини змінюються. В українському середовищі воєнний конфлікт став причиною значних викликів для бізнесу та маркетингу, адже він вплинув на збільшення попиту на деякі товари та послуги, створив серйозні економічні та політичні труднощі. У таких умовах реклама може набувати додаткових значень залежно від того, який продукт або послугу вона просуває та використовуватися для повідомлення населення про заходи захисту від небезпеки.

Крім того, реклама може використовуватися для формування патріотизму. Наприклад, рекламні кампанії можуть використовувати символіку державних прапорів та інших національних символів для підвищення морального духу нації.

Серед основних змін, які відбулися у маркетингу під час воєнного стану слід виділити:

1. Зміна пріоритетів маркетингових кампаній: споживачі можуть змінити свої пріоритети та ставлення до певних товарів і послуг. Маркетингові кампанії здійснюють перехід на більш соціально-відповідальні стратегії, що задовольняють потреби та побажанням споживачів. Прикладом є відкриття 7 жовтня 2022 року першого відділення оператора поштового зв'язку «Нова пошта», яке було відкрито для отримання спрощених якісних послуг поштового зв'язку громадянами, що стали вимушеними переселенцями.



2. Зменшення рекламного бюджету: у зв'язку з економічною нестабільністю та неспокоєм в країні, компанії можуть зменшити свій рекламний бюджет або перерозподілити його на більш необхідні напрямки.

3. Збільшення соціальної відповідальності: компанії можуть звернути більшу увагу на соціальну відповідальність та підтримку місцевих спільнот.

4. Зміна продукту: умови воєнного стану змінюють попит на деякі товари та послуги. Компанії можуть змінити свою продукцію або послуги, щоб відповідати новим потребам споживачів.

5. Орієнтація на місцевий ринок: знижується попит на іноземні товари та послуги і українські споживачі підтримують місцевий бізнес.

6. Зміна маркетингових стратегій: компанії змінюють свої маркетингові стратегії з метою відповідності сформованому попиту на ринку. Наприклад, вони можуть скоротити асортимент товарів або змінити цінову політику.

7. Увага до безпеки: компанії зосереджують увагу на безпеку своїх співробітників та клієнтів (наприклад, інформаційна безпека або безпека життя) [1].

Один із способів маркетингу в умовах сьогодення є створення позитивного іміджу країни на місцевих та закордонних ринках і підтримка національного героїзму. Також, маркетинг може включати в себе рекламу військового обладнання. Можуть бути проведені акції зі збору коштів для підтримки бійців, постраждалих та їхніх родин.

Одним із найважливіших елементів маркетингу є забезпечення суспільства інформацією про стан війни, а також про позитивні досягнення на фронті. Для цього можуть бути використані засоби масової інформації, такі як газети, радіо та телебачення.

За дослідженням ВРК (Всеукраїнська Рекламна Коаліція) ринок реклами в пресі знижений до мінімального рівня. Проте за даними сервісу Serpstat 75% спеціалістів з рекламування вже повернулися до бізнесу [2], тож за літо обсяги розміщень вийшли на рівень 25-30% до обсягів 2021 року (рис. 1) [3].

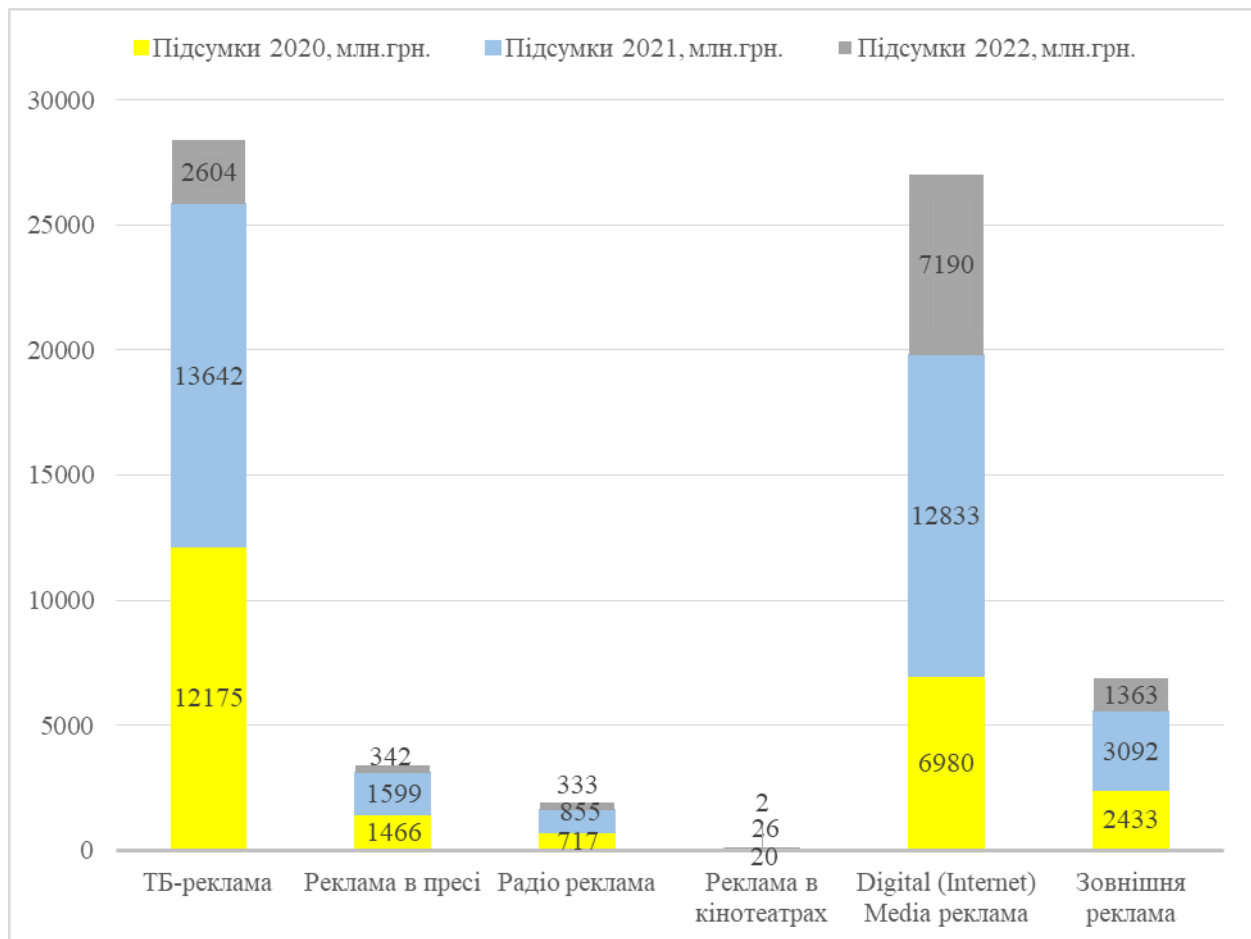


Рисунок 1 – Динаміка змін медіа рекламного ринку України [4]

На рис. 1 зображено динаміку змін медіа рекламного ринку в Україні за період 2020-2022 рр. До початку повномасштабного вторгнення ВРК прогнозували підвищення активності рекламного ринку на 12% [4], але прогнози не були застраховані від ризику у вигляді кризової ситуації. «Рекламний медіа ринок України у 2022 році загалом втратив близько двох третин свого обсягу у гривні, без урахування інфляційних процесів» [4].

За результатами проведеного дослідження визначено недоліки реклами, а саме:

1. Використання конфлікту у корисливих цілях: реклама може використовувати конфлікт з метою збільшення обсягів продажу товарів або послуг, що може бути неетичним за сучасних умов.
2. Відволікання уваги споживачів: реклама може відволікати увагу від реальних проблем, таких як безпека та здоров'я населення.

3. Зловживання: реклама може бути використана для зловживання і маніпулювання настроями населення. Наприклад, може розпалювати ворожнечу між різними групами населення.

Поряд з цим, реклама має ряд переваг, зокрема:

1. Інформація: реклама може допомогти поширити важливу інформацію про безпеку та забезпечити людей необхідними порадами (наприклад, як захистити себе і своїх близьких).

2. Підтримка: реклама може збільшити моральну підтримку населення та допомогти у залученні допомоги для бійців та їх родин.

3. Національний дух: реклама може використовувати державні символи, щоб зміцнити національний дух і патріотизм.

4. Підтримка економіки: деякі види маркетингових заходів можуть допомогти відновити економіку країни.

Слід зазначити, що реклама в умовах воєнного стану має бути обмежена з огляду на те, що розголошення деякої інформації може негативно вплинути на військову та політичну ситуацію. Реклама не повинна бути агресивною, оскільки це може стати причиною обурення чи роздратування.

Бізнесу потрібно бути «чутливим» до ситуації, тобто маркетинг має бути спрямованим на допомогу споживачам, а не на збільшення продажів. Компанії можуть використовувати маркетинг з метою залучення допомоги для бійців (наприклад, відвідувати військові лікарні або відкрити збір серед споживачів на важливу зброю). Саме таким чином маркетинг вплине на формування моральних принципів у населення, але необхідно дотримуватися встановлених законодавством правил та вимог.

Отже, рекламування в умовах воєнного стану слід використовувати для підтримки споживачів, забезпечення їх необхідними ресурсами, інформацією, але за умови дотримання етичних та моральних принципів. Саме якісна та ефективна реклама матиме важливу роль у веденні бізнесу, підтриманні економіки, формуванні гарного іміджу за кордоном.

## Література

1. Korneyev M., Berezniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. Volume 18, Issue 3. P. 48-58.
2. Сервіс Serpstat. Український digital в умовах війни – 73% інтернет-маркетологів повернулися до роботи. URL: <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-digital-doslidjenya/>.
3. Іваненко І. В. Аналітичне дослідження ринку маркетингових комунікацій в Україні за 2016–2020 рр. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 96–102. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-17>.
4. Всеукраїнська громадська організація «Всеукраїнська рекламна коаліція». Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України. URL: <https://vrk.org.ua>.

# ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ПАВЛІН П.Д.,**

аспірант кафедри управління та адміністрування

Українського державного університету науки і технологій (м.Дніпро)

Концепція функціонування будь-якого підприємства розглядає кризу як неминуче явище на будь-якому етапі його життєвого циклу. У контексті концепції життєвого циклу підприємства період переходу від однієї стадії до іншої можна розглядати як кризову ситуацію, успішне вирішення якої стає послідовним початком формування її нового етапу, або є, взагалі, - переходу на якісно новий рівень управління. Сучасні дослідники часто зазначають, що криза підприємства – це його нестабільний стан, коли звичайні бізнес-операції дають збій і крива ефективності підприємства опускається [1].

Існує кілька підходів до поняття антикризового управління. У першому випадку - це загальне адміністрування, яке взагалі і є синонімом управління кризою. У другому випадку – це управління окремими питаннями, насамперед, пов'язаними з проблемами управлінської діяльності.

Звісно, найпоширенішими завданнями антикризового управління є: аналіз середовища функціонування та вибір бажаної місії підприємства; дослідження механізму управлінсько-економічної кризи та створення системи аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення сигналів щодо загрози майбутньої кризи; формування засад та розробка стратегії запобігання криз у діяльності підприємств; швидка оцінка та аналіз фінансового стану організації та виявлення можливої неплатоспроможності; розробка політики поведінки підприємства в ситуації наближення кризи та її усунення; постійний облік бізнес-ризиків і розробка

заходів щодо їх зниження тощо [2]. Головне в антикризовому управлінні – це забезпечити умови, коли фінансові труднощі не можуть бути постійно стабільними. Про банкрутство не повинно бути й мови, оскільки повинен бути налагоджений механізм управління для вирішення виникаючих проблем раніше, якщо вони не набули незворотного характеру.

Передумовою виходу з кризи підприємства є його розвиток, а не економічне зростання.. Я.А. Шумпетер у своїй теорії економічного розвитку розглянув і обґрунтував семантичні відмінності двох понять: економічний розвиток і економічне зростання. Він стверджував, що економічне зростання представляє собою збільшення економічного розміру системи та послідовних у часі процесів, тоді як економічний розвиток він визначив як новий вид діяльності системи, який зумовлений використанням існуючих ресурсів у новому поєднанні. Таке нове поєднання отримало назву інновації [4].

Більшість авторів, які розглядають інновації в антикризовому управлінні, зосереджують свою увагу на інноваціях, які використовуються для виходу компанії з кризи. Взагалі, запроваджені інновації призводять до ефективного та раціонального використання ресурсів, інвестованих в інноваційну діяльність, яка дуже обмежена під час будь-якої кризи, і дає очікуваний ефект у процесі управління кризою. У контексті антикризового менеджменту для ефективного подолання кризи або зменшення її негативних наслідків важливий повноцінний і завершений інноваційний процес. Інновації, які використовуються для виходу підприємства з кризи, можуть бути спрямовані на: зміни в організаційній структурі; зміни в кадровому складі; створення нового товару чи послуги; впровадження нових технологій; освоєння нового ринку; отримання нового джерела сировини; зміни позиції підприємства на ринку; зміни в економічній, соціальній та екологічній політиці; зміни в системі управління.

Інновації в антикризовому менеджменті мають дещо іншу мету, ніж інновації в звичайному інноваційному менеджменті. Метою інноваційного

менеджменту є забезпечення довгострокового функціонування компаній на основі ефективної організації інноваційних процесів і забезпечення високої конкурентоспроможності інноваційної. Основним критерієм оцінки досягнення цілей інноваційної діяльності є прибутковість підприємства. Інновації в антикризовому управлінні насамперед спрямовані на те, щоб підприємство вийшло з кризи та налагодило стабільну роботу підприємства. Основним критерієм оцінки досягнення інновацій у антикризовому управлінні є стійкість підприємства до причин, що спричинили кризу його діяльності. Мета антикризового управління інноваціями може вважатися досягнутою, коли керівництво фірми може повернутися до нормального (некризового) режиму. Після переходу в безкризовий режим роботи підприємство може продовжувати інноваційну діяльність самостійно та переходити до інноваційного типу розвитку або суб'єкти продовжують використовувати інновації, впроваджені антикризовими менеджерами.

Діяльність підприємств, які будуть використовувати інновації, закладені в умовах кризи, на перший погляд виглядає малоперспективною. Однак для багатьох компаній це цілком відповідний вибір діяльності. Інноваційна діяльність антикризового управління на цих підприємствах буде спрямована на підвищення стійкості підприємств у певних надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, інноваційна діяльність в антикризовому управлінні може стосуватися різних аспектів діяльності підприємства та залежить від причин, що викликали кризу, а також її глибини, бажань і цілей власників підприємства або державної політики. Питання інновацій у антикризовому управлінні недостатньо розроблені та потребують серйозних наукових досліджень, що особливо важливо в умовах збільшення кількості ризиків і криз.

## **Література**

1. Adizes, I. (1988). Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.

2. Greiner, L.E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harward Business Review. [http://www.theexecutionmaximizer.com/uploads/Attachments/HBR\\_Evolution\\_Revolution.pdf](http://www.theexecutionmaximizer.com/uploads/Attachments/HBR_Evolution_Revolution.pdf)

3. Schumpeter, J.A. (1961). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. New York: OUP.



**ПРАВОВА ПОЗИЦІЯ ПРИ СУДОВОМУ ЗАХИСТІ ПОРУШЕНИХ  
ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**О.В. РУДЧЕНКО**

магістр інтелектуальної власності, приватний нотаріус Київського  
міського нотаріального округу, м. Київ

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., професор, магістр права, в.о. завідувача кафедри  
інтелектуальної власності та управління проєктами  
Інститут промислових та бізнес технологій

Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Т.В. ПЕТРЕНКО**

магістр інтелектуальної власності, приватний нотаріус Дніпровського  
міського нотаріального округу, м. Дніпро

**Анотація.** Визначено, що правова позиція повинна включати в себе аналіз і правозастосування значної кількості законодавчих актів та процесуальних Кодексів. Зроблена спроба представити цей матеріал у вигляді правозастосовного алгоритму розробки правової позиції судового захисту порушеного права інтелектуальної власності: виявлення факту порушення права інтелектуальної власності; письмові пояснення позивача (потерпілого) про фактичне порушення його права на об'єкт права інтелектуальної власності; виготовлення належних копій охоронних документів на об'єкт права інтелектуальної власності, права на який порушено, а також збір доказів порушення права інтелектуальної власності; складання заяви до суду про забезпечення позову; виготовлення письмового обґрунтування необхідності проведення судової експертизи; обґрунтований розрахунок заподіяної шкоди відповідачем в результаті порушення права на об'єкт інтелектуальної власності; виготовлення належних документів про розпорядження правами на вказаний об'єкт інтелектуальної власності, використання його в господарському обігу чи іншим способом (за наявності); письмовий аналіз законодавчих та нормативних актів, які мають відношення до захисту порушених прав; складання позовної

заяви із зазначенням вищевикладених елементів; складання тактики захисту та проведення судових дебатів.

**Ключові слова:** судовий захист, правова позиція, порушення прав інтелектуальної власності, алгоритм

**Abstract.** It was determined that the legal position should include the analysis and enforcement of a significant number of legislative acts and procedural Codes. We have tried to present this material in the form of a law-enforceable algorithm for developing the legal position of judicial protection of the violated intellectual property right: detection of the fact of violation of the intellectual property right; written explanations of the plaintiff (victim) about the actual violation of his right to the object of intellectual property rights; production of appropriate copies of protective documents for the object of the intellectual property right, the right to which has been violated, as well as collection of evidence of the violation of the intellectual property right; drawing up an application to the court to secure a claim; preparation of a written justification for the need to conduct a forensic examination; reasonable calculation of the damage caused by the defendant as a result of the violation of the right to the object of intellectual property; production of appropriate documents on the disposal of rights to the specified object of intellectual property, its use in economic circulation or in another way (if available); written analysis of legislative and regulatory acts related to the protection of violated rights; drawing up a statement of claim specifying the above elements; drawing up defense tactics and holding court debates.

**Keywords:** legal protection, legal position, violation of intellectual property rights, algorithm

**Вступ.** Порушення прав інтелектуальної власності - це вчинення особою (особами) дій, що призводять до порушення прав власника, які захищаються відповідно до чинного законодавства України та міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку. Тому актуальною залишається проблема ефективного захисту порушених прав інтелектуальної власності.

Як засіб судового захисту права інтелектуальної власності та охоронюваних законом інтересів виступає позов, тобто звернена до суду вимога стосовно відправлення правосуддя, з одного боку, і звернена до відповідача матеріально-правова вимога щодо виконання покладених на нього обов'язків визнання наявності чи відсутності правовідносин, з другого. Судовий, або позовний, порядок захисту права інтелектуальної власності застосовується у всіх випадках, крім тих, що прямо передбачені в законодавстві [1].

Підготовка правової позиції до судового розгляду справи по захисту порушених прав інтелектуальної власності має дуже важливе значення. В літературі, нажаль, ще замало даних про порядок підготовки та складових правової позиції щодо судового захисту порушених прав інтелектуальної власності.

### **Основна частина.**

Дослідники [2, с. 64-70] розглянули питання удосконалення системи судового захисту прав інтелектуальної власності і проаналізували загальні чинники процесуальних труднощів судового захисту прав інтелектуальної власності.

Правопорушенням у сфері інтелектуальної власності вважається будь-яке вчинення дій, що кваліфікуються як використання об'єкта права інтелектуальної власності без згоди правовласника.

Щоб забезпечити творцям можливість контролю за використанням власних творів потрібна дієва система захисту порушених прав інтелектуальної власності, стимулювання творчої інтелектуальної праці та творчої активності із подальшим впровадженням результатів такої діяльності у соціально-економічний генезис суспільства; активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, впровадження досягнень науково-технічного прогресу в усі сфери суспільного життя; створення конкурентного ринкового середовища, надійного захисту суб'єктів господарювання від недобросовісної конкуренції з неправомірним використанням об'єктів інтелектуальної

власності; захисту економічної безпеки держави, створення сприятливих умов для трансферу нових технологій [3].

Незважаючи на активізацію зусиль правоохоронних органів України із забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, загальний рівень правопорушень у цій сфері залишається високим, що є підставою для звинувачення України в низьких стандартах забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, особливо стосовно аудіовізуальної продукції, програмного забезпечення, фармацевтичних препаратів [4, с. 251-252].

Аналіз правозастосовної практики в Україні та матеріалів національних і міжнародних організацій вказує на низький рівень захисту прав інтелектуальної власності. Якщо взяти до уваги інформаційно-аналітичну довідку до комітетських слухань на тему: «Інтелектуальна власність в Україні. Стан та концептуальні засади розвитку» (15.10.2014 року), де було зазначено, що національне законодавство, забезпечуючи реалізацію принципів законності, справедливості, доцільності, ефективності, має оперувати не лише чітко вибудованою ієрархією правових норм, закріплених на рівні законів, але й наявними правовими механізмами, що дозволяють забезпечувати якісну правореалізацію гарантованих прав на об'єкти інтелектуальної власності та якісний, ефективний і своєчасний захист таких прав [5].

Загальні способи захисту права інтелектуальної власності визначені частиною другою статті 16 Цивільного кодексу України [6] і частиною другою статті 20 Господарського кодексу України [7].

Вибір способу судового захисту прав інтелектуальної власності, включаючи такі, як вилучення та знищення товарів і матеріалів, введених у цивільний оборот з порушенням права інтелектуальної власності, та знарядь, що використовувалися для виготовлення таких товарів, здійснюється особою, якій належить право інтелектуальної власності. Водночас перевірка відповідності цього способу допущеному порушенню і меті здійснення судового розгляду є обов'язком суду, який має приймати рішення у справі в межах заявлених позовних вимог та з урахуванням фактичних обставин

конкретної справи, беручи до уваги як можливість у той чи інший спосіб захистити порушене право, так і необхідність подальшого виконання прийнятого судом рішення.

Вивчення та аналіз судової практики вжиття судами заходів забезпечення позову у справах щодо захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності показали, що суди в більшості випадків обґрунтовано приймали рішення про забезпечення позову з урахуванням вимог процесуальних норм, які висуваються до даної процесуальної дії.

При цьому при виборі заходу забезпечення позову слід виходити, зокрема, з оцінки обґрунтованості доводів заявника щодо необхідності вжиття відповідних заходів з урахуванням: розумності, обґрунтованості і адекватності вимог заявника щодо забезпечення позову, а також наявності зв'язку між конкретним заходом до забезпечення позову і предметом позовної вимоги, зокрема, чи спроможний такий захід забезпечити фактичне виконання судового рішення в разі задоволення позову.

Так, у розгляді заяв про забезпечення позову у справах, пов'язаних із захистом авторського права і суміжних прав, судам необхідно враховувати положення статті 53 Закону України «Про авторське право і суміжні права», що містить спеціальні підстави, способи та порядок вжиття заходів до забезпечення позову у такій категорії справ [8, с. 14].

Дослідження спорів, пов'язаних із захистом прав на об'єкти інтелектуальної власності, свідчить, що найпоширенішою категорією з-поміж них є спори щодо захисту авторського права та суміжних прав. У вирішенні відповідних спорів для встановлення обсягу майнових та немайнових прав, якими наділена та якими може бути наділена особа, що звертається за їх захистом, важливим є встановлення, до якої групи суб'єктів авторського права така особа належить [8, с. 16].

Предметом розгляду у справах про захист прав інтелектуальної власності виступають спори про припинення порушення авторського права та суміжних прав, про виплату компенсації за порушення майнових авторських прав, про

стягнення заборгованості згідно з договором на використання у комерційній діяльності музичних творів та інших майнових прав, про припинення порушення прав на знаки для товарів і послуг та відшкодування збитків, про порушення прав інтелектуальної власності комерційної назви суб'єкта господарської діяльності та відшкодування збитків, завданих таким порушенням, тощо.

Судочинство відіграє важливу роль щодо захисту прав інтелектуальної власності [9, с. 226], у зв'язку з чим удосконалює практику розгляду таких спорів і застосовує норми матеріального і процесуального права. З часом такий підхід забезпечить швидке і ефективне врегулювання зазначених спорів. Судді постійно підвищують рівень своєї кваліфікації і взаємодіють з Державними органами у сфері інтелектуальної власності. Вирішення всіх проблемних питань в перспективі забезпечить єдиний підхід до врегулювання відносин інтелектуальної власності і захистить їх суб'єктів від неправомірних посягань.

У світовій практиці активно використовують альтернативні засоби розв'язання спорів при порушенні прав інтелектуальної власності, одним із яких є медіація. Позитивним моментом даного способу захисту прав інтелектуальної власності являється те, що адвокати та їхні клієнти мають широку свободу модифікувати цю процедуру з урахуванням їхніх потреб.

Тепер розглянемо як проходить підготовка матеріалів адвокатами до судового розгляду справи. Від адвоката очікують компетентність, кваліфікованість та результативність. Згідно Правил адвокатської етики [10], адвокат має постійно підвищувати свій професійний рівень та кваліфікацію, володіти достатньою інформацією про зміни у чинному законодавстві. Водночас, адвокат не повинен надавати правову допомогу, здійснювати захист або представництво з питань, які не охоплюються сферою його спеціалізації, в разі, якщо така має місце, і явно не відповідають рівню його компетенції.

Адвокат Таміла Шатарська розробила алгоритм дій для складання висновку щодо правової позиції [11]:

Перш ніж приступити до підготовки матеріалів до суду, слід вирішити ключове питання: чи можна позитивно вирішити справу в суді, чи обґрунтовані вимоги, які ставляться. Висновок правової позиції – результат дослідження документів, які стосуються справи. Значення для справи мають тільки юридичні факти, тобто факти, з якими закон пов'язує виникнення, зміну або припинення правовідносин. Позиція у справі – це результат, якого хоче домогтися особа або її представник, лінія поведінки в суді, розроблена і спрямована на досягнення позитивного результату. Правова позиція містить дві основні складові – законність вимог або спірного інтересу і можливість довести в суді ці вимоги. Одержаний у результаті аналізу матеріалів справи фактичний склад порівнюється з умовами правової норми. У такий спосіб уточнюються склад фактів, що може призвести до потреби звернутися до іншої норми права або взагалі відмови від її застосування. Успішне розроблення матеріально-правової позиції буде неповним без перевірки наявності потрібних доказів для підтвердження юридичних фактів. Тільки суд здатний повно й усебічно встановити всі обставини справи. Звертаючись до суду необхідно мати впевненість у правовій позиції, що ґрунтується на попередньому, строгому юридичному відборі фактів, які мають істотне значення для справи [11].

Вказані вище фактори юридичної практики вирішення питань захисту порушених прав інтелектуальної власності повинні вирішуватися комплексно. Оскільки правова позиція, згідно з визначенням, повинна включати в себе аналіз і правозастосування значної кількості законодавчих актів та процесуальних Кодексів, нами зроблена спроба представити цей матеріал у вигляді правозастосовного алгоритму розробки правової позиції судового захисту порушеного права інтелектуальної власності: виявлення факту порушення права інтелектуальної власності; письмові пояснення позивача (потерпілого) про фактичне порушення його права на об'єкт права інтелектуальної власності; виготовлення належних копій охоронних документів

на об'єкт права інтелектуальної власності, права на який порушено, а також збір доказів порушення права інтелектуальної власності; складання заяви до суду про забезпечення позову; виготовлення письмового обґрунтування необхідності проведення судової експертизи; обґрунтований розрахунок заподіяної шкоди відповідачем в результаті порушення права на об'єкт інтелектуальної власності; виготовлення належних документів про розпорядження правами на вказаний об'єкт інтелектуальної власності, використання його в господарському обігу чи іншим способом (за наявності); письмовий аналіз законодавчих та нормативних актів, які мають відношення до захисту порушених прав; складання позовної заяви із зазначенням вищевикладених елементів; складання тактики захисту та проведення судових дебатів.

**Висновки.** Вивчення та аналіз судової практики вжиття судами заходів забезпечення позову у справах щодо захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності показали, що суди в більшості випадків обґрунтовано приймали рішення про забезпечення позову з урахуванням вимог процесуальних норм, які висувуються до даної процесуальної дії. Правова позиція повинна включати в себе аналіз і правозастосування значної кількості законодавчих актів та процесуальних Кодексів. Нами зроблена спроба представити цей матеріал у вигляді правозастосовного алгоритму розробки правової позиції судового захисту порушеного права інтелектуальної власності: виявлення факту порушення права інтелектуальної власності; письмові пояснення позивача (потерпілого) про фактичне порушення його права на об'єкт права інтелектуальної власності; виготовлення належних копій охоронних документів на об'єкт права інтелектуальної власності, права на який порушено, а також збір доказів порушення права інтелектуальної власності; складання заяви до суду про забезпечення позову; виготовлення письмового обґрунтування необхідності проведення судової експертизи; обґрунтований розрахунок заподіяної шкоди відповідачем в результаті порушення права на об'єкт інтелектуальної власності; виготовлення належних документів про



розпорядження правами на вказаний об'єкт інтелектуальної власності, використання його в господарському обігу чи іншим способом (за наявності); письмовий аналіз законодавчих та нормативних актів, які мають відношення до захисту порушених прав; складання позовної заяви із зазначенням вищевикладених елементів; складання тактики захисту та проведення судових дебатів.

#### Література:

1. Жаров В.О. Захист права інтелектуальної власності. Захист авторського права і суміжних прав. Захист права промислової власності. Навчальний посібник. К.: ЗАТ «Інститут інтелектуальної власності», 2003. 64 с.
2. Петренко В.О., Левицький В.А. Удосконалення системи судового захисту прав інтелектуальної власності. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2015. № 1. С. 64-70.
3. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: Підручник. 2-ге вид., стер. К.: Знання, 2008. 431 с.
4. Гордієнко С.Г., Соснін О.В. Сутність, зміст, практика інноваційної діяльності та захисту інтелектуальної власності в Україні: моногр.: Інформаційне суспільство в світі та Україні: проблеми становлення та закономірності розвитку. КПІ ім. Сікорського. 2017. С. 243 – 275.
5. Інформаційно-аналітична довідка до слухань Комітету Верховної ради України з питань науки і освіти на тему: «Інтелектуальна власність в Україні. Стан та концептуальні засади розвитку»: 15.10.2014 р. URL: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=61821&cat\\_id=61640](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=61821&cat_id=61640).
6. Цивільний кодекс України. Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356, поточна редакція від 02.11.2016, № 1666-19. URL: [zakon 5.rada.gov.ua/ laws /show /435-15](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15). (дата звернення 10.03.23).

7. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 18, N 19-20, N 21-22, ст.144, поточна редакція від 08.12.2016, № 1670-19. URL: [zakon 5.rada.gov.ua/ laws /show /436-15](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15). (дата звернення 10.03.23)
8. Довідка за результатами аналізу судової статистики та вивчення судової практики застосування господарськими судами законодавства про захист прав на об'єкти інтелектуальної власності. URL: <https://su.arbitr.go.ua/userfiles./media>. (дата звернення 10.03.23)
9. Знищення контрафактного товару як спосіб судового захисту прав інтелектуальної власності: КГС ВС. URL: <https://advokatpost.com/znyshchennia-kontrafaktnoho-tovaru-iak-sposib-sudovoho-zakhystu-prav-intelektualnoi-vlasnosti-khs-vs/>.
10. Правила адвокатської етики, затверджені Установчим з'їздом адвокатів України 17.11.2012 року. URL: <http://www.unba.org.ua/>.
11. Складання висновку щодо правової позиції. Таміла Шатарська. URL: <https://www.shatarska.in.ua/skladannya-visnovku-shhodo-pravovoi-pozicii/>.

# **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**РЯБЦЕВ В.А.,**

аспірант кафедри управління та адміністрування

Українського державного університету науки і технологій (м.Дніпро)

Ряд досліджень, проведених за останні кілька років, підтверджують позитивний зв'язок між фінансовими результатами підприємств та їх діяльністю у сфері сталого розвитку, включаючи екологічні та соціальні ініціативи, а також рівень корпоративного управління.

Усвідомлюючи необхідність початку нової концепції управління, підприємства відчують брак інструментів і методів реалізації концепції сталого розвитку. Внаслідок того, що основні зміни реалізуються за допомогою проектів, облік принципів сталого розвитку в управлінні є одним з основних сценаріїв розвитку для підприємств, які прагнуть забезпечити свою стабільність та інвестиційну привабливість у майбутньому.

На рівні підприємств питанням сталого розвитку приділяється увага в рамках досліджень соціально відповідальної поведінки бізнесу, його ролі в соціально-економічному розвитку. Також з погляду управління розглядається такий соціальний аспект сталого розвитку як людський капітал та пов'язана із ним система мотивації до ефективної праці, що є дієвим інструментом управління, наявність відповідних алгоритмів спонукання до продуктивної праці дозволяє можливі протиріччя між працівником та роботодавцем, стабілізує баланс інтересів сторін.

Якщо на початку 90-х років минулого століття визначальним чинником при виборі місця роботи був високий зарібок, то у ринковій економіці

компанії конкурують на ринку праці, пропонуючи не тільки високі зарплати, а й кращі умови праці, компенсаційний пакет тощо. Посилення конкуренції на ринку праці потребує підвищення ефективності роботи з персоналом та уваги до проблем праці. Набуває дедалі більшого значення як вдосконалення діючих мотивуючих чинників, так і пошук нових.

Відмінною рисою організації управління персоналом сучасних підприємств та корпорацій є необхідність її стратегічної орієнтації на формування та безперервний розвиток довгострокових відносин з персоналом, перехід від ресурсного до інвестиційного підходу до розуміння ролі персоналу у формуванні корпоративного конкурентного потенціалу. На жаль, вітчизняна та зарубіжна наука та практика в даний час знаходяться на етапі теоретичного осмислення та постановки проблеми управління довгостроковими відносинами з персоналом, у той час як практична діяльність підприємств та корпорацій вимагає впровадження ефективного інструментарію управління персоналом та переведення довгострокових відносин у системі «підприємство-працівник» з формальної площини в ранг унікальної конкурентної переваги, що забезпечує стійке зростання корпоративної конкурентоспроможності.

Сучасним дослідженням передують основні праці із соціальної відповідальності бізнесу другої половини XX століття таких авторів, як Г. Боуен, К. Девіс, М. Фрідман, А. Керрол та Е. Фрімен, які у свою чергу спираються на класичні ідеї, висунуті Дж. Локком, А. Смітом, М.М. Вебером, Ф. Найтом, Х. Ленком, Т. Парсонсом та ін.

Питання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративного партнерства виділяється у міждисциплінарний науковий напрямок, у межах якого закордонні автори розглядають такі питання, як сталий розвиток (Дж. Елкінгтон, Н. Фінч та ін.), бізнес-етика (А. Крейн, Д. Маттен та ін.), корпоративне управління (Ф. Котлер, Дж.К. Роуї, А. Локет та ін.), взаємодія зі стейкхолдерами (М.С. Бранко, Л.Л. Родрігез, С. Сакс та ін.), вплив

міжнародних інститутів та стандартів (С. Пракаш Сеті, Г. Келл, Б.Слоб та ін), проблеми законодавства (Л. Льюїс, М.В. Сігер та ін) тощо.

Як відомо, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу має дві спрямованості: зовнішню та внутрішню. Використання принципів зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності організації визначає корпоративну прозорість її діяльності, дає можливість позиціонувати компанію як надійну та соціально відповідальну, дозволяє покращити репутацію роботодавця та поширити цінності організації у суспільстві та ін.[1]

Натомість внутрішня корпоративна соціальна відповідальність відбивається у розвитку людського потенціалу співробітників, формуванні корпоративної культури, створенні привабливих конкурентоспроможних робочих місць та ін. Тим самим, ця складова переходить у площину корпоративного партнерства.

На даний момент мало які підприємства та корпорації реалізують програми корпоративного партнерства внутрішньої спрямованості, що змістовно виходять за межі трудового кодексу.

Однак, від того, наскільки співробітник буде мотивований, зацікавлений, а його ціннісні установки будуть відповідати цілям, місії організації в якій він працює, залежить успіх діяльності всієї організації, досягнення її цілей та збільшення прибутку.

Таким чином, програми корпоративного партнерства є значущим елементом якісного та ефективного управління у будь-якій організації. Науково обґрунтоване вирішення управлінських завдань дозволяє забезпечувати сприятливі соціально-психологічні умови для підприємства, впливати в розвитку відносин із зацікавленими сторонами, своєчасно запобігати соціальну напруженість, не порушуючи принципів економічної ефективності. Актуальність даного дослідження зумовлюється необхідністю вивчення

можливостей використання корпоративного партнерства в широкому розумінні як інструменту (або системи інструментів) організації задля досягнення її довгострокових цілей сталого розвитку.

### **Література**

1.Greenwood, R, Oliver, C, Sahlin-Andersson, K & Suddaby, R 2008, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications Ltd., Thousand Oaks.

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Т.В. СЕМЕНОВА**

к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня  
Українського державного університету науки і технологій

**О.М. КАСАЙ**

магістрант кафедри економіки та підприємництва  
Українського державного університету науки і технологій

Питанням, пов'язаним з вивченням показника ресурсного потенціалу підприємств та його оцінки, присвятили свої роботи багато вітчизняних та закордонних економістів: Абалкін Л.І., Анчішкін О.І., Броненкова С.А., Комаров М.А., Краснокутська Н.С., Максимова О.С., Міщенко Н.М., Мягих І.М., Рєпіна І.М., Федонін О.С., Шталь Т.В. та інші. В дослідженнях учених-економістів пропонується значна кількість різних визначень понять «ресурси», «потенціал», «ресурсний потенціал», а також методичних підходів оцінки ефективності ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал – сукупність взаємопов'язаних складових: ресурсно-сировинного та виробничого потенціалу, які спрямовані на досягнення ефективного функціонування виробничо-господарської структури [1]. Ресурсне забезпечення зазвичай розглядається як сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних та інтелектуальних) та джерел їх формування, які безпосередньо беруть участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення використання його потенційних можливостей та переходу до нового якісного стану. Ресурсний потенціал підприємства – це складна, динамічна система, з визначеними закономірностями розвитку, від уміння використання яких вирішальною мірою залежить ефективність діяльності підприємства, темпи та якість його зростання.

Існують різні класифікації численних методів та способів оцінки ресурсного потенціалу підприємства. За глибиною дослідження виділяють експрес-оцінку та фундаментальну оцінку; за цілями та напрямками дослідження – оцінку стану та розвитку, оцінку потреби та рівня, оцінку можливостей, оцінку ефективності використання та формування, оцінку сукупної вартості; за елементами потенціалу – основні засоби, товарні ресурси, трудові ресурси та капітал. Із врахуванням чиннику часу оцінка ресурсного потенціалу може бути виконана на дату та за період, поточна та майбутня оцінка, статична, порівняльної статистики, динамічна. За ступенем узагальнення результативних показників методи оцінки підрозділяють на одиничні, індивідуальні та комплексні (інтегральні).

Для оцінки ресурсного потенціалу металургійного підприємства нами пропонується один із поширених методів – графоаналітичний метод, названий авторами «Квадрат потенціалу» [2,3]. Такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки ресурсного потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» включає наступні етапи [2]:

1) вихідні дані подаються у вигляді матриці, тобто таблиці, де в рядках записані номери показників, а в стовпцях – назви підприємств, потенціал яких аналізують;

2) для кожного показника знаходять його найліпше значення з урахуванням коефіцієнта чутливості та проводять ранжирування підприємств з визначенням відповідного місця;

3) для кожного підприємства знаходять суму місць, отриманих у процесі ранжирування;

4) отримана в ході ранжирування сума місць трансформується у довжину вектору, який створює квадрат потенціалу підприємства. Квадрат потенціалу



підприємства має чотири зони відповідно до розділів, які застосовані у розглянутій системі показників, та чотири вектори, що створюють його.

5) визначивши довжину всіх векторів, накреслюється квадрат потенціалу підприємства;

6) розраховується сукупний потенціал підприємства та робляться відповідні висновки.

Пропонуємо діагностику потенціалу підприємства проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за наступними функціональними блоками.

I блок – «Виробництво, розподіл та збут продукції»: обсяг, структура та темпи виробництва, основні засоби, наявний парк устаткування та рівень його використання, місцезнаходження виробництва та наявність відповідної інфраструктури, екологічні показники виробництва, стан продажу.

II блок – «Організаційна структура та менеджмент»: організація та система управління, кількісний та якісний склад персоналу, рівень менеджменту, фірмова культура.

III блок – «Маркетинг»: стан ринку, товари фірми та канали збуту, інновації, комунікаційні зв'язки, реклама та стимулювання збуту, маркетингові плани і програми.

IV блок – «Фінанси»: показники ліквідності, ринкової стійкості, ділової активності, ефективності, рентабельності тощо.

Рейтингова оцінка ресурсного потенціалу за графоаналітичним методом передбачає порівнювання підприємств за кожним показником з чотирьох функціональних блоків з умовним еталонним або з реальним підприємством, яке має найліпші результати на ринку. Отже, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання ресурсного потенціалу підприємства є не суб'єктивні думки експертів, а найвищі результати, які були досягнуті в реальній конкурентній боротьбі.

Нами був виконаний аналіз ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь». Порівнювання показників ефективності використання ресурсного потенціалу

ПАТ «Запоріжсталь» було здійснено за кожним показником з чотирьох названих функціональних блоків з умовним гіпотетичним підприємством. Показники умовного підприємства розраховувались виходячи з найкращих значень показників ряду підприємств чорної металургії (ПАТ «Єнакієвський металургійний завод», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат») за 2018 – 2020 роки.

Довжини векторів складових потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» та сукупний потенціал наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Вектори та сукупний потенціал ПАТ «Запоріжсталь»

Складові ресурсного потенціалу – вектори	Довжина вектору, у.о.		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Виробництво, розподіл та збут продукції	60,0	40,0	20,0
Організаційна структура та менеджмент	83,3	66,7	49,9
Маркетинг	50,0	50,0	25,0
Фінанси	57,1	14,3	0
Сукупний потенціал, у. о.	7837,5	3655,1	2028,5

Графічно ресурсний потенціал ПАТ «Запоріжсталь» має вигляд багатокутника (рис. 1).

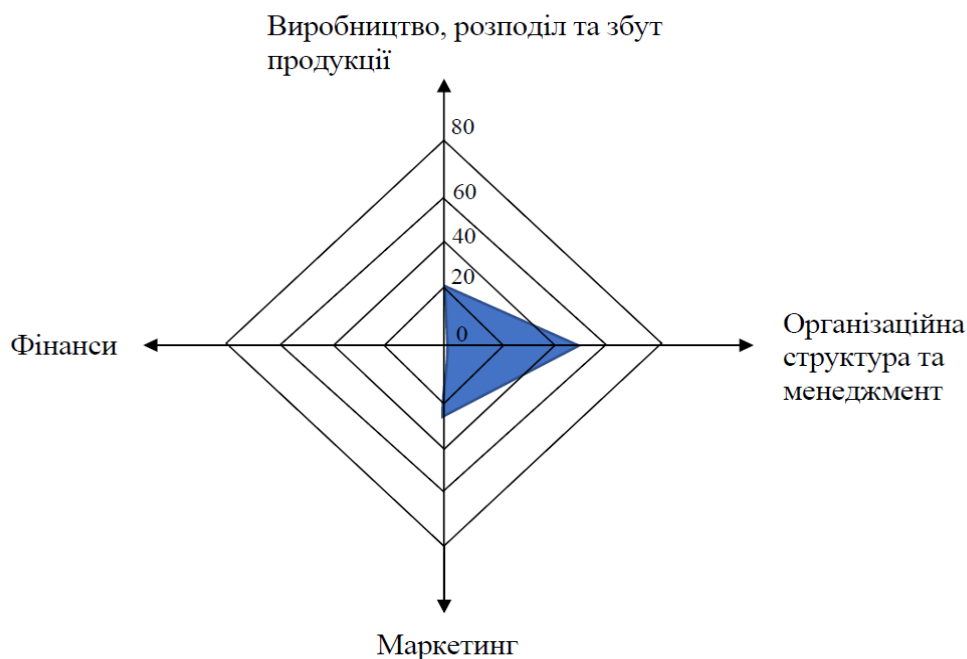


Рис.1 – Багатокутник ресурсного потенціалу ПАТ «Запоріжсталь» за 2020 рік

У загальному вигляді графічна модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма репрезентує всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко користуватися сферичною формою для оцінки ресурсного потенціалу підприємства, тому доцільно користуватися формою кола або іншої фігури.

Найбільший сукупний потенціал підприємство мало у 2018 році. Форма квадрата потенціалу у 2018 році була більш приближена до квадрату, це означає, що вектори приблизно однакові та підприємство має збалансований потенціал. У 2020 році спостерігається дисгармонія векторів, тобто потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів, а саме: фінансовий потенціал є найменш розвинутим.

Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, якщо довжина векторів перебуває в межах 70 – 100; середній – у межах 30 – 70; малий – до 30 умовних одиниць.

Таким чином, оскільки більшість довжин векторів ПАТ «Запоріжсталь» знаходиться у межах 0 – 80 у.о., потенціал підприємства в цілому можна визначити як середній, але у 2020 році він наблизився до низького.

Запропонована методика оцінки ресурсного потенціалу може бути використана металургійними підприємствами з метою визначення напрямів діяльності, які потребують негайного здійснення заходів по їх поліпшенню.

### **Література**

1. Міщенко Н. М. Поняття ресурсного потенціалу підприємства та проблеми його оцінки. *Науковий вісник*. 2007. вип. 17.2. С. 189-192.
2. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ. 2003. 316 с.
3. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 1998. № 2. С. 262–271.

**ВАЖЛИВІСТЬ ПОЧАТКУ РОБОТИ ВИЩОГО СУДУ З ПИТАНЬ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ  
МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**С. В. СУШКО**

магістр права, помічник адвоката в АО «Новум», м. Дніпро

Однією з найбільш важливих сфер сучасної моделі господарювання, є сфера інноваційних технологій, яка критично важлива для розвитку економіки будь-якої держави.

З урахуванням зазначеного, питання та проблематика створення належних механізмів захисту прав інтелектуальної власності є важливою частиною сьогоденного суспільно-політичного життя, оскільки постійний та неупинний науково-технічний прогрес, для свого належного існування вимагає впевненості винахідників в захищеності їх прав на результати інтелектуальної та/або творчої діяльності. При цьому, ефективні механізми захисту прав інтелектуальної власності не тільки спонукають громадян до більш активної інноваційної діяльності, але і сприяють інвестиціям до держави, оскільки права та законні інтереси інвесторів по відношенню до об'єктів права інтелектуальної власності, створення яких вони фінансують у такому випадку є захищеними від протиправного використання.

Судовий захист, на думку автора, є найкращим способом захисту порушених прав інтелектуальної власності, оскільки у відповідності до ст. 129<sup>1</sup> Конституції України, судові рішення є обов'язковим для виконання, а держава забезпечує виконання судового рішення у визначеному законом порядку. При цьому, варто зазначити, що на даний момент, в Україні існує досить численна судова практика, яка стосується захисту прав інтелектуальної власності.

Станом на дату написання даних матеріалів, справи, щодо захисту прав інтелектуальної власності, розглядаються в місцевих господарських судах, а

також в відповідних апеляційних господарських судах, як судах апеляційної інстанції. Вказана система судоустрою має свої недоліки, серед яких варто виділити наступні: 1) суди господарською юрисдикції мають високе навантаження іншими господарськими справами, що передбачає фактичну неможливість швидко вирішити питання щодо захисту прав інтелектуальної власності; 2) сфера права інтелектуальної власності є доволі специфічною та обширною, і відповідно вимагає від суддів, які розглядають справу, значних та глибоких знань як національного так і міжнародного законодавства в цій сфері. Важливість саме судового захисту прав інтелектуальної власності, у поєднанні з створенням спеціалізованих судів у відповідній сфері підтверджується і міжнародною практикою, наприклад: в Японії існує Вищий суд з інтелектуальної власності, в Німеччині – Федеральний патентний суд.

За таких умов, розуміючи важливість належного механізму забезпечення захисту прав інтелектуальної власності, під час судової реформи в Україні, яка почалась у 2016 році, було передбачено створення Вищого суду з питань інтелектуальної власності, як одного з двох вищих спеціалізованих судів. 29.09.2017 року Президент України прийняв Указ Президента України № 299/2017 «Про утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності», яким було утворено Вищий суд з питань інтелектуальної власності [1].

При цьому, варто зазначити, що у відповідності до ч. 4 ст. 31 Закону України «Про судоустрій і статус суддів», у складі Вищого суду з питань інтелектуальної власності утворюється апеляційна палата, яка згідно з п. 1 ч. 1 ст. 32 вищевказаного Закону, здійснює правосуддя, як суд апеляційної інстанції, по відношенню до справ, предметна юрисдикція яких віднесена до Вищого суду з питань інтелектуальної власності [2].

Таким чином, постало питання формування штату новоствореного вищого спеціалізованого суду, та здійснення добору суддів, які будуть здійснювати в ньому правосуддя. З урахуванням зазначеного, Вища кваліфікаційна комісія суддів (ВККС) оголосила конкурс на 21 вакантну посаду

судді у Вищому суді з питань інтелектуальної власності, а в жовтні 2018 року було оголошено конкурс на 9 вакантних посад суддів Апеляційної палати [3].

Проте, станом на дату написання даних матеріалів, не було до кінця завершено проведення добору суддів до Вищого суду з питань інтелектуальної власності та до Апеляційної палати Вищого суду з питань інтелектуальної власності [3]. Зазначене відбулось у зв'язку з тим, що Верховною Радою України 16.10.2019 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про судоустрій і статус суддів" та деяких законів України щодо діяльності органів суддівського врядування», відповідно до якого були припинені повноваження всіх членів ВККС, та започатковано нову процедуру формування ВККС за участю міжнародних експертів [3].

Варто відзначити, що формування складу ВККС за новими стандартами та за участю міжнародних експертів є досить важливою складовою для забезпечення належного судочинства в Україні, та створює основу для збільшення довіри суспільства до Судової влади України. Таким чином, формування Вищого суду з питань інтелектуальної власності на даний момент знаходиться на паузі до моменту початку функціонування нового складу ВККС. В свою чергу, у зв'язку з широкомасштабною агресією російської федерації, в Україні з 24.02.2022 р. введено воєнний стан, що обумовило підвищену необхідність для забезпечення захисту прав інтелектуальної власності. 01.04.2022 р. було прийнято Закон України «Про захист інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності під час дії воєнного стану, введеного у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації проти України», відповідно до якого, з дня введення в Україні воєнного стану, зупиняється перебіг строків для вчинення дій, пов'язаних з охороною прав інтелектуальної власності, а також строків щодо процедур набуття цих прав [4].

Додатково, 01.12.2022 р. було прийнято Закон України «Про авторське право і суміжні права», який замінив собою більш старий закон 1994 року. Варто відзначити, що у відповідності до ст. 55 Закону України «Про авторське право і суміжні права», звернення до суду є одним з способів цивільно-

правового захисту авторських та суміжних прав. При цьому, в самому законі досить значну увагу приділяють саме судовому захисту порушених прав інтелектуальної власності, та повноваженням суду, які пов'язані з цим [5].

З урахуванням зазначеного, в Україні склалась сприятлива ситуація для початку функціонування Вищого суду з питань інтелектуальної власності, а саме: прийняте нове, більш прогресивне матеріальне законодавство, при цьому зупинено перебіг строків позовної давності, що дає своєрідну можливість «дочекатись» початку функціонування Вищого суду з питань інтелектуальної власності, звісно за умови швидкого початку його роботи.

Таким чином, з метою повоєнного відновлення України, для пришвидшення євро інтеграційних процесів та збільшення привабливості України, як об'єкта для інвестування в інноваційну галузь, необхідно якнайшвидше «запустити» діяльність Вищого суду з питань інтелектуальної власності, при цьому, дотримавши високих стандартів для відбору суддів.

15.03.2023 р. Конкурсною комісією з добору членів ВККС було завершено публічний конкурс з добору кандидатів, які претендують на посаду членів ВККС, в результаті чого було затверджено фінальний список з 32 кандидатів. Тепер Вища рада правосуддя має призначити новий склад ВККС, після чого почнеться її робота [6]. Тобто, Вища рада правосуддя має завершити добір нового складу ВККС, а ВККС в свою чергу має здійснити добір суддів, які займуть посади як в Вищому суді з питань інтелектуальної власності, так і в Апеляційній палаті Вищого суду з питань інтелектуальної власності.

Узагальнюючи вищезазначене, можна дійти до висновку, що Україні потрібно прикласти всіх можливих зусиль для початку функціонування Вищого суду з питань інтелектуальної власності, що дозволить забезпечити належний судовий захист прав суб'єктів права інтелектуальної власності, пришвидшить євро інтеграційні процеси та сприятиме більшій інвестиційній привабливості України, а відповідно – дозволить Україні швидше відновити власну економіку.

### **Література**

1. Указ Президента України № 299/2017 «Про утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/2992017-22722>.
2. Закон України «Про судоустрій і статус суддів». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#top>.
3. Реанімаційний Пакет Реформ: Звідки взявся і куди зник ІР-суд? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rpr.org.ua/news/zvidky-vziavsia-i-kudy-znyk-ip-sud/>.
4. Закон України «Про захист інтересів осіб у сфері інтелектуальної власності під час дії воєнного стану, введеного у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації проти України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2174-20#Text>.
5. Закон України «Про авторське право і суміжні права». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20/conv#top>.
6. Я і Закон: Сталі відомі фіналісти конкурсу на посади членів ВККСУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://yaizakon.com.ua/stali-vidomi-imena-finalistiv-konkursu-na-posadi-chleniv-vkksu/>.



# **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТРАНСФЕРУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В НАУКОВИХ УСТАНОВАХ**

**ФІЛАТОВА В.С.**

к.ф.-м.н., завідувач групи проєктно-інноваційної діяльності

Інститут металофізики ім. Г.В. Курдюмова НАН України

м. Київ, Україна

**ХРАНОВСЬКА К.М.**

к.т.н., завідувач групи з патентно-ліцензійної роботи

Інститут металофізики ім. Г.В. Курдюмова НАН України,

м. Київ, Україна

У сучасному світі рівень соціально-економічного розвитку країни значною мірою визначається ступенем його інноваційності, тобто здатністю генерувати нові знання та технології і реалізовувати їх на світовому ринку, а отже, сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації [1, с. 62].

У роботі [2, с. 200] автори визначають трансфер технологій «як послідовності дій, в ході яких нові знання, отримані в результаті фундаментальних та прикладних досліджень в університетах на наукових-дослідних інституціях, вільно розповсюджуються, передаються через надання науково-технічних послуг або купуються підприємствами для впровадження в якості продукції чи технології».

Наразі, коли інноваційні технології стали найголовнішим чинником забезпечення економічного зростання країн і суспільного прогресу та перетворились на основну рушійну силу подолання кризових явищ в економіці, трансфер технологій є тим ключовим фактором, який здатен призвести до покращення динаміки та якості економічного розвитку країни. Як свідчить досвід розвинених країн, комерціалізація технологій, тобто їх трансфер, не тільки розширює можливості, масштаби і прискорює темпи інноваційної діяльності, але й створює додаткові стимули до наукових досліджень [3, с. 7].

Основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал, вища освіта, а також знання й результати наукових досліджень. Однак, слабкі державні інституції, несприятливе середовище для ведення інноваційного бізнесу та недружня фінансова система заважають розкриттю підприємницького потенціалу, створюють перешкоди для комерціалізації інновацій і їх впливу на зростання ВВП.

Нині в Україні відсутні ефективні договірні механізми та організаційні форми об'єднання коштів держави, державних установ і приватних партнерів із метою фінансування розробок, трансферу технологій. Існують правові бар'єри для наукових установ із залучення коштів підприємств для спільної реалізації інноваційних проектів, а також з утворення наукоємних стартапів та спін-оф компаній. Так, обмеженими є права бюджетних наукових установ щодо укладання договорів спільної діяльності з підприємствами стосовно реалізації проектів із трансферу технологій, проведення спільних розробок тощо. Укладання таких договорів потребує погодження із Міністерством економіки, Міністерством фінансів, Фондом державного майна, Мін'юстом, а також прийняття рішення Кабінетом Міністрів України. Вказане призводить до фактичного неукладання таких договорів бюджетними установами.

Таким чином, в Україні надзвичайно складно застосувати один із найбільш розповсюджених механізмів залучення коштів підприємств до інноваційної діяльності, котрий дозволяє, наприклад, в ЄС залучати на 1 євро бюджетних витрат від 2 до 3 євро коштів приватних підприємств [4, с. 43].

Міністерством освіти і науки України (далі – МОН) у 2021 році було проведено аудит наявних технологій і науково-технічних (експериментальних) розробок, створених за останні 10 років закладами вищої освіти України, науковим установами, підприємствами, установам та організаціями, які перебувають у сфері їх управління, за результатами якого було отримано відомості про рівень готовності до впровадження результатів науково-технічної діяльності (далі – РНТД) за класифікатором IRL (Innovation Readiness Level) для розробок і класифікатором TRL (Technology Readiness Level) для

технологій, які дають можливість потенційному інвестору оцінити стан інноваційної розробки за міжнародною класифікацією. Так, за результатами аудиту встановлено, що переважну більшість складають рівні готовності IRL 2-5/ TRL 2-5 для всіх видів РНТД, а отже, більшість потребує або додаткового фінансування, або допомоги із оформленням майнових прав, або допомоги у пошуку підприємства, готового до впровадження РНТД.

За результатами проведеного МОН аудиту, визначено, що для сприяння комерціалізації інноваційних технологій держава має, зокрема, забезпечити розбудову та підтримку мережі регіональних центрів допомоги у комерціалізації РНТД та трансферу технологій; забезпечити впровадження працюючої та доступної бізнесу платформи з базою технологій і розробок з можливістю отримання допомоги або консультацій з питань комерціалізації РНТД, укладання договорів про трансфер технологій; зменшити вартість отримання охоронних документів на об'єкти права інтелектуальної власності. [3, с. 13-15].

Зокрема, згідно даних аналітичної записки про наявний потенціал результатів науково-технічної діяльності та/або технологій за останні 10 років Інституту металофізики ім. Г.В. Курдюмова НАН України (станом на грудень 2020 року), відзначено, що 38 розробок відповідають рівню IRL 3 та 2 розробки відповідають рівню IRL 8. Так, у аналітичній записці зазначено, що для успішної комерціалізації наявних у Інституті розробок, необхідним є державне сприяння щодо можливості залучення дипломованих спеціалістів (на безоплатних засадах або пільгових умовах) для проведення маркетингових досліджень, здійснення технологічного та економічного аудиту. Також відзначено, що Інститутом здійснюються активні заходи щодо активізації процесу комерціалізації технологій, зокрема це: дії, спрямовані на отримання відкритих ліцензій щодо розробок Інституту, виданих Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, зокрема маємо 31 відкриту ліцензію, що дає можливість безоплатної реклами та економії фінансових ресурсів на підтримання чинності охоронних документів на РНТД;

РНТД Інституту неодноразового були відзначені як переможці конкурсу «Винахід року»; Інститут приймає активну участь у науково-технічних виставках державного та міжнародного рівня.

Основною перепорою (помилкою) на законодавчому рівні є визначення трансферу технологій, як акту, а не процесу. Відповідно необхідні зміни, які б враховували спільний рух наукових установ та підприємств, як державних, так і приватних від TLR 1-3 до TRL 5-7, а саме для успішного проходження «першої долини смерті» технологій [5]. В першу чергу це має стосуватись створення державою умов для ефективного фінансування цього процесу (передбачення коштів для оформлення технологій у кошторисах науково-технічних проєктів, стимулювання приватних підприємств до впровадження новітніх технологій, пільгове кредитування, оподаткування тощо). Одним із інструментів для успішного трансферу технологій може стати створення центрів при науково-дослідних установах для виконання ними спільно з підприємствами науково-технічних робіт по удосконаленню технологій від TLR 3 до TRL 5-7. Схожа практика існує в ЄС, яка відображається у створенні «Open innovation test Hub» для ІТ сектору, «Open innovation test bed» - матеріалознавство, машинобудування тощо.

Насамкінець, слід відзначити, що доступність фінансових ресурсів, посилення рівня комунікації між зацікавленими сторонами, державне стимулювання та підтримка впровадження РНТД, зростання обсягів державного фінансування науки та інновацій, впровадження працюючої і доступної бізнесу платформи з базою технологій і розробок, запровадження податкових пільг при впровадженні інноваційних продуктів, розвиток інноваційної екосистеми (бізнес-інкубатори, технопарки, інноваційні парки) сприятимуть усуненню бар'єрів, які перешкоджають впровадженню технологій, допоможуть налагодити ефективну взаємодію між наукою та бізнесом, яка сприятиме комерціалізації РНТД.

### **Список використаних джерел:**

1. Мельник-Мельников П., П'ятчаніна Т., Огородник А., Мазур М. Аналіз досвіду закордонних офісів трансферу технологій для формування в наукових установах України ефективної системи трансферу технологій. Наука, технології, інновації. 2019. № 2. С.62-69.
2. Зінчук Т., Кащук К. Трансфер інноваційних технологій: сутність та значення у розвитку вітчизняної економіки. Збірник наукових праць Таврійського Державного агротехнічного університету (економічні науки). 2012. № 2 (18). Т.4. С. 199-208.
3. Прудка О. Трансфер технологій як основна складова для забезпечення інноваційної моделі розвитку України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. №2 (25). С.6-20.
4. Хоменко І., Кравченко В.В. Питання організації менеджменту створення, охорони об'єктів права інтелектуальної власності та трансферу технологій у наукових установах. БізнесІнформ. 2021. № 8. С.40-46.
5. Філатов С., Філатова В. Логістичний підхід до впровадження інновацій з урахуванням рівнів готовності технологій. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №1 (61). С.233-241.

## **РОЗРОБКА НОВОГО ТОВАРУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**В. В. ХАРЧЕНКО**

магістрант кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

**А. В. ЛИНЕНКО**

канд. екон. наук, доц. кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

Сьогодні кожному суб'єкту ринку для того, щоб підтримувати рівень збуту на досягнутому рівні чи збільшити його, необхідно замінювати старі товари новими, а отже займатися їхньою розробкою. Оскільки споживачам завжди хочеться чогось новенького, конкуренти не шкодують сил на те, щоб задовольнити їхні запити.

Новий продукт є результатом інновацій або товаром ринкової новизни, тобто раніше не пропонованим на ринку. Новий продукт передбачає будь-яке нововведення чи зміну існуючого товару, які споживач вважає значними [1].

Розробка нових товарів відбувається в 7 етапів, які й охарактеризовані далі.

Етап 1. Формування (генерація) ідей. Ідея товару – це його загальне уявлення. Метою цього етапу є зібрання якомога більшої кількості ідей. На цьому етапі формулюється мета розробки товарів, визначаються завдання: одержання максимального прибутку; збільшення частки на ринку; завоювання домінуючого положення на ринку. Методи формування ідей: опитування споживачів; аналіз недоліків існуючих товарів; обговорення скарг і пропозицій; метод мозкової атаки.

Етап 2. Відбір (фільтрація) ідей. Виявлення та відсіювання непридатних ідей. Для цього використовуються спеціальні фільтрувальні переліки для нової продукції. Вони містять конкретні показники, кожен із яких оцінюється за бальною шкалою та має свій ваговий коефіцієнт значущості, оскільки їхній

вплив на успіх товару неоднаковий. До таких показників відносять загальні, маркетингові та виробничі характеристики нового товару.

Етап 3. Розробка задуму (концепції) та його перевірка. Задум товару – це опрацьований варіант ідеї, виражений значними для споживача поняттями. Образ товару – конкретне уявлення, що склалося у споживача про реально існуючий або потенційний товар.

Етап 4. Розробка стратегії маркетингу. Реалізація цього етапу передбачає: опис величини, структури та поведінки цільового ринку, можливого позиціонування товару, а також показників обсягів продажу, частки ринку й прибутку; даються загальні характеристики про можливу ціну товару, про загальний підхід до його розподілу та кошторису витрати на маркетинг протягом року; окреслюються перспективні цілі щодо показників збуту, прибутків і довгострокового підходу до формування комплексу маркетингу.

Етап 5. Аналіз можливостей виробництва та збуту. Відділ досліджень і розробок створює один або декілька варіантів втілення товарного задуму. Вимоги до товару-новинки: створений образ товару повинен цілком відповідати його задуму та задовольняти потреби споживача; товар повинен бути безпечним і надійно працювати в звичайному користуванні за звичайних умов; його вартість не повинна виходити за межі запланованих кошторисних витрат виробництва.

Етап 6. Випробування у ринкових умовах (пробний маркетинг). Пробний маркетинг – це випуск невеликої партії продукції для її ринкового тестування в одному чи декількох регіонах на основі спеціально розробленої маркетингової програми. Для цього необхідно визначити місце ринкового тестування нового товару, термін випробування та характер інформації, яку компанія має намір отримати.

Етап 7. Розгортання комерційного виробництва. Етап потребує значних матеріальних витрат і оперативного прийняття рішень. Слід визначити: коли вивести новинку на ринок; де (в яких регіонах і містах) пропонувати товар; для яких сегментів ринку він призначений; як виводити товар на ринок, які методи

просування використовувати [1].

Київська фабрика «ROSHEN» не така велика, як інші фабрики компанії «ROSHEN», але сьогодні на ній працює близько 800 осіб, а її продуктивність може сягати 100 т продукції на добу. На ній встановлено високоякісне обладнання зарубіжних і вітчизняних компаній. Виробництво сертифіковане відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001:2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005 [2].

Зараз інновації стають домінуючим ресурсом, який здатен забезпечити інвестиційну привабливість, фінансову стабільність, ефективну діяльність і конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей та промисловості в цілому не лише на вітчизняному ринку, але й на міжнародному.

Як відомо, ефективний розвиток економіки на тривалу перспективу можливий лише в результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу. Активізується впровадження інновацій у вигляді маловідходних, енергозберігаючих, екологічно чистих технологій, розробка нової та вдосконалення існуючої техніки, оновлення продукції відіграють значну роль у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку економічної системи [3].

Формування і реалізація стратегій мають базуватися на системному підході до оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначено, що фактори мікросередовища українських кондитерських підприємств (цільовий ринок, конкуренти, постачальники) знаходяться під впливом факторів макросередовища: економічна ситуація (інфляція, рівень реальної та номінальної заробітної плати), соціально-культурні умови (традиції, свята), демографічні особливості (зменшування народжуваності, старіння населення). Відповідно процес формування маркетингових стратегій має враховувати тісний зв'язок і взаємний вплив факторів мікро- і макросередовища [4].

Дослідження формування та реалізації маркетингових стратегій на підприємствах київської кондитерської фабрики «ROSHEN» характеризує особливості тенденцій розвитку та специфіку маркетингового управління в



кондитерській промисловості. Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, наслідок цього – отримання на їх основі необхідного масиву необлікової інформації, розробка методів аналізу, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є SWOT-аналіз.

Так, SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають із його найближчого оточення (зовнішнього середовища): сильні сторони (Strengths) – переваги підприємства; слабкі сторони (Weaknesses) – недоліки підприємства; можливості (Opportunities) – чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку; загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку [5].

Найбільш сильними сторонами компанії, які допомагають їй скористатися наявними можливостями є сприятливі економічні та соціально-економічні ситуації для виходу на нові ринки, зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні, в промисловій зоні індустріального міста з розвинутою інженерною, транспортною інфраструктурою, досить висока цінова конкурентоспроможність. Найбільш сильними сторонами компанії, які допомагають захиститися від загроз є замкнений цикл виробництва солодошів, сприятливі економічні та соціально-економічні ситуації для виходу на нові ринки.

Найбільш важливими можливостями для компанії «ROSHEN», скористатися якими можна за допомогою сильних сторін є розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку та вихід конкурентів із галузі, збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів.

Найбільш слабкою стороною є залежність від коливань вартості валюти та велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів. Найбільш сильні сторони компанії допомагають захиститися від загрози появи у конкурентів нових технологій і нестабільність збуту. Сильні сторони не

захищають від загрози відмови банків у наданні довгострокових кредитів. Найбільші загрози це поява у конкурентів нових технологій і нестабільність збуту. Пройшовши сім етапів розробки нового товару, а також провівши аналіз основних факторів впливу, маркетингове дослідження та здійснивши пошук найбільш прибуткового сегменту, було розгорнуто комерційне виробництво нового товару шоколадної плитки зі змішаною начинкою. Київській кондитерській компанії «ROSHEN» доцільно виходити на ринок з новим товаром. Економічна ефективність від розробки нового товару досить висока.

Розробка нових товарів характеризується підвищеним рівнем ризику. Для його зменшення обґрунтовані елементи маркетингового підходу до розробки нового товару на кондитерському ринку України, що проявляється у виокремленні основних цілей, які ставить перед собою підприємство та структуризації подібних дій, що забезпечують успішну розробку нового товару. Запропоновано етапи розробки нового товару з урахуванням аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Практичне значення отриманих результатів дослідження визначається обґрунтуванням доцільності розробки нового товару для підвищення конкурентоспроможності.

### **Література**

1. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
2. Про продукцію Roshen. URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/pro-produktsiyu> (дата звернення: 13.03.2023).
3. Шевченко А. В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетингова товарна політика : практикум. Київ : НАУ, 2022. 68 с.
4. Шевченко В. М., Мямліна А. В., Каменєв О. Ю. Розробка моделі виведення нового товару в групі гербіцидів аграрного підрозділу «Байєр CROPSCIENCE» на споживчий ринок. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 48–57.
5. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 81–87.

## **ЗАХИСТ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В ЄС: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ**

**АНДРІЙ ШАБАЛІН,**

*кандидат юридичних наук, завідувач сектору узагальнення експертної та  
судової практики «Центр правового забезпечення розвитку науки і технологій»  
НДІ інтелектуальної власності НАПрН України (Київ), адвокат*

Однією із важливіших складових входження України в європейський правовий простір є опанування відповідного правового досвіду, і, в першу чергу, європейського. Саме такий підхід дозволить значно прискорити входження України до європейської сім'ї.

Викладене стосується у повні мірі і права інтелектуальної власності. Варто зазначити, що на сьогоднішній день саме інтелектуальна власність стає основою для формування нової економіки – економіки новацій, яка стає базою для розвитку єдиної Європи. Новації активно запроваджуються у всіх галузях європейської економіки, у тому числі й сільського господарства.

Одним із основних компонентів інтеграційної політики України є адаптація її законодавства до Європейського Союзу, яка полягає у досягненні відповідальності правової системи ЄС (*acquis c̃jmmunautaire*) у суспільно значущих сферах [1].

В ЄС право інтелектуальної власності знаходиться в постійному динамізмі. Це пояснюється тим, що на сьогоднішній день інтелектуальна власність стає базою для розбудови нового суспільства, нових економічних підходів.

Саме економіка знань, а не економіка виробничих потужностей є найбільш Інвестиційне-привабливою. Дрстатньо згадати, що такі компанії як: Google, Apple, Tesla стоять вже біля трильйони доларів США. І ця вартість є фактичною вартістю інтелектуальної продукції цих компаній.

Варто зазначити, що Європейська Комісія ще у 2014 році у Звіті (робочий звіт) «Торгівля, зростання та інтелектуальна власність. Стратегія забезпечення права інтелектуальної власності» вказала, що порушення права інтелектуальної власності призводить до економічних втрат правовласників, нівелюванню творчої та інноваційної діяльності. Контрафактна продукція не відповідає вимогам якості, існуючим стандартам. В умовах глобалізації економіки одним із важливих питань є захист права інтелектуальної власності, особливо у відносинах між державами-членами ЄС та іншими країнами, які не входять до ЄС. Ці питання стосуються патентування, особливо у фармацевтичній галузі. Надалі у звіті вказується, що у деяких третіх країнах рівень захисту права інтелектуальної власності є низьким. Також існує необхідність узгодження правових актів у сфері захисту та використання інтелектуальних продуктів. Одночасно існує необхідність удосконалення правового захисту права інтелектуальної власності на міжнародному рівні (п.п. 4.4., 5.1, 5.1.1. Звіту) [2]. Важливе значення розвитку інноваційних продуктів в ЄС приділяється в сільському господарстві. Така позиція є цілком зрозумілою, оскільки на сьогоднішній день роль сільськогосподарського виробника має значення у формуванні харчової безпеки – складової загальної концепції світової безпеки. До держав-членів ЄС, де значно розвинути аграрні технології відносяться, зокрема ФРН, Франція, Італія.

Значний розвиток аграрної сфери неможливий без активного впровадження нових цифрових технологій в аграрний сектор.

Все це ставить питання щодо необхідності вироблення нових підходів для захисту права інтелектуальної власності, зокрема у аграрній сфері.

Існуюча модель захисту права інтелектуальної власності в ЄС має свою особливість, яка полягає у тому, що захист права інтелектуальної власності в європейській зоні здійснюється відповідно до єдиних європейських документів (директив), внутрішнього законодавства кожної держави-учасниці ЄС, міжнародних документів, які були раніше ратифіковані державами-учасницями.

Одним із базових документів щодо захисту права інтелектуальної власності є Директиви ЄС/2004/48. [3]. Директиви ЄС/2004/48 була прийнята Європейським парламентом та Радою Європейського Союзу 29 квітня 2004 року (Офіційний журнал Європейського Союзу L 157 від 30 квітня 2004 року). Директива прийнята у відповідності до статті 95 Договору про заснування Європейської економічної Спільноти від 25.03.1957 (Римський Договір) та за результатами консультацій загальноєвропейських органів

Вказаний європейський нормативний документ є по суті базовим документом у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Іншим важливим юрисдикційним документом в сфері захисту прав інтелектуальної власності є Суд Європейського Союзу (CJEU, (Court of Justice of the European Union), надалі – Суд ЄС. Суд ЄС був заснований відповідно до Угоди про Європейське об'єднання вугілля та сталі у 1952 році. Наразі Суд ЄС розташований у Люксембурзі.

У складі Суду ЄС діють три установи: сам Суд Європейського Союзу, Суд першої інстанції (створений у 1988 році, раніше мав назву Трибунал першої інстанції), Трибунал з питань публічної служби (створений у 2004 році [4].

До компетенції цього судового органу належить й вирішення спорів пов'язаних із торгівельними марками (ТМ). Так, наразі у Суді ЄС може бути оскаржене рішення Апеляційного органу, який розглядає звернення на рішення компетентних державних органів щодо торгових марок [5]. Отже, рішення Суду ЄС можуть стосуватися й спірних відносин щодо торгівельних марок в сфері аграрного виробництва.

У межах цієї роботи неможливо в повній мірі розкрити всі особливості системи правового захисту права інтелектуальної власності в ЄС. І подальше дослідження даної тематики має не тільки теоретичне, а і практичне значення.

### **Список використаних джерел.**

1. Правове регулювання майнових відносин в Європейському Союзі: Монографія / За заг. ред. О.Д. Крупчана. – Тернопіль: Підручники і посібники. 2008.
2. European Commission. Commission staff document Trade, growth and intellectual property. URL : <https://www.kowi.de/Portaldata/2/Resources/fp/SWD-2014-Trade-Growth-Intellectual-Property.pdf> (дата звернення 17.11.2019).
3. Corrigendum to Directive 2004/48/EC of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the enforcement of intellectual property rights. Eur-lex. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32004L0048R%2801%29> (дата звернення 17.11.2019).
4. CVRIA. URL : [https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j\\_6/sv/](https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/sv/) (дата звернення: 17.11.2019).
5. Шабалін А. В. Суд Європейського Союзу (CVRIA): повноваження та деякі питання організації діяльності суду. Теорія та практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС: матеріали міжнародної науково–практичної конференції, м. Київ, 8 червня 2018 року / за ред. проф. Р. С. Мельника, відпов. ред. к.н.ю. Л. Ю. Малюга. К. : Видавничий дім «Гельветика». 2018. С. 373.

## **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Г.Ю. ШПОРТЬКО**

к.т.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування  
ННІ «Інституту промислових та бізнес технологій» УДУНТ (м. Дніпро)

**А.Г. КАРАБАШ**

магістр кафедри управління та адміністрування  
ННІ «Інституту промислових та бізнес технологій» УДУНТ (м. Дніпро)

На сьогоднішній день одним із головних ресурсів, що забезпечує ефективність роботи організації, є сукупність спеціалістів та їхнє вміння взаємодіяти між собою. Можливість та здатність спеціаліста працювати в команді прямо впливає на якість кінцевого результату, того головного продукту чи послуги, яку виробляє або надає організація. Командна взаємодія визначає якість життя в організації та кількість її прибутків.

Ефективність командної форми роботи базується на максимальному використанні людського фактору та надає кожному співробітнику організації найкращі умови професійного існування.

Необхідність дослідження команди полягає в можливості проаналізувати різні підходи її формування в системі управління організацією, та визначити її вплив на ефективність функціонування організації в цілому.

Управлінська команда – це група взаємодоповнюючих фахівців-управлінців, які пов'язані між собою чітким розумінням місії, мети і методів управління, здатні здійснювати повний закінчений цикл управлінської діяльності в організації, проявляючи творчість, беручи на себе відповідальність і задовольняючи особисті потреби і інтереси.

Головною метою формування команди – є самостійне управління і

подолання своїх проблем. Цей процес може реалізовуватися не відразу, а протягом тривалого часу. Під час створення команди кожний її учасник повинен мати ясне і повне розуміння того, що відбувається, керуватися цілями команди.

Формування команди менеджерів передбачає високоякісний аналіз оцінки ситуацій, прогнозування та вираження стратегій. Основою формування такої концепції є виникнення нових управлінських комунікацій та зв'язків, що призводять до появи колективних форм у підготовці та прийнятті рішень, передбачає якісну культурно-організаційну середу, засновану на творчості та зацікавленості кожного члена команд у загальному успіху, а також ефективно використання особистості, потенціал окремих працівників їх здатності до саморозвитку та самоорганізації. Кожен член команди повинен чітко знати, хто за що відповідає.

Розрізняють чотири основні підходи до формування команди:

- заснований на цілях;
- міжособистісний (інтерперсональний);
- рольовий;
- проблемно-орієнтований.

Можна виділити наступні стадії формування команди:

- вхід в робочу команду (збір даних);
- діагностика командних проблем;
- підготовка рішень і складання плану дій (активне планування);
- виконання плану дій (активний процес);
- моніторинг та оцінювання результатів.

Формування команди впливає на ефективність всієї подальшої її діяльності: керівництво і якість прийняття рішень поліпшуються, змінюється командна субкультура (зазвичай – в бік більшої відкритості), з'являються напористість у відстоюванні своєї позиції, кооперація між усіма членами команди.



Формування управлінської команди організації рекомендується проводити за розробленою методикою. Дана пропозиція направлена на підвищення ефективності управлінської команди шляхом структуризації процесу формування команд.

Формування управлінської команди пропонується проводити в шість етапів:

- 1) визначення ролі управлінської команди;
- 2) визначення складу управлінської команди та пошук кандидатів (розгляд та аналіз резюме) [1];
- 3) проведення інтерв'ю кандидатів;
- 4) командоутворення за методом PAEI [2];
- 5) впровадження проекту «Developer» [3];
- 6) працевлаштування менеджерів та затвердження офіційного статусу команди.

За результатами проекту «Developer» можливо визначити не тільки готовність команди до роботи, а ще ефективність та результативність її функціонування для організації.

Цілі проекту «Developer»: спостереження за взаємодією команди; оцінка ефективності командної роботи, що сформована за методом PAEI; оцінка ефективності використання інструментів управління; робота з конфліктами в професійній команді; оцінка результативності роботи управлінської команди.

Ефективна діяльність управлінської команди виражається як у показниках діяльності самої команди, так і у показниках всієї організації в цілому. Діяльність команди буде оптимальною та ефективною, якщо організацією будуть досягнуті бажані фінансові та економічні результати. За сприятливих результатів проходження командою менеджерів п'ятого етапу – проекту «Developer» – можна визначити загальну економічну ефективність від впровадження сформованої команди, виділивши два види ефективності її діяльності – економічну та організаційну. На основі виділених ефективностей можна розрахувати індикатори, що дозволять встановити поточний рівень

діяльності команди менеджерів у двох напрямках та визначити запропонований в [4, с. 99] інтегральний показник результативності її діяльності.

Після створення управлінської команди зміни відбудуться не тільки в кількісному і якісному складі колективу організації, але й в організаційній структурі управління, яка забезпечить стабільне ефективне функціонування усіх її елементів, що є запорукою ефективної роботи організації в цілому на довгостроковий період.

Таким чином, використання команди як управлінського інструменту є найбільш виправданим і ефективним для формування подальших напрямків розвитку організації. Під час дослідження особливостей створення ефективної управлінської команди керівництву організації рекомендовано формування управлінської команди проводити за розробленою методикою, яка складається з шести етапів. Підвищення ефективності діяльності управлінської команди досягається шляхом структуризації процесу її формування. Завдяки цьому підвищиться результативність прийнятих управлінською командою рішень і якість реалізованих проєктів. Що, в свою чергу, вплине на показники діяльності організації, зміцнення її позиції на ринку, підвищення привабливості в очах клієнта, підвищення її конкурентоспроможності, рентабельності і прибутку.

### Література

1. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. *Nowoczesna nauka: teoria i praktyka* : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.- Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa: Nowa nauka, 2020. S. 36-37.
2. The PAEI Model. URL: <https://www.mindtools.com/aenhte0/the-paei-model> (дата звернення 07.03.2023).
3. DeMarco T. The Deadline: A Novel About Project Management. Dorset House, 1997. 310 p.
4. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: дис. канд. економ. наук: 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.

**ІНФОРМАЦІЙНЕ, ДОКУМЕНТАЛЬНЕ, ПАТЕНТНО-  
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ  
ІННОВАЦІЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ,  
НАУКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ.**

## **CONCEPTS OF “TRANSLATION ADEQUACY” AND “TRANSLATION EQUIVALENCE”**

**O. V. ABRAMOVA**

candidate of philological sciences, assistant professor at the department of Translation and Foreign Languages, Ukrainian State University of Science and Technologies (Dnipro)

**H. M. PRONINA**

candidate of philological sciences, assistant professor at the department of Translation and Foreign Languages, Ukrainian State University of Science and Technologies (Dnipro)

When translating any foreign texts, translators often face many specific difficulties. A proficient translator takes into account all peculiarities of the source and target languages, because an adequate translation is more than a mindless transfer of words from one language to another. Adequacy is one of the main concepts used when evaluating a translation as a semantic analogue of the original text. It is clear that the complete identity of the original text and the translated variant is impossible due to the losses that are inevitable during the process of translation. They are mostly caused by the differences in cultural and historical backgrounds, semantics, grammatical structures of source and target languages etc. Most researchers, such as I.V. Korunets', V.N. Komissarov, V.I. Karaban, M. Shuttleworth and others agree that the principle of adequacy is a fundamental one in translation studies.

V.N. Komissarov defined an adequate translation as such one that fulfills the pragmatic tasks of the translation act at the maximum level of equivalence possible to achieve this goal, without violating the norms of the language of translation, in compliance with genre and stylistic requirements for texts of a given type and socially recognized conventional norms of translation [1]. The linguist singled out five main levels of equivalence, such as pragmatic (the communicative function), situational, lexical (semantic), grammatical and structural [1].

The concept of “adequate translation” should not be confused with the concept of “equivalent translation”. Adequacy is a certain compromise that a translator makes, sacrificing equivalence to solve the main task. This main task is to save the functional dominants of the source text in the translation. Therefore, the concept of “translation adequacy” is not equivalent to the concept of “translation equivalence”. “Equivalence” of a translation is mostly understood as the equivalence of the original and translated texts, and “adequacy” is the correspondence of the translated text to the goals of the translation. It is clear that translation is a certain compromise between an adequacy and a compliance with linguistic norms. British linguist M. Shuttleworth emphasized that each deviation from equivalence must be caused by an objective necessity, and not by the desire of the translator [2].

### **References**

1. Комісаров В.Н. Топія перекладу (лінгвістичні аспекти). М. : Вища школа, 1990. 350 с.
2. Shuttleworth M. Dictionary of Translation Studies / M. Shuttleworth, M. Cowie. Manchester : Routledge, 1997. 252 p.

# **EUROPEAN EXPERIENCE OF COLLECTION AND DISTRIBUTION REWARDS IN THE FIELD OF PRIVATE COPYING**

**MASHKOVA V.I.**

postgraduate, Taras Shevchenko National University of Kyiv  
Kyiv, Ukraine

The Berne Convention allows Member States to provide for exceptions and limitations to the right of reproduction, provided that the conditions of the three-step-test are met. Many jurisdictions limit the application of the reproduction right for activities that can be qualified as “private copying” because it is practically impossible to grant permission to large numbers of individuals or to monitor how such permission is subsequently used. In general, the solution was found in an exception or limitation to the exclusive right on condition that fair compensation was paid to authors and other rightholders for loss of revenues or harm caused to the rightholder whose work had been copied.[1, p.5] However, the implementation of this general rule was reflected differently in each of the legislative systems of different European countries. That is why it is currently relevant to study the foreign experience of collecting and distributing remuneration for private copying - in order to determine ways of possible improvement of Ukrainian legislation in this area during its post-war reconstruction.

The origin of the private copying exception lies in Germany where it was first introduced in the law in 1966 and expanded throughout Europe during the following decades.[2, p.245]

Nowadays, private copying compensation systems vary substantially across the world because of a multitude of circumstances. Remuneration is funded either by importers and manufacturers of devices on which consumers make copies, or by State funds. Either way, the intention is that consumers should pay directly or indirectly for private copying. Levies on products are collected either as a percentage of the sales price or as a flat rate. Studies clearly demonstrate that significant differences exist in key areas such as tariff levels, the selection of products for which levies can be

collected, the liability of market players, methods of reporting, legal tools for monitoring and enforcement and methods of setting the tariff.[1, p.4]

Currently, according to the Private Copying Global Study, made by CISAC in 2020, all European countries can be divided into four large groups depending on the system of collection and distribution of funds in the field of private copying:

- 1) countries without private copying exception (United Kingdom, Monaco);
- 2) countries with a private copying exception, but without remuneration system (Albania, Ireland, San Marino);
- 3) countries with a private copying remuneration system, but without collection and distribution mechanisms (Andorra, Belarus, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Cyprus, Estonia, Georgia, Luxembourg, Macedonia, Malta, Montenegro);
- 4) countries with a private copying remuneration system, and collection, and distribution mechanisms (Austria, Belgium, Croatia, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Italy, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Moldova, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Russian Federation, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Ukraine).

Let's consider in more detail the systems of collection and distribution of remuneration in the field of private copying of some of the specified countries.

It should be noted that in the EU efforts have been made to harmonize part of the private copying regime. Article 5(2) of the InfoSoc Directive of 2001 allows member states to establish copyright exceptions subject to remuneration.[2, p.245] However, even in spite of this, not all members of the European Union have equally implemented the guiding provisions of the specified Directive into their national legislation. For example, even though Ireland is a member of the European Union, the Irish Copyright and Related Rights Act of 2000 does not provide a private copying levy and as such, is infringing the EU Directive 2001/29/CE.

According to the results of the analysis of the legislation in the field of intellectual property of the countries of the third group, the following can be noted.

In accordance with the legislation of Andorra, levies are negotiated between representatives of rightsholders, and manufacturer/importers. In the absence of

agreement, they may be fixed by the arbitration commission of the Copyright Office. The payers of the fee are manufacturers of equipment or its importers, except when such equipment is exported. The equitable remuneration is collected by a collective management organization. The collective management organization distributes the remuneration to the authors of, or other owners of copyright in respect of which, under the given circumstances, it may be presumed that they have been the subject of private reproduction and to the performers and producers of phonograms or their successors.[3, p.11-12]

In contradistinction to Andorra, the legislation of Bosnia-Herzegovina anticipates the fixation of rates by the Council of Ministers of Bosnia and Herzegovina, separately for different categories of devices and media. The remuneration shall be paid by the manufacturers of sound and visual recording devices, manufacturers of photocopying devices and manufacturers of blank audio and video recording media. If the devices and blank media are imported into Bosnia and Herzegovina, the remuneration shall be paid by the importer. The manufacturers shall not pay remuneration for the devices and blank media which are exported from Bosnia and Herzegovina. The remuneration on made photocopies intended for sale shall be paid by natural persons and legal entities rendering photocopying services against payment.[4, p.11-12] The remuneration received on the basis of the right to remuneration for private and other internal use which is paid, according to the law governing copyright and related rights, at the first sale or importation of new technical devices for sound and visual recording and new blank sound, picture or text fixation media, shall be divided among authors, performers and phonogram producers or film producers in the ratio of 40:30:30.

A more detailed acquaintance with the legislation of the countries included in the group of countries with a private copying remuneration system, and collection, and distribution mechanisms worth starting with Finland.

In 2015, the levy system in Finland was replaced by a state-funded system. The amendment introduced a new financing system for fair compensation. The collection of device-based levies from consumers, which had been applied since 1984, will be



replaced by annual State budget financing. The bill to amend the provisions of the Copyright Act pertaining to fair compensation was ratified by the President of the Republic on December 19, 2014 and entered into force on January 1, 2015. Annual fair compensation from the State budget in 2015 and 2016 was 11 million euros. Starting in 2017, the situation reviewed annually based on the development of private copying. The Ministry of Education and Culture is responsible for the allocation of fair compensation to collective management organizations (CMOs), to be further distributed to rightholders. The Ministry is also assume responsibility for conducting surveys on private copying in cooperation with a consultative committee.<sup>[1]</sup>, p.7-8<sup>1</sup>

In Austria levies are set in free negotiations between rights owners and the Chamber of Commerce or set by the Urheberrechtssenat, a specialized copyright tribunal foreseen for such cases, if negotiations fail. Importers (who sells the media as the first in Austria), distant direct sellers to Austrian private end consumers and manufacturers have to report the amounts themselves to Austro-Mechana (which has a legal monopoly and special authorisation as a collective management society in line with the EU-Directive 2014/26 on CMOs and is supervised by the Special Authority for Collective Societies installed within the Ministry of Justice). Austro-Mechana collects the monies and distributes them to the 7 collecting societies authorized to collect the remuneration, including Austro-Mechana itself. The collecting societies involved distribute the monies to their respective rights holders in their own discretion. [2, p.286-289]

In Portugal the levies are determined by the Legislator. Importers and manufacturers are obliged to collect the equitable compensation when the first sale of the products subject to the law of private copying takes place on Portuguese territory. They must report quarterly the number of units sold of equipment and support and storage devices; respective storage capacity and equitable compensation collected in such sales. The sellers of photocopies have to report once a year the number of photocopies and sale price before VAT. Distribution schemes are set in the Law. As the members of AGECOP (an organization authorized to carry out this type of activity) can only be collecting societies, distribution to rights holders is made by

them. AGE COP, by legal imposition, has two Departments: The Graphic and Reprographic Copy Department and the Phonographic and Video graphic Copy Department. AGE COP distributes as follows: 1) compensations to the Phonographic and Video graphic Copy Department – 40% for collecting societies representing authors; 30% for collecting societies representing artists and performers; 30% for collecting societies representing music and video producers; 2) compensations to the Graphic and Reprographic Copy Department – 50% for collecting societies representing authors and 50% for collecting societies representing publishers.<sup>[2]</sup>, p.423-425<sup>1</sup>

Summarizing all of the above, it can be concluded that in different European countries, regardless of whether or not they have the status of a member of the European Union, the system of collecting and distributing remuneration for private copying is formed in different ways. At the same time, most European countries currently have a fully formed compensation system for private copying. A common feature of almost all analyzed systems is placing the responsibility for paying the specified fee on manufacturers and importers of certain equipment. At the same time, the procedure for setting the tariffs for such a fee differs in the vast majority of countries.

### **References:**

1. Stichting de Thuiskopie. International Survey on Private Copying Law & Practice 2016: Survey, Geneva : WIPO Publication No. 1037E/17, 2017. 179 p. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_1037\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_1037_2017.pdf) (09.03.2023);
2. BIEM, CISAC and Stichting de Thuiskopie. Private Copying Global Study: Study, 2020. 520 p. URL: <https://members.cisac.org/CisacPortal/cisacDownloadFileSearch.do?docId=39523&lang=en> (09.03.2023);
3. Law on copyright and neighboring rights: Law of Andorra, 10 of June, 1999. URL: <https://wipolex-res.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/ad/ad002en.pdf> (09.03.2023);
4. Copyright and related rights law: Law of Bosnia and Herzegovina, 13 of July, 2010. URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/text/227216> (09.03.2023).

# **FEATURES OF COMMERCIALIZATION OF INTERNATIONAL INFORMATION PROJECTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

**MEKHOVYCH S.A.**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Business Economics

**POBEREZHNYI R.O.**

Ph.D., Associate Professor of the Department of Business Economics

**PERERVA P.G.**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business  
Economics

Innovations and innovations are necessary for the development of various spheres of activity of national economies. Therefore, most industrialized countries invest in the development of information projects. An important aspect in the development of research and development is their commercialization. Scientific developments and innovations in the context of European integration must be profitable. Therefore, in order for an innovative project to pay off and make a profit, it is necessary to commercialize it.

The relevance of the problem is determined by the fact that the processes of commercialization of research projects and information projects in the context of European integration are characterized by significant variability. The process may vary considerably in content and require the use of adequate decision-making techniques depending on the specific situation and circumstances arising from the context of diversification.

The commercial interest of business structures in the context of European integration is the ability to organize an innovative enterprise capable, on the basis of certain scientific ideas, inventions and research developments, to produce and supply to the market competitive products, goods and services in order to obtain acceptable profits and market share. To date, an analysis of the problems faced by business

structures in the context of European integration in their Innovation, showed insufficient attention to the problems of commercialization of research and development. In particular, in our opinion, this applies to innovative projects based on information technology. The processes of creating a new product or product, mastering, producing and selling innovative products, including those related to marketing and competitiveness, remain poorly understood.

IT-projects should be understood as projects or start-up projects aimed at the creation, implementation, modernization and use of new or existing information technologies aimed at the development of information systems. Currently, there are a considerable number of promising IT projects in the world, but many remain unimplemented on numerous startup sites in the conditions of European integration. Consider the main reasons for this condition.

One of the reasons why IT projects do not receive the necessary funding is the illiterate use of existing methods of commercialization. First of all, commercialization is the construction of a business based on the results of developments aimed at the development of information systems, where development teams, investors, CEOs participate [2]. It is also an opportunity to attract additional funds. Speaking of which, it is important to choose the method of commercialization. There are several ways of commercialization that are directly related to information technology. Monetization is presented as one of the ways of commercializing information technology.

If we talk about web-sites, applications, social networks, media services, exchanges, then the methods of monetization include:

- subscription system – sale of access to content for a certain period of time;
- microtransactions - the ability to purchase additional functionality or content, in addition to the free main one;
- advertising model – generating income from advertisers;
- affiliate model – a sales model in which the owner receives a reward from partners for forming interest in certain services.

For large information projects, more traditional methods of commercialization are used. Self-introduction of the product to the market, where the developer provides the product for rent in a certain territory, retaining ownership rights, or the provision of an engineering and technical service on the basis of a contract related to the installation, configuration of information systems. It is effective to sell copyright to a project that does not generate income. By selling the idea and rights, the developer receives one-time income, refusing further activities related to the project. By selling a franchise, the developer sells the opportunity to use the idea while retaining ownership [1]. Commercialization is the main element of the introduction of innovative products at all stages of the project life cycle [2]. In the modern economy, there is a lot of competition among IT projects. In order for the product to flourish in the local and foreign markets, it is necessary to choose the right way to commercialize your project, while maintaining rights and independence.

The process of commercialization of the results of research work and information projects is characterized by a number of features, such as:

- a high degree of risk due to the novelty of the resulting product;
- the high cost of innovation due to the large number of actors involved in the process of commercialization of innovations;
- a long time lag from the idea to implementation and profit, and then the improvement of the results obtained and the search for markets.

The effectiveness of the process of commercialization of information projects is manifested in relation to the result (effect) of commercialization to the resources spent on its implementation relative to the previous point in time [5]. Considering the tasks of assessing the effectiveness of information projects on diversification, it is proposed to use an approach that corresponds to the methodology for solving this problem in the conditions of entrepreneurship. use a system of indicators that includes indicators used to assess the effectiveness of the impact of projected activities on the external environment (including indicators of budget efficiency, as well as indicators reflecting the environmental and social consequences of the diversification project), indicators of market and commercial efficiency [6]. The state

plays a crucial role in the context of European integration in creating a favorable innovation climate and in promoting the commercialization of information projects.

In modern conditions, the European integration processes should be known and studied in the key of the strategy of European Open parity, as a result of which one of the main directions for improving research activities within the framework of the European Economic Space is to increase the efficiency of commercialization of information projects, increase the attractiveness of international research information projects for both domestic and external investors, as well as the development of cooperation with business structures. Thus, within the framework of The European Integration, it is necessary to create conditions and opportunities for the implementation and commercialization of integrative scientific and technical potential in the innovation and research sphere and improve the quality of international information projects.

## References

1. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
2. Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон. науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
4. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
5. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliyeva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.
6. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobieliyeva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
7. Kosenko O.P., Kobieliyeva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
8. Kocziszky G., [Kobieliyeva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
9. Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний*

*прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

10. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

11. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

12. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

13. Гусаковська Т.О., Кобелева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

14. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

15. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

16. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

17. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.

18. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.

19. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // *Навч. посібник для інж.-техн. вузів*. Харків: «Основа», 1993. 288с.

## **POTENTIAL OF ChatGPT FOR TRAINING UNIVERSITY STUDENTS IN TECHNICAL TRANSLATION FROM UKRAINIAN INTO ENGLISH**

**H. M. PRONINA**

candidate of philological sciences, assistant professor at the department of  
Translation and Foreign Languages, Ukrainian State University of Science and  
Technologies (Dnipro)

**O. V. ABRAMOVA**

candidate of philological sciences, assistant professor at the department of  
Translation and Foreign Languages, Ukrainian State University of Science and  
Technologies (Dnipro)

In today's globalized world, cross-cultural communication has become an integral part of modern-day life. The ability to communicate in multiple languages is essential, particularly for university students who are seeking to broaden their horizons and deepen their understanding of different cultures. Language translation, in particular, is an important aspect of cross-cultural communication, as it allows individuals to communicate with others who may speak a different language.

When it comes to technical translation, the challenges are even more pronounced. Technical translation requires a deep understanding of technical terminology and concepts, which can be difficult for students who are still in the process of mastering their language skills. Nevertheless, with the advent of advanced language models such as ChatGPT, the possibilities for training university students to translate technical texts from Ukrainian into English have become more accessible than ever before.

ChatGPT is a powerful language model that uses advanced natural language processing capabilities to generate human-like responses to a wide range of prompts. One of the many applications of ChatGPT is language translation, which can be used to help university students translate technical texts from Ukrainian into English. With ChatGPT's advanced capabilities, students can now access a powerful tool that can help them develop their language skills, deepen their understanding of technical terminology, and become more proficient in their field of study.



For instance, a student studying mechanical engineering may need to translate a technical article from Ukrainian into English. This can be a complex task as mechanical engineering involves many technical concepts and terms that may not be readily familiar to the student. However, by using ChatGPT, the student can quickly translate the article and gain a deeper understanding of the technical concepts involved. Similarly, a student studying computer science who needs to translate a technical manual for a software program from Ukrainian into English can also benefit from the use of ChatGPT.

While ChatGPT is a powerful tool for technical translation, it is essential to note that it is not perfect. Like any language translation tool, ChatGPT may make errors or mistranslations, particularly when dealing with complex technical terminology. Therefore, it is important to review the translated text carefully and check for any inaccuracies.

Moreover, university professors can incorporate ChatGPT into their teaching curriculum to enhance the effectiveness of using it for technical translation. Professors can assign technical texts for translation, review the translations with the students, and provide feedback on the accuracy and quality of the translations. By incorporating ChatGPT into their teaching curriculum, professors can help students develop their language skills and deepen their understanding of technical terminology.

In conclusion, ChatGPT is a powerful tool that can be used to train university students to translate technical texts from Ukrainian into English. By using this advanced language model, students can improve their language skills, deepen their understanding of technical terminology, and become more proficient in their field of study. However, it is essential to remember that ChatGPT is not perfect and may make errors or mistranslations. Therefore, it is crucial to review the translated text carefully and check for any inaccuracies.

### **References**

1. Marie B. Translate with ChatGPT. – Access mode:  
<https://towardsdatascience.com/translate-with-chatgpt-f85609996a7f>

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРАВОВІДНОСИН АВТОРА І  
РОБОТОДАВЦЯ У РОЗВИТОКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО  
ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ**

**БЄЛОВОЛ С.А.**

кандидат технічних наук, професіонал з інтелектуальної власності

СП ТОВ «Модерн-Експо», м. Луцьк, Україна

**ПРАСОЛОВ Є.Я.**

кандидат технічних наук, доцент, фахівець з інтелектуальної власності,

Полтавський державний аграрний університет,

м. Полтава, Україна

Баланс прав і обов'язків роботодавців та авторів службових об'єктів інтелектуальної власності є однією із базових підвалин розвитку високотехнологічного виробництва та інноваційної економіки. Продукт з високою доданою вартістю може бути створений виключно на основі результатів творчої діяльності великої кількості людей. Це наукові дослідження, конструкторсько-технологічні розробки, інформаційне забезпечення, розробка дизайнів та маркетингових стратегій. Відокремлені творці, які не об'єднані єдиним бізнес-замислом та не організовані в ефективну структуру не можуть створити цілісний продукт з наступним масовим його виробництвом та реалізацією. А окремо взята юридична особа не може створити та виготовити продукт без залучення творчої праці людей.

При цьому, автор має бути матеріально зацікавленим та морально задоволеним, а роботодавцю мають бути гарантовані його права щодо отримання прибутку від результатів роботи його працівників, яку він щонайменше оплачує у вигляді заробітної плати та забезпечуючи працівників необхідною матеріально-технічною та інформаційною базою.

Такий баланс, прав, обов'язків та інтересів забезпечується системою законодавства в сфері інтелектуальної власності та організаційною діяльністю роботодавців.

Найбільш технологічно-розвиненими країнами, які зберігають лідерство в галузі новітніх технологій залишаються США, Японія, Великобританія, Країни ЄС, Південна Корея та ряд інших демократичних країн, які забезпечують виконання прав та інтересів авторів та їх роботодавців.

Найбільш цікавими для нас є приклади англосаксонською та континентальної систем правовідносин між автором та роботодавцем.

При цьому, англосаксонська концепція передбачає приналежність майнових прав на службові твори – роботодавцю із непрямыми способами захисту немайнових прав автора. А практика європейських країн забезпечує виключні права, в тому числі і майнові, автора із обмеженими гарантіями для роботодавців [1].

Оцінити, яка концепція забезпечує вищу ефективність високотехнологічної промисловості важко, так як система взаємовідносин автора та роботодавця є лише одним із суми факторів, які включають ресурсну базу; систему освіти та науки; економічну політику; логістичне забезпечення тощо.

Українська система як інтелектуальної власності так і ринкової системи високотехнологічного виробництва є незрівнянно молодшими у порівнянні із досвідом США та Європи. Законодавство в сфері інтелектуальної власності, в тому числі і щодо правовідносин між роботодавцем та автором, перебуває на етапі становлення, про що свідчать зміни законодавства у 2020 році щодо охорони прав на винаходи, корисні моделі і промислові зразки, а також у кінці 2022 року в сфері авторського права. Це свідчить про те, що стійкі практики і механізми регулювання правовідносин автором і роботодавцем ще не напрацьовані і не могли бути напрацьовані за цей час. Сфера перебуває у постійному русі та трансформації різного масштабу.

Незважаючи на певні невідповідності в положеннях Цивільного кодексу України та в спеціальних законах, ми бачимо напрямок розвитку законодавства в бік збільшення гарантій для роботодавця при зниженні адміністративного навантаження на них при урегулюванні відносин із працівниками.

Співвідношення поняття Автора та Працівника, їх прав та обов'язків, а також прав та обов'язків Роботодавця розглянуті в публікаціях В.С. Дмитришина [2]. Також, автор визначає пріоритетність застосування норм спеціального законодавства в практичному регулюванні правовідносин автора та роботодавця, так як загальне не визначає механізмів реалізації прав, а визначає загальну норму спільної власності автора та роботодавця на службові твори, з наступним трактуванням його в договірних відносинах, що дозволяє балансувати права та інтереси сторін залежно від обставин.

Проаналізуємо положення щодо майнових прав на службові твори для різних об'єктів інтелектуальної власності. Для сучасного підприємства, яке виготовляє продукцію із високою доданою вартістю, наприклад торгове обладнання, автоматизовані камери зберігання, в тому числі із «розумними» інформаційно-технологічними рішеннями, характерними є наступні об'єкти інтелектуальної власності:

- промислові зразки;
- винаходи та корисні моделі;
- комп'ютерні програми;
- торговельні марки.

Торговельні марки не беруть участь в розгляді правовідносин з автором, тому розглянемо особливості правового регулювання для інших трьох об'єктів (таблиця 1).

Таблиця 1. – Норми загального та спеціального законодавства в сфері правовідносин роботодавця та автора службових творів.

Загальне законодавство (ст. 429 ЦКУ Права інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору (контракту)) [3]:
Ч. 2. Майнові права інтелектуальної власності на об'єкт, створений <u>у зв'язку з виконанням трудового договору (контракту)</u> , належать працівникові, який створив цей об'єкт, та юридичній або фізичній особі, де або у якої він працює, <u>спільно</u> , якщо інше не встановлено цим Кодексом або договором.
Ч. 3. Особливості здійснення майнових прав інтелектуальної власності на об'єкт, створений у зв'язку з виконанням трудового договору, можуть бути встановлені законом.
<i>Коментар:</i> В цивільному кодексі визначене спільне володіння майновими правами

автором та роботодавцем. Таке формулювання унеможливило повноцінне користування правами обох сторін та вимагає додаткового врегулювання шляхом укладання відповідних Договорів.

При цьому, відсутнє саме поняття «службового твору (об'єкту ІВ)» або «твору створеного в порядку виконання посадових обов'язків». Передбачене формулювання «об'єкту створеного у зв'язку з виконанням трудового договору (контракту)». При цьому трудові відносини між роботодавцем та працівником можуть бути встановлені без трудового договору, де були б прописані конкретні умови. Це створює простір для неоднозначного трактування норми загального законодавства в практичній діяльності.

Частина 3 ст 429 ЦКУ відсилає нас до спеціального законодавства, яка має регулювати правовідносини між автором та його роботодавцем.

Спеціальне законодавство		
Промислові зразки [4]	Винаходи і корисні моделі [5]	Авторське право (коп'ютерні програми) [6]
<ul style="list-style-type: none"> <li>- право на реєстрацію промислового зразка створеного у зв'язку з виконанням службових обов'язків чи дорученням роботодавця, якщо трудовим договором не передбачене інше.</li> <li>- роботодавець повинен укласти із автором письмовий Договір щодо розміру та умов виплати йому винагороди відповідно до економічної цінності промислового зразка <u>або іншої вигоди</u>, одержаної роботодавцем від промислового зразка.</li> <li>- автор промислового зразка <u>подає</u> роботодавцю <u>письмове</u> повідомлення про створений промисловий зразок, з матеріалами, що розкривають суть промислового зразка <u>достатньо</u> повно і ясно.</li> <li>- якщо роботодавець протягом 4 місяців не подав заявку на реєстрацію, то право на реєстрацію переходить до автора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- право на реєстрацію <u>службового винаходу (корисної моделі)</u> належить роботодавцю, якщо інше не встановлено Договором.</li> <li>- винахідник подає роботодавцю письмове повідомлення про створений ним службовий винахід (КМ), з описом що розкриває суть винаходу достатньо ясно і повно.</li> <li>- роботодавець повинен протягом чотирьох місяців віддати одержання від винахідника повідомлення подати заявку на державну реєстрацію винаходу, або передати право на таку реєстрацію іншій особі, або прийняти рішення про збереження винаходу (КМ) у якості комерційної таємниці.</li> <li>- роботодавець повинен укласти із автором договір щодо розміру і порядку виплати авторської винагороди відповідно до економічної цінності винаходу або іншої вигоди.</li> <li>- якщо право на реєстрацію перейшло від автора до роботодавця, то роботодавець має переважне право на придбання ліцензії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- особисті немайнові права належать автору;</li> <li>- майнові права переходять до роботодавця з моменту створення, якщо інше не передбачено Законом, трудовим або іншим договором;</li> <li>- автор має право на винагороду, але якщо створення твору входить в посадові обов'язки автора, то винагорода може бути включена до заробітної плати відповідно до договору між автором і роботодавцем;</li> <li>- роботодавець може доручити іншій особі доопрацювання твору.</li> </ul>

	- максимальний строк збереження винаходу в якості комерційної таємниці – чотири роки, після чого право на реєстрацію переходить до автора.	
--	--	--

Промислові зразки можуть відігравати важливу роль у розвитку та комерційній цінності продукції, що виробляє підприємство. Особливо це стосується дизайнів різноманітних меблів, в тому числі торгових, обладнання закладів торгівлі та громадського користування, ергономічні та естетичні властивості яких створюють комерційну перевагу на ринку. Промислові зразки, це об'єкт інтелектуальної власності, який має захищати права на зовнішній вигляд виробів, переважно призначених для промислового і серійного виробництва, яке може здійснюватися підприємствами, що мають необхідне оснащення, людські та виробничі ресурси. Тому, роботодавець зацікавлений у гарантіях свої прав на цей об'єкт та заохочує відповідних працівників до розробки нових та удосконалення існуючих дизайнів.

Як в загальному так і в спеціальному законодавстві щодо охорони прав на промислові зразки є моменти, які не дозволяють однозначно трактувати норми та виробити єдиний механізм взаємовідносин із авторами, в тому числі і з колективом авторів.

По-перше – складність виконання умови про наявність трудового договору або завдання від роботодавця. Трудовий договір (контракт) не завжди укладають з кожним окремим працівником, існує практика прийняття на посаду за Наказом, а Колективний трудовий договір не може врахувати посадових обов'язків кожного окремого працівника. Такі обов'язки, в тому числі по створенню нових об'єктів інтелектуальної власності можуть бути передбачені в Посадовій інструкції, але на неї немає посилення в Законодавстві. Крім того, не визначені строки укладання такого договору, чи має він відноситись до кожного окремого промислового зразка, чи їх множини.

По-друге: якщо ніде не зафіксований обов'язок створення промислових зразків, треба зафіксувати завдання роботодавця. Однак, зазвичай перед

робітником не стоїть завдання створення промислового зразка як такого. Розробляється конструкторська документація та дизайнерські візуалізації і 3-D моделі в ході розробки та/або вдосконалення продукту. В цьому процесі можуть бути задіяні різні працівники у різних структурних підрозділах підприємства, форма отримання завдання яких може відрізатися, в тому числі не бути фіксованою. Хто з цих працівників може класифікувати виріб як новий промисловий зразок, який підлягає реєстрації? Хто з працівників надасть письмове повідомлення про створений промисловий зразок, який досить ясно і повно розкриває суть промислового зразка. Вимога про письмове повідомлення є застарілою, так як сьогодні комунікація працівників і управління процесами відбувається в спеціальних програмних середовищах або за допомогою інших електронних засобів. А норма, про повідомлення, яке досить ясно і повно розкриває суть промислового зразка, не може бути виконана жодною із сторін без наявності спеціальних знань. Тому, враховуючи практику, доцільно доповнити норму про подання повідомлення «в письмовому та /або електронному вигляді, що містить інформацію, в тому числі зображення, які розкривають суть промислового зразка».

Таким чином, норма закону є далекою від практики створення промислових зразків на виробничих підприємствах. Механізм виявлення та отримання необхідної інформації про промислові зразки лягає на плечі роботодавця. Навчання працівників основам права інтелектуальної власності, встановлення колективу авторів та врегулювання правовідносин теж виконується роботодавцем в межах компетенції його відповідних підрозділів. Ніяких підзаконних нормативних актів або бодай галузевих методичних рекомендацій не існує.

По третє – неврегульованим залишається розрахунок та порядок виплати винагороди. Вплив зовнішнього вигляду на комерційну привабливість продукту є достатньо суб'єктивним поняттям, яке в об'єктивній формі можна вирахувати лише у порівнянні із іншими аналогічним продуктами, ізолюючи інші їх від фактори впливу, що на практиці зробити практично не можливо. Розрахунок

винагороди у формі відсотку від прибутку від продажу одиниці продукції за зразком роялті не завжди влаштовує роботодавця і не вимагається за законом. Часто бувають випадки, коли розроблений та зареєстрований промисловий зразок взагалі не піде в серію і не принесе жодної вигоди роботодавцю, а лише витрати на його створення і реєстрацію. Якщо немає вигоди, то за логікою норми Закону [4], автор (автори) не можуть розраховувати на жодну винагороду. В цьому випадку, творча робота автора залишається без винагороди, що демотивує працівників у створенні художньо-конструктивних рішень та повідомлення роботодавця про їх створення, так як це «зайва» на погляд працівника неоплачувана робота. Це негативно впливає на інтенсивність та якість створюваних рішень і може розцінюватись роботодавцем, як фактор зниження ефективності праці відповідних підрозділів і їх працівників.

Роботодавець може обирати різні стратегії формування патентного портфелю і бути зацікавленим у великій кількості реєстрацій промислових зразків, які за законом діалектики, рано чи пізно перейдуть у якість. Крім того, законодавство вимагає реєструвати новостворені промислові зразки не пізніше 12 місяців від їх оприлюднення (пільга по новизні), але краще це робити ще до оприлюднення виробів в яких втілено промисловий зразок. Комерційну привабливість виробу можна визначити тільки експериментальним шляхом. Крім того, прогнозувати на який саме промисловий зразок можуть бути порушені права третіми особами і коли знадобиться вчасно виконана реєстрація – не можливо. Тому, для виробника критично важливо вчасно виявляти, аналізувати і приймати рішення щодо реєстрації того чи іншого художньо-конструктивного рішення.

Норма, про те, що роботодавець протягом чотирьох місяців має подати промисловий зразок на реєстрацію, інакше право переходить до автора – прийнятна. Насправді, якщо протягом 4х місяців від створення промислового зразка, він не визначений як перспективний для реєстрації, скоріше за все він вже не буде реєструватися. Однак на великих виробництвах із значним потоком поданих повідомлень про створені об'єкти інтелектуальної власності, такий



термін може створювати проблеми в роботі відповідних служб підприємства. Його варто продовжити до 6 місяців і доповнити нормою, «або у разі письмової відмови від реєстрації роботодавцем» без обмеження термінів. Адже роботодавець може визначити неперспективним для себе реєстрацію такого промислового зразка відразу після отримання повідомлення, тоді навіщо автору, який бажає зареєструвати промисловий зразок на своє ім'я втрачати час, з плином якого новизна і комерційна привабливість промислового зразка може бути втрачена.

Права роботодавця щодо службових винаходів (корисних моделей) ширше ніж аналогічні права стосовно промислових зразків.

По-перше є в Законі є поняття «службового винаходу», що не обмежується створенням згідно трудового договору (контракту) або згідно завдання роботодавця. Тут вже визначено, що службовим є винахід створений у порядку виконання службових обов'язків, які зафіксовані в трудових договорах (контрактах), посадових інструкціях, якщо функціональні обов'язки працівника передбачають виконання робіт, які можуть призвести до створення винаходу (корисної моделі). Цього положення немає в Законі України «Про охорону прав на промислові зразки», що значно обмежує можливості роботодавця у трактуванні створених промислових зразків, як такі права на реєстрацію яких належать саме йому.

Крім того, службовим є винахід створений з використанням досвіду, виробничих знань, секретів виробництва і обладнання роботодавця, що не передбачено для промислових зразків. На практиці ця норма менше стосується промислових зразків в розрізі виробничих знань і секретів виробництва, але може стосуватися обладнання роботодавця. Наприклад чи можна вважати службовим «промисловий зразок», створений відносно продукту, над яких працював відповідний працівник (ки) в неробочий час, але із використанням ліцензійного програмного забезпечення або техніки роботодавця. Чи буде порушенням прав роботодавця реєстрація такого промислового зразка на своє ім'я заявником із наступним продажем ліцензії самому роботодавцю або його

конкуренту? Чи буде порушення законодавство – неподача повідомлення про такий промисловий роботодавцю?

Норма щодо укладання договору з автором (авторами) службових винаходів збігається із промисловими зразками. Проте, для винаходів передбачене передача прав третій особі на реєстрацію, тоді як для промислових зразків такої норми немає, що обмежує права роботодавців. Також, на службовий винахід, право на реєстрацію якого перейшло до автора, роботодавець має переважне право на отримання ліцензії.

Службовий винахід роботодавець взагалі може на 4 роки залишити у якості комерційної таємниці, після чого автор отримує право на реєстрацію. Проте після 4 років актуальність і новизна винаходу може бути втрачена, тому реєстрація такого рішення автором є малоімовірною.

Отже, бачимо що права роботодавців на службові винаходи ширші та краще врегульовані, тоді як з промисловими зразками є значна кількість невирішених питань.

Як бачимо Закон України «Про авторське право і суміжні права» став, на нашу думку, найпрогресивнішим з точки зору захисту прав роботодавців. Тепер перехід права на службовий твір роботодавця встановлюється за замовчування, а не за договором, а винагорода за його створення може бути включена до заробітної плати. Це нормалізує відносини, особливо в сфері створення комп'ютерних програм, коли посадовими обов'язками програміста є виключно створення об'єктів авторського права – комп'ютерних програм і за що, він власне, і отримує винагороду вигляді заробітної плати. Роботодавець позбавляється необхідності формального оформлення видачі завдань, їх фіксації тощо. Тепер немає потреби укладати окремий договір про перехід права на кожен частину вихідного / об'єктного коду створеного працівником, для його реєстрації в Держаному реєстрі. Виключаються будь-які подвійні трактування щодо зміни твору, використання його частин доробок і переробок третіми особами. А перехід у власність службового твору, надає роботодавцю

всі майнові права, в тому числі право на передачу, надання ліцензій відчуження прав на твір.

Висновок. Система українського законодавства в сфері регулювання прав інтелектуальної власності між автором та його роботодавцем розвивається в напрямку збільшення гарантій роботодавцю щодо реалізації прав на службові твори створені його працівниками. Саме творча праця людей є основним ресурсом розвитку виробництва з високою доданою вартістю продукції. А розвиток високотехнологічних галузей забезпечує простір для реалізації інтелектуальної праці людей із наступним її втілення у продукції та інформаційній галузі.

В статті проаналізовані положення загального та спеціального законодавства в сфері охорони прав на найбільш характерні для виробничих підприємств об'єктів інтелектуальної власності, де виявлені невідповідності та недосконалості окремих норм.

Наразі найбільш невідповідним сучасним реаліям є положення Закону України «Про охорону прав на промислові зразки», які щонайменше треба привести у відповідність із нормами Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», щодо підвищення розширення прав роботодавців із урахуванням специфіки об'єкту. При цьому, найбільш прогресивним в цьому плані є нова редакція Закону України «Про авторське право та суміжні права», що відповідає сучасним реаліям створення службових творів, зокрема комп'ютерних програм в межах виконання службових обов'язків.

Список використаних джерел:

1. Хоменко В.Л. Охорона службових творів в Україні, ЄС та США, спільне і відмінне. Конференція: Теорія та практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС, Ат: Київ, с. 363 – 365.
2. Дмитришин В.С. Набуття та передання прав на службові об'єкти інтелектуальної власності. ВІСНИК НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 2(54) 2022, с. 45 – 50.
3. Цивільний Кодекс України.

4. Закон України «Про охорону прав на промислові зразки».
5. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі».
6. Закон України «Про авторське право та суміжні права»

## ПРОЕКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ З КРЕАТИВНОСТІ ТА ТВОРЧОСТІ ВИПУСКНИКІВ ВИЩОЇ ШКОЛИ

**В.У. ГРИГОРЕНКО**

д.т.н., професор, професор кафедри технологій машинобудування і  
матеріалознавства Національного технічного Університету «Дніпровська  
політехніка (м. Дніпро)

**В. О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., професор, в.о. зав. кафедри інтелектуальної власності та  
управління проєктами Українського державний університету науки та  
технологій (м. Дніпро)

**Анотація.** В статті наводяться основні фактори підвищення креативності та мотивації творчості випускників вищої школи. В цьому контексті розглядаються наступні складові підвищення креативності: віртуальний інжиніринг, цифровий двійник, штучний інтелект. Визначено, що задля підвищення рівня креативності та творчого пошуку у випускників вищої школи необхідно запровадити додаткові дисципліни, що дають достатньо високий рівень знань з тих технічних рішень, що закладені в основу патентів, що застосовуються в відповідній спеціальності.

**Ключові слова:** креативність, творчість, віртуальний інжиніринг, цифровий двійник, штучний інтелект.

**Abstract:** The article presents the main factors of increasing creativity and motivation of creativity of graduates of a higher school. In this context, the following components of creativity enhancement are considered: virtual engineering, digital double, artificial intelligence. It was determined that in order to increase the level of creativity and creative search among graduates of higher schools, it is necessary to introduce additional disciplines that provide a sufficiently high level of knowledge of those technical solutions that are the basis of patents used in the relevant specialty.

**Keywords:** creativity, creativity, virtual engineering, digital double, artificial intelligence.

**Вступ.** Розвиток суспільства базується на підготовці високо кваліфікованих креативних спеціалістів. Висока кваліфікація потрібна в першу чергу для створення нових технічних рішень, які є основою розвитку. В державі є працююча система, що стосується підготовки та підтримки творчої людини. Це цілий ланцюг, що включає в себе: системи навчання, оцінок знань та вмінь, конкурсів, захисту винаходів, статусних та почесних ступенів і звань, державних та інших премій, додатки до зарплатні, тощо

У вищій школі викладають дисципліни, що направлені на надання студенту знань та вмінь стосовно складових питань щодо підготовки креативних висококваліфікованих бакалаврів, магістрів, докторів філософії. Це наступні дисципліни, наприклад, «Креатологія», «Основи технічної творчості», «Методи пошуку нових наукових та технічних рішень», «Психологічні особливості творчості», «Патентоведення», «Інтелектуальна власність», Креатологія та іноватика», тощо [1,2].

Щоб отримати результати у творчій праці треба витратити багато часу. При цьому оплата праці не відповідає витратам часу. Потрібно зменшувати витрати праці у творчому процесі. На сьогодні таку задачу може вирішувати так звана «цифровізація» [3]. «Цифровізація» включає в собі три складових - віртуальний інжиніринг, цифровий двійник та адитивні технології.

Слід зазначити , що тільки високий рівень знань з спеціальності дає основу для розробки нових технічних рішень.

**Основна частина.** «Цифровізація» включає в собі три складових. віртуальний (використання комп'ютерних засобів) інжинірингу, цифрового двійника (симуляційні моделі ) та з адитивних (програмуємих) технологій.

Віртуальний інжиніринг (сучасний термін проектування і пусконаладочного процесу) можливо в загальному виді для пошуку нових технічних рішень прийняти частково як сучасні програмні комп'ютерні засоби управління проектами. До віртуального інжинірингу можливо віднести такі

програмні продукти як Microsoft Project, Spider Project, Primavera, Open Plan, Project Expert і деякі інші. Зараз їх кількість досягла декількох сотень [4]. Ці програмні продукти підходять для різних питань з планування підготовки спеціалістів з високим рівнем креативності.

Цифровий двійник (симуляційні моделі). Це тренд світових компаній. У складові цифрового двійника в стислому вигляді для підвищення знань та умінь з креативної та творчої складової випускників рівня вищої школи необхідно створювати комп'ютерні програмовані продукти на основі алгоритмів методів пошуку нових технічних рішень. Аналогом таких розробок можливі програмні комп'ютерні засоби підтримки прийняття управлінських рішень та використання технологій штучного інтелекту.

Можливості нейронних мереж завоюють все більше галузей економіки, саме завдяки відносній простоті застосування та якості результатів в моделюванні та прогнозуванні економічних процесів та ситуації на ринку [5].

Спочатку нейронні мережі відкрили нові можливості в області розпізнавання образів, потім до цього додалися статистичні і засновані на методах штучного інтелекту засоби підтримки прийняття рішень і вирішення завдань у сфері економіки. Застосування нейронних мереж в економіці полягає не в тому, щоб витіснити класичні традиційні методи, а в тому, щоб науковці мали ще один засіб для вирішення задач. Нейронні мережі охоплюють найрізноманітніші галузі інтересів: розпізнавання образів, обробка зашумлених даних, доповнення образів, асоціативний пошук, класифікація, оптимізація, прогноз, діагностика, обробка сигналів, абстрагування, управління процесами, сегментація даних, стиснення інформації, складні відображення, моделювання складних процесів та ін. [5].

Людська свідомість має здатність набувати, накопичувати досвід і організовувати дані у вигляді фактів і правил в базу знань, умінь й навичок. За допомогою механізму пам'яті ці знання витягуються в разі потреби і служать керівництвом або застереженням до дії. У разі інноваційної діяльності ми звертаємося до можливості спостерігати і генерувати нові системи фактів і

правил з точки зору їх корисності і внутрішньої мотивації інтересу до обраної предметної області. Інформаційні технології накопичили великий досвід в області обробки і представлення знань. Його необхідно враховувати і використовувати при створенні інноваційних систем [5].

У новій економіці сучасному споживачу притаманні такі якісні характеристики:

- інтелектуальність і здатність до навчання, які проявляються в споживанні все більш ускладнених товарів;
- інноваційність та креативність економічних агентів;
- мобільність і здатність до мережевої взаємодії;
- свобода вибору і суверенітет споживача.

Якісно новими характеристиками сучасних споживачів є креативність та інноваційність. В економічній психології дослідження інноваційності, як особистісної характеристики, найбільш інтенсивно розвиваються в трьох напрямках:

- в контексті використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- у вивченні психології споживачів товарів і послуг;
- в менеджменті організацій і організаційній психології.

Економічний аналіз інноваційної поведінки звернений до індивідуального досвіду суб'єкта споживання, свободи різних інтерпретацій і унікальності кожної людини як творця нових ідей. Ключовим моментом інноваційного процесу є вихід людини за межі раціонального мислення, відхід від традиційних схем і методів обробки інформації. Створення нових ідей та інновацій засноване на імпульсах ірраціонального, інтуїтивного і творчого в людині. Так, М. Уест вважає, що інноватор це людина з досить високим рівнем як креативності, так і інноваційної цінності, який здатний не тільки продукувати нові оригінальні ідеї, а й застосовувати їх на практиці. Соціальні зв'язки визначаються ступенем довіри до інших суб'єктів і інститутів, що грає в життєдіяльності людини ключову роль. В інформаційній економіці споживач завдяки мережам стає творцем і розповсюджувачем ідей та інновацій [5].



Всі складові частини з цифровізації можливо впровадити в учбовий процес в дисципліні «Комп'ютерні засоби методів пошуку нових наукових та технічних рішень».

Слід підкреслити, що тільки креативна особистість та ще й з високим рівнем знань має необхідні можливості для розробки нових технічних рішень. Для рішення такої задачі з підвищення рівня знань та умінь з пошуку технічних рішень повинні бути ще й дисципліни, що дають достатньо високий рівень знань з тих технічних рішень, що закладені в основу патентів, що застосовуються в відповідній спеціальності. Наприклад, можна запропонувати дисципліну «Основні технічні рішення та патенти у спеціальності».

Приведений вище аналіз ліг в основу створення моделі (рисунок) підвищення рівня знань та умінь з креативної та творчої складової.

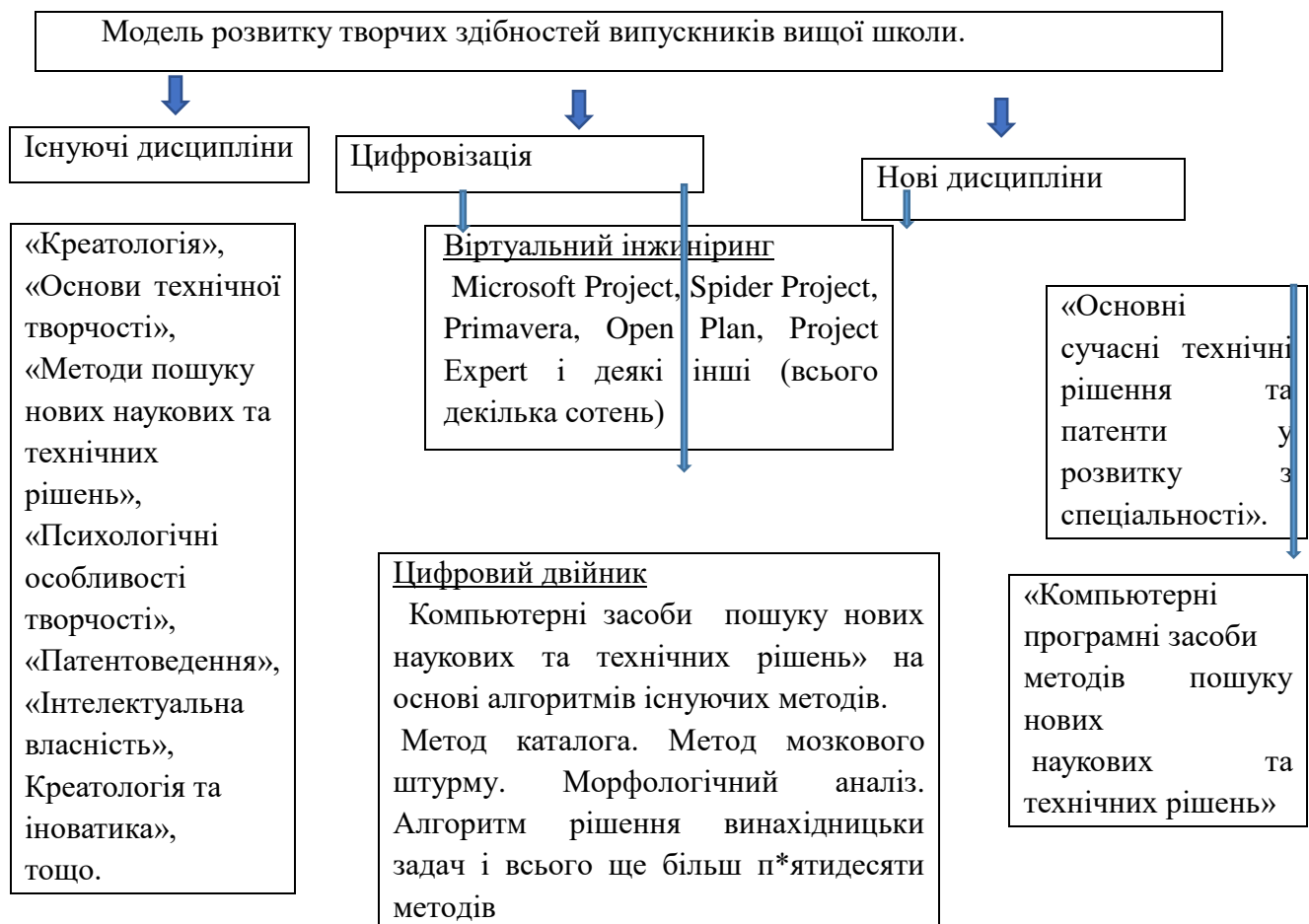


Рис. Модель розвитку творчих здібностей випускників вищої школи

**Висновки.** Показано, що в останні десятиліття відбувся бум з створення методів пошуку нових технічних рішень. З'явилися у вищій школі нова складова учбового процесу направлена на розвиток креативних творчих можливостей випускників. З'явилися дисципліни «Креатологія», «Основи технічної творчості», «Методи пошуку нових наукових та технічних рішень», «Психологічні особливості творчості», «Патентоведення», «Інтелектуальна власність» та інші подібні. Ці дисципліни окрім загально-освітньої складової направлена на формування у випускників початкового достатнього рівня знань та вмінь стосовно створення нових технічних рішень в першу чергу в галузі своєї спеціальності навчання. Але на погляд авторів цієї статті настав час піти далі в цьому напрямку.

Підкреслено і запропоновано, що для рішення такої вищеназваної задачі повинні бути ще й дисципліни, що дають достатньо необхідний рівень знання з тих технічних рішень та патентів, що застосовуються чи пропонуються на сьогодні у відповідній спеціальності. Наприклад, дисципліна «Основні сучасні технічні рішення та патенти у розвитку спеціальності». Відомо, що тільки високий рівень знань з спеціальності дає основу для розробки нових технічних рішень.

Крім того потрібно звернути увагу на можливості відносно бренду у техніці - інтенсивно застосовуємої «Цифровізації» з основними складовими як віртуальний інжиніринг, цифровий двійник та адитивні технології. Для цього запропоновано увести в учбовий процес дисципліну «Комп'ютерні засоби цифровізації у застосуванні методів пошуку нових наукових та технічних рішень»

### **Література**

1. Пігоров Г.С. та інші (2003). *Креатологія та інтелектуальні технології інноваційного розвитку: підр. для вузів* / – Дніпропетровськ: Пороги, 2003. Режим доступу: <https://scholar.google.com.ua/citations>.
2. Бойченко Б.М., Молчанов Л.С. Синегін Є.В. (2019) *Основи технічної творчості. Частина 1: Навчальний посібник для студентів спеціальності*

136 – металургія (бакалаврський рівень) / – Дніпро: НМетАУ, 53. Режим доступу: [https://nmetau.edu.ua/file/navchalniy\\_posibnik\\_ott\\_2019.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/navchalniy_posibnik_ott_2019.pdf)

3. Дорошенко В.С. (2021). Методи цифровізації ливарно-металургійного виробництва: віртуальний інжиніринг, цифровий двійник, адитивні технології. *Металл и литье Украины*. 2021. 4. 62-65. <https://doi.org/10.15407/steelcast2021.03.062>.
4. Програмні продукти управління проектами. Режим доступу: [https://pidru4niki.com/1908061147755/informatika/programni\\_produkti\\_upravlinnya\\_proektami](https://pidru4niki.com/1908061147755/informatika/programni_produkti_upravlinnya_proektami). Дата останнього звернення 28.02. 2023.
5. Петренко В.О., Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: Монографія. Дніпро: ТОВ «ЮК ЮРСЕРВІС», 2020. 68 с.

# **АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ НАПРЯМКІВ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

**О.М.ГУЦАН**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки бізнесу

**Т.О.КОБЄЛЄВА**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу

**П.Г.ПЕРЕРВА**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу

Національний технічний університет «ХПІ» (м. Харків)

Існуюча концепція сталого інноваційного розвитку сьогодні в переважній більшості дослідників розглядається через призму триєдиного підходу, який включає до визначення сталого інноваційного розвитку три складові: економічну, соціальну та екологічну [1], що в основному і відтворює наявні можливості та результати цих досліджень. Передумови до появи цієї концепції виникли в процесі роботи «Римського клубу», коли його творці звернули увагу на взаємозалежність трьох ключових аспектів розвитку - екологічного, економічного та соціального [2]. У 1983 р з ініціативи ООН була створена Міжнародна комісія з навколишнього середовища і розвитку (МКОСР), очолювана прем'єр-міністром Норвегії Г.Х.Брундтланд. У квітні 1987 року на 42-й сесії Генеральної асамблеї ООН комісія представила доповідь про довгостроковий розвиток людства, названий «Наше спільне майбутнє». У цій доповіді було вперше сформульовано визначення поняття «сталий інноваційний розвиток», яке отримало найбільш широке поширення в правових джерелах і науковій літературі. Одним з основоположників цього найбільш затребуваного в сучасних умовах наукового трактування сталого розвитку є професор економіки Едвард Барб'є, в роботах якого вперше в 1987 році прозвучала ідея про те, що завдання охорони природного середовища і досягненні високих показників в соціально-економічному розвитку підприємства не тільки не суперечать один одному, а навпаки, можуть сприяти

взаємному посиленню позитивних ефектів при їх досягненні [4]. Американський економіст, прихильник триєдиного підходу Дж. Сакс в своїй праці «Вік сталого розвитку» визначає концепцію сталого розвитку, перш за все, як «соціально інклюзивне і екологічно стале економічне зростання» (рис. 1), підкреслюючи при цьому, що зростання провідних економік світу на даний момент не відповідає критеріям сталого (безкризового) інноваційного розвитку [5]. Крім того, Дж. Сакс виділяє четвертий невід'ємний елемент - управлінський, вказуючи тим самим на те, що якісні характеристики політичних інститутів і прийнятих владними структурами рішень можуть мати визначальне значення в реалізації заявлених в оновленій версії порядку денного ООН щодо мети та задач сталого інноваційного розвитку [5].

Разом з тим, поза увагою дослідників в певній мірі залишається надзвичайно важливий напрям, пов'язаний з безпековою складовою сталого інноваційного розвитку, зокрема, з такими негативними явищами в економіці будь-якої країни як корупція, шахрайство, відмивання грошей та фінансування тероризму (ВГ/ФТ), порушенні законодавчих і нормативних актів, положень корпоративної етики. Всі ці негаразди притаманні і українській економіці, що зумовлює необхідність їх детального дослідження, осмислення та проведення відповідних наукових досліджень по максимальному зменшенню або повному усуненню цих проявів.

У наукових працях багатьох авторів [1-19] досліджено фактори та умови досягнення сталого інноваційного розвитку промислових підприємств з наявної тріади його основних складових - економічної, екологічної та соціальної. Переважна більшість досліджень з питань формування та практичної реалізації концепції сталого інноваційного розвитку якраз і орієнтується на вказані складові. Зокрема, такої думки дотримується О.Косенко [10] та Н.Ткачова [17], які вважають, що економічна, соціальна та екологічна складові в повній мірі відповідають принципам сталого інноваційного розвитку держава та її суб'єктів. Дещо іншого погляду дотримується О.Маслак з співавторами [16], які пропонують залишити тільки екологічну складову сталого інноваційного

розвитку стверджуючи, що «...за складовими сталого інноваційного розвитку тільки в екологічній сфері простежується зв'язок зі сталим інноваційного розвитком, а в економічній та соціальній він відсутній. Державна, регіональна, економічна, соціальна та промислова політика в законодавстві, концепціях, стратегіях, програмах не визначає потреб і механізмів переходу України до сталого інноваційного розвитку» [7]. Разом з тим, ці ж дослідники звертають увагу на важливість і необхідність безпекової складової в концепції сталого розвитку країни, наголошуючи, що «...стратегічною помилкою щодо успішного запровадження сталого розвитку в Україні стала невизначеність його принципів та ідей у законодавстві України з національної безпеки [11]. Розгляд проблеми сталого інноваційного розвитку через призму використання та освоєння сукупних ресурсів, резервів і можливостей різної природи, поєднання яких генерує проєкт формалізації системних ознак сталого інноваційного розвитку країни здійснено в наукових працях С.Ілляшенко [12] та Т.Гусаковська [19]. Ці дослідники зовсім не виділяють складові сталого інноваційного розвитку, вважаючи ресурсний підхід базовим при вирішенні проблем та задач сталого інноваційного розвитку. В розглянутих працях здебільшого звертається увага на прерогативу національного рівня, не вбачаючи при цьому місця, ролі та задач для промислового підприємства.

Разом з тим, на наш погляд, повноцінна реалізація концепції сталого інноваційного розвитку нерозривно пов'язана з відповідним її забезпеченням на усіх рівнях управління (національному, регіональному, галузевому, підприємства). Ефективного інноваційного розвитку можна досягнути тільки з допомогою успішного функціонування первинної ланки економічної системи – промислового підприємства, яке відіграє вирішальне значення в розвитку і життєдіяльності сучасного суспільства. Ключова роль підприємства знаходиться в центрі наукових досліджень Н.Ткачової [9] [17] та С.Нагі [15], які вказують, що принципові положення концепції сталого інноваційного розвитку можуть бути реалізовані і на рівні окремого промислового підприємства.

Формування базових положень та складових сталого інноваційного розвитку неможливо без теоретичного обґрунтування цього терміну. Тут також у дослідників немає єдиного підходу. На думку одних економістів [1, 7, 14], під сталим інноваційним розвитком зазвичай розуміють здатність протистояти негативним впливам, переважно стихійним силам природи, здатність попередити або послабити спади виробництва. Виробництво зі сталим інноваційним розвитком може бути визнано лише таке, яке забезпечує задоволення певного набору конкретних потреб з мінімальними витратами і в найкоротші терміни, виходячи з наявних ресурсів і реальних можливостей ефективного використання. Сталий інноваційний розвиток, на думку інших вчених, передбачає перехід від нинішнього використання ресурсів до економіки їх системного відтворення [3, 8, 13]. Ядром системи сталого інноваційного розвитку виступає підсистема відтворення якісних ресурсів, головним серед яких є людський потенціал. Якщо виходити із загальних позицій, під сталим розвитком слід розуміти розвиток, що враховує рівновагу інтересів нинішнього і майбутніх поколінь. Отже, основу формування концепції сталого інноваційного розвитку повинна складати ідея динамічно збалансованого взаємодії економічної, соціальної та екологічної сфер суспільного розвитку.

### Література

1. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
2. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
3. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
4. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний*

*прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.

5. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

6. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

7. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobieliieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

8. Tkachov M.M., Pererva P.G., Kobieliieva T.O., Tkachova, N.P., Diachenko T.A. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.

9. Kosenko O.P., Kobieliieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.

10. Kocziszky G., Kobieliieva T.O., Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.

11. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

12. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.

13. Tkachova N., Kobieliieva T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

14. Кобелєва Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.

15. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

16. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.

17. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелєва Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.



**18.** Кобелєва Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон.науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

**19.** Гусаковська Т.О., Кобелєва Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

## **КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**КАНЕВСЬКИЙ А.В.,**

начальник сектора супроводу бізнес-процесів

**БОНДАР Л.О.,**

к. філол. н., фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою,  
Державне підприємство «Дослідно-проектний центр кораблебудування»  
М. Миколаїв, Україна

Ефективність діяльності підприємства найчастіше визначається трьома параметрами: конкурентоспроможністю, економічною складовою та рівнем інноваційної діяльності. Зазначені компоненти досить тісно пов'язані між собою, впливаючи один на одного. Кожен із перелічених елементів містить ряд підсистем, що забезпечують їх розвиток або ж стагнацію. Зупинимось більш детального на такому елементі як інновація, зокрема розглянувши її структуру та передумови творення. С. В. Позняк у своїй роботі «Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств» зазначає: «Інноваційність спирається на процес удосконалення, відкриття нового, тобто на ефективне засвоєння та впровадження нововведень, спрямованих як на оновлення технологій, техніки, організації виробництва та розроблення нової продукції, так і на проведення соціальних інновацій, спрямованих на ефективну зміну поведінки персоналу з метою отримання запланованих результатів» [2]. Зазначена дослідником теза про соціальні інновації розглядається нами як один із важливих чинників, що впливає на конкурентоздатність підприємства, підсилюючи, відповідно, і його економічний потенціал.

Соціальні інновації нерозривно пов'язані із відповідним кадровим забезпеченням підприємства, адже будь-яка інновація потребує фахової підготовки, знань, таланту та винахідливості співробітників. Колектив підприємства, як його людський капітал, за певних умов стає релевантним інтелектуальному капіталу підприємства. Відповідно, інтелектуальний капітал являє собою знання та досвід, що накопичуються, удосконалюються у процесі життєдіяльності підприємства. Ці знання, а також потреба працівників у процесі своєї професійної діяльності продукувати нові ідеї та підходи, що

пов'язані зі створення чогось нового або удосконаленням вже існуючого, стають передумовою інноваційного розвитку підприємства. Зацікавленість співробітників у розробці чогось нового, їх потреба проявляти креативність детермінується цілою низкою комплексних заходів, спрямованих на створення необхідних умов задля забезпечення винахідницької діяльності співробітників.

У сучасних умовах значної ринково-економічної конкуренції між підприємствами питання формування у співробітників потреби до інноватики слід розглядати всебічно, враховуючи усі можливі аспекти та підходи, починаючи від психологічних чинників та закінчуючи матеріально-економічними факторами. Невід'ємною складовою професійної творчості є питання мотивації, яке в сучасних умовах трансформується в проблему інноваційної орієнтованості працівників, оскільки «результатом управління людськими ресурсами в період індустрії 4.0 стає якісний розвиток персоналу, направлений на інноваційний результат» [1, с. 31]. Інноваційна спрямованість працівників зумовлена як індивідуальними якостями особистості, що пов'язані з органічною потребою та психологічною схильністю деяких співробітників до творчої діяльності, так і з побудовою ефективної управлінської стратегії, яка спрямована на «вдосконалення мотивації персоналу, що фокусується на формуванні, розвитку та ефективному використанні кваліфікаційно-компетентнісного рівня працівників інтелектуально-інноваційної праці та підвищення внутрішньофірмової інноваційної активності на даній основі, що трансформується в інноваційний капітал підприємства» [1, с. 30].

Менеджерська модель інноваційної діяльності, на нашу думку, повинна складатися з двох векторів – підтримка висококваліфікованих співробітників (умовно означимо їх як *деміурги*), які мають довільне прагнення працювати творчо; інший вектор – стимулювання та заохочення інших співробітників (умовно означимо їх як *виконавці*) продукувати нестандартні підходи або ідеї. Будуючи роботу з працівниками, які представляють деміурічний тип особистості слід враховувати їх індивідуально-психологічні якості та стимулювати їх креативність шляхом надання свободи професійної діяльності;

сприяти усвідомленню ними своєї значимості та приналежності до новітніх розробок; забезпечувати побудову оптимальних комунікаційних моделей як на самому підприємстві, так і допомагати налагоджувати зовнішні зв'язки. Спільним і для деміургів, і для виконавців буде мотивування, пов'язане з можливістю кар'єрного росту, а також з матеріальним заохоченням продуктивної діяльності, що спрямована на створення інноваційних продуктів. Також доцільною є розробка низки заходів, переважно для виконавців або ж молодих спеціалістів, що спрямовані на розвиток у співробітників внутрішньо-психологічної мотивації та потреби у створенні чогось нового. Це можуть бути практики, інтенсиви, тренінги націлені на розвиток креативного мислення. Крім цього, значну увагу необхідно приділяти безперервному професійному розвитку співробітників. За умови швидких змін підходів та технологій, сучасний працівник повинен усвідомлювати необхідність постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб бути конкурентоспроможним, а також розуміти новітні процеси й тенденції, що відбуваються у сфері в якій він працює.

Отже, зазначені напрями роботи сприятимуть створенню інноваційно-орієнтованого кадрового складу підприємства, працівники якого розуміють та усвідомлюють важливість і значення створення нового продукту як передумову підвищення конкурентоспроможності підприємства, а отже і його фінансово-економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація пероналу в Industry 4.0. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2020 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 30–31. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/%D0%91%D0%86%D0%9C>*
2. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка. № 10, 2015. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2015/94.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/94.pdf)*

УДК 330.341:338.45

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК НЕОБХІДНА УМОВА  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
**Л.Г. КВАСНІЙ**

к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій економіки та  
підприємництва

Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (м. Трускавець)

**Ю.О. ШУЛЬЖИК**

к.т.н. професор кафедри менеджменту організацій економіки та  
підприємництва Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (м. Трускавець)

В нинішніх умовах цифровізації бізнес-процесів забезпечення інноваційного розвитку підприємств потребує розробки та ефективного застосуванням сучасних інноваційних механізмів обміну знаннями і технологіями з метою розширення інформаційної бази у межах єдиного цифрового ринку [1, с. 12]. Проблема підвищення конкурентоспроможності стала особливо актуальною для України з підписанням угоди з ЄС, що слугує стратегічним орієнтиром системних соціально-економічних реформ в Україні [2, с.5]. Це призвело до необхідності посилення конкуренції на українському ринку [3, с.5]. Саме з цією метою підприємства розробляють в довгостроковій перспективі стратегії щодо запровадження інновацій у свою діяльність.

Практика показує, що прагнення підприємства до конкурентоспроможності не повинно обмежуватися негайним операційним доходом і зайнятою часткою ринку, а має базуватися на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідженнях і формулюванні стратегій наукового розвитку. Вважаємо, що саме таким чином можна забезпечити довгостроковий і стабільний розвиток підприємства.

Важливим для підприємства повинна бути і висока здатність до технологічних інновацій.

Копитко М.І. під інновацією розуміє «кінцевий результат впровадження новації (інноваційної діяльності), що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впроваджене на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг»[4]

На сьогоднішній час технологічні інновації виступають основною силою сприяння розвитку підприємств, а також важливим джерелом підвищення їх конкурентоспроможності. Протягом останніх років підприємства докладають активних зусиль щодо дослідження можливості розвитку технологічних інновацій. Згідно з даними Державної служби статистики України частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємств зменшилась з 16, 6% у 2016 році до 14,9% у 2020 році. (Таблиця 1)

Таблиця 1. Динаміка впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2016–2020 рр.

Рік	Частка кількості промислових підприємств, що впроваджували інновації, в загальній кількості промислових підприємств, %
2016	16,6
2017	14,3
2018	15,6
2019	13,8
2020	14,9

Підприємство – це команда, і чи зможе команда вижити в ринковій конкуренції, значною мірою залежить від налагодженої співпраці між членами команди та організації процесу розподіл праці. Тому важливим є підвищене усвідомлення командної роботи на підприємстві і коригування внутрішньої структури для покращення контактів та комунікації різних відділів.

Важливо також поступово підвищувати рівень управління інформацією оскільки інформація виступає основою ділових операцій і основою для прогнозування та прийняття рішень.

При формуванні інформаційно-комунікаційної політики підприємства доцільно враховувати принцип стратегічної гнучкості, оскільки із швидкою зміною технологій інструменти інноваційної співпраці постійно розвиваються та удосконалюються.

Зміцнюючи можливості незалежних досліджень і розробок, підприємства усвідомлюють, що технологічні інновації повинні виходити на ринок, і приймають стратегію поєднання впровадження технологій, співпраці та імітації технічного процесу інших підприємств.

Отже, підтримуємо наукові позиції науковців [5] в плані забезпечення стабільного інноваційного розвитку підприємств в Україні, що «повинно стати одним із пріоритетних напрямків діяльності держави, тому що успішне впровадження інновацій здатне забезпечити конкурентні переваги України на міжнародній арені.»

#### Література

1. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Commission. Brussels. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
2. Угода про асоціацію. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ugoda-pro-asociacyu>
3. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf)
4. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 292 с.



5.Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 288 с.

## **ІННОВАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ І ТРАНСФЕРОМ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Н.П. КОРОГОД**

канд.пед.наук, професор кафедри інтелектуальної власності та управління  
проектами Українського державного університету науки і технологій  
(м.Дніпро)

*У статті наголошується, що інноваційний шлях розвитку України потребує поглиблення знань та підвищення кваліфікації працівників з питань інноваційної діяльності, управління інтелектуальною власністю й трансферу технологій. Одну з найважливіших ролей у створенні, розвитку й реалізації інноваційних технологій відіграє вища освіта. Її головне завдання - підготувати фахівців, здатних і бажаних створювати нововведення й сприймати зміни. Більшість закладів вищої освіти (ЗВО) України проводять наукову й інноваційну діяльність, спрямовану на комерціалізацію досягнутих науково-технічних результатів. Результатами наукової, науково-дослідної і творчої діяльності ЗВО є: винаходи, підручники, навчальні посібники, наукові статті, комп'ютерні програми та інші об'єкти інтелектуальної власності, інноваційні проєкти і технології. Розглядаються питання процесів взаємопов'язаного управління правового забезпечення інноваційної діяльності, охорони й захисту прав інтелектуальної власності, трансферу технологій та підготовки у ЗВО кваліфікованих фахівців з інноваційно-правового управління.*

*Ключові слова: інноваційно-правовий менеджмент, інноваційна діяльність, правове забезпечення, інтелектуальна власність, трансфер технологій, заклади вищої освіти, підготовка фахівців.*

*The article declares that innovative development pathway of the Ukraine requires knowledge deepening and qualification improvement of the specialists in innovations, intellectual property management and technology transfer. Higher education plays a key role in creation, development, and realization of innovative technologies. Its main task is to rise the specialists who would be able and willing to create new developments, as well as perceive the changes. Majority of Ukrainian higher education institutions (HEIs) direct their research and innovative activities towards commercialization of scientific and technological results. The following are the results of scientific, research and creative activities of the HEIs: inventions, textbooks, course books, scientific papers, software and other intellectual property objects, innovation projects and technologies. The paper discusses the questions of*

*interleaved management of the legal support for innovative activities, protection of intellectual property rights, technology transfer, and education of the qualified specialists in innovation rights management by the HEIs.*

*Keywords: innovation rights management, innovative activities, legal support, intellectual property, technology transfer, higher education institutions, educating the specialists.*

Проголошення країною інноваційного шляху розвитку потребує поглиблення знань та підвищення кваліфікації працівників з питань у сфері інноваційної діяльності, комерціалізації інтелектуальної власності й трансферу технологій. Можливість комерційного використання об'єктів інтелектуальної власності як основного продукту інноваційної діяльності – одна із важливіших умов підвищення мотивації творчої праці. Тому без підготовки висококваліфікованих фахівців успіху у зазначених сферах діяльності не досягти. Сферою інноваційної діяльності на підприємстві займаються менеджери вищої ланки – вони і виконують функції стратегічного управління. Компетентний керівник повинен відрізнити корисні для підприємства об'єкти інноваційної діяльності від неперспективних. Необхідно не тільки ідентифікувати наявну інтелектуальну власність, але й виявляти, кому належать права на неї [1]. Сьогодні необхідно усвідомлювати, що сучасний світ - це, насамперед, світ інноваційних технологій, світ, де купують і продають продукти інноваційної діяльності. Це коли рівень економічного розвитку та темпи економічного зростання країн, як правило, характеризуються значущістю науково-технічного прогресу в удосконаленні виробництва. Одну з найважливіших ролей у створенні, розвитку й реалізації інноваційних технологій відіграє вища освіта. Її головне завдання - підготувати фахівців, здатних і бажаючих створювати й сприймати зміни й нововведення.

Зважаючи, що в економічному сьогоденні, заснованому на знаннях, інтелектуальна власність, як результат інноваційної діяльності, стає частіше за все найважливішим активом підприємства, для її ефективного використання, наприклад отримання додаткових оборотних коштів, додаткових прибутків від передачі прав на використання об'єктів інтелектуальної власності, необхідно

дотримуватись певного нормативно-правового забезпечення та методик управління інтелектуальною власністю. Водночас, управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій, особливим чином це стосується інноваційно-правового менеджменту. Тому, будемо навчати наших студентів особливостям в зазначеній сфері діяльності, як це, наприклад, пропонується в Українському державному університеті науки і технологій, за освітньо-професійною програмою «Інноваційно-правовий менеджмент».

Саме здатність ефективно продукувати нові найсучасніші знання і доносити їх до споживачів (студентів та слухачів), формувати нові генерації висококваліфікованих фахівців і адаптувати їх до мінливих вимог ринку, визначають конкурентоспроможність національної системи освіти і конкретних закладів вищої освіти (ЗВО) [2].

Зазначимо, що сьогодні увага науковців приділяється окремо питанням правового забезпечення інноваційної діяльності, або охороні й захисту прав інтелектуальної власності, тобто теоретичним та методологічним аспектам управління цими сферами взятими окремо, в той час як практичні питання процесів взаємопов'язаного управління розглядаються недостатньо. Ще менше досліджень приділено процесу підготовки у ЗВО кваліфікованих фахівців з інноваційно-правового управління. Також зв'язки в системі «держава - університет – виробництво» залишаються незгодженими в механізмі управління результатами інноваційної діяльності.

Слід зауважити на взаємозв'язку таких видів діяльності, як творча, наукова, науково-технічна, інноваційна. Вагому роль у системі управління університетами відіграє менеджмент наукової роботи (результатами якої є інноваційні розробки, об'єкти інтелектуальної власності), оскільки наукова складова місії університету значною мірою визначає його статус та рейтингову позицію на національному та глобальному ринку освітніх послуг. Науково-дослідна діяльність в університетах спрямована як на забезпечення зв'язку між науковими дослідженнями і навчальним процесом з метою підготовки

кваліфікованих фахівців, так і на розробку нових конкурентоздатних інноваційних технологій [2].

Більшість ЗВО України мають високий науково-технічний потенціал, а також здатні пристосовуватись до сучасної ринкової системи, проводячи наукову й інноваційну діяльність, спрямовану на комерціалізацію досягнутих науково-технічних результатів. Результатами наукової, науково-дослідної і творчої діяльності ЗВО є: винаходи, підручники, навчальні посібники, наукові статті, комп'ютерні програми та інші об'єкти інтелектуальної власності, інноваційні проекти і технології.

У сучасних умовах необхідно вивчати кращий зарубіжний досвід провідних університетів щодо менеджменту інноваційної діяльності та тісно пов'язаним з нею правовим забезпеченням. Так, важливий внесок у розробку теоретичних та практичних засад управління науковою роботою в університетах США зробила група науковців під керівництвом Е. Кулаковскі та Л. Кроністер, результатом цієї велетенської аналітичної роботи стала публікація «Управління та менеджмент наукової роботи», що є, по суті, енциклопедією в цій галузі освітнього менеджменту [3].

Щодо вітчизняних розробок теоретичних та методичних засад управління інноваційно-інтелектуальною діяльністю, вагомий внесок в цьому сенсі зробили Бутнік-Сіверський; П.М. Цибульов, В.П. Чеботарьов [4]; М.В. Вачевський, [5]; Г. О. Андрушук О.Б. [7]; О.П. Орлюк та ін.

Результати інноваційної діяльності здебільшого мають подвійну природу - правову та економічну. З одного боку, це права на результат творчої діяльності, а, з іншого, - власне результат цієї діяльності. В технології виробництва інноваційної продукції безпосередньо використовують не права, а результат творчої діяльності - нові способи, речовини тощо. Об'єкт інтелектуальної власності і право на нього можна розглядати, відповідно, як зміст і форму. У той же час права можуть мати і економічне наповнення, наприклад, при продажу майнових прав на об'єкт права інтелектуальної власності за ліцензійним договором. Оскільки права інтелектуальної власності

мають нематеріальну природу, їх відносять до нематеріальних активів, якими, як і будь-якими іншими активами, необхідно управляти [4].

Відомо, що ЗВО - це освітньо-наукова організація, яка забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність, проводить активну науково-дослідну роботу. Тому, одним із основних питань, від якого залежить ефективність діяльності ЗВО у ринкових умовах, є підвищення рівня їх конкурентоспроможності за рахунок вдосконалення сфери інноваційної діяльності. Необхідно всіляко сприяти її розвитку, створюючи умови для удосконалення організаційних форм роботи (проведення конкурсів, виставок, конференцій тощо) серед молоді, студентів вищих закладів освіти та науково-педагогічних працівників.

Також ефективність управління інноваційною діяльністю може визначатись комерційним застосування її результатів, тобто перетворенням їх у товар. Тому функції управління інноваційною діяльністю повинні включати в себе наступні процеси [5]:

- планування розвитку системи інноваційно-правового менеджменту;
- створення системи мотивації персоналу;
- генерування ідей;
- формування «портфеля» інноваційних розробок;
- комерціалізацію (продаж або передача прав на об'єкти ІВ);
- трансфер технологій;
- охорону і захист прав на інноваційні об'єкти.
- взаємозв'язок у цій сфері освітньо-наукових організацій з підприємствами.

При оцінці ефективності інноваційної діяльності підприємства чи організації доцільно розрізняти стратегічне та оперативне управління і використовувати для них різні показники. Що стосується стратегічного управління, то пропонується використовувати такі критерії як ринкова вартість

підприємства (компанії, організації), темпи зростання ринкової вартості, тощо. Також слід враховувати, що у розробці та виробництві інноваційної продукції загалом беруть участь такі суб'єкти: замовник, виконавець і користувач. Тому потрібно дотримуватись балансу інтересів суб'єктів правовідносин у цій сфері, де рішення приймаються на основі дослідження поточного рівня техніки, інноваційних стратегій конкурентів, цілей та можливостей підприємства [5].

В якості критеріїв оцінки ефективності оперативного управління пропонуються наступні: кількість чинних об'єктів права інтелектуальної власності; відсоток результатів науково-технічної творчості, що використовуються у господарській діяльності підприємств; відсоток продажу нових або вдосконалених продуктів у загальному обсязі продажу; частка заощаджень внаслідок використання нових або вдосконалених процесів і технологій у загальних витратах на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) [5].

Одним з факторів ефективного управління сучасним підприємством (організацією, ЗВО) є наявність підрозділів з питань управління інноваційною діяльністю, що створюються відповідно до законодавства та головних завдань діяльності і функціонують згідно з окремими положеннями. Такими підрозділи можуть бути центри управління розвитком інноваційної діяльності та інтелектуальної власності, патентно-ліцензійні відділи, офіси трансферу технологій, тощо.

В умовах ЗВО, що має значний інноваційно-інтелектуальний потенціал і перспективи в науково-дослідній та патентно-ліцензійній діяльності, на наш погляд, його конкурентоспроможність буде в значній мірі залежить від обраної стратегії управління інноваційною діяльністю, яка об'єднує зусилля і враховує інтереси різних підрозділів, викладачів, аспірантів та студентів.

Отже, основний продукт університету - інтелектуальний, створений його науково-педагогічними працівниками (викладачами) та науковими співробітниками, що включає як об'єкти авторського права: результати викладацької та наукової діяльності, лекції, підручники, результати наукових

досліджень, програмні продукти, бази даних, так і об'єкти промислової власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки. Інтелектуальна власність - одна із форм майна, що потребує належної правової охорони. Правова охорона забезпечує закріплення за університетом право інтелектуальної власності на конкретні результати інтелектуальної, творчої діяльності, що в свою чергу є необхідною умовою для введення цих об'єктів в господарський оборот.

Вочевидь, сьогодення характеризується стрімким розвитком міжнародного співробітництва (партнерства) у сфері інноваційних технологій. Ті країни, які взяли напрям на інноваційний розвиток, на розвиток економіки, що ґрунтується на знаннях, показують найвищі рівні конкурентоспроможності на міжнародному ринку технологій. Тому проблеми комерціалізації й трансферу технологій потребують пильної уваги й ефективного вирішення.

Водночас, сьогодні стають актуальними такі поняття, як інноваційний університет, інноваційна кафедра, інноваційний науковець. Тому важливо сформулювати на базі вивчення відповідного національного та зарубіжного досвіду критерії та запровадити механізми забезпечення інноваційної компоненти якості наукової та науково-технічної діяльності університету [6]. Необхідно проаналізувати досвід створення та функціонування інноваційних структур при вітчизняних та закордонних ЗВО (інноваційно-наукових кластерів, інноваційно-технологічних центрів, spin-off і start-up компаній, тощо).

Відомо, що створена технологія набуває комерційної цінності тільки в двох випадках: якщо підтверджені виняткові (монопольні) права на її використання, і якщо технологія містить ноу-хау, що також є предметом правової охорони. Зазначимо, що інтелектуальна власність використовується в усіх без винятку галузях промисловості, економічної діяльності, підприємстві, тому коло ознайомих з її основами повинно бути якомога ширшим. У відповідності до Цивільного кодексу України право інтелектуальної власності являє собою:



- право на визнання людини творцем (автором, виконавцем, винахідником, ін.) об'єкта права інтелектуальної власності (ОПІВ);
- право на використання об'єкта права інтелектуальної власності;
- виключне право дозволяти використання об'єкта інтелектуальної власності;
- виключне право перешкоджати незаконному використанню об'єкта права інтелектуальної власності, у тому числі забороняти таке використання.

Інтелектуальна власність як новий вид товару досить швидко поширюється на ринку. Одна з основних властивостей інтелектуальної власності полягає в тому, що вона повинна приносити матеріальну чи іншу користь. Саме тому сучасні підприємства в умовах дефіциту матеріальних ресурсів та жорсткої конкуренції повинні вміти створювати, захищати і реалізовувати інтелектуальну власність (комерціалізувати її), встановлювати ліцензійно-договірні відносини у сфері інтелектуальної власності. Можливість комерційного використання об'єктів інтелектуальної власності (у тому числі у складі нової технології) - винаходів, корисних моделей, промислових зразків, комп'ютерних програм тощо як основного продукту інноваційної діяльності стає однією з найважливіших умов підвищення мотивації наукової праці.

Існує багато прикладів, коли дослідження в університетах успішно проводяться у співробітництві з підприємствами, приватними компаніями. Тому важливо, щоб були чітко визначені права володіння результатами спільної діяльності для усіх партнерів. Така співпраця збільшує взаємну довіру розробників й споживачів нових технологій, надає більшій мотивації вченим, науковцям, дослідникам і винахідникам. Співробітництво між університетами та індустрією в науці й технологіях є достатньо складним і може розвиватися через різні механізми, серед яких визначальне місце посідають процеси комерціалізації й трансферу технологій. Зазначимо, Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» визначає технологію як результат науково-технічної діяльності, сукупність

систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок і послідовність виконання операцій, процесу виробництва, реалізації і зберігання продукції, надання послуг.

Для успішної комерціалізації та трансферу технології повинні відповідати наступним критеріям:

- світова новизна або унікальність технології;
- завершеність розробки технології;
- невеликий обсяг початкових інвестицій, необхідних для просування технології на ринок;
- наявність налагодженого власного виробництва або можливість його організації без додаткових інвестицій;
- пророблення шляхів розв'язання проблем контролю якості та сертифікації продукції;
- наявність досвіду роботи на міжнародному ринку;
- краща пропозиція матеріалів, хімічних речовин і програмного забезпечення;
- пропозиція технології для промислового ринку;
- створення технології, що дозволяє одержати істотні цінові переваги [4].

Сподіваємося, що розвиток інноваційної діяльності, процесів комерціалізації й трансферу технологій у нашій країні відбуватиметься на основі ринкового підходу у сфері передачі передових наукових розробок у виробництво, і дозволить покращити наші позиції із зазначеного питання на міжнародному рівні.

Кожне підприємство, яке прагне стати конкурентоспроможним, має підтримувати на високому рівні власний науковий та інноваційний потенціал, демонструвати швидкі темпи нововведень та мати успішне керівництво, управління. Особливого значення в цих умовах набуває функція стратегічного планування у сфері інтелектуальної власності. Завдання зазначених процесів ґрунтується на дослідженнях тенденцій руху виробництва, темпів його зростання, обсягу і структури кінцевих потреб, оцінки природних, трудових,

матеріальних та інтелектуальних ресурсів, оцінці вимог до науково-технічного прогресу, виявлення найбільш перспективних напрямів (пріоритетів) науково-технічного та інноваційно-інвестиційного розвитку, реалізації обраних пріоритетів за допомогою стратегічних планів. Отже, прогнозування наукової й винахідницької діяльності та використання її результатів є неодмінною складовою частиною планування та програмування науково-технічного та інноваційного розвитку.

Одним із показників ефективності використання науково-технічного потенціалу підприємств і організацій є впровадження у виробництво науково-технічних розробок і сучасних технологій, покликаних забезпечити своєчасну заміну застарілої продукції, розширити її споживчі якості, підвищити конкурентоспроможність. Тому налагодження взаємозв'язків науки і виробництва - це стратегічно важливий шлях до структурної перебудови виробництва, орієнтації випуску продукції, яка буде прийнята та реалізована на ринку.

В умовах інноваційної економіки її розвиток визначається станом науки. З одного боку, саме завдяки науці цей розвиток полегшується, а з іншого — обмежується правами інтелектуальної власності [1]. Права інтелектуальної власності суттєві для багатьох видів комерційної діяльності, так як захищають інвестиції в наукові дослідження і допомагають забезпечити певні доходи. Добре продумані й розумно застосовані закони можуть заохочувати інновації, винагороджувати творців та підприємців і принести економічну й соціальну вигоду, не приводячи до неприпустимих монополій.

Отже, для переведення економіки на інноваційний шлях розвитку необхідне створення розгалуженої інноваційної інфраструктури, необхідна підготовка нової категорії фахівців - менеджерів із комерціалізації результатів наукової, творчої діяльності, які повинні володіти знаннями з комерціалізації технологій, основами маркетингу, теорією і практикою правової охорони та використання інтелектуальної власності; вміти управляти інноваційними проектами; розв'язувати завдання, спрямовані на примноження науково-

технічного потенціалу країни, захист національних інтересів у сфері економіки, забезпечення технологічної безпеки України.

Тому так необхідне постійне вдосконалення законодавчої бази у сфері інноваційної діяльності, нормативно-правове регулювання якої здійснюється на основі Законів України: «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про авторське право і суміжні права», «Про державне регулювання у сфері трансферу технологій», «Про вищу освіту» та ін. На основі нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності формується стратегія інноваційної моделі розвитку в нашій країні - досягнення якісно нового типу розвитку господарської системи, яка характеризується:

- новаторськими цілями, інноваційними результатами виробничої діяльності (товари, послуги, ефективність, конкурентоздатність тощо) в тактичному і стратегічному планах;

- інноваційними засобами досягнення мети (факторами - інноваціями у вигляді новітньої техніки і технології, нових організації та мотивації праці і виробництва);

- можливостями відтворення інноваційного спрямування на збалансованій основі, щоб господарська система мала всі організаційно-управлінські, ресурсні і методологічні умови для цього;

- пріоритетним використанням сукупності інноваційних факторів при визначенні обсягу і форми здійснюваних інвестицій, які реалізуються в різній часовій послідовності, а саме: послідовному, паралельному та інтегральному проходженні процесу вкладання капіталу і отримання прибутку [7].

Трансформація науково-технічних розробок в інноваційний продукт, придатний для виробництва і продажу, є найважчим етапом у ланцюга, який сполучає науку зі споживачем. Це пов'язано з тим, що розробники не завжди обізнані у домінантах ринку, потребах споживача, бо не мають досвіду технологічного підприємництва. виправити таке становище допоможе,

зокрема, цілеспрямована підготовка фахівців у сфері інноваційно-правового менеджменту.

Безперечно, перехід до інноваційної моделі розвитку економіки - найхарактерніша прикмета сучасного етапу в розвинутих країнах. Реалізація економічних цілей суспільства пов'язана з інноваційним типом розвитку, в основі якого закладений безперервний і цілеспрямований процес пошуку, підготовки та реалізації нововведень, які дають змогу не тільки підвищити ефективність функціонування суспільного виробництва, а принципово змінити способи його розвитку [8]. Ефективна інноваційна діяльність можлива в разі забезпечення необхідних умов, а саме: відповідного фінансування; створення системи спеціальних стимулів для реалізації нововведень; встановлення наукових, юридичних та економічних зв'язків із науковими установами, організаціями, вищими закладами освіти власної країни та зарубіжжя.

Отже, стратегія управління інноваційною діяльністю повинна передбачати наступні ключові моменти:

- створення відділів управління інноваційною діяльністю, трансфером технологій та інтелектуальною власністю;
- підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних до адекватних рішень у сфері управління інноваціями;
- удосконалення процесів комерціалізації інтелектуальної власності й трансферу інноваційних технологій.

Україна вже має певні правові засади щодо регулювання інноваційної діяльності й трансферу технологій. Водночас, уряд, який формує політику у сфері інноваційної діяльності, науки і технологій, повинен вживати ефективних заходів щодо створення підприємницького середовища, сприятливого для конкуренції та інновацій, і забезпечувати оптимальне поєднання людських, фінансових та інтелектуальних ресурсів для їх продуктивного використання; пропонувати дієві механізми для фінансування інноваційних розробок на всіх етапах їх реалізації від ідеї до впровадження; забезпечувати правові основи

реалізації інноваційних програм; сприяти відкриттю нових актуальних напрямків підготовки фахівців у сфері інноваційного управління.

### Література

1. Дроб'язко В.С., Дроб'язко Р.В. Право інтелектуальної власності: Навч. посібник. – К.: Юрінком Інтер, 2004. – 512 с.
2. Сбруєва, А. Управління науковою роботою в державних університетах США: структурно-функціональні аспекти [Електронний ресурс] / А. Сбруєва Порівняльно-педагогічні студії. - 2010. - № 1-2. - Режим доступу: <http://pps.udpu.org.ua/article/view/18093/15839>. - ISSN: 2312-1904.
3. Research Administration and Management. [Text] / ed. By Elliott C. Kulakowski, Lynne U. Chronister. - Jones & Bartlett Publishers, 2006. - 916 p.
4. Цибульов, П. М. Управління інтелектуальною власністю [Текст] : монографія / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов., Ю. Суїні; за ред. П. М. Цибульова. - К. : К.І.С., 2005. - 448 с.
5. Інтелектуальна власність: теорія і практика інноваційної діяльності [Текст] : підручник / за ред. проф. М. В. Вачевського. - К. : ВД Професіонал, 2005. - 448 с.
6. Цибульов, П. Комерціалізація інтелектуальної власності університетами та науковими установами: досвід США та можливості його використання в Україні [Електронний ресурс] / П. Цибульов, В. Корсун // Наука та інновації. - 2014. - № 3. - С. 47-56. - Режим доступу : [http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/14066.2.1.013.pdf](http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/14066.2.1.013.pdf).
7. Інтелектуальна власність в інноваційній економіці України/ [Г. О. Андрощук, О. В. Дем'яненко, І. Б. Жилияєв та ін.]/ упоряд. С. В. Таран. - К: Парламентське вид-во, 2008. - 448 с.
8. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. – К.: «Основа», 2005. – 52с.

## **ТВОРЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРИ СТВОРЕННІ ІННОВАЦІЙ ТА ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ**

**КРИКУН Н.П.**

студентка 3-го курсу, Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ)

**А.С. РОМАШКО**

к.т.н., доцент, Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ)

Нове технічне рішення створюється в результаті творчої діяльності. Не будемо брати до уваги абсолютно безкорисливих творців, які живуть натхненням та творчістю. Візьмемо до уваги цілеспрямовану творчу діяльність організації для отримання прибутку.

Психологічна інерція працівників (а це нічого не дасть, а це дорого, а це нездійсненно, а це нікому не потрібно, і так нормально) може зашкодити створенню інновації. Для подолання психологічної інерції застосовують методи активізації творчої діяльності, зокрема, мозкова атака; зворотна мозкова атака; тіньова мозкова атака; метод фокальних об'єктів; синектики; аналогії; аналіз видів і наслідків відмовлень, діаграму Ісікави, контрольні карти, метод проб та помилок і т. інш. [1, п.7.2].

Звертаємо увагу, що процес творчої діяльності переважно здійснюється в організаціях різної форми власності, які впроваджують для покращення своєї діяльності системи управління, наприклад, якістю, безпекою харчових продуктів, охороною праці, енергозбереженням, екологією. Тобто, впроваджуючи системи управління, організація управляє процесами, які вона для себе визначила – проєктування, виробництво, комерціалізація і т.ін.

Творча діяльність в ринкових умовах спрямована на результат, що буде приносити вигоду для творця чи роботодавця.

Творчу діяльність подекуди називають творчим процесом, а процес характеризується входами, управляючими діями (для підтримки контрольованих умов) та виходами.

Процес реалізації творчої діяльності, заснований на методах її активізації може бути застосований не лише до створення нових інновацій, що можуть бути винаходами (корисними моделями).

Творчі процеси організації можуть бути застосовані також і до розробки організаційної структури підприємства, до розробки системи управління підприємством (зокрема до процесу управління ресурсами і в т.ч. і таким специфічним ресурсом як знання, до якого входить і інтелектуальна власність), а також до управління ризиками.

Процес творчості може здійснюватися і в контрольованих умовах (ми дослідили та загалом знаємо, що ми би хотіли отримати на виході), де ми аналізуємо наш об'єкт на різних етапах його створення та визначаємо ризики з ним пов'язані (не лише техногенні, такі що створюються технічним засобом, а й такі, що пов'язані з природнім середовищем, або й антропогенні, внаслідок помилкового чи несанкціонованого впливу людей).

Управління ризиками (так зване ризик-орієнтоване мислення) вже давно вийшло на перший план і при створенні нових об'єктів, бо, наприклад, кому буде потрібен новий автомобіль (навіть з кращими технічними характеристиками), якщо він не усуває чи, хоча б, не мінімізує ризики, які існують в сфері застосування автомобілів такого ж призначення? Такий автомобіль може бути не допущеним на ринок через невідповідність його певним вимогам і розробник отримає збитки. Тобто спонтанний процес творчості (спочатку зробимо, а потім побачимо) може бути дуже ризикований, бо вкладені зусилля можуть не окупитися. Перевагою ж може бути проривне рішення, що буває вкрай рідко.



Визначення ризиків здійснюють вже на етапі проєктування і підтвердження цього може бути ДСТУ EN ISO 12100:2016 (EN ISO 12100:2010, IDT; ISO 12100:2010, IDT) «Безпечність машин. Загальні принципи проєктування. Оцінювання та зменшення ризиків» [2].

То що ж об'єднує процес створення інновацій та процес управління ризиками?

Перш ніж аналізувати ризик його потрібно ідентифікувати (якщо, звичайно, ідентифікація ризику здійснюється до настання події з негативними наслідками, а не після цього) і цей процес є творчим.

Процес загального оцінювання ризику складається з ідентифікації, аналізування наслідку, імовірності, рівня та власне з оцінювання ризику. Виходить так що при створенні машини ми реалізуємо інноваційний процес, який виконується при постійному управлінні ризиками. Тобто кожен інноваційний процес завжди супроводжується управлінням ризиками, але в цій публікації не враховані інші ризики, які будуть супроводжувати об'єкт інновацій протягом його життєвого циклу.

Про методи активізації пошуку ми вже вели мову вище, але в Україні діє стандарт ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику», до них відносяться такі методи, які підходять також для винахідницької діяльності, зокрема [3]:

- Мозкова атака (надає вирішального значення творчому мисленню).
- Переліки контрольних запитань (використовують для ідентифікування небезпечних чинників і ризиків або для оцінювання результативності засобів контролювання.).
- Метод Делфі.
- Попереднє аналізування небезпечних чинників.
- Дослідження небезпечних чинників і працездатності.
- Аналізування небезпечних чинників і точки контролю.
- Структурований метод «Що - якщо» (дослідження наслідків якихось змін, а також ризиків, які через це можуть виникнути чи

теж зазнати змін.).

- Аналізування видів і наслідків відмов.
- Аналізування причинно-наслідкових зв'язків.
- Технічне обслуговування, зорієнтоване на безвідмовність.

Аналізуючи кожен метод разом і окремо можна сказати, що всі вони спрямовані на швидкий розвиток загального оцінювання ризику, а також на зважування всіх переваг та обмежень.

З огляду на зазначене можемо визначити, щонайменше три етапи творчої діяльності при створенні нового продукту перед запровадженням його у виробництво:

1. творча діяльність при створенні нового продукту;
2. творча діяльність при ідентифікації ризиків нового продукту;
3. творча діяльність при розробці заходів щодо усунення (чи зменшення) ризиків та їх інтеграція до створеного продукту на етапі проектування.

Вищезазначені етапи творчої діяльності не є вичерпними і стосуються лише процесу створення та проектування нового об'єкта.

Тут не враховані процеси пов'язані, наприклад, з маркетингом інтелектуальної власності, доцільністю реєстрації прав інтелектуальної власності.

Зважаючи на наявність стандарту варто звернути увагу на застосування доцільних стандартизованих та апробованих методів управління ризиками, як методів активізації творчої діяльності.

**Висновок.** Оскільки:

- певна кількість методів активізації творчості співпадає з методами загального оцінювання ризиків;
- ризик-орієнтоване мислення є необхідним для оцінки ризиків при проектуванні обладнання;
- результати оцінки ризиків при проектуванні в подальшому застосовуються і для оцінки відповідності готової продукції вимогам технічних регламентів;

- оцінка ризиків потрібна при впровадженні інновацій;
- оцінка ризиків необхідна при впровадженні в організації стандарту (стандартів) з систем управління,

вважаємо, що засвоєння методів активізації творчості у навчальному процесі здобувачів вищої освіти за технічними галузями буде сприяти винахідницькій діяльності, а також буде розвивати ризик-орієнтоване мислення у здобувачів вищої освіти для подальшої виробничої діяльності, пов'язаної за створенням інновацій.

## Література

1. Інтелектуальна власність та патентознавство [Електронний ресурс] : підручник для студ., які навчаються за програмами підготовки магістрів / Н. О. Білоусова, Н. В. Гаврушкевич, М. А. Данильченко, М. В. Дубняк, Н. Д. Когут, О. В. Литвин, А. С. Ромашко, П. М. Цибульов, О. Я. Юрчишин ; КПІ ім. Ігоря Сікорського; за ред. П. М. Цибульова, А. С. Ромашко. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,03 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 377 с. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/44252> (дата звернення: 01.03.2023).

2. ДСТУ EN ISO 12100:2016 (EN ISO 12100:2010, IDT; ISO 12100:2010, IDT) «Безпечність машин. Загальні принципи проектування. Оцінювання та зменшення ризиків», чинний від 2018-07-01 Накази ДП «УкрНДНЦ» від 13.12.2016 №425 та від 15.09.2017. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. 64 с.

3. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT). чинний від 2014-07-01. Наказ від 11.12.2013 № 1469 Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. 80 с.

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**О. П. КРУПСЬКИЙ**

канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародного  
менеджменту

**Н. Р. МІЛЬКЕВИЧ**

студентка спеціальності 073 «Менеджмент»

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

Навіть у ринкових умовах господарювання не всі підприємства прагнуть максимізувати свій прибуток. Більшість державних та благодійних організацій мають зовсім іншу мету свого існування. Неприбуткові організації, як правило, зосереджуються на соціальних цілях, а не на матеріально-грошових.

Запорукою розвитку громадянського суспільства є наявність великої кількості ефективних неприбуткових громадських організацій різної спрямованості, що не залежать від держави, але здатні впливати на державні інститути і відстоювати інтереси громадян. У вітчизняній літературі під неприбутковими громадськими організаціями розуміють добровільні формування громадян, які утворюються в результаті вільного волевиявлення з метою висловлення колективних інтересів і вирішення громадських проблем та виконання статутних цілей членами об'єднання [1].

Некомерційний сектор складається з організацій різного розміру, типів та, як правило, служать благодійним, просвітницьким, освітнім, волонтерським або соціальним цілям. Вони створені для якихось ідеалістичних цілей і служать своїм членам і громадськості в цілому [2]. Вони працюють у різноманітних формах, від малих до великих. У малих формах вони працюють у формі асоціацій соціального захисту мешканців, благодійних диспансерів, релігійних товариств тощо. Однак у великих формах вони працюють у формі лікарень, шкіл, коледжів, рад адвокатів тощо. Основними джерелами їхнього доходу є членські внески, пожертви, доходи від інвестицій та гранти від будь-яких державних установ. Кошти, зібрані цими організаціями, зараховуються до

капітального фонду або загального фонду, залишок якого накопичується за рахунок надходжень капіталу з року в рік.

Неприбуткові організації також утримуються від виплат дивідендів або будь-якої форми прибутку своїм акціонерам. Натомість вони створюють соціальні блага, також відомі як соціальний капітал. Створюючи соціальний капітал, некомерційні організації прагнуть вирішити існуючу проблему чи питання, щоб розвивати людство певним чином [3].

Неприбуткова організація може бути соціальним підприємством, яке має соціальну мету та діє на благо місцевої громади чи суспільства в цілому. Місія соціальних підприємств може варіюватися від проєктів громадського обслуговування, догляду за дітьми, компаній з переробки сміття, програм учнівства, охорона навколишнього середовища, волонтерство тощо.

Неприбуткова організація зосереджена на певній соціальній справі. Вони використовують свої доходи для досягнення соціальної справи, жертвують гроші на соціальні цілі, оплачують витрати на свою діяльність і виступають за свою справу [4] і дуже залежать від рівня сформованості економічної культури [5].

Неприбуткові організації можуть створюватися з різних причин. Наприклад, власники можуть об'єднувати сильну пристрасть до певної справи, як-от захист зникаючих видів, і створювати своє підприємство для збору коштів, щоб певним чином допомогти дикій природі. Також, деякі люди можуть створити некомерційну організацію як хобі. Це може включати створення підприємства для спорту чи відпочинку.

У світі існує велика кількість неприбуткових організацій. Найвідоміші з них: Всесвітній фонд природи, Червоний Хрест України, ЮНІСЕФ або Лікарі без кордонів. Та всі неприбуткові компанії, в основному, можна розділити на три загальні групи:

*Благодійні організації.* Це некомерційні неурядові організації, які використовують пожертвувані активи та доходи для надання соціальних послуг і створення соціального капіталу. Вони можуть мати форму громадських

фондів або благодійних фондів. Наприклад, UK Community Foundations — це благодійна організація, яка прагне внести позитивні соціальні зміни у Великобританію.

*Адвокаційні організації.* Зазвичай вони створюються з метою просування або лобіювання певної соціальної справи чи політичного руху. Вони можуть організовувати збори коштів та інші заходи для агітації за справи, які вони прагнуть підтримувати, і заохочувати громадськість також підтримувати їх справу. Організації такого типу зазвичай збирають пожертви через щомісячні членські програми. Наприклад, Sisters Uncut — британська феміністична група, яка виступає за захист жертв домашнього насильства.

*Організації взаємної вигоди.* Це тип неприбуткової організації, яка працює на благо своїх членів, а не місцевої громади чи суспільства в цілому. Типовим прикладом організації взаємної вигоди є профспілка чи торгова палата. Їхні кошти надходять із членських внесків, і перевагами їхніх послуг користуються переважно його члени. Кооперативи є поширеним прикладом спільного бізнесу, і ними керують члени, які спільно керують бізнесом.

Звісно, що природа неприбуткових організацій є доволі специфічною, а тому і менеджмент такого підприємства має свої особливості. До таких особливостей нами було віднесено наступні:

1. Основною метою неприбуткової організації є обслуговування. Основною метою некомерційних організацій є служіння суспільству. Вони працюють на благо суспільства в цілому.

2. Прибуток не є критерієм та самоціллю. Неприбуткові організації створюються з ідеалістичними цілями, такими як релігійні, благодійні, освітні тощо. Їхньою метою ніколи не може бути отримання прибутку.

3. Надлишки доходу та прибутку не розподіляються між його членами. Хоча отримання прибутку не є критерієм для неприбуткових організацій, все ж може бути перевищення доходу над витратами або перевищення витрат над доходом. Перший відомий як «надлишок», а другий відомий як «дефіцит». На відміну від інших видів діяльності, надлишок або дефіцит неприбуткових

організацій не розподіляється між її учасниками. Вони коригуються в капітальному фонді таких організацій.

4. Окрема сутність неприбуткової організації. Концепція окремої організації однаково застосовна до неприбуткових організацій. Такі організації розглядаються як окрема юридична особа, що відрізняється від своїх членів.

5. Унікальні назви, що позначають їхню роботу та створюють позитивний імідж організації. Назви неприбуткових організацій вказують на характер і стиль їх функціонування. Наприклад, ГО «Жест допомоги», Благодійний фонд Сергія Притули, Екодія, Всеукраїнський благодійний фонд допомоги та розвитку «HelpGroup» тощо.

6. Управління обраними працівниками. Неприбуткова організація завжди має особливий колектив, який як і саме підприємство не вставить за мету матеріальне збагачення. Оскільки така компанія часто має обмежені фінансові ресурси, що може змінити пріоритети їх діяльності та зменшити можливість витратити кошти на креативні ідеї. за дослідженнями М. Botts [6], існує пряме взаємовідношення між організаційними динамічними здібностями неприбуткових організацій і динамічними здібностями менеджерів..

7. Основні кошти неприбуткових організацій від внесків і пожертвувань. Тому підприємство має постійно впроваджувати у свою діяльність креативний менеджмент аби викликати інтерес у своїх інвесторів. Наприклад, використання інноваційних технологій може допомогти знизити витрати на виробництво та збільшити продуктивність. Покращує взаємодію з клієнтами та партнерами. Використання креативних підходів може допомогти неприбутковій організації поліпшувати взаємодію з клієнтами та партнерами, сприяти створенню нових та ефективних методів комунікації зі зацікавленими сторонами, що може покращити репутацію та підвищити рівень задоволеності клієнтів, стати базою для розвитку організаційної культури, яка сприяє інноваційності, творчості та позитивному підходу до роботи. Це може зробити неприбуткову організацію більш привабливою для талановитих фахівців та жертвувачів.

8. Неприбуткові організації підзвітні низці зацікавлених сторін. Це ті, хто

отримує їхні послуги, волонтери, громада та державні установи. Це ще одна відмінність неприбуткових організацій від комерційних. Вони, як правило, обслуговують багатьох зацікавлених сторін, мають соціальні цілі та не налаштовані на отримання прибутку від своєї діяльності.

Отже, зазвичай неприбуткові організації не є самодостатніми для ведення своєї діяльності за рахунок доходів, отриманих із власних джерел, тому вони залежать від членських внесків, пожертвувань і грантів, отриманих від різних державних відомств. Менеджмент неприбуткових організацій є доволі специфічним, де в основі покладено соціальний капітал. Персоналом таких організацій має високий рівень самомотивації до вирішення суспільних проблем. Все підприємство, як єдина соціально-економічна система функціонує відповідно до обраної стратегії та користь суспільства.

### Література

1. Слюсаренко В.Є. Громадські організації як «третій сектор» економіки // *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2011. №2. С. 77-84.
2. Гура Н.О. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності та класифікація // *Економіка України*. 2012. № 8. С. 23–31.
3. Stukalo, N. et al. “Green” economy: from global concept to reality of local development, Dnipro. 2018. 352 p. (in Ukr.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.1294014>.
4. Мелех Л.В. Проблеми визначення поняття «неприбуткова організація» у термінологічній базі норм різних галузей права // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. : Юридичні науки. 2015. № 827. С. 103–109 URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2015\\_827\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_827_18).
5. Стасюк Ю. М. Формування економічної культури молодого фахівця // *Особистість у просторі культури: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозиуму*. Т. 24. С. 100-102.
6. Botts, M. M. Dynamic Managerial Capabilities: Lessons from Non-Profits in Highly Dynamic Environments. // *European Journal of Management Issues*. 2017. Vol. 25. №1. P. 24-29. <https://doi.org/10.15421/191704>.



## **БЕЗ ІНДУСТРІАЛІЗАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ВІНАХІДНИЦТВА НЕ БУДЕ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ МОГУТНОСТІ УКРАЇНИ**

**Ю.М. КУЗНЄЦОВ**

д.т.н., професор кафедри конструювання машин  
НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

«Патентна система підливає паливо  
інтересу в полум'я таланту»  
16-й президент США Авраам Лінкольн

На сьогоднішній день суспільство, як ніколи, відчуває гостру потребу у вагомих інноваціях, бо вичерпуються природні ресурси, знищується жива природа, зростають духовні і моральні запити людей на фоні збагачення невеликої «купки» олігархів, а значна доля людей страждає від стресів, недоїдання і знаходиться за межею бідності. В Україні на першому місці залишається економіка речей, що характерно для нерозвиненого капіталістичного ладу при нехтуванні Конституцією та верховенством права, у той час, як у високорозвинених державах превалює економіка знань (інноваційна економіка) та дотримуються Конституція і верховенство права.

Для здійснення в умовах викликів «Індустрія 4.0» і наближення «Індустрія 5.0» [5] технічного, технологічного, інжинірингового та документального забезпечення використання результатів науково-дослідних робіт та інноваційних продуктів на підприємствах, в наукових, творчих організаціях та навчальних закладах необхідно на законодавчому рівні подбати про стимулювання винахідництва [2,4].

Починаючи з 1991 року і подальших років отриманої незалежності України почалося руйнування машинобудівного і аграрно-промислового комплексу, який був основним замовником на винахідницьку діяльність. Зникла налагоджена інтеграція освіти, науки і виробництва. Чомусь політики забули, що особливу роль в інноваційному розвитку економіки країни відіграють винахідники, оскільки вони є носіями технологій та ноу-хау, генерують знання, що здійснюють інноваційні перетворення в техніці й промисловості. До сих пір

в Законі України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» (стаття 38) лише декларується, що «держава стимулює створення і використання винаходів (корисних моделей), встановлює винахідникам і особам, які використовують їх, пільгові умови оподаткування та кредитування, надає інші пільги відповідно до чинного законодавства України» [1].

Але крім декларування справи не зрушилися. Навпаки все робиться для позбавлення винахідників і раціоналізаторів стимулюючих важелів. Наочний приклад – раніше за подачу заявки на винахід фізична особа сплачувала збір 7 грн, а учні, студенти і пенсіонери були звільнені від цього, натомість зараз це виходить за 500 грн.

Для винахідників руйнація системи інтелектуальної власності (ІВ) стала відчутною після передвчасного вступу України в 2007р. із слабкою економікою у Світову організацію торгівлі (СОТ), бо це по суті була ліквідація соціальних замовлень на винаходи вітчизняними виробниками в промисловості і аграрному секторі при дуже низькому рівні життя і старих технологіях, що робить собівартість продукції вище продажної ціни іноземного виробника. Негативний наслідок цієї дії - збільшення у 35 разів розмірів зборів за подання заявок і підтримку чинності патентів на винаходи і корисні моделі. Відтоді заявки почали оформляти переважно на корисні моделі і на фізичних осіб. Як може країна з низьким рівнем життя і старими технологіями вступати в спільноту багатих, технологічно розвинутих країн і конкурувати з ними?!

Тому в 2007 р. КПП прийняло участь в публічному обговоренні питання про передвчасний вступ в СОТ, де були наведені зрозумілі вагомі аргументи: «Без підняття економіки України до рівня європейської вступ до СОТ – це повний крах вітчизняного виробництва. Прагнення до негайного вступу до СОТ нагадує спробу команди судна, яке пливе знизу уверх по Дніпру, намагаючись перед Дніпрогесом подолати греблю без шлюзування. Всім зрозуміло, що це неможливо, бо при раптовому відкритті греблі без часової і технічної буферної зони, де нижній рівень води піднімають до верхнього, судно разом з командою буде знищено потужною лавиною верхньої води».

Замість того, щоб зробити належні висновки, останній удар знищенню винахідництва і загрозі національній безпеці Україні був нанесений Постановою КМУ № 496 від 12 червня 2019 р. (яку кілька років протягував у ВРУ перший віце-прем'єр С. Кубів, доводячи у пояснювальній записці доцільність поповнення бюджету за рахунок зборів з винахідників). В результаті цієї Постанови додатково підвищили збори у 4 рази для винаходів та у 12 разів — для корисних моделей. Наслідок-більшість захищених охоронними документами об'єктів патентного права (винаходів, корисних моделей, промислових зразків) у виробництві не використовуються і припиняють свій життєвий шлях відразу після розробки і отримання правової охорони. Згідно статистичним показникам можна прогнозувати подальше падіння рівня винахідницької активності національних заявників та негативний вплив цього на інноваційний розвиток держави. Катастрофічно скоротчується кількість винахідників, раціоналізаторів і творців внаслідок не збудованої національної політики у сфері ІВ.

Заслужених винахідників і раціоналізаторів України, які творять не завдяки, а всупереч недолугих заходів [3], не тільки не стимулюють, що було раніше, але й починають забувати навіть там, де вони працюють. Ніхто не допомагає суб'єктам права ІВ впроваджувати результати їх творчої діяльності у вітчизняне виробництво. Навіть круглий стіл з нагоди Дня винахідника і раціоналізатора 19 вересня 2019 року вирішили провести під гаслом «**Чи потрібні винахідники в Україні?**».

Україна повинна відродитися як суверенна високорозвинена **індустріально-аграрна держава** у вигляді октаедра (рисунок), міцна як алмаз (зліва) і приваблива як діамант (справа) з багатьма яскравим гранями.

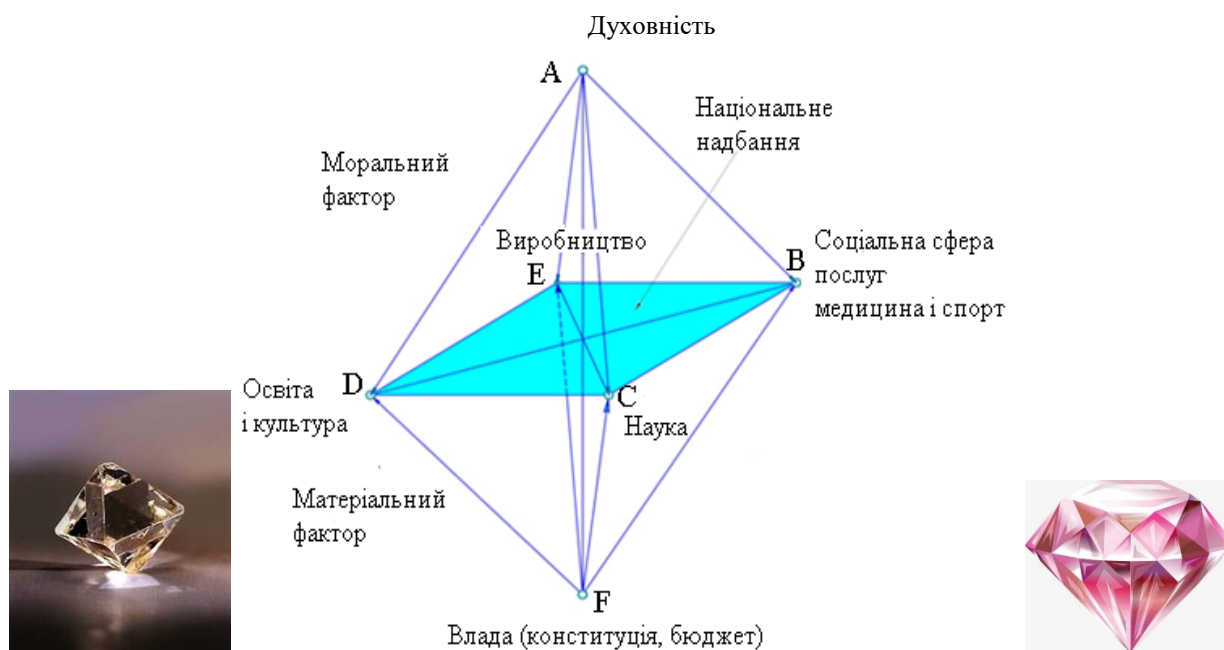


Рисунок. Геометричний образ високорозвиненої індустріально-аграрної України

**Основний висновок** -головна причина існуючих недоліків у справі підтримки і стимулювання винахідницької діяльності в Україні — відсутність політичної волі і контролю з боку уряду, відповідних міністерств, ВРУ і профільних комітетів. Для виходу із такого становища пропонується:

1. Удосконалити патентну політику з залученням промисловиків, заслужених винахідників, патентних повірених та НАНУ і перейняти досвід американських ЗВО, які очолюють першу десятку в світовому рейтингу, наприклад, Масачусетський технологічний інститут.
2. Відновити форму 4-нт «Акт впровадження (використання) винаходу», який підписує автор і відповідальні керівники (засвідчується печаткою) і Бюлетень «Впроваджені винаходи і промислові зразки».
3. В організаціях і ЗВО створити заохочувальні фонди підтримки інновацій для стимулювання винахідників з його наповненням за рахунок благодійних внесків, відшкодувань в розмірі 1% коштів з держбюджетних і госпдоговірних робіт. Ввести систему заохочувальної винагороди винахідникам від організації-заявника (роботодавця) в розмірах, передбачених бюджетом організації і

широко задіяти систему надання безоплатних послуг по оформленню заявок на винаходи з боку університетських фахівців.

4. Підтримувати перспективні патенти на винаходи не менше 10 років, щоб надати можливість авторам і підрозділам продовжувати поетапну розробку науково-технічної документації по ланцюгу: розробка технічної документації; всебічні лабораторні дослідження (чи достатньо це обгрунтовано?); невелике експериментальне виробництво або єдиний зразок (а чи діє це?); велике експериментальне виробництво або велика серія зразків (чи вигідно це?); дослідження ринку збуту –маркетинг; розробка технології промислового виробництва.

5. Ефективність держбюджетних і госпдоговірних прикладних НДР і ДКР визначати не по кількості отриманих грошей з очікуваним ефектом, а по реальному прибутку (наприклад, згідно економічного ефекту, отриманого від впровадження, наприклад, винаходу по акту впровадження (форма 4-нт). Цей прибуток на протязі чинності дії патенту повинен значно перевищувати всі понесені витрати.

6. Негайно скасувати Постанову КМУ від 12.06.2019р., згідно якої не обгрунтоване значно підвищені зборів за оформлення і підтримання чинності патентів на об'єкти промислової власності, що знищує інноваційну діяльність в Україні і загрожує її національній безпеці.

7. Для поетапного просування через продаж ліцензій перспективних патентів на ринок і їх промислового виробництва з метою отримання прибутку треба на час їх підтримання виділяти кошти через держбюджетну тематику або фонд підтримки інновацій, а не розпорошувати їх по принципу «Всім сёстрам по серьгам» на протязі десятків років, отримуючи тільки товсті звіти і не поповнюючи новими науково-технічними досягненнями, що захищені патентами України. Передбачити кошти на фінансування хоча б одного на рік

перспективного винаходу по національному патенту, який після конкурсного відбору оформити на міжнародний патент в кількох країнах по процедурі РСТ.

8. Створити пільговий режим для винахідників, які пропонують нові рішення по забезпеченню і підвищенню національної безпеки України, її обороноздатності, захисту людей від вражень різною зброєю, створенню найсучаснішої техніки і новітніх технологій. З авторів-винахідників (фізичних осіб) і заявників (юридичних осіб) не брати збори за подачу заявок.

9. Віддати перевагу і максимально сприяти створенню і оформленню заявок в ЗВО, в т. ч. міжнародних, на винаходи науково-педагогічними працівниками, а оформлення заявок на корисні моделі залишити студентам і аспірантам при самостійному авторстві. Всі інші заявки на корисні моделі пропонувати оформляти від фізичних осіб за власні кошти.

10.Звернутися до молоді і досвідченої технічної еліти України із закликом: «Випередити, не наздоганяючи!» за рахунок інноваційного прориву в найстислі терміни заради ПЕРЕМОГИ над рашистською навалою.

### Література

1. Андрощук Г.О. Кому потрібна винахідницька діяльність в Україні? Юридична газета, №19 (749), 2021.
2. Колосов О.Є., Кузнецов Ю.М. Шляхи підвищення ефективності винахідницької та інноваційної діяльності студентів та науковців вітчизняних вишів // Науково-інформаційний вісник АНВОУ, №2 (91), 2014 - С.31-40.
3. Кузнецов Ю.М. Винахідництво в Україні - не завдяки, а всупереч // Інновації молоді в машинобудуванні, №3, 2021.- С. 7-11.
4. Кузнецов Ю.М. Не декларувати, а створювати умови для одержання прав на об'єкти інтелектуальної власності в Україні //Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Права людини в Україні і світі: охорона, реалізація і захист, 3.12.2015.- с.63-68.
5. Кузнецов Ю.Н. Недалёкое будущее-качественный переход от «Индустрия 4.0» к «Индустрия 5.0» //Матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф. «Сучасні технології промислового комплексу» (СТПК-2021). Херсон, ХНТУ, 7-11.09.2021.- С.13-16.

**ЦІННИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА  
ІННОВАЦІЙ:  
ПОГЛЯДИ НА АВТОРСЬКЕ ПРАВО ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЮ  
ДИРЕКТИВИ 2019/790/ЄС В УКРАЇНІ**

**Л. А. ЛИТВИНОВА**

к. соц. ком., зав. сектору з охорони інтелектуальної власності

Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (м. Київ)

В ХХІ столітті кількість даних, накопичених людством в електронному вигляді, зростає надшвидкими темпами. Ці дані існують навколо нас у вигляді: текстів, зображень, аудіо, відео, гіпертекстових документів і т.д. Величезна кількість даних є результатом широкого використання мережі Інтернет, в якій виявити неординарну інформацію без застосування спеціальних методів майнінгу практично неможливо. У зв'язку з чим все більшого значення набуває інтелектуальний аналіз тексту та даних (TDM - Text and Data Mining), що відноситься до процесу отримання корисної інформації та знань з великих наборів даних структурованого або неструктурованого тексту за допомогою автоматизованих методів. В останні роки TDM став важливим інструментом для наукових досліджень, оскільки, дозволяє дослідникам отримувати цінні відомості з величезної кількості академічних публікацій та інших джерел для генерації нових ідей, виявлення закономірностей та створення наукового відкриття. Шляхом застосування TDM вчені можуть отримати доступ до терабайтів і петабайтів цифрових даних, які можуть сприяти перевірці гіпотези, підтверджувати результати та ставити нові дослідження. Крім того, автоматизовані процеси збору та обробки інформації допоможуть науковцям суттєво заощадити час виконання досліджень, що підвищить ефективність їх роботи. Застосовуючи методи TDM до цих великих наборів даних, дослідники можуть виявляти закономірності, тенденції та зв'язки, які неможливо розрізнити з допомогою традиційного ручного аналізу. Оскільки аналіз

проводиться без впливу людських факторів та особистих поглядів дослідника це допоможе підвищити точність та об'єктивність результатів досліджень. Взагалі, TDM може революціонізувати методи, якими вчені проводять дослідження та генерують нові знання. Також TDM дозволяє створювати нові інструменти та технології, які можна використовувати для вирішення різноманітних соціальних проблем. TDM може стимулювати інновації та створювати нові можливості для розвитку та прогресу.

Незважаючи на величезний потенціал TDM для наукових досліджень, закон про авторське право може накладати деякі обмеження щодо його використання. Закон про авторське право зазвичай надає виняткові права власнику роботи, захищеної авторським правом, включаючи право відтворювати її, розповсюджувати копії та створювати похідні твори. TDM може включати використання великої кількості матеріалів, захищених авторським правом, на які можуть не поширюватись існуючі обмеження на використання. Крім того, TDM може вимагати створення копій або адаптації робіт, захищених авторським правом, що може вважатися порушенням закону про авторське право. Оскільки, отримання дозволу від усіх правовласників може бути трудомістким та дорогим процесом, це може стати перешкодою для дослідників використовувати TDM у своїх наукових дослідженнях.

Для вирішення цих проблем, Європейський Союз запровадив нові винятки для інтелектуального аналізу тексту та даних (ст. 3 і ст. 4), що містяться в Директиві 2019/790/ЄС про авторське право та суміжні права на єдиному цифровому ринку (Директива 2019/790/ЄС) [1]. Директиву було прийнято Європейським парламентом та Радою Європейського Союзу 17 квітня 2019 року і спрямована вона на модернізацію законодавства ЄС про авторське право для кращого відображення епохи цифрових технологій та забезпечення всебічного доступу до захищених авторських прав матеріалів та їх використання.

Статті 3 та 4 Директиви 2019/790/ЄС спрямовано на сприяння інноваціям через дозвіл певного використання творів, захищених авторським правом, без



необхідності отримання дозволу чи оплати за певних умов. Це означає, що дослідники, стартапи та інші новатори отримають ширший доступ до захищених авторським правом творів, матимуть додаткові можливості у розробці нових продуктів, послуг та технологій.

Зокрема, стаття 3 Директиви 2019/790/ЄС встановлює обов'язковий виняток з авторського права для TDM, які проводяться з метою наукових досліджень<sup>1</sup>. За цим положенням наукові установи та дослідники можуть використовувати автоматизовані методи для аналізу великих обсягів даних із творів, захищених авторським правом, без необхідності отримання дозволу або оплати за умови, що вони мають законний доступ<sup>2</sup> до цих творів. Виняток поширюється на всі види творів, захищених авторським правом (крім програмного забезпечення), включаючи книги, статті та інші письмові матеріали. Оскільки стаття 3 Директиви 2019/790/ЄС обмежує використання TDM з комерційною метою, це може позбавити у компаній бажання інвестувати у технології TDM.

Стаття 4 Директиви 2019/790/ЄС уточнює умови використання TDM у наукових дослідженнях, а саме, використання творів, що охороняються авторським правом, для ілюстрації або цитування в наукових публікаціях. Тобто, вчені та дослідники можуть використовувати твори, захищені авторським правом, такі як зображення або текстові фрагменти, для підтвердження результатів своїх досліджень без необхідності отримання дозволу або оплати за умови, що матеріал отримано на законних підставах та його використання не суперечить нормальному використанню матеріалу або необґрунтовано обмежує законні інтереси правовласника. У той же час, стаття 4 вимагає від організації вживати технічних заходів для забезпечення законних інтересів власника авторських прав при використанні TDM. Це може стати

---

<sup>1</sup> Наукові дослідження охоплюють як природничі, так і гуманітарні науки (п. 12 Преамбули Директиви DSM).

<sup>2</sup> Під законним доступом слід розуміти доступ до контенту на основі політики відкритого доступу або через договірні угоди між правовласниками та дослідницькими організаціями або установами культурної спадщини, такими як підписки, або іншими законними способами (п. 14 Преамбули Директиви DSM).

додатковим тягарем для організацій, особливо невеликих, яким не вистачає ресурсів для реалізації таких заходів.

Попри деякі недоліки, положення статей 3 та 4 Директиви 2019/790/ЄС можна розглядати як позитивний крок у розвитку інновацій у Європі, оскільки вони допомагають збалансувати інтереси правовласників із потребами дослідників та новаторів. Це може сприяти більш швидкому та ефективному розвитку науки та технологій, зокрема в області штучного інтелекту та машинного навчання, які потребують значної кількості даних і текстів для свого функціонування та навчання.

Значення статей 3 та 4 Директиви 2019/790/ЄС для України полягає у тому, що вони забезпечують правову основу для використання TDM, зокрема, у наукових дослідженнях та інноваціях. Надавши дослідникам можливість отримувати доступ та використовувати матеріали, захищені авторським правом, для TDM, Україна зможе зміцнити свої позиції у галузі наукових досліджень та інновацій. Крім того, це полегшило б ефективний аналіз великих обсягів даних, що прискорить темпи наукових відкриттів та інновацій в Україні.

Для перенесення статей 3 та 4 Директиви 2019/790/ЄС до національного законодавства необхідно внести зміни до Закону України «Про авторське право та суміжні права». Зокрема, мають бути включено положення, які встановлюють обов'язковий виняток з авторського права для TDM, що проводиться з метою наукових досліджень, і роз'яснювальні умови, за яких захищений авторським правом матеріал може використовуватися для TDM. Ці положення також повинні забезпечувати захист законних інтересів правовласників, дозволяючи дослідникам використовувати TDM з науковою метою. Це вимагатиме всебічного розгляду балансу між захистом авторських прав та потребою у TDM для наукових досліджень.

## Література

1. *DIRECTIVE (EU) 2019/790 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market and amending Directives 96/9/EC and 2001/29/EC.* URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L0790&from=EN#d1e822-92-1>  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L0790&from=EN>

## **РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**М.А. МИРОНЕНКО**

к.т.н., доцент, учений секретар ДП «НДТІ» (м. Дніпро)

**Р.М. КОРОЛЬ**

к.т.н., директор ДП «НДТІ» (м. Дніпро)

Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади (скор. ДП «НДТІ»)), засноване 29 грудня 1937 року в м. Дніпропетровську [1].

Станом на 01 жовтня 2022 року до складу інституту входять:

- адміністративно-управлінські підрозділи;
- три науково-дослідних підрозділи;
- міжрегіональний науково-інженерний центр обґрунтування вимог до якості труб, балонів, іншої металопродукції та забезпечення їх нормативною документацією;
- науково-інженерний центр з випробування труб, балонів, іншої продукції і матеріалів.

Кадровий потенціал ДП «НДТІ» наведено у таблиці 1.

Згідно з нею, середня кількість працівників складає понад 50 осіб. Такої чисельності достатньо для виконання співробітниками науково-дослідних робіт, запланованих на 2022 рік. Середній вік працівників складає 55 років.

Автори неодноразово висвітлювали питання господарської та наукової діяльності науково-дослідної установи. Зокрема, у роботі [2] головну увагу зосереджено на питаннях стратегічного розвитку підприємства, а у роботі [3] приділено увагу питанням поточної ситуації на підприємстві, зокрема за перший квартал 2022 року.

Далі зупинимось на висвітленні питань, пов'язаних з особливостями господарської діяльності ДП «НДТІ» в умовах початку активної фази

неприхованої воєнної агресії щодо України з боку північно-східних сусідів (Російської Федерації та її сателіта Білорусі).

Таблиця 1

Показник кадрового складу	осіб.
Середня кількість всіх працівників	51
Із них жінок	31
чоловіків	20
кандидатів технічних наук	3
Кількість молодих працівників (віком до 35 років)	1
Приймають участь у виконанні НДР	29
Із них винахідників та раціоналізаторів	23
Загальна кількість пенсіонерів	29
Мають повну вищу освіту	38
Кількість керівників наукових підрозділів	9

За результатами діяльності інституту за третій квартал 2022 року чистий дохід від реалізації продукції склав 851 тис. грн., що менше планового показника на 1479 тис. грн.

Чистий фінансовий результат – збиток в сумі 520,0 тис. грн., а планувався прибуток 11,0 тис. грн.

Витрати на оплату праці в порівнянні з планом менші на 847,0 тис. грн. через запровадження на підприємстві скороченого графіку роботи з метою економії.

Капітальні інвестиції в 3 кв. 2022 р. дорівнюють нулю через брак коштів (план – 45 тис. грн.).

За результатами діяльності інституту в 3 кварталі 2022 року дохідна частина складає в сумі 1332,0 тис. грн., що менше запланованої на 1571 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції в третьому кварталі 2022 р. отримано в сумі 851,0 тис. грн., що на 1479,0 тис. грн. менше запланованого показника через зменшення замовлень з боку трубних підприємств України і тимчасового призупинення роботи цих підприємств через військову агресію РФ.

Споживачами наукової продукції підприємства є вітчизняні виробники металопродукції.

Відповідно до діючого законодавства України – ст. 97 Кодексу Законів про працю, ст. 15 Закону «Про оплату праці», ст. 7 Закону «Про колективні договори і угоди» та колективного договору п. 3.1 Розділу III адміністрація інституту самостійно, через колективний договір визначає форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, розмір доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантованих видів виплат згідно затверджених положень з обов’язковим збереженням норм і гарантій, передбачених законодавством, галузевою угодою і колдоговором.

Всі системи оплати праці та преміювання, положення з виплати заохочувальних та компенсаційних виплат, штатні розклади затверджуються директором інституту, узгоджуються профспілкою і є невід’ємною частиною колективного договору.

Середня кількість працівників в інституті у 3 кварталі 2022 року становила 51 особу, середньооблікова кількість штатних працівників – 47 осіб.

За підсумками роботи за 3 квартал 2022 року витрати на оплату праці усіх працівників склали 641,0 тис. грн., планувалося 1488,0 тис. грн. Зменшення витрат на з/плату в порівнянні з планом на 847,0 тис. грн. виникло через запровадження скороченого графіку роботи на підприємстві.

Основна заробітна плата відповідає окладній (тарифній) частині оплати праці і формується на основі діючої в ДП «НДТІ» єдиної тарифної сітки.

За 3 квартал 2022 року розмір мінімальної зарплати в інституті завжди відповідав законодавчо встановленому мінімуму, а при розрахунку окладної частини заробітної плати були застосовані коефіцієнти росту прожиткового мінімуму, встановленого законодавчо.

Середньомісячна заробітна плата працівників становила в звітному періоді 4190,0 грн., менша в порівнянні з запланованою (8702,0 грн.) на 52% через скорочений графік роботи підприємства.

Відрахування на соціальні заходи сплановані згідно розміру витрат на оплату праці та Закону України від 08.07.2010 року № 2464-VI «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне страхування» та відповідного класу професійного ризику виробництва і складають 122,0 тис. грн. в звітному періоді.

Сума податків до державного бюджету (ПДВ) в 3 кварталі 2022 р. становить 243,0 тис. грн., що на 354,0 тис. грн. менше ніж заплановано, за рахунок зменшення податку на додану вартість на 309,0 тис. грн. по причині зменшення загального об'єму реалізації науково-технічної продукції, а також податку на доходи фізичних осіб (менше запланованого на 34,0 тис. грн.) і військового збору (менше на 11,0 тис. грн.) через зменшення витрат на оплату праці.

Місцеві податки сплачено в сумі 131,0 тис. грн., що на 647,0 тис. грн. менше ніж заплановано.

Єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування сплачено 206,0 тис. грн.

У той же час загальна сума виплат на користь держави в звітному періоді складає 580,0 тис. грн.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити наступне. Збільшення обсягів науково-технічної продукції (НТП) планується за рахунок:

- розширення випуску та освоєння виробництва нових видів наукоємної металопродукції в підрозділах інституту (труб, балонів та ін.);
- активізації роботи та налагодження більш тісних контактів з іноземними виробниками труб;
- активізації роботи з найбільшими державними компаніями й підприємствами: ДП НАЕК Енергоатом, Нафтогаз, Укрзалізниця та ін., в частині контролю якості продукції, що купується, участі в програмі імпортозаміщення й стандартизації в перехідний період.

Здійснення низки заходів щодо зменшення собівартості за рахунок скорочення споживання електроенергії при модернізації існуючих ТП в частині заміни трансформаторів на менш потужні з меншими втратами.

### Література

1. Творцы стальных артерий – Г.И. Гуляев, О.А. Семёнов, А.А. Шведченко и др.: Ред. кол.: О.А. Семёнов (отв. ред.) и др. – Днепропетровск: «Проминь», 1989. – 151 с.
2. Король Р.М., Мироненко М.А. Основні аспекти стратегічного планування в умовах державного науково-дослідного підприємства // Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств: колективна монографія / за заг. ред. Л.М. Савчук, Daniel Fic. – Дніпро: Пороги, 2017. – С. 173 – 182.
3. Мироненко М.А., Король Р.М., Рябець М.А. Розвиток науково-дослідної установи державної форми власності в Україні за підсумками першого кварталу 2022 року // Science, development and the latest development trends. Proceedings of the XXXV International Scientific and Practical Conference. Paris, France. 2022. Pp. 164 – 170 URL: <https://isg-konf.com/science-development-and-the-latest-development-trends/>



## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАХИСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ**

**ПАЩЕНКО О.А.,**

к.т.н., директор МІБО, доцент

*Національний технічний університет*

*«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна*

**ХОМЕНКО В.Л.**

к.т.н., доцент

*Національний технічний університет*

*«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна*

**РАСЦВЕТАЄВ В.О.**

к.т.н., доцент

*Національний технічний університет*

*«Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна*

В сучасному світі, де зростає значення інновацій та технологій, захист прав інтелектуальної власності стає все більш актуальним завданням для багатьох країн, у тому числі і для України. Цифрові технології дозволяють ефективно впроваджувати процедури захисту права інтелектуальної власності, що в свою чергу сприяє розвитку інноваційної сфери країни.

Україна знаходиться на шляху розвитку та підвищення ефективності захисту прав інтелектуальної власності, що є важливою складовою процесу післявоєнного відновлення країни. У цьому контексті важливо розглянути застосування цифрових технологій в процедурах захисту права інтелектуальної власності та удосконалення законодавства та механізму їх реалізації.

У зв'язку з відновленням післявоєнної економіки України важливо зосередитися на розвитку інноваційної сфери, яка може стати потужним рушієм економічного розвитку країни. Одним з ключових факторів успіху у цьому

напрямку є захист права інтелектуальної власності. Використання цифрових технологій може значно полегшити процес створення та захисту інноваційних рішень, що в свою чергу може стимулювати розвиток науково-дослідних та інноваційних проектів в Україні.

Цифрові технології можуть стати потужним інструментом для покращення механізмів захисту права інтелектуальної власності. Використання цифрових технологій може зробити процес реєстрації та контролю прав інтелектуальної власності більш ефективним, швидким та безпечним. Важливо вирішити питання захисту прав на інтелектуальну власність в інтернет-середовищі, де можуть виникати складні ситуації з порушенням авторських прав, патентів, товарних знаків та інших видів інтелектуальної власності.

Один з найбільш ефективних механізмів захисту прав інтелектуальної власності – це патентування винаходів. Український законодавчий акт «Про захист прав на винаходи та корисні моделі» регулює процедуру подання заявки на отримання патенту, а також визначає права та обов'язки власників патентів. У цьому процесі використовуються цифрові технології, такі як електронні заявки та онлайн-системи для взаємодії з патентними відомствами. Це дозволяє швидше та ефективніше розглядати заявки та зменшує витрати на їх обробку.

Крім того, цифрові технології можуть бути використані для контролю за порушеннями права інтелектуальної власності. Наприклад, модернізовані системи моніторингу можуть виявляти інформацію про порушення авторських прав в Інтернеті та на електронних ресурсах. Такі системи можуть використовувати алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту для пошуку та аналізу великих обсягів даних. Застосування таких систем може значно збільшити ефективність боротьби з порушеннями права інтелектуальної власності [1].

Необхідно зазначити, що цифрові технології не можуть повністю замінити людський фактор у процесі захисту права інтелектуальної власності. Наприклад, рішення щодо прийняття заявки на отримання патенту повинні приймати кваліфіковані фахівці, які можуть оцінити не тільки технічні

характеристики винаходу, але й його новизну та промислову придатність. Також, вирішення справ про порушення права інтелектуальної власності повинні проводитись у відповідності з встановленими законами та нормами.

Ще одним, вкрай важливим шляхом використання цифрових технологій є підвищення рівня обізнаності населення з питань правової охорони інтелектуальної власності. При чому в сучасних українських реаліях цей процес іде двома шляхами: шляхом переходу формальної освіти на дистанційні технології та шляхом все більш широкого застосування неформальної та інформальної освіти [2]. Принципова різниця між цими двома шляхами полягає в тому, що при формальній освіті ініціатива йде від закладу вищої освіти, а при неформальній та інформальній освіті саме студент є ініціатором набуття нових знань [3]. Обидва ці шляхи мають свої переваги та недоліки, тому показують найвищу ефективність саме при одночасному їх застосуванні [4].

Одним із основних шляхів дистанційної самоосвіти є масові відкриті онлайн курси. Їх авторами є викладачі провідних університетів та інших організацій, якій займаються освітою у галузі інтелектуальної власності. Тому переважна більшість таких курсів дуже високої якості і викликають неабияке зацікавлення у своєї цільової аудиторії. Детально діапазон масових відкритих онлайн курсів з різноманітних питань інтелектуальної власності був нами проаналізований в роботі [5].

Удосконалення законодавства та механізму реалізації захисту прав інтелектуальної власності є важливим етапом у процесі підвищення ефективності захисту прав. Наприклад, в Україні було прийнято Закон «Про захист прав на марки» у 2020 році, який встановлює нові правила та процедури для реєстрації марок. Закон також вводить механізми захисту від зловживань правом на марку, що покращує стан законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності.

Однак, на жаль, рівень захисту прав інтелектуальної власності в Україні залишається недостатнім. Україна знаходиться на 64 місці в світі у рейтингу захисту прав інтелектуальної власності. Окрім того, існують проблеми з

недостатньою ефективністю процедур реєстрації та контролю за дотриманням прав інтелектуальної власності. В Україні ще існують проблеми у сфері захисту права інтелектуальної власності, зокрема, пов'язані з низьким рівнем свідомості та низькими стандартами культури інтелектуальної власності серед населення та бізнес-спільноти. Це призводить до того, що порушення права інтелектуальної власності залишаються безкарними, а інноваційна діяльність у країні знижується.

Тому, крім удосконалення законодавства та механізму реалізації захисту прав інтелектуальної власності, необхідно також здійснювати роботу щодо підвищення рівня свідомості та культури інтелектуальної власності серед населення та бізнес-спільноти. Для цього можуть бути проведені різноманітні заходи, такі як семінари, тренінги, круглі столи тощо.

Крім того, варто зазначити, що застосування цифрових технологій в процедурах захисту права інтелектуальної власності може сприяти зменшенню кількості порушень права інтелектуальної власності у майбутньому. Наприклад, блокчейн-технологія може бути застосована для створення децентралізованої системи реєстрації прав на інтелектуальну власність. За допомогою блокчейн-технології можна створити безпечну та надійну систему реєстрації та контролю прав інтелектуальної власності. Це дозволить зменшити кількість фальсифікатів та збільшити захист прав власників інтелектуальної власності. Крім того, можна використовувати штучний інтелект для автоматизації процесів контролю за порушенням права інтелектуальної власності.

Отже, застосування цифрових технологій в процедурах захисту права інтелектуальної власності може бути важливим кроком у напрямку покращення ефективності захисту прав інтелектуальної власності в Україні. Однак, цифрові технології не можуть замінити людський фактор у процесі захисту права інтелектуальної власності, тому важливо також забезпечувати високий рівень кваліфікації фахівців, які займаються цими питаннями.

Крім того, необхідно розвивати міжнародну співпрацю в галузі захисту права інтелектуальної власності. Україна має певний досвід співпраці з Європейським Союзом та іншими країнами в рамках програми ЄС «Європейська патентна академія», а також укладених двосторонніх угод. Продовження такої співпраці та розвиток нових форм співпраці можуть бути корисними для України у плані покращення законодавства та механізму реалізації захисту прав інтелектуальної власності.

Удосконалення законодавства та механізму реалізації захисту прав інтелектуальної власності в Україні є важливим завданням, яке потребує комплексного підходу та врахування міжнародного досвіду. Важливо не лише розробити ефективне законодавство, а й забезпечити його ефективну реалізацію та контроль за дотриманням прав інтелектуальної власності. При цьому важливо пам'ятати, що захист інтелектуальної власності не є привілегією лише для великих корпорацій, а має бути доступним для всіх суб'єктів підприємницької діяльності та творців.

## **Висновки**

Отже, захист права інтелектуальної власності є важливим аспектом розвитку інноваційної діяльності та економіки в цілому. Україна вже довгий час є учасником міжнародних домовленостей та зобов'язань щодо захисту права інтелектуальної власності, однак, на жаль, реалізація цих зобов'язань залишає бажати кращого.

Для поліпшення ситуації в Україні, необхідні реформи в законодавстві та підвищення ефективності механізмів захисту права інтелектуальної власності. Одним з перших кроків може стати створення спеціалізованих судів для розгляду справ у галузі інтелектуальної власності. Також важливо забезпечити підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, які займаються захистом права інтелектуальної власності.

Наприклад, великі компанії вже використовують інтелектуальні системи моніторингу, які автоматично виявляють порушення права інтелектуальної

власності в мережі Інтернет. Такі системи дозволяють швидко та ефективно виявляти порушення, що в свою чергу дозволяє підвищити рівень захисту права інтелектуальної власності.

Однак, необхідно зазначити, що використання цифрових технологій не може вирішити всіх проблем з захистом права інтелектуальної власності. Наприклад, відсутність належного захисту права інтелектуальної власності в окремих країнах може призвести до незаконного використання технологій та інтелектуальних відкриттів.

Тому, для досягнення успіху в цій справі, необхідно розглядати комплексний підхід до питання захисту права інтелектуальної власності в Україні, який містить в собі не лише удосконалення законодавства та механізму реалізації захисту, а й підвищення рівня свідомості та культури інтелектуальної власності серед населення та бізнес-спільноти, застосування цифрових технологій, підвищення кваліфікації фахівців та розвиток міжнародної співпраці.

#### **Список використаних джерел:**

1. Пащенко О.А., Коровяка Є.А., Хоменко В.Л., Калюжна Т.М. Використання штучного інтелекту у сфері освіти. Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки: збірн. наук. прац. Всеукр. наук.-практ. конф., Частина 2, 10 лист. 2022 р., Кривий Ріг: Криворізький національний університет, 2022. – С. 619-622.
2. Koroviaka, Y., Pashchenko, O., Khomenko, V. Modern paradigm of learning with distance technologies: Abstracts of the III International Scientific and Practical Conference (Lisbon, February 2 – 5, 2021). Portugal 2021. p. 196–199. Available at: <https://doi.org/10.46299/ISG.2021.I.III>.
3. Павличенко А., Пащенко О., Медведовська Т., Вишньова В. Самоосвіта студентів закладів вищої освіти та її роль у процесі професійної

підготовки фахівців в умовах цифровізації освіти. Grail of Science, (24), 2023. – С. 590-594.

4. Коровяка Є.А., Хоменко В.Л., Пащенко О.А., Калюжна Т.М. Дистанційна освіта: позитивні і негативні аспекти. Наукові інновації та передові технології. Серія «Педагогіка», № 10 (12) 2022. – С. 375-384. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-376-384](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-376-384).

5. Кірін Р.С., Хоменко В.Л., Пащенко О.А. Класифікаційні критерії масових відкритих онлайн-курсів з інтелектуальної власності // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2020. – Т. 78. – №. 4. – С. 315-330. <https://doi.org/10.33407/itlt.v78i4.3353>.

**РОЛЬ І МІСЦЕ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СТВОРЕННІ ТА  
ВИКОРИСТАННІ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ В СУЧАСИХ УМОВАХ**

**THE ROLE AND PLACE OF PUBLIC ORGANIZATIONS IN THE  
CREATION AND USE OF INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS  
IN MODERN CONDITIONS**

**ПИЖОВА ЛАРИСА БОРИСІВНА**

заступник голови Товариства винахідників  
і раціоналізаторів України,  
директор ТОВ «Константа»  
доктор філософії в галузі економіки, професор

**Анотація**

Аналізуються питання Ролі і місця громадських організацій у створенні та використанні об'єктів права інтелектуальної власності в сучасних умовах на приклади діяльності Товариства винахідників і раціоналізаторів України. Громадські організації роблять вагомий внесок в інноваційний розвиток нашої держави, сприяють розвитку винахідницької і раціоналізаторської діяльності, беруть активну участь у рішенні питань в сфері законодавчої діяльності, активізації науково-технічної творчості молоді, розширенні номенклатури інновацій, що використовуються в економіці. Зроблено висновок, що підтримка громадських організацій дозволить забезпечити необхідні умови для створення і використання об'єктів промислової власності та раціоналізаторських пропозицій, удосконалити і підвищити рівень інноваційного розвитку нашої держави.

**Summary:**

The role and place of public organizations in the creation and use of intellectual property rights in modern conditions are analyzed on examples of the activities of the Society of Inventors and Innovators of Ukraine. Public organizations make a significant contribution to the innovative development of our state, promote



the development of inventive and rationalization activities, take an active part in solving issues in the field of legislative activity, intensifying the scientific and technical creativity of young people, expanding the range of innovations used in the economy. It is concluded that the support of public organizations will provide the necessary conditions for the creation and use of industrial property and rationalization proposals, improve and increase the level of innovative development of our state

Ключові слова: інтелектуальна власність, об'єкт права інтелектуальної власності, громадські організації, винахідницька діяльність, раціоналізаторська діяльність, науково-технічної творчість.

Keywords: intellectual property, object of intellectual property rights, public organizations, inventive activity, rationalization activity, scientific and technical creativity.

На даний час вкрай важливою для нашої держави та її оборони є створення новітніх технічних засобів, що напряму або опосередковано можуть бути використані на фронті та допомагати в цивільному житті, відновленню держави.

Незважаючи на наявні досягнення у сфері інтелектуальної власності, Україна продовжує стикатися з проблемами у галузі винахідництва. Аналіз активності патентування винаходів в Україні свідчить, що процес технічного і технологічного розвитку країни, на жаль, сповільнюється. Винахідники та науковці матимуть змогу розповісти про свої інноваційні ідеї та винаходи, що сприяють розвитку економіки і наближають нашу Перемогу.

На даний час в країні проводиться велика робота в цьому напрямку і Громадські організації роблять вагомий внесок в інноваційний розвиток нашої держави.

Товариство винахідників і раціоналізаторів України (ТВРУ) веде і зараз роботу в сфері сприяння розвитку винахідницької і раціоналізаторської діяльності в Україні.

Незважаючи на ситуацію в країні, Товариство продовжує працювати в тих регіонах, де ситуація дозволяє. Це Житомир, Тернопіль, Закарпаття та інші. Звичайно, там, де є бойові дії, а також у прифронтових зонах немає можливостей для проведення робіт.

Товариством винахідників і раціоналізаторів України були подані пропозиції до Верховної ради, Кабінету Міністрів, ДЕРЖАВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ОФІС ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙ.

Представники ТВРУ приймали участь у парламентських слуханнях щодо побудови ефективної системи охорони інтелектуальної власності в Україні.

Ведеться робота по створенню і удосконаленню сайту організації

В цілях активізації науково-технічної творчості, організовує науково-технічні конференції і круглі столи з проблем інноваційної діяльності, виставки досягнень новаторів, оказує підприємствам консультаційно-методичну допомогу в організації винахідницькій і раціоналізаторській роботі, а також бере безпосередню участь в пошуку підприємств здатних використати пропозицію новаторів. Крім того, ОИРУ в міру своїх можливостей надає фізичним і юридичним особам методичну і практичну допомогу з питань оформлення заявочних матеріалів на об'єкти інтелектуальної власності, в захисті прав авторів, а також допомагає в оформленні нагородних документів для заохочення і присудження почесних звань авторам.

Щодо роботи Харківської обласної ради товариства винахідників раціоналізаторів (ХОР ТВР).

20 вересня 2022 року Харківська обласна рада товариства винахідників раціоналізаторів з Харківською державною науковою бібліотекою ім. В.Г. Короленко, за участю і підтримкою управлінь Харківської обласної військової

адміністрації провела онлайн конференцію, приурочену до святкування Дня винахідника і раціоналізатора України, по проблемах винахідницької і раціоналізаторської діяльності «Винахідники і науковці: разом до перемоги».

Війна принесла нам нові виклики, і сьогодні багато харківських новаторів, а також тих, хто сприяє інноваційному процесу в Україні, знаходяться ні тільки в різних куточках нашої країни, а й за її межами.

Тому можна вважати, що наша конференція мала статус не тільки обласної або державної, а й міжнародної.

Ви бачили, що будівля Харківської державної наукової бібліотеки ім. В. Г. Короленка, де ми щорічно проводили нашу конференцію, пошкоджене.

Офіс Харківської обласної ради товариства винахідників і раціоналізаторів – зруйноване. Палац Праці. Пам'ятка архітектури. Центр міста. Увесь світ бачив ці жахливі кадри.

Але незважаючи ні на що, завдяки великій роботі та зусиллям організаторів конференції, а також підтримці волонтерів, які допомогли з приміщенням, оргтехнікою новаторам та учасникам конференції, які опинилися в складних умовах в Харкові та інших містах, ми провели нашу конференцію.

Упродовж ряду років ХОР ТВР співпрацює з вузами, підприємствами, проектними і науково-дослідними інститутами Харківського регіону з питань виховання, формування і розвитку молодих новаторів.

В цілях активізації науково-технічної творчості молоді, ХОР ТВР під керівництвом заступника голови товариства винахідників і раціоналізаторів України Пижової Л.Б. була розроблена Програма виховання та підготовки молодих винахідників і раціоналізаторів "Молодий новатор", яка на Всеукраїнському конкурсі-виставці "Кращий Вітчизняний товар 2008 року" була нагороджена медаллю і дипломом переможця в номінації "Освіта".

В рамках цієї програми щорічно проводиться конкурс "Молодий новатор", підсумки якого підводяться, як правило, в квітні на заходах, присвячених святкуванню Дня інтелектуальної власності.

Також у цьому році, на даний час Харківська обласна рада товариства винахідників і раціоналізаторів, Харківська державна наукова бібліотека ім. В. Г. Короленка, за підтримки Харківської обласної військової адміністрації, відповідно до рішення конференції «Винахідники і науковці: Разом до Перемоги» від 20 вересня 2022 року, в рамках програми «Молодий новатор», проводять черговий щорічний **конкурс «Молодий новатор»**.

Метою проведення конкурсу є активізація науково-технічної творчості молоді, розширення номенклатури інновацій, використовуваних у продукції підприємств, а також підвищення її конкурентоспроможності і якості.

Підсумки Конкурсу будуть оголошені 26 квітня 2023 року на заходах, присвячених святкуванню Дня інтелектуальної власності.

Механізмом співпраці ХОР ТВР з місцевими і регіональними органами влади є їх участь у виконанні програм інноваційного розвитку міста, області, країни.

Судячи з кількості отримуваних патентів на об'єкти інтелектуальної власності і по кількості їх використання, інтелектуальний потенціал не використовується належним чином.

За оцінками зарубіжних і вітчизняних фахівців, на сьогодні єдиним конкурентоздатним капіталом України є творчі можливості її фахівців. Без їх мобілізації Україна ризикує виявитися на узбіччі історичного прогресу.

Однією з надважливих проблем є відсутність фінансування державою громадських організацій, що працюють у сфері інтелектуальної власності.

У багатьох розвинених країнах держава надає значну фінансову підтримку таким організаціям.

Тому вважаємо, що це питання фінансування таких громадських організацій має вирішуватися на державному рівні. Тобто до закону України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»: віднести до творчих спілок Товариство винахідників і раціоналізаторів України та Спілку наукових та інженерних об'єднань України.

Внести на розгляд Верховної ради України та прийняти законопроекти щодо охорони прав на раціоналізаторські пропозиції, наукові відкриття.

Створити та розгорнути державно-громадську систему підготовки і перепідготовки фахівців у сфері винахідницької і раціоналізаторської діяльності.

Для передачі досвіду і знань молодим фахівцям, їх адаптації необхідно відродити і підняти на більш високий рівень інститут наставництва.

Також необхідно порушувати питання податкових пільг для підприємств та організацій, що займаються розробкою та впровадженням інновацій.

## МОВНА ЛОКАЛІЗАЦІЯ ТЕХНІЧНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ

**В.В. ПРУТЧИКОВА**

к. філол. н., доцент, завідувачка кафедри перекладу та іноземних мов  
Українського державного університету науки і технологій (м. Дніпро)

Внаслідок активних процесів глобалізації та бурхливого розвитку міжнародної співпраці країн світу у різних сферах сьогодні сформувалась *лінгвістична індустрія*, завданням якої є мовний супровід усіх етапів підготовки продуктів для їх розміщення на світовому ринку, починаючи з розробки спеціальної технічної документації, програмної обробки, структурування, стандартизації та уніфікації термінології до локалізації, включаючи переклад як *мовну локалізацію*.

Більшість людей, які не говорять англійською мовою, навіть не помічають, що використовують локалізовані версії програмного забезпечення. Японець, який відправляє електронні листи через Gmail, франко-канадець, що створює презентації в PowerPoint, шведи, які використовують LinkedIn для своєї професійної мережі, або бразильська дитина, яка грає в Minecraft, - всі вони підсвідомо включили локалізацію до своєї повсякденної діяльності.

Незважаючи на те, що концепція локалізації була дотична до сфери перекладу протягом останніх десятиліть, дослідження мовної локалізації супровідного тексту ринкового продукту, особливостей його перекладу, залишається досить нерозвіданою тематикою для перекладознавства і набуває сьогодні особливої актуальності [1, 2].

Метою даної статті є визначення особливостей та передумов успішної мовної локалізації технічної документації.

У результаті дискусій щодо співвідношення понять «переклад» і «локалізація» (Dohler 1997; Donoso 2002; Scholand 2002; Arevalillo 2004) натеper прийнято вважати, що переклад є однією із основних складових

локалізації, у процесі якої окрім перекладачів задіяні також інженери-програмісти, менеджери проєктів, тестувальники, рецензенти в країні збуту продукції та експерти у предметній сфері тощо [3, 4]. Зважаючи на це ми використовуємо термін *«мовна локалізація»*, підкреслюючи тим самим, що ракурсом дослідження є перекладацький аспект.

*Мовна локалізація* є різновидом перекладацької діяльності, спрямованої на лінгвістичну, національно-культурну та соціопсихологічну адаптацію перекладного тексту до конвенціональних норм та картини світу іншомовного адресата. Найбільш важливими для мовної локалізації технічної документації є, з одного боку, адекватна передача змісту тексту, адаптаційні можливості перекладної мови до конкретного лінгвотопу, а з іншого – врахування фонових знань адресата, культурно-специфічних та мовних особливостей конкретної країни, регіону, цільової аудиторії, екстралінгвістичні фактори тощо.

Тобто, мовна адаптація тексту документу у перекладацькому аспекті передбачає застосування перекладачем цілої низки стратегій трансляції вихідного тексту у цільовий з урахуванням особливостей кореляції між культурою-джерелом і культурою-рецептором. Такі стратегії окреслюються у свідомості перекладача у вигляді набору можливих перекладацьких рішень, з яких він обирає найбільш адекватні для конкретних умов міжкультурної взаємодії.

Мовна локалізація технічної документації визначається жорсткими вимогами інтернаціоналізації, оскільки переклад здійснюється на різні мови. В аспекті інтернаціоналізації розрізняють ядро продукту, те що не залежить від культури та мови, а також змінні характеристики продукту, які потребують відповідної локалізації. Ядро продукту використовується глобально без змін, тоді як змінні характеристики адаптуються від країни до країни, від одного лінгвотопу до іншого.

Інтернаціоналізація технічної документації пов'язана з розробкою продукту для світового ринку, тому часто дискутується питання про те, наскільки культурні аспекти мають бути враховані у перекладі. У цьому

контексті обговорюються дві протилежні тези: 1) Технічна документація є культурно-нейтральною, оскільки описує лише об'єктивні технічні факти. 2) Навіть технічна документація не може бути культурно нейтральною, оскільки зміст технічної документації завжди залежить від попередніх фонових та мовних знань, рівня освіти, соціально-культурного бекграунду її адресата.

Слід зазначити, що сьогодні є немало прикладів технічної документації, де використовується гра слів, образні вирази і порівняння, тож щодо дискусії між двома тезами істина знаходиться посередині [2]. Чим якісніше і точніше складена технічна документація, тим об'єктивнішим є опис технічних питань і тим більш адекватною буде її мовна локалізація до інших мовних і культурних регіонів. Тож при перекладі слід дотримуватись наступної логіки: технічна документація має бути адекватною за змістом, відповідати фактам, сформульованою стисло, точно, коротко і зрозуміло.

Для перекладу технічної документації останнім часом широко використовують автоматичний машинний переклад, проте досі не досягнуто такої якості перекладу, яка б з процесу перекладу повністю витіснила людину-перекладача. Втім, люди-перекладачі сьогодні вже не можуть працювати без використання перекладацьких комп'ютерних програм та технологій.

Найбільш поширеним і важливим використанням програмного продукту є управління термінологією, особливо для технічної документації [1, 5]. *Управління термінологією (Terminology Management)* – це систематичний відбір, обробка і систематизація термінів у вигляді термінологічної бази з метою забезпечення узгодженого вживання усіх термінів, пов'язаних з продукцією та послугами компанії, у вихідній мові і у всіх мовах, на які перекладаються документи. Важливо відрізнити різні засоби і інструменти для роботи з термінологією, зокрема управління термінологією має свої алгоритми дії і відрізняється від пам'яті перекладів. Остання є свого роду базою даних, в якій зберігаються усі переклади, виконані за допомогою програмного забезпечення, які можна використовувати повторно.



Важливою передумовою успішної мовної локалізації технічної документації є її оптимальна попередня підготовка, яка має враховувати наступне:

1. Уникати скорочень у вихідному тексті документації.
2. Не використовувати образні вирази, які можуть бути недоречними в інших культурах.
3. Не показувати на малюнках жодних жестів, оскільки вони можуть бути інтерпретовані по-різному залежно від культури.
4. Не використовувати у документації кольори, тому що вони можуть мати різні значення в різних культурах.
5. Враховувати різні позначення грошових і технічних одиниць та символів.
6. Звертати увагу на символи, які можуть бути священними в певних мовах і культурах.
7. Пам'ятати, що національні стандарти вихідної мови зазвичай недоступні або невідомі в інших країнах.
8. Мати на увазі різні формати дати й часу в різних мовних регіонах.
9. Уникати посилань на ті інституції або органи влади, офіси тощо, які не існують як такі за кордоном.
10. Враховувати різницю у об'ємах вихідного та перекладеного текстів: при перекладі з англійської або німецької мов на інші він може бути вдвічі більшим. Тому текст має бути адаптованим відповідно до вимог формату та дизайну.
11. Слід дотримуватись національних паперових форматів в різних мовних регіонах при друкуванні технічної документації (наприклад, DIN A4 у Німеччині).

Ефективність мовної локалізації технічної документації компанії, яка прагне до інтернаціоналізації своєї продукції, може бути забезпечена при умові

постійної розробки, оновлення та обслуговування внутрішнього глосарію, у якому точно визначено та перекладено специфічні для компанії терміни [5].

Процеси мовної локалізації останнім часом зазнають істотних змін у зв'язку з тим, що значно скорочуються планові терміни виконання перекладів, що у свою чергу пов'язано з новим алгоритмом розробки програмного забезпечення, так званої «гнучкої розробки», коли відбуваються невеликі, але часті або постійні оновлення пакетів програмного забезпечення.

Як наслідок, мовна локалізація у плані інтернаціоналізації також має відбуватися за тим самим алгоритмом, що і розробка програмного забезпечення, до того ж 150 мовами одночасно. І це не один або два рази у життєвому циклі продукту, це безперервний процес. Тобто сьогодні мова йде про безперервну локалізацію, а не про проекти локалізації. На новому етапі розвитку локалізації пріоритетними є підвищена продуктивність, можливості, доступність та мінімальні терміни виконання.

Отже, важливою відмінністю нового етапу мовної локалізації від традиційного перекладацького проекту, коли перекладач мав змогу контактувати з кінцевим замовником, є те, що наразі проекти локалізації здійснюються за посередництва постачальників мовних послуг, що практично відсторонює перекладача від подальшого контролю за своїм кінцевим продуктом.

### **Література**

1. Schmitz Klaus-Dirk., Straub Daniela. Erfolgreiches Terminologiemanagement im Unternehmen. Praxishilfe und Leitfaden: Grundlagen, Umsetzung, Kosten-Nutzen-Analyse, Systemübersicht. 2., aktual. Aufl. Stuttgart: tcworld GmbH, 2016. 286 S.
2. Wurzinger Carina. Cultural values: why they matter in translation. URL: <https://www.arts.kuleuven.be/cetra/papers/files/wurzinger.pdf>
3. Chirantan Basu. What Is Translation and Localization in Industry? URL: <https://smallbusiness.chron.com/translation-localization-industry-36348.html>

4. Gita Timofejeva. Translation and localization: what's the difference? URL: <https://lokalise.com/blog/translation-and-localization-difference/>
5. Terminologie-Management für den kleinen Geldbeutel. URL: <https://www.parson-europe.com/de/wissensartikel/terminologie-management-fuer-den-kleinen-geldbeutel>

**ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ  
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН**

**Л.А. РИБАЛКО-РАК**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

**Н. Л. КУЖЕЛЬ**

старший викладач кафедри менеджменту,

**ІВАЩЕНКО А.В.**

здобувач за спеціальністю «Менеджмент»

ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»,

(м. Полтава, Україна)

Сучасні організації та підприємства функціонують в умовах перманентних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Такі зміни можуть, водночас, і створювати конкурентні переваги та умови для подальшого сталого розвитку суб'єкта господарювання, і викликати ризики дестабілізації господарської діяльності, втрати ринкових позицій тощо. Система управління організації значною мірою залежить від природи походження чинників змін – внутрішні чинники керовані з точки зору менеджменту підприємства, зовнішні – практично повністю перебувають поза зоною впливу суб'єкту управління [3].

Стейкхолдери виступають суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які переслідують певні інтереси, пов'язані з отриманням вигоди від взаємодії із організацією, мають можливість впливати на її діяльність. Ґрунтуючись на цьому, можливо застосовувати концепцію стейкхолдерів як модель аналізу релевантного середовища бізнесу, виявлення взаємозв'язку та взаємовпливу організації із усіма групами стейкхолдерів. В практичній діяльності організацій теорія зацікавлених сторін буде дієвою за умови якісного визначення складу зацікавлених сторін та співвідношення їх інтересів, оцінки їх взаємного впливу на організацію.

Для цього необхідно обирати ефективні і доцільні для кожного конкретного випадку методи та інструменти управління стейкхолдерами. Далі представлено огляд програмних продуктів [1-2], які можуть використовуватися у якості інструментів управління стейкхолдерами організації.

Продукт Kintone – дозволяє ділитися інформацією з кількома сторонами. Автоматичні нагадування, схвалення та передача завдань гарантують менші витрати часу на керування роботою та більші витрати часу на виконання завдань. Kintone коштує від 24 доларів США за користувача на місяць і доступна 30-денна безкоштовна пробна версія. Це настроювана робоча платформа, призначена для керування внесками всіх зацікавлених сторін у проект. Можливо організовувати дані команди, завдання та спілкування з одного місця. Програмне забезпечення допомагає управляти даними проекту, щоб усі відповідні зацікавлені сторони були в курсі.

Продукт BQE Core допомагає оптимізувати, автоматизувати та спростити завдання HR. BQE Core пропонує індивідуальні ціни за запитом. Це система управління роботою, яка організовує інформацію та автоматизує повторювані завдання. Продукт гарантує, що всі зацікавлені сторони залишаються залученими та поінформованими. Надає можливості для детального аналізу продуктивності. Інформацію можна отримати зі сторонніх систем та інтегрувати в управлінські звіти.

Продукт Totango дозволяє створити спільно погоджений план успіху, а потім щоквартально переглядати досягнутий прогрес. Програмне забезпечення дозволяє побачити, як команда взаємодіє із зацікавленими сторонами та ключовими контактами. Totango коштує від 199 доларів США за користувача на місяць, доступна 14-денна безкоштовна пробна версія. Пропонує функції взаємодії із зацікавленими сторонами, які допоможуть визначити, узгодити та взаємодіяти з ключовими зацікавленими сторонами проекту. Можливо відстежувати та аналізувати їхні потреби та очікування в режимі реального часу, щоб стимулювати утримання, мінімізувати відтік і поглибити

взаємостосунки. Завдяки показникам залученості можливо ідентифікувати облікові записи з високим ризиком відтоку.

Продукт Wrike – інформацію можна надати зацікавленим сторонам у будь-який час. Керівники можуть отримувати оновлення в режимі реального часу та бачити потенційні перешкоди ще до того, як вони виникнуть. Вони також можуть деталізувати окремі завдання. Wrike коштує від 9,80 доларів США за користувача на місяць, доступна безкоштовна 14-денна пробна версія. Рішення для управління проектами, яке можна налаштувати відповідно до потреб усіх зацікавлених сторін у організації. Пропонує коментування в реальному часі, редагування в реальному часі, динамічні звіти та сповіщення. Платформа діє як єдине джерело правди, щоб усі зацікавлені сторони були в курсі прогресу та діяльності.

Продукт Insightly також можливо використовувати для управління проектами, автоматизації документообігу та управління можливостями. Внутрішні зацікавлені сторони можуть отримати доступ у реальному часі до ключових бізнес-метрик лише за кілька кліків. Вони можуть аналізувати таку інформацію, як показники працевлаштування, дані про середню зарплату та показники успіху на співбесіді. Insightly коштує від 29 доларів США за користувача на місяць, доступна безкоштовна пробна версія. Допомогає організаціям управляти своїми даними в одному місці, налагоджувати відносини із зацікавленими сторонами, прискорювати продажі та вчасно виконувати проекти. Функції включають управління контактами, встановлення зв'язків, управління потенційними клієнтами та відстеження електронної пошти.

Продукт Monday.com дозволяє завантажувати файли для перегляду та зберігання, а потім використовувати стовпець тегів, щоб фільтрувати їх відповідно до ролі та статусу зацікавлених сторін. Функції автоматизації допомагають інформувати зацікавлених сторін про завершення ініціатив. Завдяки функції розумних стовпців ви можете класифікувати зацікавлених сторін за рівнем інтересу чи влади. Monday.com коштує від 8 доларів США за

користувача на місяць, доступна 14-денна безкоштовна пробна версія. Можливо використовувати шаблон реєстру зацікавлених сторін, щоб ідентифікувати їх у проекті, централізувати їхні контактні дані та підвищити взаємодію. Функції включають налаштування інформаційні панелі для обміну даними в реальному часі із зацікавленими сторонами.

В сучасних умовах інформаційні процеси відіграють ключову роль у функціонуванні та розвитку будь-якої сучасної організації. Основними інформаційними технологіями, які застосовуються в системі управління організацією є офісні та комунікаційні технології, які в умовах інформатизації суспільства слугують вже не допоміжними процесами, а є невід'ємною частиною самого процесу управління.

#### Література

1. [Ben Aston](#). Best Stakeholder Management Software In 2023. URL: <https://theproductmanager.com/tools/best-stakeholder-management-software/> (дата звернення 4.03.2023)
2. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review. 1997. Vol. 20. No. 1. P. 65–91. URL: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf> (дата звернення 27.02.2023)
3. Рибалко-Рак Л.А., Корюшкіна Н.В., Чернова Є.С. Управління змінами в проектуванні організаційної структури підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23–24 березня 2022 р. / М-во освіти і науки України; Київ. ун-т культури, Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. – Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2022, Част. 3. – 198 с. (С. 169-171) URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11970> (дата звернення 08.03.2023)

УДК 347.76:006.3/.8

## **СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА SEP, ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**А.С. РОМАШКО**, к.т.н., доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ)

ID ORCID: 0000-0001-8325-8880

**О.М. КРАВЕЦЬ**, к.т.н., доцент,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (м. Київ)

ID ORCID: 0000-0002-7468-0956

**Г.К. ДОРОЖКО**, к.т.н., доцент, заступник директора

Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності Національної

академії правових наук України,(м. Київ)

ID ORCID: 0000-0001-6506-3203

**Л.В. КРАВЕЦЬ**, молодший науковий співробітник

Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності Національної

академії правових наук України (м. Київ)

ID ORCID: 0000-0003-2562-682X

Незважаючи на складне ставлення до світових і навіть вітчизняних стандартів в нашій країні, вони все більшою мірою регулюють відносини в сфері технологій та, взагалі, в економічній діяльності. Це особливо важливо так як в деяких країнах світу національне законодавство, у тому числі і стандарти, мають національні особливості і не завжди відповідають підходам законодавства ЄС, або провідних країн світу. Це ускладнює оцінку та вибір партнерів – суб'єктів господарської діяльності, що впливає на рівень міжнародних економічних відносин.

З метою гармонізації економічних відносин, особливо в останнє десятиліття, в світі активізувалась співпраця по створенню технічних та



проектних комітетів які займаються розробкою стандартів у різних галузях. Стандарти, які вже існують і які ще тільки розробляються проникають в усі сфери життя суспільства та охоплюють усі 17 цілей сталого розвитку (рис.), зокрема і сферу інтелектуальної власності та інновацій [1] (ціль 9 - створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям).

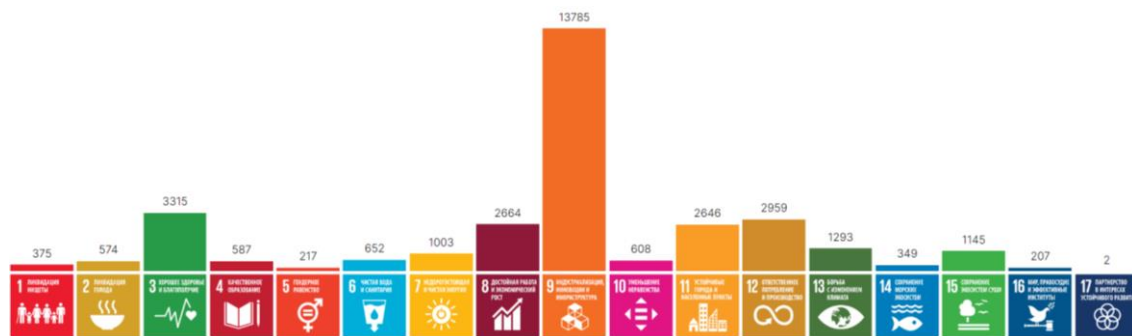


Рис. Кількість стандартів ISO для за цілями сталого розвитку станом на 20.02.2023 [1]

Досить часто стандарти, прийняті Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [2] чи Європейською спільнотою (наприклад Європейським комітетом зі стандартизації - CEN чи Європейським електротехнічним комітетом зі стандартизації CENELEC) [3], приймаються як національні. Стандарти можуть бути обов'язковими (наприклад для продукції, яка підпадає під дію технічного регламенту) та добровільними. Тобто стандарти прийняті різними країнами на національному рівні як ідентичні міжнародним стандартам будуть містити однакові вимоги.

Сучасні стандарти містять як чітко сформовані вимоги, так і вимоги які дають можливість кожній організації, що застосовує стандарт самій визначити як, хто, коли буде здійснювати дії для досягнення такої вимоги, як це буде документуватися і т.інш. Наприклад вимога п.7.5.1 ДСТУ ISO 14001:2015 «Системи екологічного менеджменту — Вимоги з керівництвом щодо використання», щодо задокументованої інформації сформульована так: «Під час створення та актуалізування задокументованої інформації організація повинна забезпечувати: а) належні ідентифікацію та опис (наприклад, назва,

дата, автор, номер для посилання); b) належні формат (наприклад, мова, версія програмного засобу, графічні зображення) і носії (наприклад, паперовий, електронний); c) належні аналізування та схвалення з погляду придатності та адекватності.».

В наведеному вище прикладі зазначена вимога, але не зазначена конкретна форма її реалізації, що дає можливість організації виконати цю вимогу з огляду на традиції створення власної документації (з адаптацією їх до вимог стандартів), наявних версій програмних засобів та на структуру саме своєї організації.

Вищезазначене підтверджує гнучкість окремих (не всіх!) вимог стандартів та можливість їх виконання в рамках нормативно-правових документів різних держав та специфіки різних суб'єктів господарської діяльності.

Цікавою, на наш погляд, є інформація Міжнародної організації стандартизації [4], яка дозволяє виділити ТОП 5 технологічних секторів, а саме: Інформаційні технології, графіка та фотографія (19 %), Механічна інженерія (12,7%), Транспорт (12,4%), Здоров'я, медицина та лабораторне обладнання (10,5%), Спеціальні технології (6,8%). Цікавим також є існування сектору «Управління бізнесом та інновації», який до ТОП 5 не входить (1%), але він у звітах Міжнародної організації з стандартизації з'явився лише 5 років тому з 2017 року (тоді було 0.6%) [4]. Тобто можна констатувати, що сектор «Управління бізнесом та інновації» виділений з інших секторів та розвивається в галузі стандартизації.

Розглянемо роботу організацій-членів ISO у технічних та проектних комітетах [5]. Наразі (станом на лютий 2023 року) існує 259 комітетів, які займаються розробкою стандартів у різних сферах. Варто зазначити, що секретаріати комітетів закріплюються за органом стандартизації країни, яка проявила ініціативу у створенні комітету. Найбільшим лідером за кількістю секретаріатів є Китай (близько 39 комітетів), на другому місці Німеччина (близько 37 комітетів), далі США (близько 30ти комітетів), потім (27 та 28

комітетів) ідуть Франція та Об'єднане Королівство. До 20ти комітетів знаходяться під керівництвом органів стандартизації Японії та Швеції... Український орган стандартизації керує лише одним секретаріатом (стосовно деревини). І це ми акцентували увагу лише на одному аспекті робіт ISO.

Найбільшими лідерами у керівництві технічними комітетами є представники досить успішних країн світу. Чи є це випадковістю? Думаємо що ні, бо на наших очах відбувається створення нових технологій, які засновані на тисячах патентів і через внесення патентів (standard essential patents, або стандартно-важливих патентів, або SEP-патентів) до стандартів можна забезпечити взаємодію між продуктами та швидке поширення технологій, що безумовно буде корисним для суспільства.

Але сам факт внесення патенту до стандарту є дуже цікавим для їх власників, бо пов'язаний з виплатою в подальшому роялті за концепцією FRAND, саме тому власники патентів деколи оголошують свій патент важливим для стандарту [6], навіть якщо це не зовсім так.

Згідно концепції FRAND, власник SEP-патенту повинен дати дозвіл – ліцензію компанії, яка планує виготовляти та виводити свій товар на ринок згідно стандарту. Але інколи це стає складним процесом, незважаючи на те, що згідно концепції FRAND все повинно відбуватися на справедливих, виважених та недискримінаційних умовах. Головне ця концепція обмежує право володільця патенту на судову заборону діяльності фірми, яка використовує певний стандарт.

Суд Європейського союзу (CJEU) 16 липня 2015 року [7] виніс рішення щодо патентів пов'язаних зі стандартами. На наш погляд головним є ті пропозиції які стосуються можливості залучати третю незалежну сторону для визначення суми роялті та необхідність більш ретельного вивчення заяв про відповідність патенту до стандарту до якого його пропонують.

Стратегія яку оприлюднила Європейська комісія у 2022 році теж спрямована на задоволення потреб Європи в зміцненні стратегічної ролі стандартів на Єдиному Глобальному ринку. Це наш найкращий шлях до

підтримки конкурентоспроможності та стратегічної незалежності Європи, до якої ми відносимось, та сприянню європейських інновацій.

Враховуючи стан нормативного та фактичного забезпечення ринку сьогодні, нам треба продовжувати посилювати співпрацю органу стандартизації України з Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) та Європейською спільнотою (Європейським комітетом зі стандартизації - CEN і Європейським електротехнічним комітетом зі стандартизації CENELEC), особливо в питаннях застосування стандартів які дають можливість враховувати наші вимоги. Треба підвищити обізнаність та культуру бізнесу у сфері використання та створення стандартів, особливо в технологічній діяльності, що дуже важливо у зв'язку з наданням нам статусу кандидата до членства в Євросоюзі.

### **Література**

1. Sustainable Development Goals. ISO. URL: <https://www.iso.org/sdgs.html> (date of access: 13.02.2023).
2. Standards. ISO. URL: <https://www.iso.org/standards.html> (date of access: 13.02.2023).
3. CEN-CENELEC. URL: <https://www.cencenelec.eu/> (date of access: 13.02.2023).
4. ISO in figures. ISO. URL: <https://www.iso.org/iso-in-figures.html> (date of access: 13.02.2023).
5. Technical Committees. ISO. URL: <https://www.iso.org/technical-committees.html> (date of access: 13.02.2023).
6. Worldwide activities on licensing issues relating to standard essential patents. WIPO - World Intellectual Property Organization. URL: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2019/01/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2019/01/article_0003.html) (date of access: 13.02.2023)
7. Court of Justice of the European Union - Judgment of July, 16 2015 in the case no C-612/13 (ECLI:EU:C:2015:486)  
URL: [https://www.stradalex.eu/en/se\\_src\\_publ\\_jur\\_eur\\_c\\_just/document/cjeu2015\\_C\\_612\\_13\\_57](https://www.stradalex.eu/en/se_src_publ_jur_eur_c_just/document/cjeu2015_C_612_13_57) (date of access: 13.02.2023)

## **ГОЛОВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ МЕДІАЦІЇ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ**

***Олег ТУРЛАЙ***

*аспірант Західноукраїнського національного університету*

У наш час актуалізуються проблеми застосування альтернативних способів врегулювання спорів, що сприяють не тільки скороченню тривалості судового розгляду, але і забезпеченню реалізації прав й законних інтересів громадян. Однак ефективність використання зазначених механізмів в Україні, на жаль, є дуже низькою сьогодні. Це, насамперед, зумовлено недостатністю законодавчого врегулюванням зазначених відносин.

Практика застосування медіації в якості ефективного способу вирішення спорів притаманна багатьом країнам світу. Вона набула значного розвитку у країнах Європи, США, Австралії тощо. Саме досвід іноземних держав говорить про ефективність застосування альтернативних способів врегулювання спорів. Зокрема, в світі за допомогою альтернативних способів розглянуто близько 80% цивільних, адміністративних і господарських справ.

У країнах Європейського Союзу законодавче регулювання зазначених відносин здійснюють, як правило, рекомендаційні акти: «1) Рекомендації Рее (2002) 10 щодо медіації в цивільних справах; 2) Рекомендації Рее (2001) 9 щодо альтернативного судового розгляду спорів між адміністративними органами і сторонами – приватними особами (адміністративні справи)» [1].

Окрім того, законодавства більшості держав ЄС відмовилися від спроби детального регулювання цих методів. Самі сторони спору, чи посередники (медіатори) можуть обирати найбільш підходящі способи вирішення спорів у кожному конкретному випадку, при цьому створюючи нові прецеденти. Також у залежності від сфери використання можуть застосовуватися і різні способи примирення.

Українському законодавцю варто врахувати положення зазначених вище актів у запровадженні механізмів альтернативного врегулювання спорів. Необхідно зазначити, що процесуальна гнучкість медіації дозволяє застосовувати її в різних ситуаціях. Водночас, саме тому детальне регулювання методів використання медіації у світі відсутнє.

На основі європейського досвіду врегулювання спорів за допомогою альтернативних методів, аналізу впровадження медіації у законодавстві держав ЄС, можна виокремити головні підходи до врегулювання процедури медіації:

«1) значний рівень врегульованості процедури медіації. Наприклад, в Австрії з метою сприяння процедури медіації з боку держави, забезпечення правової визначеності, потреби розрізнення медіації від професійних юридичних послуг, захисту прав споживачів законодавство містить детальні правові норми щодо реєстру медіаторів, самоврядної організації медіаторів, прав та обов'язків зареєстрованих медіаторів, призупинення перебігу строку позовної давності, професійної підготовки медіаторів;

2) низький рівень врегульованості процедури медіації. Наприклад, в Великій Британії та Нідерландах, зокрема, з метою заохочення креативності та гнучкості, розвитку медіації цивільно-процесуальні норми регулюють тільки оплату послуг медіатора. А саму процедуру медіації, підготовку медіаторів тощо здійснюють організації медіаторів;

3) помірковане врегулювання процедури медіації (Німеччина)» [2, с. 97].

Для прикладу, в Польщі діє «потужне» законодавство, що регулює правила проведення медіації у цивільних спорах, яке було створене на основі внесення змін до діючого Цивільного процесуального кодексу, який визначив такі основні засади реалізації принципу медіації: принцип добровільності медіації; конфіденційності процедури медіації; неупередженості медіатора; права медіатора на винагороду. Відповідно до положень ЦПК Польщі, медіація здійснюється на основі угоди про медіацію чи відповідної постанови суду, який розглядає справи та може скеровувати сторони застосувати процедуру медіації. Сторони в угоді про медіацію домовляються, що конфлікт розв'язується за

допомогою медіації. Угода може укладатися як до початку, так й під час судового розгляду справи. Обов'язковими її елементами угоди є визначення предмета медіації; способу обрання медіатора; особи медіатора.

Постанова суду щодо направлення сторін на процедуру медіації у Польщі може бути видана тільки після початку розгляду справи в суді – за ініціативою суду чи за клопотанням сторін. Суд має визначити обов'язково медіатора і час проведення процедури медіації [3]. Отже, ЦПК Польщі передбачає наступні два види медіації: супутню судовому процесу та приватну.

Варто зазначити, що в Австралії не існувало системи акредитації щодо організацій з альтернативного регулювання спорів, проте після Національної конференції із медіації в травні 2006 року розпочалося формування такої системи щодо стандартів акредитацій у сфері медіації.

У більшості країн діють співтовариства медіаторів, діяльність яких визначається внутрішнім актом. Так, у США є національний інститут врегулювання спорів, що займається розробкою нових механізмів медіації, окрім того, діють приватні і державні служби медіації. Судова практика США свідчить про те, що більшість спорів вирішуються добровільно до суду, окрім того, суддя має право перервати судові слухання і порадити сторонам врегулювати спір за участі медіатора. Варто зазначити, що без цієї процедури у галузі політики, економіки, бізнесу в США не відбувається жодний вагомий процес перемовин. Великий вплив також має Американська арбітражна асоціація (на англ. - American Arbitration Association), що затвердила Правила третейського розгляду (арбітражу) і медіації, які використовуються при розгляді різних внутрішніх спорів.

Вважаємо, що остання модель медіації є найефективнішою, вона могла бути запроваджена і у національне законодавство. Адже особа, що пройшла спеціальну підготовку в сфері медіації, має більше можливостей позитивно вирішити спір, із максимальною користю для учасників конфлікту. Також варто зазначити, що основні процедури, які застосовуються при врегулюванні спорів, є добровільними, адже можливі вони тільки за взаємної згоди сторін, що не

зобов'язані дійти цієї згоди та можуть від неї відмовитись, при цьому медіатор не має права сам ухвалювати рішення. Щодо строків, то у медіації вони скорочені максимально, задля забезпечення якнайшвидшого ефективного врегулювання спору.

Це стосується і вирішення спорів у сфері інтелектуальної власності. Зокрема, діяльність Центру арбітражу і медіації ВОІВ сьогодні є більш професійною, і зокрема, щодо врегулювання спорів, які пов'язані із складними об'єктами інтелектуальної власності. Наприклад, починаючи з 2009 р., спори щодо кінематографічних творів, розглядаються на основі спеціально створених правил врегулювання конфліктів, що враховують особливості цієї галузі.

Як бачимо, медіація є розвинутим правовим інститутом, який все частіше застосовується у світі. Вона є одним із найефективніших альтернативних способів врегулювання спорів та перспективним механізмом вирішення конфліктів як в публічно-правовій, так і у приватноправовій сфері. На основі європейського досвіду можна виокремити головні підходи до застосування медіації: 1) значний рівень регулювання медіації (Австрія); 2) низький рівень законодавчого визначення та більша свобода щодо здійснення процедури медіації (Велика Британія та Нідерланди); 3) помірковане врегулювання медіації (наприклад, Німеччина).

В Україні сьогодні сформовані підвалини для здійснення медіаційних процедур, проте законодавчі новели вимагають формування чіткого теоретичного та практичного підґрунтя щодо визначення суті цього правового явища, категорій юридичних спорів, які можуть бути вирішені з допомогою медіації, повноважень та відповідальності учасників медіації, що потребує внесення відповідних змін до чинного законодавства у різних галузях права.

#### **Список використаних джерел:**

1. Федчишин Д. В. Практика медіації за законодавством зарубіжних країн як спосіб захисту прав на землю. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr\\_2018\\_51\(1\)\\_\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2018_51(1)__38)



2. Мазаракі Н. Медіація в Україні: проблеми теорії та практики. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 92-100.
3. Юрійчук І. Медіація в Польщі: коротко про головне. URL: <https://law.chnu.edu.ua/mediatsiia-v-polshchi/>

# **КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ АВТОРСЬКОГО ПРАВА В КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЯХ УЛІТІНА О.**

к.ю.н., учений секретар  
НДІ інтелектуальної власності НАПрН України

Комерціалізація об'єктів авторського права, які створюються чи використовуються в креативних індустріях, є основою існування та розвитку таких галузей економіки, оскільки їх діяльність повністю побудована на таких об'єктах.

Закон України «Про культуру» визначає креативні індустрії як «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [1]. Культурне, мистецьке та креативне вираження втілюється через об'єкти авторського права, твори, які лежать в основі діяльності креативних індустрій.

Комерціалізація цих об'єктів є невід'ємною частиною діяльності креативних індустрій та одним з основних способів отримання прибутку. Тому існування певної креативної галузі напряду залежить від ефективності комерціалізації її об'єктів авторського права.

Розвиток певної галузі, що відноситься до галузі культури, можливий за певних умов, серед яких одне з найважливіших місць займає вибір правильної стратегії комерціалізації об'єктів авторського права. Кожен учасник ринку може самостійно обирати її, враховуючи особливості конкретної продукції, яку він пропонує.

Деякі компанії обирають агресивні методи захисту прав, використовуючи усі механізми, закріплені в міжнародному законодавстві та в законодавстві конкретної країни, де цей продукт розповсюджується. Зазвичай в агресивній стратегії компанія дуже суворо відноситься до будь-яких навіть найнезначніших порушень своїх прав, дуже швидко переходячи до юрисдикційної форми захисту, тобто звертається до суду. Такий метод є ефективним, проте досить фінансово не вигідним, тому переважно їм

користуються великі компанії.

Також існує досить проста, проте мало ефективна стратегія – підвищення цін, якою намагаються перекрити втрати, які можуть бути завдані через порушення прав, та отримати прибуток, який ймовірно втрачений через піратство та інші порушення авторського права. З одного боку компанія отримує більше грошей за один примірник, однак кількість проданої продукції за такої стратегії знижується.

На сьогодні в Україні подібну стратегію часто обирають видавці книг. Ринок книговидавництва в Україні наразі має велику кількість проблем, частина з яких пов'язана з війною, і значно посилилася з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну в 2022 році. Намагаючись забезпечити нормальне існування на ринку своїх компаній видавці почали підіймати ціни на книги. Таке зростання вартості не є безпідставним, оскільки українські видання здебільшого дуже якісні та мають високу собівартість. Видавець робить ставку на якість, а не на кількість.

Однак, така стратегія на книжковому ринку в Україні наразі не зможе ефективно забезпечити розвиток видавництва. Населення немає можливості часто купувати дорогі книги, рівень піратства не буде знижуватися, навіть навпаки може зростати, тому криза у видавничій галузі буде лише посилюватися.

Книговидавцям варто було б звернути увагу на стратегію «використання вікон» (windowing), яка виражається в «контролі послідовності випуску контенту з метою максимально підвищити прибуток від прав інтелектуальної власності» [2, 1]. Тобто видавець отримує максимальний прибуток завдяки правильно обраному часу та послідовності випуску продукції.

Стратегія «використання вікон» для книговидавничої галузі могла б виглядати таким чином. На першому етапі це видання великої кількості дешевих книжок на будь-який смак, але переважно тих, що користуються найбільшим попитом у споживача. При цьому кожне видавництво може обирати такі бестселери серед жанрів чи напрямів, які є пріоритетними для

нього.

Доступність книг призведе до їх популяризації та широкого розповсюдження, а отже зросте і попит на них. На цьому етапі найбільш успішні видання необхідно перевидати у більш дорогому форматі, як колекційні видання. Поціновувачі саме цих книжок чи книжкових серій зможуть витратити додаткові кошти на такі видання, але їх спроможність купувати інші дешевші книги не зникне.

Після цього відкриється нове «вікно» – можливість продати права на екранізацію, випуск аудіокниг, створення та розповсюдження різноманітних супутніх товарів (мерча), як то закладинок, поштових карток, канцелярських виробів і таке інше.

На кожному з цих етапів видавець може отримувати максимальну для себе вигоду, а також фінансово забезпечити наступний етап («вікно»). Варто зазначити, що така стратегія часто використовується в західних країнах, де книги друкують на дешевому папері і вони розлазяться буквально після першого прочитання. Однак, найбільш ефективно ця стратегія застосовується в галузі видання манги в Японії. Саме успішність індустрії манги в Японії показує на те, що стратегія «використання вікон» є однією з найбільш успішних на сьогодні для креативних індустрій.

Українські видавці часто негативно ставляться до розповсюдження електронних примірників книжок, вважаючи, що вони приносять мало прибутку, а лише спрощують піратство. Останнім часом також є тенденція зростання цін на електронні примірники, часто ціна на паперову та електронну версію майже не відрізняється. Таким чином видавці начебто намагаються знизити рівень піратства та отримати більше прибутку.

Однак такий підхід є хибним, і доказом цього є досвід західних видавців та видавців в країнах Східної Азії. Зазвичай нове видання одночасно з'являється в книжкових крамницях та на цифрових платформах. При цьому вартість електронного примірника нижча за друкований. Вважається, що завдяки цьому охоплюється коло споживачів, які зацікавлені в книзі, однак не

можуть дозволити собі придбати навіть таке дешеве друковане видання. Крім того, цифрові книги є більш екологічними та потребують від видавця менших витрат. Тож питання лише в умінні правильно розпорядитися своїми правами на твір.

### **Список літератури:**

1. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. Дата оновлення: 16.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17/ed20200716#Text>.

2. Doyle, G. (2016). Digitization and Changing Windowing Strategies in the Television Industry: Negotiating New Windows on the World. *Television & New Media*, 17(7), 629–645. <https://doi.org/10.1177/1527476416641194>

# **СУЧАСНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З НАДАННЯ ІНЖИНІРИНГОВИХ ПОСЛУГ**

**Т.А. ФОНАРЬОВА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та  
управління проєктами

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., професор, в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та  
управління проєктами

**К.М. БУШУЄВ**

аспірант 4 курс PHD, спеціальність 051 – Економіка

Інститут промислових та бізнес технологій

Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**М.Б. БУШУЄВ**

здобувач, комерційний директор ТОВ «СР ЛТД», системний інтегратор ДП  
«Сіменс-Україна»

**Анотація.** Забезпечення менеджменту підприємства якісною інформацією дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, а це, в свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоздатності фірми на внутрішньому ринку, дозволить використовувати конкурентні переваги на зовнішніх ринках таким чином, щоб забезпечити сталий розвиток підприємства. Найпоширенішим варіантом системного застосування цих засобів у складних економічних об'єктах є технологія розробки систем підтримки управлінських рішень з використанням можливостей штучного інтелекту, шляхом впровадження інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень (ІСППР). Метою дослідження є удосконалення маркетингової інформаційної системи підприємства ТОВ Фірма «СР ЛТД» за рахунок впровадження системи підтримки прийняття рішень із застосуванням нейронної мережі, яка забезпечить взаємодію відповідальної особи з системою підтримки маркетингових рішень в інтерактивному режимі.

**Ключові слова:** маркетингова інформаційна система, прийняття рішень, прогнозування, нейронна мережа, ефективність, інжинірингові послуги, зовнішній ринок.

**Abstract:** Providing the company's management with high-quality information makes it possible to make effective management decisions, and this, in turn, will increase the company's competitiveness in the domestic market, will allow the use of competitive advantages in foreign markets in such a way as to ensure the sustainable development of the company. The most common variant of the systematic application of these tools in complex economic objects is the technology of developing management decision support systems using the capabilities of artificial intelligence, by implementing an intelligent decision support system. The purpose of the research is to improve the marketing information system of the company "SR LTD" through the implementation of a decision support system using a neural network, which will ensure the interaction of the responsible person with the marketing decision support system in an interactive mode.

**Keywords:** marketing information system, decision-making, forecasting, neural network, efficiency, engineering services, foreign market.

**Вступ.** Актуальність роботи полягає в тому, що основою успішної ринкової діяльності сучасного підприємства виступає саме маркетинг та маркетингова інформаційна система (МІС), яка охоплює всі функціональні сфери його діяльності і яка стає важливим фундаментом при прийнятті стратегічних і тактичних маркетингових рішень. Використання можливостей штучного інтелекту, шляхом впровадження інтелектуальної системи підтримки прийняття рішень (ІСППР). Це забезпечить менеджмент підприємства якісною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень, а це, в свою чергу, дозволить підвищити конкурентоздатність фірми на ринку. Метою дослідження є вдосконалення маркетингової інформаційної системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ТОВ Фірма «СР ЛТД».

**Основна частина.** Маркетингові інформаційні системи для підприємств сфери послуг у сучасних умовах є механізмом реалізації функції

перспективного передбачення і зумовлюють орієнтацію на євроінтеграційні процеси. З іншого боку, треба постійно впливати на поведінку клієнтів та мати зв'язок продавця послуги з покупцем, а сьогодні це можливо з використанням сучасних маркетингових інформаційних систем.[1]

О. М. Фроленко під маркетинговою інформаційною системою розуміє «комплексну організаційно-управлінську структуру, яка включає в себе: персонал, технічні засоби, методи і прийоми збору, аналізу та прогнозування маркетингових даних з метою прийняття оптимізованих управлінських рішень.» [2].

Можна погодитися із думкою Л.Ф. Єжової, яка вважає, що маркетингові інформаційні системи створюються з урахуванням конкретних потреб підприємств і тому у кожного підприємства – власна система [1].

Проведений аналіз дозволяє узагальнити визначення МІС. Тобто, МІС – це система (технології, персонал, технічні засоби, методи і прийоми збору, аналізу та прогнозування маркетингових даних) по перетворенню актуальних даних, отриманих за допомогою компонентів системи, в актуальну інформацію, а також поширенню такої інформації менеджерам відділу у встановлений час, у відповідності до їх запитів з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Основні завдання МІС: 1) оцінка потреби в інформації менеджерів з маркетингу (моніторинг, облік, аналіз виконання планів, перевірка досягнутих результатів); 2) отримання даних (вивчення характеристик ринку; заміри потенційних можливостей ринку; пошук нових клієнтів (потенційних, існуючих), вивчення реакції на нові та існуючі послуги); 3) аналіз інформації та прогнозування результатів (вивчення тенденцій ділової активності, вивчення конкурентів, короткострокове та довгострокове прогнозування задля попередження загроз маркетингового середовища); 4) отримання підготовленої інформації для прийняття рішень [3].

Таким чином, система маркетингової інформації являє собою безперервний процес збору, аналізу, обробки, зберігання, розподілу



інформаційних ресурсів, що функціонує з врахуванням цілей підприємства та специфічних умов зовнішнього середовища, також виступає ефективним інструментом для прийняття рішень, що дозволяє підприємству отримувати та накопичувати конкурентні ринкові переваги.

Система підтримки прийняття рішень призначена для підтримки багатокритеріальних рішень у складній інформаційному середовищі. При цьому під багатокритеріальністю розуміється той факт, що результати прийнятих рішень оцінюються не по одному, а по сукупності багатьох показників (критеріїв) розглянутих одночасно. Інформаційна складність визначається необхідністю врахування великого обсягу даних, обробка яких без допомоги сучасної обчислювальної техніки практично нездійсненна. У цих умовах число можливих рішень, як правило, дуже велике, і вибір найкращого з них «на око», без всебічного аналізу може призводити до грубих помилок [4].

Для аналізу і розробок пропозицій в СППР використовуються різні методи. Це можуть бути інформаційний пошук, інтелектуальний аналіз даних, пошук знань в базах даних, міркування на основі прецедентів, імітаційне моделювання, еволюційні обчислення і генетичні алгоритми, нейронні мережі, ситуаційний аналіз, когнітивне моделювання та ін. [5].

Деякі з цих методів були розроблені в рамках штучного інтелекту. В даному дослідженні будуть використані можливості інтелектуальної СППР або ІСППР, так як в основі роботи такої системи лежать методи штучного інтелекту, а саме нейронні мережі та здатність їх до прогнозування завдяки можливості навчання.

Предметною областю, в якій вже отримали визнання нейромережеві методи, є сфера економіки і фінансів. У цій області нейромережеві алгоритми знайшли своє застосування в формі математичного ядра інтелектуальних систем прийняття рішень, експертних систем, оболонок для імітаційного моделювання, нейромережевих баз знань і ін.

В ході проведеного дослідження, виявлено наступні переваги нейромереж: успадкування певних механізмів роботи мозку; можливість

універсальної апроксимації безперервних залежностей; здатність до відновлення інформації при руйнуванні або видаленні певної частини нейромережі; паралельна обробка інформації.

Таким чином, окреслено коло методів, які доцільно використовувати при вдосконаленні маркетингової інформаційної системи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю компанії ТОВ Фірма «СР ЛТД».

ТОВ Фірма «СР ЛТД» займається постачанням, інжинірингом, налагодженням і обслуговуванням промислового електрообладнання, і має в своєму розпорядженні дипломованих фахівців в області промислової автоматики і електроприводу, з великим досвідом практичної роботи. Персонал фірми здатний виконати весь комплекс робіт, починаючи від створення проекту і закінчуючи пуском в експлуатацію системи автоматичного управління будь-якої складності.

З обладнанням фірми SIEMENS співробітники працюють з 1985р. Зокрема, брали участь в налагодженні та пуску таких об'єктів як цех фарбування кузовів Запорізького автозаводу, труба і муфтонарізні верстати фірм «HEID» і «EMAG», пресів «LAEIS» і комплексу вакуумування стали фірми «MANNESMANN DEMAG» на Нижньодніпровському трубному заводі. Створенні фахівцями ТОВ Фірми «СР ЛТД» системи автоматичного управління, мають інтелектуальні можливості, які дозволяють аналізувати процес і знаходити оптимальні методи управління об'єктом.

Підприємством ТОВ Фірма «СР ЛТД» виконані роботи по реконструкції систем автоматичного управління колесопрокатного і двома кільцебандажними станами на ВАТ «НТЗ». Це повністю розроблені фахівцями підприємства, дворівневі унікальні системи автоматичного управління з візуалізацією технологічного процесу, широкими мережевими можливостями і інтеграцією в глобальну мережу. Системи побудовані на базі контролера серії SIMATIC S7-400, розподіленої периферії і панелі оператора PC-670. Системи управління перерахованих вище об'єктів базувалися на обладнанні фірми SIEMENS (SIMATIC-S7, SIMOREG, SIMOVERT, SINUMERIK).

ТОВ Фірма «СР ЛТД» має власну маркетингову інформаційну систему відкритої архітектури і підтримує стратегію поступового нарощування її функціональних можливостей. Аналіз існуючої МІС підприємства виявив, що підприємство постійно стикається з невідповідною якістю інформації, а саме: надійність, достовірність, об'єктивність, точність, зрозумілість, стислість та повнота не відповідають вимогам здійснення інжинірингових робіт, окрім того не вистачає певних даних по проєктах, натомість багато непотрібної інформації, яка утворює семантичний шум та знижує швидкість обробки, визиває запізнення надходження важливої інформації, і, як наслідок, на виході інформація не підготовлена до прийняття рішення, існуюча інформаційна система не виконує функцію підтримки прийняття рішень менеджментом підприємства.

З іншого боку, статистичні дані свідчать про низьку інноваційну активність українських підприємств і, відповідно, низьке споживання інжинірингових послуг, і це при тому, що економіка відчуває гостру потребу у запровадженні різних інновацій. На сьогоднішній день можна відзначити, що інжиніринг в Україні є найбільш ризиковою сферою економічної діяльності. Однак певні можливості його розвитку існують вже й сьогодні, і ці можливості визначаються потенціалом інжинірингових компаній, які працюють на ринку [6].

Поряд з такими проблемами, як застаріла нормативна база, відсутність державної підтримки інжинірингу, корупційні явища на стадії погодження та експертизи документації, найважливішою, на наш погляд, є проблемою застосування в українських компаніях малоефективного проектного менеджменту. Важливість цієї проблеми пояснюється сучасними вимогами ринку до будь-якої проектною діяльності. Її прояв полягає в тому, що більшість вітчизняних інжинірингових компаній неспроможні формувати комплексні портфелі інжинірингових продуктів, пропонувати гнучкі схеми розрахунків із замовниками, ефективно планувати та виконувати проекти та вести активну, вірно побудовану маркетингову політику, яка, в свою чергу, є запорукою

створення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [7].

Основними напрямками експорту інжинірингових послуг з країн ЄС є розвинені країни, а саме інші країни ЄС, США, Швейцарія, Японія, крім того експорт здійснюється в Китай, Сінгапур, Індію, Австралію, Канаду, Південну Корею, Туреччину, Африку південніше Сахари тощо. На п'ять найбільших країн-імпортерів з ЄС – 27 доводиться 78,1% всього експорту (680208 млн. дол.), а на п'ятнадцять – 86,9% (756834 млн. дол.) [1]. Список країн, з якими співпрацюють країни ЄС – 27 при імпорті інжинірингових послуг, що майже повністю повторює попередній. Винятком є частка імпорту з Бразилії (0,3%) і той факт, що європейських країн імпорт є більш концентрованим, 85% імпорту забезпечується п'ятьма країнами, а 90% - дванадцятьма [1].

Ринок інжинірингу в Україні тривалий час залишається на стадії становлення. Маючи належний кадровий потенціал та досвід успішної діяльності в даній сфері, українські інжинірингові компанії мало затребувані на внутрішньому ринку, що пояснюється низькою інноваційною активністю наших підприємств. Все це зумовлює менеджмент таких компаній шукати можливості виходу на зовнішні ринки країн, що активно розвиваються.

Автори запропонували схему удосконаленої МІС, яка представлена, наприклад див.[8]. Але головним напрямом досліджень була апробація її в реальних умовах діючого підприємства з надання інжинірингових послуг.

Така апробація проводилася для вирішення однієї із складних задач для підприємств з надання інжинірингових послуг, а саме, розрахування прогнозової вартості проекту з автоматизації лінії на прикладі пресування хлопка для підприємства Узбекистану. Отже, визначення ціни проекту, тобто розрахунок вартості інжинірингових послуг є одним із найскладніших питань, що узгоджується між замовником і виконавцем (консультантом) на стадії укладання договору. Це зумовлено як різноманітністю послуг, що надаються, так і їх нестандартністю, неможливістю попередньо встановити остаточний обсяг необхідних робіт і загальну суму витрат, пов'язаних з їх виконанням.

Тому вартість послуг, що була визначена на стадії укладання контракту, може бути скоригована згідно із фактичними витратами по закінченні робіт.[8] Задля успішного виходу на закордонний ринок, підприємству треба представити проект з вже визначеною прогножною вартістю, яка б забезпечила конкурентоздатність підприємства в отриманні тендеру на виконання робіт. Для цього доцільно використовувати метод розрахунку винагороди за надані інженерно-консультаційні послуги за фактичними витратами плюс фіксована винагорода. Вхідні дані для введення та навчання нейронної мережі представляють собою перший етап – навчання нейронної мережі на навчальній вибірці. Головне меню надає можливість працювати за наступними пунктами: навчання нейронної мережі – користувач обирає алгоритм навчання та активаційну функцію для навчання нейронної мережі, після навчання нейронної мережі на даних за попередні роки користувач має можливість здійснити перехід за допомогою кнопок меню, вони переходять на форму вхідних даних, звідки потім можна розраховувати прогнозне значення вартості проекту за вхідними даними; - у наступній вкладці користувач має можливість ввести нові вхідні дані та отримати прогнозне значення вартості проекту.

Програма дає можливість бачити всі необхідні результуючі дані у зручному форматі розташування. СППР з навченою нейронною мережею, надала користувачеві вичерпну інформацію щодо майбутнього проекту. Менеджер має прогнозовану вартість обладнання, вартість монтажних робіт, наладки обладнання, кількість робітників, які будуть здійснювати монтаж та наладку, очікувану величину заробітної плати робітникам, і все це з врахуванням прогнозованого курсу гривні [8].

Таким чином, завдяки впровадженню в МІС підприємства СППР із застосуванням нейронних мереж менеджери фірми приймають продумані рішення, які спираються на інформаційний фундамент, адекватні дії, кваліфіковане виконання і як результат успіх всього підприємства.

**Висновки.** В ході проведеного дослідження в рамках проекту для ТОВ Фірма «СР ЛТД» визначені сучасні підходи та напрями інформатизації

інжинірингу. Запропонований алгоритм розрахунку прогнозованої вартості проекту інжинірингових послуг з використанням навченої нейронної мережі задає напрям подальших досліджень з моделювання проектів з інжинірингу на основі штучного інтелекту. Проведене дослідження доводить необхідність постійного оновлення маркетингової інформаційної системи підприємства у відповідності до сучасного розвитку інформаційних технологій та впровадження їх задля прийняття більш обґрунтованих маркетингових рішень стосовно діяльності та отримання на цій основі більшого прибутку компанії, що забезпечить сталий розвиток підприємству.

### Література:

1. Компанець К.А. Імплементация маркетинговой информационной системы в деятельность предприятий сферы услуг. *Економічний аналіз*. Том 28. № 1, 2018.
2. Фроленко О.М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. №6, 2014. С. 238-244. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2014\\_6\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_44).
3. Оксанич А.І., Петренко В.Р., Костенко О.П. Інформаційні системи і технології маркетингу : навчальний посібник. К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 320 с.
4. Alter S. L. Decision support systems: current practice and continuing challenges. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub., 1980.
5. Danaher, Peter J. and Roland T. Rust. Determining the Optimal Level of Media Spending, *Journal of Advertising Research*, January/February 1995.
6. Сохацька О., Романчукевич М. Побудова маркетингової інформаційної системи: українська специфіка. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. №3 (33). Житомир: ЖДТУ, 2005. С. 330-339.
7. Швець Н.В., Хандій О.О. Основні риси та тенденції розвитку ринку інжинірингових послуг. *Економіка та право*. № 3 (42), 2015.
8. Петренко В.О., Бушуєв К.М., Савчук Л.М., Фонарьова Т.А. Застосування нейронних мереж в системах підтримки та прийняття рішень

маркетингової інформаційної системи підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*: Зб. наук.пр. №3(67). К: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2018. С. 43-52.

## **DIGITAL INNOVATIONS HUBS – НЕОБХІДНА СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ**

**ЮРЧИШИН О.Я.**

к.т.н., доцент,

директор Департаменту інновацій та трансферу технологій

**ХМАРСЬКИЙ А.В.**

начальник відділу інновацій Департаменту інновацій та трансферу технологій,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

м. Київ, Україна

Створення сучасних інновацій в більшості випадків передбачає використання як для їх реалізації, так і для їх застосування, цифрових технологій. Тому розбудова сучасних інноваційних екосистем тісно пов'язана з наявністю в них цифрових інноваційних хабів - центрів, які надають підтримку у використанні цифрових технологій та цифровій трансформації для підприємств та організацій.

На теренах Європейського Союзу мережа таких хабів створена у 2016 році та успішно розвивається і функціонує у багатьох європейських країнах і нараховує близько шістсот. Створення та успішне функціонування ДІН в Україні є актуальною задачею сьогодення.

Важливим це питання залишається і для європейської спільноти, оскільки зараз відбувається становлення таких структур. В роботі [1] окреслено ефективність ДІН для створення багаторівневої інноваційної екосистеми, яка все ще перебуває на стадії розробки, але є перспективною. В роботі [2] ДІН розглядають як стратегічні засоби цифрової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу (МСП).



21 липня 2021 р. Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 750 «Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу «Індустрія 4.0» в Україні» та відповідного положення [3]. Постановою постулюється створення інноваційних хабів (Центрів 4.0), які будуть координувати та здійснювати заходи щодо надання державної фінансової підтримки з впровадження інновацій. Однією із функцій інноваційного хабу планувалось проведення конкурсів з відбору для можливого фінансування (державної підтримки) інноваційних проєктів, що будуть впроваджені в реальному секторі економіки.

Однак, через низку факторів, зокрема і через відсутність спрямованої фінансової підтримки, не вдалось запустити повноцінне функціонування центрів. В 2020 році Центр 4.0 КПІ ім. Ігоря Сікорського зареєстровано на платформі Smart Specialisation Platform, що стало стартом створення ДІН в Україні. Становлення ДІН КРІ стало можливим завдяки реалізації проєкту Boosting Widening Digital Innovation Hubs (BOWI) [4] впродовж 2021–2023 років. В рамках проєкту постановка діяльності хабу здійснювалась через реальний експеримент підтримки чотирьох компаній МСП на шляху розвитку їх інноваційних продуктів. Зараз проєкт перебуває на стадії завершення, і в зв'язку з цим, актуальним є питання подальшого розвитку ДІН КРІ.

Підвищення рівня ефективності роботи таких структур потребує системного та комплексного підходів для їхньої діяльності, і в першу чергу, важливою є державна підтримка, фундаментальні засади якої задекларовані у вищезгаданій постанові [3], але механізм реалізації, на жаль, поки не запущено. Тому, важливим на зараз, залишається питання вдосконалення законодавства України щодо розвитку мережі ДІН та можливостей фінансової підтримки їх роботи.

## Література

1. Butter M., Gijsbers G., Goetheer A. and Karanikolova K. Digital innovation hubs and their position in the European, national and regional innovation ecosystems

in Redesigning Organizations: Concepts for the Connected Society, Springer International Publishing, 2019, pp. 45–60.

2. Claudio Sassanelli, Sergio Terzi, Hervé Panetto, Guy Doumeingts. Digital Innovation Hubs supporting SMEs digital transformation. 27th IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2021, Jun 2021, Cardiff, United Kingdom. pp.1-8.

3. Щодо сприяння впровадженню технологічного підходу «Індустрія 4.0» в Україні: Постанова Кабміну від 21 липня 2021 р. № 750. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/750-2021-%D0%BF#Text>.

4. Building Corridors Across Europe. BOWI project – connecting digital innovation hubs and SMEs in the discovery of advanced digital solutions: веб-сайт. URL: <https://bowi-network.eu/>

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – КАТАЛІЗАТОР  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

# **INTELLECTUAL PROPERTY AS A FACTOR OF EFFECTIVE BUSINESS**

**GLIZNUTSA M.Yu.,**

Ph.D., Associate Professor

**PERERVA P.G.,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Business  
Economics

National Technical University "KhPI",

Kharkov, Ukraine

The recent legal, technical and, above all, economic changes in Ukraine have led to the emergence of an "alchemy" of creating corporate wealth, in which intellectual property plays an unprecedentedly important role as a valuable strategic asset and instrument of competition. Today, the number one issue is to ensure the competitiveness of the domestic economy and, accordingly, each Ukrainian enterprise. However, the existing opportunities in Ukraine to increase the competitiveness of production and products are rather limited.

The form of ownership adequate to market relations is private property. In order for the market system to acquire a leading character in society, the system of relations between private property and entrepreneurship must prevail. In this case, we are not talking about the fact that private property, entrepreneurship and the market are universal and the most effective means of achieving the economic goals of society.

Private property and, accordingly, the market will be able to establish themselves and become dominant forms that determine the nature of the economic system, while private property will extend to the so-called rare resources.

A rare resource is one that has the highest performance under the given conditions. Today, human capital is beginning to play an increasingly important role as a resource: knowledge, intellectual achievements, information, and the art of management. In other words, all products of human intellectual activity. Therefore, the dominance of private property in the sphere of production and functioning of objects of intellectual activity is necessary for the reproduction of the entire economy.

Intellectual property includes products of intellectual activity people, represented on material media and thereby distributed in unlimited quantities.

Not all objects of intellectual property can be attributed to economic resources or factors that determine the level of economic efficiency of the firm due to significant differences in their ability to influence economic growth, methods and areas of use, the level and limits of legal protection.

The problem of intellectual property is extremely relevant at the present time. In the context of the transition of the economy to market bases, the need for economic growth should not weaken, which is impossible without increasing investment activity, the implementation of innovative processes based on the effective use of intellectual property. The formation of a stable position of enterprises in difficult economic conditions determines the importance of maintaining and developing their intellectual potential.

Intellectual potential includes the rights to intellectual property owned by the enterprise or to its use, the most important among which are patents, licenses, a set of knowledge accumulated in the organization, professional experience, skills, business reputation, etc.

Among the main negative processes occurring in the field of entrepreneurship, it is possible to note a decrease in the productivity of employees, an increase in staff turnover, a decrease in the qualification level of personnel and the associated weakening of the intellectual potential of the enterprise, and hence a slowdown in the development of business and entrepreneurship.

The reasons for the decline in the level of intellectual potential of entrepreneurship are insufficient attention or ineffective management of research activities at the enterprise, lack of financial resources to improve the efficiency of work with personnel, increase labor productivity, organize the scientific and technical process and introduce its results into production.

One of the distinctive features of the entrepreneurial type of management is its focus on the introduction of scientific and inventive innovations. Innovative

orientation is distinguished by the set and content of functions performed by entrepreneurs.

An innovative approach to business should be characteristic of any entrepreneur, no matter what type of business he is engaged in. Strengthening intellectual potential will lead to an increase in the efficiency and profitability of work, improving the position of entrepreneurs in the competitive struggle for rent.

At the present stage, the weakening of attention to innovation processes in most enterprises is associated with the underdevelopment of the information base, production and social infrastructure, and the difficulty in acquiring credit. In these conditions, in order to solve the accumulated problems, use the intellectual potential, it is advisable to develop entrepreneurship on the basis of strengthening integration processes, intensifying innovation activities, developing research units, as well as developing fundamental science funded by the state.

Thus, in the context of the growing importance of intellectual factors for efficiency, business needs to pay increased attention to work to ensure the development of intellectual potential and intellectual property. Currently, intellectual production is a decisive condition for the development of material production, which implies the development of intellectual and innovative activities and the subsequent implementation of its results in enterprises and in the entrepreneurial sector. In order to increase the activity of innovative and intellectual activities of enterprises, it is imperative to involve additional financial and investment mechanisms that will stimulate the creation and development of new technologies, which will further avoid significant losses of scientific, technical and innovative potential and accelerate the development of entrepreneurship.

### **References**

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
2. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Pererva P.G., Tkachev M.M., Kobielieva T.O. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 4 (8), ч.2. С.240-246.

4. [Tkachov M.M.](#), [Pererva P.G.](#), [Kobielieva T.O.](#), [Tkachova, N.P.](#), [Diachenko T.A.](#) (2021) Management of relations with enterprise stakeholders based on value approach // *Problems and Perspectives in Management*. Vol.19, Iss.1. P.24-38.
5. Kosenko O.P., Kobielieva T.O., Tkacheva N.P. (2017) Monitoring the commercial potential of intellectual property // *Scientific bulletin of Polissia*. №1, ч.2. С.140-145.
6. Kocziszky G., [Kobielieva T.O.](#), Pererva P.G., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 2019. 689 p.
7. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності // *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 52-57.
8. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Формування системи економічної стійкості та комплаєнс захисту машинобудівного підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2018. № 1 (35). С. 98-106.
9. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч. посібник для інж.-техн. вузів. Харків: «Основа», 1993. 288с.
5. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
6. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
7. Ілляшенко С.М., Перерва П.Г., Маслак О.І., Кобелева Т.О., Кучинський В.А. Ефективність інформаційних технологій в управлінні інтелектуальною власністю промислового підприємства // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон. науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. – № 1. – С. 53-58.
8. Маслак О.І., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Кучинський В.А., Ілляшенко С.М. Аутсорсинг патентних, логістичних та інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління інтелектуальною власністю на промисловому підприємстві // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон. науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2021. № 2. С. 21-26.
9. Ткачова Н.П., Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Формування інноваційної та інвестиційної політики промислового підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 59 (1168). С. 96-100.
10. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон. науки*. Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.

11. Гусаковська Т.О., Кобєлева Т.О. Вплив розміру збитків від порушень прав інтелектуальної власності на процес ціноутворення // *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. Харків: НТУ "ХПІ", 2014. № 64 (1106). С. 52-57.

12. Tkachova N., Kobieliava T., Pererva P. Formation of competitive advantages of machine-building enterprises on the basis of the benchmarking concept [Electronic resource]. *International Marketing and Management of Innovations: Global Sci. E-Journal*. Bielsko-Biala, 2021. № 6. 10 p.

13. Nagy S., Pererva P.G. (2021) Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf.*, December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.

14. Кобєлева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.



# **ФРАНЧАЙЗИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ: ДОСВІД ЄС І ПОЛЬЩІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ**

**АНДРОЩУК Г.О.,**

**головний науковий співробітник НДІ інтелектуальної власності НАПрН України, кандидат економічних наук, доцент**

Франчайзинг є однією з найперспективніших, інноваційних моделей розвитку бізнесу, що динамічно розвивається як у світі, так і в Європейському Союзі (ЄС), Польщі та Україні. Загалом, популярність франчайзингу пояснюється перш за все ефективністю і високою стійкістю бізнесу новостворених підприємств. Так, у США після п'яти років діяльності на ринку виживають 23 % приватних підприємств, а після десяти років лише 18 %, тоді як серед підприємств, що працюють за системою франчайзингу, через п'ять років розпадаються лише 8 підприємств зі 100, а через десять років — 10 зі 100 [1,с.36]. Найбільшу популярність і поширення франчайзинг набув в США, де 80% бізнесу працює за системою франчайзингу. У світі близько 50% всіх франчайзингових мереж працюють у сфері громадського харчування і торгівлі (заклади фаст-фуд, ресторани, магазини промислових та продовольчих товарів). [2].

Франчайзинг є ефективним інструментом у розвитку приватного підприємництва, підвищення зайнятості населення, вирішення соціальних завдань, підвищення прозорості бізнесу та збільшення бази оподаткування. Сьогодні серед європейських країн Польща демонструє високий рівень розвитку франчайзингу. Польські франшизи найбільше представлені в Чехії, Словаччині, Україні. На ринку Польщі досягли успіху бренди таких країн, як: Італія, Німеччина, Франція, США, Велика Британія та Іспанія. Після вступу Польщі до ЄС її можливості щодо розвитку власних підприємств за допомогою франчайзингу стали значно більшими. Серед країн Центральної та Східної Європи лідером за кількістю франчайзингових брендів є саме Польща. Разом з вступом до ЄС перед польськими франчайзинговими мережами відкрились широкі можливості виходу на закордонні ринки та збуту власної продукції на

теренах спільного ринку [3]. Нині у Польщі існує понад 1300 концепцій франшизи. Більшість із них (80%) належать польським компаніям. На польському ринку франчайзингу працює близько 90 тисяч фірм франчайзі (малі та мікропідприємства), загалом на ринку працює близько мільйона осіб (власники разом із працівниками). [4].

Популярність франчайзингових систем в Польщі стрімко зростає. Кожен другий продуктовий магазин працює за франшизою (43 тисячі з 88 тисяч магазинів за даними маркетингової компанії Nielsen). Франчайзинговими бізнесом в Польщі займається більше 0,5 млн осіб, а кількість мереж вже перевищує 1,3 тисячі, проте він і досі законодавчо не регулюється. [5]. На відсутність регулювання звернено увагу Міністерства юстиції. Основою для нового законодавчого регулювання має стати аналітичний звіт «Фактична нерівність сторін договору франшизи в Польщі» («Faktyczna nierówność stron umowy franczyzy w Polsce», який був замовлений Інституту юстиції (Instytut Wymiaru Sprawiedliwości - IWS). Зростаюча популярність договорів франчайзингу в Польщі, масштаби людей, залучених в ринок франчайзингу, перспективи подальшого розвитку мереж франчайзингу, а також виникаючі дисфункції в результаті, серед іншого, непропорційність сторін правовідносин франшизи, неготовність деяких мереж до розподілу успіху, безсумнівно, є факторами, що підтримують регулювання цього питання.

За даними звіту Profit System та Польської організації франчайзерів, до пандемії було 83 тисячі активних франшиз, договорів франчайзингу. Якщо прогнозувати кількість договорів сьогодні за результатами опитувань, то зростання ринку має становити близько 5%, до 87 тисяч договорів. Це означає, що здорові франчайзингові системи змогли адаптувати свої бізнес-моделі до важких часів, і франчайзі, як і раніше, довіряють їм. Вражаючий приток франчайзі (на 10-20% залежно від марки) під час пандемії зафіксували продовольчі компанії. [6].

Нині, в контексті інтеграції до ЄС, для України дуже важливим є досвід Польщі у розвитку франчайзингових систем. Міжнародний франчайзинг є

важливим для української економіки тому, що він призводить до демократизації бізнесу та забезпечує і поширює кращі стандарти життя, що характерні для країн з вищим рівнем розвитку економіки. Використання франчайзингу як механізму активізації інноваційної діяльності в Україні дозволить збільшити ефективність впровадження нововведень в економіку. Франчайзингова форма організації бізнес-діяльності дозволить підвищити ефективність української економіки та збільшити конкурентоспроможність національних товарів на європейському ринку.

**Розвиток франчайзингу в Україні.** Франчайзинг в Україні розвивається із середини 1990-х, проте справжній бум розпочався у 2004 році. Відтоді кількість франчайзингових мереж щорічно збільшується в середньому на 30%. Співробітництво за [моделлю франчайзингу в Україні](#) пропонують понад 550 підприємств у 90 галузях. Як і в багатьох інших країнах, найбільше франшиз представлено у роздрібній торгівлі, на другому місці – громадське харчування, потім – сфера послуг та виробництво. На українському ринку представлено як іноземних, так і вітчизняних франчайзерів, причому частка останніх (у кількісному вираженні) становить приблизно 50%. Деякі від початку українські компанії мають франчайзингові об'єкти в інших країнах (наприклад, FFS, Arber, Джинси Суперціна, VD one). Найбільш відомі в Україні франшизи: Піца Челентано, SELA, Форнетті, Євротоп, Наш Край, DiaWest, Аптека Доброго Дня, ТНК (розвиває мережу Джоббера). Компанія McDonald's має на українському ринку лише власні об'єкти і продавати франшизи не планує. Асоціація франчайзингу України <https://franchising.org.ua/> зареєстрована наприкінці 2001 року, займається популяризацією франчайзингу у підприємницьких колах, представляє інтереси франчайзерів, проводить та організовує тематичні семінари та конференції, видає посібники тощо. Офіційно поняття «франчайзингу» в Україні не закріплене, однак у Цивільному та Господарському кодексах присутні норми щодо комерційної концесії. Проте українське законодавство про франчайзинг перебуває на низькому рівні, що пояснюється, мабуть, слабкою зацікавленістю влади у розвитку цієї форми

ведення бізнесу. Підприємці укладають договори комерційної концесії та ліцензії. Чимало випадків недобросовісної конкуренції. Судова практика у сфері франчайзингу розвинена слабо. З 2005 року у Києві проводиться щорічна міжнародна виставка «Франчайзинг» (у листопаді), а з 2007-го – форум Brand4Rent (у березні). Крім того, силами консалтингових та юридичних компаній регулярно проводяться різноманітні семінари та тренінги, присвячені франчайзингу. Зі спеціалізованих друкованих ЗМІ можна відзначити журнал «Магазин готового бізнесу & Франчайзинг». Ділові видання широкого профілю також публікують матеріали про франчайзинг. Друковані каталоги франшиз видає Асоціація франчайзингу України та компанія Domano. Сайтів, присвячених франчайзингу в Україні, достатньо, з них franch.com.ua (каталог та рейтинги франшиз, новини, інтерв'ю, блоги) інтерв'ю). В Україні розвивається ринок консалтингових та юридичних послуг у сфері франчайзингу. Франчайзинг запроваджено у 92 галузях і продовжує розвиватися. З'являються корінні українські франчайзингові мережі у тих галузях, у яких закордонні аналоги або не працюють за франчайзингом, або працюють на інших принципах. З кожним днем франчайзингові пропозиції на українському ринку стають дедалі різноманітнішими, з'являються нові галузі, нові технології. Розширюється також ціновий спектр. З'являються і дешеві франшизи побутових послуг або прокату, і дорогі франшизи ресторанів та виробництва: зростання кількості франчайзерів з 301 до 380 – за рік +26 %; охоплення 92 проти 84 галузей економічної активності.

Станом на початок 2022 року в Україні працювало 592 компанії-франчайзери, та 24 тисячі франчайзингових об'єктів. Приблизно 20 тисяч підприємців вибрали для себе шлях розвитку бізнесу, через купівлю франшизи, що свідчить про довіру до українських компаній франчайзерів, трендовість та прибутковість українського бізнесу [7].

Франчайзинг під час війни. Попри війну 57% франчайзингових мереж не закрили жодного об'єкта, а частина мереж активно виходять на нові ринки. Захід України та Польща стали найбільш привабливими локаціями для

масштабування, оскільки ці регіони показують як економічний потенціал, так і зацікавленість майбутніх франчайзі. З початком військових дій в Україні франчайзинг став одним із способів бізнес-імміграції. Понад 30 українських компаній продали свою франшизу за кордон. Найуспішніші змогли розвинути мережу до 170 торгових точок. За даними консалтингової компанії Franchise Group, найбільше франшиз українських компаній купують в Польщі, Словенії, Угорщини та Казахстані. Також активно локальні гравці виходять в країни пост-радянського простору та в країни Східної Європи. Українські франшизи також ведуть переговори з підприємцями більш віддалених країн - США, Китай, Японія, ОАЕ, Шрі-Ланка та багатьма іншими.

Франчайзинг — інструмент для відновлення та росту бізнесу. Він був каталізатором для становлення десятків мереж у період пандемії, а зараз — допомагає українським компаніям масштабуватись на нові ринки та підтримувати життєдіяльність в Україні. Після того як минув шок від 24 лютого, ринок в Україні почав відновлюватися. За даними Асоціації франчайзингу протягом 2022 року найбільше точок відкрили: у сфері громадського харчування — 47%; у продуктовому ритейлі — 31%; у ритейлі побутових товарів, електроніки — 14%; у сегменті медичних лабораторій — 2%; інше — 6%. Через війну суттєво змінилася географія українського ринку франшиз. Підприємці найчастіше запускали нові проєкти у Києві (24%) та на заході країни (42%) — у Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Рівненській, Закарпатській, Тернопільській та Хмельницькій областях. [8]. Зазначимо, що 66% франчайзингового бізнесу в Україні є мобільним для релокейту (переміщення). Франчайзингові компанії виходили також на ринок Польщі, Словаччини, Румунії. Торік бізнес у Європі здебільшого розвивали відомі мережі: «Львівські круасани», ресторани Борисова (БПШ, DOGZ & BURGERZ, Mushlya), iFest («П'яна вишня», "Львівські плячки" тощо). Але були й такі підприємці, що виїхали за кордон і почали розвивати свої проєкти у країнах ЄС. [8]. Адже продаж франшиз на європейські ринки більш вигідний, ніж в країни СНД. Так, вартість вступного внеску франшизи "Експрес-стрижка"

в Україні \$ 1 000, в Казахстані трохи більш ніж \$ 3 000, а в Європі \$ 5 000. Сумарна вартість запуску проекту в Україні становить близько \$ 8 000 -9 000. У Польщі цей показник у 3 рази більший, але і результати роботи там більш вагомі. Власник франчайзингової мережі «Львівські круасани» у 2022 році відкрив перший заклад за кордоном у польському місті Згожеlecь, а згодом - у Вроцлаві та Варшаві. [7]. «Нова Пошта» - найбільша логістична франчайзингова мережа України відкрила перше відділення у Варшаві (Nova Post) , а потім у Кракові, Вроцлаві, Жешуві, Познані, Катовіце та Гданську (нині вже 19 відділень). При тому, що польський ринок ділять між собою три потужних гравці: лідер [InPost, що робить ставку на поштомати \(захопив 45% ринку\)](#), Poczta Polska з розгалуженою мережею відділень та DPD. Також є відомі світові гравці, такі як DHL, UPS та FedEx. Щоб конкурувати з ними на новому ринку, потрібні нові сервіси і ноу-хау.

Варто виділити двох українських лідерів в експансії франчайзингу за кордон - це компанія "Експрес-стрижка" (понад 110 закладів), а також Burger Club (170 салонів в 5 країнах світу). За даними Franchise Group, франшизу за кордон продали 10 компаній з 360 (які продають франшизу). Найбільша кількість франчайзингових точок за межами країни у Salateira (3), Freshline (2), G.Bar (7), "Винахідник" (2), Indigo (3), "Сім'я ресторанів Дмитра Борисова" (3). Водночас, ринок українських франшиз мало насичений якісними і технологічними франшизами, що можуть конкурувати на світовому ринку. Переважно франшизу купують українці, які переїхали, менше діючими франчайзі стають корінні жителі країни, куди вона продається. Їм простіше взяти нашу бізнес-модель, адаптувати і привчити до цього продукту аудиторію, ніж навпаки, відзначають експерти. Водночас, франчайзери , які продають франшизу за кордон, більш лояльні щодо цінової політики входу, оскільки зацікавлені у виході на інші ринки. До 2014 року франшизи в Україні розвивались виключно у сфері FOOD. Сьогодні перше місце займає сфера послуг, друге – ритейл, третє- громадське харчування. Прогнозовано зріс ритейл через активну побудову власних виробництв, цю тенденцію зумовив COVID-

19, а також бажання багатьох компаній виходити на міжнародні ринки з власним збутом. [7].

Регулювання франчайзингу. Франчайзинг в Україні, (чомусь за російською калькою) більш відомий як **комерційна концесія**, регулюється [ГК України](#) і статтями 1115-1129 [ЦК України](#). За договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг. Відносини оформляють письмовим договором комерційної концесії, сторонами можуть бути тільки СПД — юрособа чи ФОП (ст. 1117 ЦКУ). Можна передбачити передання в користування комплексу набутих прав третім особам — субконцесію (ст. 1119 ЦКУ). Договір комерційної концесії є відшкодувальним (це впливає зі *ст. 1115 ЦК*). Користувач (франчайзі) зобов'язаний виплачувати винагороду правоволодільцю (франчайзеру). Предметом договору комерційної концесії є право на використання об'єктів права інтелектуальної власності (торговельних марок, промислових зразків, винаходів, творів, комерційних таємниць тощо), комерційного досвіду та ділової репутації. Водночас, окремі істотні положення франчайзингових відносин в законодавстві або не розкриті, або взагалі відсутні. Наприклад, жодне з положень розділу ЦК України про комерційну концесію не регламентує найбільш "критичний" етап відносин майбутніх сторін -- переддоговірний етап, у т. ч. вимоги щодо розкриття інформації про запропоновані франчайзером до продажу комплекси виключних прав. Фактично користувач має купувати нечіткі обіцянки правоволодільця. Відсутність таких норм є важливою передумовою для проявів недобросовісної конкуренції, шахрайства й обману з боку помилкових правоволодільців. Усе це свідчить про потребу вдосконалення українського законодавства як у назві цього типу правовідносин, так і в частині захисту прав правоволодільця та користувача. Отже, необхідність розробки та прийняття Закону України "Про франчайзинг" стає ще більш актуальною. У цьому Законі необхідно

передбачити всі юридичні аспекти взаємовідносин сторін і розвитку українського франчайзингу, які б відповідали міжнародним вимогам. Його прийняття дозволить створити прозорі механізми для становлення і розвитку франчайзингу, що значною мірою стимулюватиме створення національних мереж франчайзингу, залучення міжнародного франчайзингу, в т. ч. із прямим кредитуванням проектів міжнародними фінансовими корпораціями. Франчайзинг - один з ключових інноваційних інструментів швидкої та якісної відбудови бізнесу після перемоги.

### Список використаних джерел

1. Андрощук Г.О. Міжнародне регулювання франчайзингу. Питання інтелектуальної власності. Збірник наукових праць. 2018.- Випуск 15.- С.36-48.
2. Договір комерційної концесії: теорія, законодавство, судова практика : [монографія] [Г.О. Андрощук](#), [Ю.Є. Атаманова](#), [А.Г. Дідук](#), [Н.М. Мироненко](#), [Є. Г. Недогібченко](#), [Нац. акад. правових наук України, Наук.-дослід. ін-т інтелект. власності](#); За наук. ред. [Н.М. Мироненко](#).— Київ : Інтерсервіс, 2018.— 210 с.
- 3.Огінок С.В. Особливості входження польських франчайзингових мереж на ринок України. Вісник соціально-економічних досліджень -2014 рік, випуск 1(52).- С.131-134.
4. У Варшаві відбудеться ярмарок франшиз: для тих, хто шукає ідею для бізнесу. URL: <https://www.yavp.pl/uk/novini/u-varshavi-vidbudetsia-iarmarok-franshyz-dlia-tykh-khto-shukaie-ideiu-dlia-biznesu-20631.html>
5. Геннадій Андрощук Правові загрози франчайзингу в Польщі - звіт WEI. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/pravovi-zagrozi-franchayzingu-v-polshchi--zvit-wei.html>
6. Firmy nie chcą działać w pojedynkę. Coraz więcej sieci franczyzowych. URL: <https://www.rp.pl/biznes/art37255901-firmy-nie-chca-dzialac-w-pojedynke-coraz-wiecej-sieci-franczyzowych>



7. Мирослава Козачук Попри війну 57% мереж франшиз не закрили жодного об'єкта. У чому стійкість франчайзингу? Дослідження Franchise Group. URL: <https://forbes.ua/company/popri-viynu-57-merezh-franshiz-ne-zakrili-zhodnogo-obekta-u-chomu-stiykist-franchayzingu-doslidzhennya-franchise-group-28122022-10805>
8. Христина Коновалова Ринок франшиз — 2023: що чекає на інвесторів в Україні та за кордоном URL: <https://speka.media/rinok-fransiz-2023-shho-cekaje-na-investoriv-v-ukrayini-ta-za-kordonom-pk0119>

## **WEB-КУЛЬТУРА ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**С.М. ІЛЛЯШЕНКО**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних  
економічних відносин Національного технічного університету

«Харківський політехнічний інститут» (м. Харків);

доктор хабілітований, професор, професор Економіко-гуманітарного  
університету (м. Бельсько-Бяла, Польща)

**Ю.С. ШИПУЛІНА**

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу Національного технічного  
університету «Харківський політехнічний інститут» (м. Харків)

Четверта промислова революція (ПР4.0) і її інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дали потужний поштовх формуванню цифрової (мережевої) економіки яка характеризується цифровізацією бізнес-процесів і переведенням їх у мережу Інтернет. Країни, які зробили ставку на цифровізацію економіки, є лідерами інноваційного зростання, вони також характеризуються високим рівнем якості життя їх народів, їх підприємства сформували імідж інноваторів [1], що в умовах ПР4.0 сприяє посиленню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Зокрема, за рівнем готовності до цифрового зростання перші позиції у світовому рейтингу Network Readiness Index 2021 [2] займають США, Сінгапур, Швеція. Вони ж займають аналогічні позиції у групі країн з високим рівнем доходу на душу населення. Україна займає перше місце у групі країн з доходом на душу населення нижче середнього, за нею йдуть Індонезія і Індія. Слід зазначити, що у порівнянні з 2020 роком Україна піднялася на одну позицію - перемістилася з другого на перше місце в зазначеній категорії країн.

Позиції країн у рейтингу Network Readiness Index визначаються за чотирма комплексними показниками: технології – рівень технологій, який є обов'язковою умовою для участі країни у світовій мережевій економіці; люди –

наявність доступу, ресурсів та навичок для продуктивного використання технологій населенням та організаціями; управління – використання цифрових технологій в системах управління різного рівня; вплив цифровізації на економічне зростання та добробут населення. Проведений аналіз за авторським підходом показав, що Україна за усіма цими показниками має середній рівень цифрової готовності [3], що свідчить про загалом хороші шанси на розвиток цифрової економіки, проте їх реалізація пов'язана з підвищеним ризиком [4].

З позицій конкретних організацій (підприємств і установ) провідну роль в успіху реалізації їх шансів на розвиток в цифровій економіці відіграє Web-культура, яка є складовою частиною їх корпоративної культури [5]. Web-культура організації у контексті дослідження розглядається як основа середовища сприятливого для орієнтації інтелекту і знань персоналу на цифровізацію бізнес-процесів і переведення їх в мережу інтернету. За аналогією зі складовими Network Readiness Index в структурі Web-культури запропоновано виділити такі підсистеми і їх основні елементи:

- Технологічна (технології): наявність ІКТ ПР4.0 актуальних для галузі діяльності організації чи суміжних галузей; знання щодо тенденцій втрати актуальності чи розвитку існуючих та створення нових ІКТ ПР4.0; доступність для персоналу ІКТ ПР4.0 і можливості їх використовувати.

- Інтелектуально-креативна (люди): можливість і спроможність (інтелектуальна, технічна тощо) використання ІКТ ПР4.0 у свої професійній діяльності; зорієнтованість на постійний пошук нових сфер і способів використання ІКТ ПР4.0 для ефективного вирішення завдань професійної діяльності (свої, групової, організації у цілому); безперервне навчання, самонавчання і самовдосконалення; готовність передати свої навички і досвід колегам.

- Організаційно-управлінська (управління): ефективність організаційних структур управління; їх висока адаптивність до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища; урахування інтересів персоналу; сприятливі умови

праці і відпочинку; свобода горизонтальних і вертикальних комунікацій; технічне забезпечення ефективного використання ІКТ ПР4.0.

- Мотиваційно-результативна (вплив): урахування індивідуальних, групових і організаційних типів мотивації; мобільність горизонтальних і вертикальних переміщень персоналу; націленість на результативність використання ІКТ ПР4.0 на рівні окремих бізнес-операцій, напрямів діяльності, а також діяльності організації у цілому.

В умовах ПР4.0 провідним сектором економіки є сектор знань, в попередніх 1-й і 2-й промислових революціях провідним були добувна і переробна промисловість, у 3-й - сфера послуг. Відповідно, основними передумовами цифровізації на базі ІКТ ПР4.0 національної економіки у цілому, а особливо - окремих організацій як її елементів, є:

- інтелектуальний капітал в якому сконцентровано інтелект і знання персоналу;

- Web-культура, яка формує умови успішної реалізації інтелектуального капіталу в процесі розроблення і впровадження стратегій розвитку в цифровій економіці.

Ефективне управління розвитком організації (на базі ІКТ ПР4.0) в цифровій економіці повинне передбачати моніторинг актуальності стану інтелектуального капіталу і Web-культури (у т.ч. їх підсистем та їх елементів), а також забезпечення їх відповідності. Це потребує розроблення відповідної методичної бази для оцінювання і прийняття за його результатами обґрунтованих управлінських рішень.

Підбиваючи підсумки викладеному можна зробити такі висновки:

- окреслено роль Web-культури як однієї з головних передумов розвитку організації в умовах цифрової економіки;

- уточнено склад підсистем і елементів Web-культури організації, що надає можливість вести її уточнену оцінку з позицій формування сприятливих умов для цифровізації діяльності;

- показано, що формування стратегій розвитку організації в цифровій економіці потребує моніторингу актуальності стану її інтелектуального капіталу і Web-культури стосовно умов ПР4.0, а також приведення їх у відповідність.

Отримані результати у сукупності розвивають засади управління розвитком організацій різних галузей в цифровій економіці, зокрема, в частині урахування Web-культури як основи середовища сприятливого для орієнтації інтелекту і знань персоналу організації на цифровізацію бізнес-процесів і реалізацію їх в мережі інтернету.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування засад організаційно-економічного механізму управління на базі ІКТ ПР4.0 розвитком підприємств і установ в цифровій економіці.

### **Література**

1. Колодка А.В., Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. №2(38). С. 164-170.

2. Network Readiness Index 2021. <https://networkreadinessindex.org/nri-2021-edition-press-release/>

3. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Проблеми і перспективи розвитку в Україні цифрової економіки в контексті забезпечення економічної безпеки держави. Сталий розвиток – ХХІ століття (наукові читання імені Ігоря Недіна). Дискусії 2021 : зб. матеріалів (наук. доп.) 7-ї Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., [2-3 грудня 2021 р.] : електрон. вид. / ред. Є. В. Хлобистов ; Нац. ун-т "Києво-Могилянська акад.". Київ, 2021. С. 194-201.

4. Illiashenko, S., Illiashenko, N., Shypulina, Y., Raiko, D., Bozhkova, V. Approach to assessment of prerequisites for implementation of strategic directions of innovative development of industrial enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 3 (13 (111)). P. 31-46.

5. Illiashenko S.M. Web-culture as a factor of company's competitiveness enhancement. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 121-129.

## **МОЖЛИВОСТІ ХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**В. М. КАПЛУН**

здобувач PhD кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

**А. В. ЛИНЕНКО**

канд. екон. наук, доц. кафедри управління персоналом і маркетингу  
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

Надзвичайний руйнівний вплив на економіку України через російське вторгнення зумовлює відповідні дії бізнесу та держави за потужної міжнародної підтримки, спрямовані на відновлення. При чому не повоєнне, а негайне, що потребує значних фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів. Як не дивно, це також активізує інноваційну діяльність, однак ефективною вона може бути за відповідного організаційно-правового, інформаційного супроводу, знову ж таки фінансового забезпечення.

Такий потенціал можливостей є в інтегрованих бізнес-структур, зокрема холдингових компаній. Вони здатні забезпечити релокацію за потреби, системну допомогу державі вже зараз і сприяння розвитку економіки на інноваційних засадах у стратегічній перспективі.

Відповідно до Закону України «Про холдингові компанії в Україні» холдингова компанія є акціонерним товариством, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств. Холдингові компанії можуть утворюватися:

а) органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками шляхом об'єднання у статутному капіталі холдингових корпоративних пакетів акцій

(часток, паїв);

б) іншими суб'єктами на договірних засадах [1].

Поширеними в Україні є холдингові компанії, що діють зокрема в агропромисловому комплексі. Драган О. О. та Зубченко В. В. вважають, що в сучасному розумінні агрохолдинг є потужним бізнес-проектом, створеним для примноження капіталу його засновників, при цьому материнська компанія, володіючи контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств, здійснює управління і контроль за їхньою діяльністю й завдяки цьому об'єднує їх в одну монолітну організаційну структуру з відповідними цілями, місією, баченням, забезпечуючи координацію діяльності підрозділів агрохолдингу зі збереженням цілісності та керованості всієї структури [2].

Статутний капітал холдингової компанії формується за рахунок вкладів засновників у формі холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв), а також додаткових вкладів у формі майна, коштів та нематеріальних активів, необхідних для забезпечення діяльності холдингової компанії. Частка у формі майна, коштів та нематеріальних активів, необхідних для забезпечення діяльності холдингової компанії, не повинна перевищувати 20 відсотків статутного капіталу холдингової компанії.

В разі якщо до порядку денного загальних зборів акціонерів холдингової компанії включено питання про відчуження будь-яких пакетів акцій (часток, паїв) корпоративних підприємств та/або ліквідацію холдингової компанії, такі загальні збори визнаються правомочними за умови реєстрації для участі у них акціонерів (їх представників), що мають відповідно до статуту холдингової компанії більш як 80 відсотків голосів.

Прийняття рішення про відчуження будь-яких пакетів акцій (часток, паїв) корпоративних підприємств або ліквідацію холдингової компанії належить до виключної компетенції загальних зборів холдингової компанії. Зазначені рішення приймаються більшістю у 3/4 голосів акціонерів (їх представників), які зареєструвалися для участі в загальних зборах.

Статутом холдингової компанії встановлюються обмеження щодо

правочинів, які мають право вчиняти органи управління компанії, а також випуску цінних паперів.

Господарське товариство не може мати у власності цінні папери холдингової компанії, корпоративним підприємством якої воно є. До виключної компетенції загальних зборів холдингової компанії належить вирішення питань: формування єдиної фінансової, інвестиційної, виробничо-господарської та науково-технічної політики щодо корпоративних підприємств; визначення напрямів та порядку використання прибутку корпоративних підприємств; затвердження планів виробничого та соціального розвитку корпоративних підприємств [3].

Провідна роль холдингових компаній визначена також у Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу України, відповідно до якої державна військово-промислова політика буде реалізовуватися, зокрема шляхом впровадження ефективної системи організації діяльності державних наукових установ та виробничих підприємств оборонних галузей промисловості шляхом утворення за їхньою участю господарських об'єднань підприємств або холдингових компаній, орієнтації на конкретні цілі та пріоритети за кожним виробничим сегментом (авіаційно-космічним, виробництвом спеціальних засобів, бронетанковим, кораблебудівним, а також сегментом виробництва високоточної зброї та боєприпасів) [4].

Хоча слід зазначити, що відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України, зареєстровано саме як холдингові компанії всього два суб'єкти економіки, решта містять у своїй офіційній назві «холдинг» або «холдингова компанія», натомість можуть бути за організаційно-правовою формою акціонерними товариствами, товариствами з обмеженою відповідальністю та навіть фермерськими господарствами. Тому ще не втратило актуальності дослідження Андрійчука В. Г. про правомірність створення та функціонування так званих квазіхолдингів в економіці України [5].

Тож важливо визначити, що холдинговий корпоративний пакет акцій



(часток, паїв) є пакетом акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, холдингової компанії, який перевищує 50 відсотків чи становить величину, що забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства, холдингової компанії.

Розвиток холдингових компаній має відбуватися в умовах: здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції; контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції під час регулювання цін (тарифів) на товари суб'єктів природних монополій; сприяння розвитку добросовісної конкуренції.

Холдингові компанії України діють у багатьох секторах економіки, найбільш поширені в агропромисловому комплексі, ІТ-сфері, втім здебільшого їхня діяльність охоплює декілька економічних напрямів, об'єднаних у єдиний ланцюг, або ж навпаки, диверсифікованих для розподілу ризиків. Це важливо в сучасних складних умовах, за яких холдинги здатні забезпечувати свій сталий розвиток усупереч негативним викликам, зумовленим російсько-українською війною, та впроваджувати інновації для відновлення економіки України.

### Література

1. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 р. № 3528-IV. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: <http://surl.li/agkhp> (дата звернення: 13.03.2023).
2. Драган О. О., Зубченко В. В. Особливості функціонування аграрних холдингових компаній в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 44–50.
3. Концентрація під час воєнного стану. URL: <https://cutt.ly/e87kgrh> (дата звернення: 13.03.2023).
4. Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України : Указ Президента України від 20.08.2021 р. № 372/2021. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text> (дата звернення: 13.03.2023).

5. Андрійчук В. Г. Квасіхолдинги: створення і правомірність існування. *Економіка АПК*. 2015. № 11. С. 113–117.

## **РОЛЬ ЗНАНЬ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

**О.М. ПОЛІНКЕВИЧ**

Д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Луцького національного технічного університету (м. Луцьк)

В сучасних умовах важливого значення набуває інтелектуальне підприємництво. В його основі покладено знання. Від них залежить успішне просування продукту, покращення фінансової стійкості підприємства, підвищення його рентабельності, конкурентоспроможності та добробуту територіальних громад.

Проблемами інтелектуального підприємництва займалися Малов В.В. [1], Лазнева І.О. [1], Ліпич Л.Г. [2], Хілуха О.А. [2], Кушнір М.А. [2], Тринчук В.В. [3; 4], Клапків Ю. [3; 4].

Метою роботи є визначення ролі знань у інтелектуальному підприємстві.

Інтелектуальне підприємництво є особливим видом діяльності підприємців-інтелектуалів, відповідно до якого створюються сприятливі умови для вирішення потреб і запитів людини. Вони забезпечують її розвиток, формують майбутню траєкторію розвитку, в основі якої є знання інтелектуалів, їх здатності до абстрактного мислення. Завдяки можна запобігти соціальних ризиків у еко-еколого-соціо-культурному просторі.

Більшість дослідників, зокрема П. Друкер, Ж. Пробет, Дж. Куїнн, М. Мільнер визначають, що знання є основною поліпшення діяльності підприємства на всіх рівнях за рахунок управління ними [1, с. 152].

Поняття знань аналізується на двох рівнях (рис. 1):

1) особистісний, де знання є внутрішнім чинником свідомості людини, а також джерелом до удосконалення та формування єдиного цілісного знання про світ („universum”). Воно повинно ґрунтуватися на ціннісно-орієнтованому середовищі та вирішувати глобальні проблеми розвитку людства;

2) мікроекономічний, де знання є фундаментальною основою інтелектуального капіталу та має три основні форми: «живе» знання, тобто творчі здібності й креативний потенціал працівників, уречевлене знання, під яким розуміємо техніку, технології, організаційно-управлінські системи та інформація знань, яка включає патенти, ліцензії, торгівельні марки, методичні рекомендації, наукові повідомлення тощо.

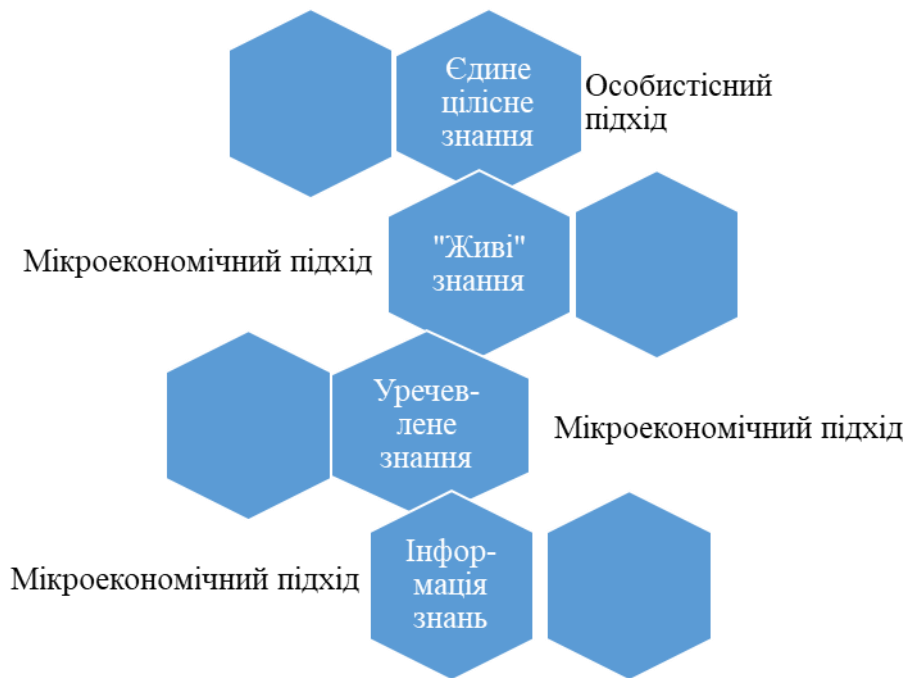


Рис. 1. Підходи до аналізу знань

Варто зазначити, що лише „живе” знання є гнучким, відкритим до змін, самопоглиблюваним та конкурентним. Теоретичних знань є недостатньо. Вони повинні бути доповнені практичними навичками. Суто економічний підхід до дослідження знань є одностороннім, при цьому знання є неповними, поверхневими та недостатніми для формування інтелектуального капіталу та управління ним.

В умовах інтернаціоналізації та інтеграції зростає значення знань. Воно є тим чинником, яке провокує сутнісні зміни у еколого-еконо-соціо-системах, де зростають суперечності між індивідуалізацією, розділеністю і необхідністю до розвитку у контексті забезпечення ціле сталого розвитку. Знання у інтелектуальному підприємстві пов'язані із засвоєнням новітніх підходів до

вирішення тих чи інших проблем суспільства, зокрема нерівності, бідності, голоду, наслідків криз та пандемій.

У економічних процесах роль знань є важливою через формування механізмів мотивування, самовдосконалення та управління складними економічними системами. Забезпечення балансу між ними можливе при використанні методів управління, які характерні для цифрової економіки та економіки сталого розвитку. Управління знаннями є основою формування інтелектуального підприємництва на засадах високоіндустріального розвитку з використанням елементів Індустрії 4.0 та з урахуванням циркулярної економіки.

### Література

1. Малов В.В., Лазнева І.О. Інтелектуальне підприємництво як форма реалізації інтелектуального капіталу на промислових підприємствах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 34. С. 152–155. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-25>
2. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями підприємства. Київ, 2019. С. 230–240. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33>.
3. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю. Зміни у світовій економіці під впливом війни в Україні. Давид і Голіаф: проблеми безпеки та сталого розвитку України в умовах війни: колективна монографія. Львів: Львівський університет бізнесу та права, 2022. С.287–298. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6821400>
4. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю. Зміни парадигми ведення бізнесу під час пандемії COVID-19 в умовах війни. Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення : монографія / за заг. ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. – Суми : СумДУ, 2022. – С. 307–318 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90025>

## **РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

**Ю. В. ПОЛЯКОВА**

д.е.н., доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Львівського торговельно-економічного університету (м. Львів)

**М. М. ОЛАШИН**

к.ю.н., доцент, завідувач кафедри теорії держави і права  
Львівського торговельно-економічного університету (м. Львів)

Прогрес розвитку суспільства визначають епохальні нововведення та інновації, які обумовлюють перехід економіки на вищий етап розвитку в умовах євроінтеграційних процесів, які сьогодні відбуваються в Україні. Впровадження нових інноваційних рішень, використання інтелектуального капіталу суб'єктів підприємництва, впровадження міжнародних правових стандартів стають вирішальними чинниками підвищення конкурентоспроможності.

Протягом ХХІ ст. увесь світ увійшов у стадію четвертої промислової революції, коли відбулося завершення етапу стрімкого впровадження досягнень часу інформаційно-комунікаційних технологій та наближується період освоєння нових передових, унікальних або проривних технологій, що відображають переваги процесів цифровізації та інтегрування, таких як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, великі дані, бази даних, п'яте покоління мобільного зв'язку, робототехніка, дрони, 3D друк, генна інженерія, нанотехнології, цифровізація юридичних послуг та запровадження онлайн-сервісу державних послуг «Дія» з електронною документацією. Назване характеризується поєднанням технологій, продуктів, сфер, галузей, інфраструктури, трансформацією економічної структури, тому може мати результатом зростання майнової, інтелектуальної або цифрової нерівності як між окремими країнами, так і межах країн.

Серед найвагоміших технологічних трендів визначено наступні [1]:

- Інтернет поведінки як тенденція моніторингу дій людей та управління даними для зміни досвіду і впливу на поведінку. Технології, які використовуються, це розпізнавання обличчя, відстеження місцезнаходження та big data. За прогнозами компанії Gartner, до кінця 2025 року більше половини населення світу буде суб'єктом дослідження принаймні для однієї такої програми.

- Мережа кібербезпеки, в умовах коли межі корпоративної системи починають розмиватися і дані стає важче захистити. Це обґрунтовує формування «периметру безпеки» навколо компаній та навколо окремих людей, оскільки нові технології кібербезпеки дозволятимуть отримувати доступ до будь-яких цифрових активів незалежно від місця перебування.

- Тотальний досвід, який поєднує досвід клієнтів, працівників та користувацький досвід із середовищем мультидосвіду.

Традиційно індикатором розвитку інноваційної сфери країни є міжнародні рейтинги, які складаються авторитетними міжнародними організаціями або незалежними агенціями. Конкурентні позиції України у багатьох світових рейтингах є невисокими і, очевидно сьогодні це пов'язане з воєнними діями, що відбуваються.

У глобальному інноваційному індексі за 2021 р. Україна посіла 49-е місце, увійшовши до групи з високим інноваційним потенціалом разом з В'єтнамом та Індією. Водночас наша країна входила у топ-20 країн за кількістю патентних заявок на 100 млрд дол ВВП, займала 4-е місце за кількістю заявок на корисні моделі. До першої п'ятірки світових лідерів Міжнародного індексу захисту прав власності входять Фінляндія, Швейцарія, Сінгапур, Нова Зеландія і Японія. За оцінками IPRI ситуація в Україні із захистом приватної власності є доволі непростою, в загальному рейтингу захисту прав власності Україна посідає 105 місце з 129 можливих [2].

Проблеми, що спостерігалися раніше, ще більш загострюються в умовах війни. Хоча активізувалися урядові програми щодо підтримки та реалізації стабілізаційних заходів для соціально-економічної сфери під час дії воєнного

стану: заходи з релокації підприємств на безпечну територію; формування державних замовлень на продукцію; реалізація критичних дерегуляційних рішень; розробка податкової політики на зменшення фіскального тиску для бізнесу; розвиток електронних програм грошових виплат для внутрішньо переміщених осіб.

У найближчій перспективі Україні потрібно буде дати відповіді на такі виклики, що виникли внаслідок воєнних дій: зупинка або потенційне банкрутство комерційних компаній та інвестиційних бізнес-проектів через зруйновані виробничі потужності; втрата або звуження внутрішніх та зовнішніх ринків збуту; нереалізовані зовнішньоекономічні контракти; масовий кадровий відтік за межі країни; трансформація балансу робочої сили; руйнування сформованих виробничих або постачальних ланцюгів, знищення правової системи на окупованих територіях. Враховуючи це, серед пріоритетів розвитку України у післявоєнний період мають бути наука, інновації, правовідновлення та підприємництво. Війна з російськими агресорами посилила важливість науки у розробці нових прогресивних видів озброєння, за таких умов українські фахівці освоюють новітнє озброєння.

Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року ставить за мету розбудову національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості впроваджуваних розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій в інноваційну діяльність [3].

Сучасна українська держава має дуже обмежену фінансову та інституційну спроможність. Проблеми функціонування національної інноваційної екосистеми мають місце як на етапі створення новацій, так і на етапах трансферу новацій, їх впровадження шляхом створення стартапу або на вже існуючому підприємстві, виходу на серійне виробництво. В країні сформувалися досить несприятливі умови для розвитку винахідницької



діяльності та практичного використання винаходів. Ці процеси не набувають масового руху, що несприятливо відображається на розвитку економіки на інноваційних засадах.

Для виправлення ситуації необхідно сприяти розвитку видів діяльності з високою наукоємністю, тобто перейти від низькотехнологічної ресурсної до високотехнологічної інноваційної економіки, а державна політика має створювати сприятливі умови насамперед для розвитку виробництва інтелектуальних продуктів, включаючи можливість їх комерціалізації як в Україні, так і на світовому ринку.

Стратегічна мета розвитку України розкривається у тому, що якщо напередодні агресії Україна була однією з найбідніших європейських країн з потужним, але нереалізованим потенціалом, то вже у 2030 році Україна – європейський інноваційний “тигр”, привабливе місце для бізнес проєктів, інвестиційних рішень, інноваційної діяльності, реалізації власного наукового потенціалу [4]. Основою розвитку має виступити підприємництво, інноваційність, захищена інтелектуальна власність та впровадження міжнародних правових стандартів.

### **Література**

1. Тренди 2021: технологічний розвиток. URL: <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/trends-2021-technologies>.
2. Україна в глобальних інноваційних рейтингах: міжнародний індекс захисту прав власності. URL: <http://iii.ua/uk/ukrayina-v-globalnih-innovaciynih-reytingah-mizhnarodniy-indeks-zahistu-prav-vlasnosti>.
3. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>.
4. Длігач А. Україна майбутнього – погляд з 2030 року. Якою може стати Україна до 2030 року і що для цього потрібно зробити? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/24/684560>.

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

**Є.В. РЕДЗЮК**

к.е.н., доцент, старший науковий співробітник сектору міжнародних  
фінансових досліджень ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН  
України» (м. Київ)

Перманентні військово-диверсійні дії Росії проти України в 2014-2021 рр. та повномасштабна військова агресія в 2022-2023 рр. обумовлюють серйозного осмислення і пошуку можливостей переходу України від держав з нестійкими інституціями та неспроможністю щодо розвитку до знаходження інструментів й механізмів, які привели б її до таких країн, як Ізраїль чи Південна Корея. На наш погляд, сучасний Ізраїль і Південна Корея є найбільш вдалими прикладами успішного відновлення і функціонування в умовах постійного безпеково-військового протистояння. Так, для порівняння ВВП на душу населення в Україні станом на 2021 рік складало 4 835,6 дол. США, а в Ізраїлі – 52 170,7 дол. США при кількості населення 9 364 000; в Південній Кореї – 34 997,8 дол. США при кількості населення 51 744 876 [1].

Досвід Ізраїлю та Південної Кореї за останні 70 років показує, що тільки розвинувши власні інтелектуально потужні економічні спроможності – можна побудувати стійку державу, яка має значні військові ресурси і потенціал. У зв'язку з низьким внутрішнім попитом Ізраїль під час свого заснування і Південна Корея в післявоєнний період сфокусувались на формуванні експортноорієнтованої економіки з високою доданою вартістю товарів на продаж. Аналіз досвіду у розвитку цих держав може стати основою для інтелектуального, якісного і системного зростання економіки України навіть в несприятливих умовах.

Ізраїль, протягом усієї історії становлення та розвитку вів безкомпромісну боротьбу за власне виживання у несприятливому зовнішньополітичному оточенні. Завдяки державній підтримці впровадження

інновацій у виробництво Ізраїль став країною високих технологій, що виготовляє сучасну конкурентоспроможну на світових ринках продукцію оборонного призначення, програмне забезпечення, засоби цифрового зв'язку, біотехнології, фармацевтичні препарати та вироби з використанням найсучасніших інноваційних нанотехнологій. У цій країні також динамічно розвивається виробництво електронного та біомедичного обладнання, хімічних речовин, транспортного обладнання та продуктів харчування.

Важливою складовою стимулювання економічного розвитку є податкова політика Ізраїлю. Система сплати податків підприємствами та громадянами суттєво сприяє економічному зростанню країни. Залежно від рівня розвитку, зовнішньоекономічної кон'юнктури урядові установи визначають оптимальний рівень ставок оподаткування доходів фізичних осіб та підприємств.

Відзначимо, що в Ізраїлі також діє багато програм, які стимулюють розвиток інтелектуально-інноваційного бізнесу. Компанії можуть отримувати від держави гранти на впровадження інновацій, а також додаткові податкові стимули. При цьому держава повністю контролює процес надання стимулів та чітко визначає критерії поняття "інновації". До того ж сучасний Ізраїль є країною, в якій ефективно діють "стартапи" щодо впровадження технологічних розробок ізраїльських учених та дослідників у промислове виробництво. Систематичні наукові дослідження проводяться в наукових та навчальних закладах, вони використовуються як для випуску високотехнологічних виробів в оборонній сфері, так і в традиційних галузях промисловості. При цьому спеціальні економічні зони та індустріальні парки сприяють регіональному економічному розвитку Ізраїлю, зокрема, лише на рівні муніципалітетів [2].

Корисним для України, на наш погляд, є і досвід активного розвитку Південної Кореї, яка досягла рівня провідної високотехнологічної держави світу, що на даний момент входить в 10-ку найрозвиненіших економік світу. Економічний системний розвиток розпочався в 1960-х рр. після руйнівної війни, коли Південна Корея прийняла загальну стратегію, яка полягала в інтенсивному розвитку важкої металургійної і хімічної промисловості заради

експортно-орієнтованого економічного зростання. Разом з експортно-орієнтованою промисловою політикою під керівництвом уряду, злагодженою та наполегливою роботою бюрократичного апарату, розширенням напрямків та збільшенням об'ємів експорту такими великими компаніями, як Hyundai, Samsung і LG, тогочасна внутрішня політика сприяла загальному піднесенню у корейському суспільстві, формуванню духу колективізму та працьовитості, впевненості у власних силах та звички не покладатися на інших, а робити все можливе власноруч. Завдяки чому через 20 років, у другій половині 1980-х рр. з'явився вираз «Диво на річці Хан».

На сучасному етапі розвитку Південна Корея робить акцент майже на всіх виробничих галузях, починаючи з електротехніки та електроніки, виробництва напівпровідників, суднобудування, сталеваріння, будівництва, автопромисловості та закінчуючи косметикою, що і стало рушійною силою корейського експорту й економіки під час пандемії коронавірусу. При цьому інновації та економічний стрибок можливі лише за умови, коли всі сфери промисловості пов'язані між собою системою комунікацій. І уряд, і бізнес змогли прослідкувати цю тенденцію, швидко адаптуватись і, доклавши відповідних зусиль, перетворити Південну Корею у передову ІТ-державу.

Початок 1980-х років став закінченням епохи, коли уряд визначав економічну та промислову політику держави. Натомість компанії перейняли на себе лідерство у визначенні напрямку власного розвитку, а уряд став відігравати роль органу, що лише закладає фундамент для перспективних галузей виробництва, для розвитку інфраструктури й удосконалення системи ІТ і комунікацій. В цей же час уряд Південної Кореї почав формувати основу системи високошвидкісного зв'язку, а у 1990-х роках завершив створення національної комп'ютерної мережі. Тоді ж компанія «Самсунг» успішно завершила розробку динамічної оперативної пам'яті об'ємом в 1Мб, що допомогло їй здобути та закріпити за собою статус світового лідера з виробництва напівпровідників.

Міцна промислова база та новітні інформаційні технології, що вивели її на новий рівень, стали основою того, чим Південна Корея особливо пишається – конкурентної індустрії культури. В рамках стратегії підтримки індустрії культури, уряд сприяє розкриттю та розвитку талантів, надає можливості регулярно і професійно підвищувати кваліфікацію.

У якості перспективних стратегічних галузей, що визначатимуть та розвиватимуть корейську економіку протягом наступних 20 років, уряд обрав наступні: системні напівпровідники, автомобілі майбутнього, біоздоров'я (biohealth), енергетика, пристрої відображення, оборонна сфера і розважальний контент. Для їхньої підтримки він активно фінансує науково-дослідні центри, а також інвестує в науково-технологічний розвиток [3].

Ці дві країни показують значну роль інтелектуального підприємництва в розбудові їх економік. Крім того, важливою складовою успіху цих країн є стратегічно орієнтоване на сучасні виклики державне регулювання; тобто на розвиток професійного, ефективного та креативного бюрократичного апарату мають бути спрямовані всі суспільні ресурси і можливості нашої країни. Також необхідно створити сприятливе і безпечне середовище для бізнесу з прозорим правовим регулюванням, боротьбою з корупцією та із стимулюючою до інтелектуально-інноваційного бізнесу податковою політикою. Ще однією надважливою складовою є системні інвестиції в людський капітал та підготовку кваліфікованих кадрів під реальні та перспективні потреби ринку.

Особливість використання інтелектуальних продуктів в економічному обігу полягає в тому, що вона передбачає як самостійне використання їх власником, так і їх передачу в тимчасове використання за певну плату, або їх продаж у повне володіння іншому суб'єкту. Розвиток відносин інтелектуальної власності зумовлений поширенням ринкових відносин, формуванням ринку новинок, який входить складовою частиною у товарний ринок. Поява ринку новинок пов'язана з тим, що просте накопичення інтелектуальних продуктів в будь-яких масштабах автоматично не втілюється в інноваційний процес. Передача інтелектуальних продуктів від однієї фази інноваційного процесу до

іншої потребує значних зусиль підприємців, а також ефективного функціонування посередницьких структур [3, с. 25].

Вищезазначене обумовлює не тільки створення державних та недержавних інституцій, що створюють, перерозподіляють і захищають інтелектуальний продукт, але й в значній мірі вимагає від вітчизняних підприємницьких структур фокусування на моніторинг ринкових потреб та стимулюють до активного продажу інтелектуальних продуктів, або до співпраці на світових ринках.

Дослідження досвіду Ізраїлю і Південної Кореї в їх становленні, як сучасних і високорозвинених держав показує важливість у наявності відповідальної державницької еліти та інститутів, що формують прозору політику соціально-економічного розвитку країни, поступово розвиваючи і стимулюючи потенціал нації. Тобто, одним із значимих факторів їх успіху є довгострокове і ціленаправлене врахування інтересів широких груп населення, справедлива й необтяжлива податкова політика, значні системні інвестиції в людський капітал; через 20-30 років, як наслідок – інтелектуалізація суспільства та розвинена економіка інноваційного типу. В цьому контексті, на наш погляд, Україні необхідно стратегічно сформулювати своє бачення та інтереси в глобалізованому світі на наступні 20-30 років, виявити базові пріоритети, ресурси, переналаштувати державне регулювання під них й поступово тактичними кроками рухатись до досягнення проміжних і стратегічних цілей [5].

### **Література**

1. The official site of the World Bank Group / URL: <https://data.worldbank.org/country/korea-rep?view=chart>
2. Чмерук Т. Опыт Израиля как развитой инновационной экономики / Интернет-портал «24 Экономика» / 25 января 2020 / URL: [https://24tv.ua/economy/ru/opyt\\_izrailja\\_kak\\_razvitoj\\_innovacionnoj\\_jekonomiki\\_n1269370](https://24tv.ua/economy/ru/opyt_izrailja_kak_razvitoj_innovacionnoj_jekonomiki_n1269370)

3. Жолудь О. Південна Корея: справжні причини грандіозного зростання / VoxUkraine / Економічна політика / 3 квітня 2017 / URL: <https://voxukraine.org/pivdenna-koreya-spravzhni-prichini-grandioznogo-zrostannya/>
4. Овчаренко Л. Деякі питання становлення інноваційного підприємництва / Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка. – Вип. 41. – 2000. – С. 23-26
5. Редзюк Є.В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні / Збірник наукових праць "Стратегія економічного розвитку України", КНЕУ ім. В.Гетьмана. –2 (52) м.Київ, 2022. – с.35-48

**ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ МЕДІАЦІЇ В УКРАЇНІ: ОГЛЯД  
ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ**

**С.Г. РУДАКОВА**

к.т.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
(м. Київ)

**Н.С. ДАНИЛЕВИЧ**

к.т.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
(м. Київ)

**Л.В. ЩЕТІНІНА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
(м. Київ)

Судова система України є сферою, яка вже тривалий час не може позбутися існуючих в ній проблем. Неефективність однієї гілки влади, – судової, не може не позначатися на суспільному житті. Виникають та збільшується кількість корупційних скандалів, люди у вирішенні проблем судового характеру покладаються на власні сили, що також «відкидає у низ» Україну в рейтингу країн за індексом сприйняття корупції. Так, у дослідженні про довіру користувачів судової системи, яке наводить Рада суддів, 42% опитаних зазначили, що в них виникали проблеми і вони були змушені використовувати свої зв'язки, знайомства та інші засоби впливу. Згідно з опитуванням, проведеним Фондом "Демократичні ініціативи" та Центром Разумкова на замовлення Фондації DEJURE навесні 2021 року, майже 80% респондентів з усієї України вважають, що у суді виграє багатша чи впливовіша сторона.



Ще однією проблемою у судочинстві є забезпеченість персоналом. За даними Державної судової адміністрації нині існує близько двох тисяч вакантних посад суддів в Україні. Але проблема кількості суддів не повинна підміняти питання їхньої якості (компетентності і доброчесності), із якими в Україні системні проблеми. За даними Світового Банку та МВФ за рівнем верховенства права наша держава посідає 158 місце, тоді як обсяг витрат на вітчизняну судову систему відповідає ТОП – 5 країн.

Отже, в умовах недосконалого судочинства в Україні, медіація є найбільш прийнятною процедурою вирішення конфліктів, зокрема цивільних, сімейних, трудових, господарських, адміністративних, а також у справах про адміністративні правопорушення та у кримінальних провадженнях.

Крім Конституції України, головним законом, який визначає правові засади та порядок проведення медіації, принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою, є Закон України «Про медіацію». Водночас, на наш погляд, зміст цього закону має дискусійні моменти.

У ст. 9 Закону України «Про медіацію» зазначено, що «об'єднання медіаторів та суб'єкти, що забезпечують проведення медіації, можуть встановлювати додаткові вимоги до медіаторів,..., зокрема щодо ..., віку,...». Послуги медіатора є професійними послугами, які надаються на «платній чи безоплатній основі, за наймом, через суб'єкта або індивідуально» (ст. 11 Закон України «Про медіацію»), тобто є зайнятістю особи – медіатора. У ст. 11 Закону України «Про зайнятість населення» гарантується захист від будь-яких проявів дискримінації у сфері зайнятості населення залежно від ..., віку, ...». Тобто є певна суперечність між цими двома законами.

Як правило, гарантією компетентності медіатора є його підготовка у суб'єктів освітньої діяльності, які відповідають певним вимогам та критеріям. У ст. 10 Закону України «Про медіацію» зазначається лише обсяги базової підготовки та практичного навчання. На нашу думку, надавати якісні освітні послуги у сфері медіації можуть лише суб'єктами освітньої діяльності, які

мають компетентних викладачів, методичне та навчальне забезпечення, тощо. Тобто мають створюватися реєстри суб'єктів освітньої діяльності, які спроможні здійснювати підготовку компетентних медіаторів. Відповідальність за ведення реєстрів має покладатися на Міністерство освіти і науки України.

Крім базової підготовки, медіатор може проходити спеціалізовану підготовку, але в законі відсутня вимога про мінімальну кількість годин, за якої така підготовка буде визнаватися спеціалізованою. Ймовірніше, послуги медіатора, який пройшов 40-годинну спеціалізовану підготовку, будуть більш якісними порівняно із його 4-годинною підготовкою. Тому, на нашу думку, як і випадку із базовою та практичною підготовкою, має бути встановлено обов'язкову кількість годин спеціалізованого навчання.

Ст. 11 Закону України «Про медіацію», на нашу думку, припускає можливість зловживань зі сторони медіатора. Медіатор має право «...на відшкодування витрат, здійснених для підготовки до медіації ..., а також на оплату послуг за здійснення заходів з підготовки до медіації...». В цій же статті закону п.5 визначено право медіатора відмовитися від участі в медіації. Така редакція прав медіатора уможливорює отримання ним фінансових коштів лише за підготовку до процедури медіації без власне її проведення. У Законі України «Про медіацію» також відсутні положення, що зобов'язують медіатора, який здійснив підготовчі процедури і отримав за це кошти, або провести медіацію, або повернути отримані кошти.

В ст. 15 Закону України «Про медіацію» визначено, що «у разі порушення зобов'язань за договором про проведення медіації медіатор несе цивільно-правову відповідальність...». На нашу думку, поняття «цивільно-правова відповідальність» є занадто широким і не зовсім зрозумілим для споживачів послуг медіатора. Тому в цьому законі у разі порушення зобов'язань медіатором слід встановити йому розмір конкретних фінансових санкцій.

Отже, запровадження інституту медіації є дуже важливим та необхідним кроком у вирішенні конфліктів (спорів) у різних сферах суспільних відносин.

Водночас, на нашу думку, Закон України «Про медіацію» містить «прогалини», які не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал медіації в Україні.

### **Література**

1. VII міфів про судову реформу в Україні. URL:  
[https://dejure.foundation/sim\\_mifiv\\_sudovou\\_reformy](https://dejure.foundation/sim_mifiv_sudovou_reformy)
2. Закон України «Про медіацію». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
3. Закон України «Про зайнятість населення». URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

**Т.А. ФОНАРЬОВА**

К.е.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**В.О. ПЕТРЕНКО**

д.т.н., проф., в.о. завідувача кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**М.В. ЩЕРБИНА**

магістрант кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**Анотація.** Активізація інноваційної діяльності наукової і виробничої сфер є важливим завданням та умовою становлення економічної незалежності України. Якісних перетворень зазнає не лише виробнича сфера, а й ринкові відносини, оскільки поряд з традиційними об'єктами обміну з'являються нові, що мають специфічні риси та унікальні властивості. Управління маркетинговою діяльністю в інтелектуальному підприємстві забезпечує дослідження ринкового середовища, вивчення попиту на інтелектуальний продукт, формування його ціни та можливості просування на ринок завдяки формуванню комунікаційної політики, окрім того особливого значення у підвищенні конкурентоспроможності інтелектуального бізнесу набуває трансфер технологій та соціально-етичний маркетинг. Зазначено що ринок зумовлює появу нових видів діяльності в інтелектуальному підприємстві, зокрема надання послуг з комплаєнс-консалтингу.

**Ключові слова:** інтелектуальне підприємництво, маркетинг, конкурентоспроможність, комунікаційна політика, трансфер технологій.

**Abstract:** Activation of innovative activity in the scientific and industrial spheres is an important task and condition for the establishment of economic independence of Ukraine. Not only the production sphere is undergoing qualitative transformations, but also market relations, as new ones with specific features and unique properties appear alongside traditional objects of exchange. Management of marketing activities in intellectual entrepreneurship provides research of the market environment, study of demand for an intellectual product, formation of its price and the possibility of promotion to the market thanks to the formation of communication policy, in addition, technology transfer and socio-ethical marketing acquire special importance in increasing the competitiveness of intellectual business. It is noted that the market causes the emergence of new types of activities in intellectual entrepreneurship, in particular, the provision of compliance consulting services.

**Keywords:** intellectual entrepreneurship, marketing, competitiveness, communication policy, technology transfer.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку людство стикнулося з непередбачуваними наслідками та викликами, які обумовлені спочатку пандемією COVID-19, потім воєнними діями. Це призвело до необхідності пошуку новітніх, унікальних рішень, які виходять за рамки існуючих знань, впровадженню інтелектуальних інновацій в підприємництві та управлінні, які, в поєднанні з креативно-когнитивними здібностями та компетенціями персоналу, здатні не тільки вивести підприємства з кризового стану, а й забезпечити отримання конкурентних переваг та стійкого розвитку в ринкових умовах. [1]

Сучасний світ опинився в умовах, коли формується новий тип суспільства, яке засновано на знаннях та інформації, яке орієнтується на управління інноваціями. Переможцем у конкурентній боротьбі буде той хто зміг адаптувати свою стратегію, з врахуванням сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ринкового середовища до розробки й впровадження інновацій.

**Основна частина.** Управління маркетинговою діяльністю має такі особливості на сучасному етапі:

- поширення економіки знань у поєднанні з постійним удосконаленням ІТ-технологій та інформатизацією суспільства;

- взаємне проникнення між соціальними організаціями, господарськими підприємствами, науковими установами, виробництвом та культурною сферою, перетікання знання з однієї в іншу сферу обумовлене швидкістю обміну інформацією;

- високі темпи змін призводять до відставання правового забезпечення діяльності підприємств інтелектуальної та інноваційної сфер, значні суперечності в культурному, етичному, моральному та правовому регулюванні потребують вирішення та досліджуються науковцями.

- орієнтація підприємництва в економіці знань на збільшення ринкової вартості компаній за рахунок нематеріальних активів, які обумовлені ефективним використанням інтелектуального капіталу. [2]

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена розумінням інтересів інтелектуального підприємництва, необхідністю вивчення сутності, особливостей та напрямів розвитку інтелектуального підприємництва в Україні, за рахунок поєднання ефективного управління маркетинговою діяльністю з набуттям майнових прав інтелектуальної власності для забезпечення їх захисту в Україні та за кордоном, та на основі впровадження сучасних гнучких інструментів маркетингу.

Управління маркетинговою діяльністю має свої особливості в інтелектуальному підприємстві. Це пов'язано з тим, що інтелектуальне підприємство потрібно розглядати з різних боків:

- з боку генерування нових ідей та інновацій,
- з боку інтелектуальної власності та правового забезпечення,
- з боку маркетингового менеджменту, щодо до ефективного управління та застосування інструментів маркетингу,
- з боку управління персоналом.

Як відомо, управління маркетинговою діяльністю починається із вивчення ринкового середовища підприємства. Ринок новацій, конкуренції і капіталів створює сферу інтелектуальної діяльності, котру визначають як діяльність колективу людей щодо забезпечення доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного до практичного застосування та їх реалізації на ринку з метою задоволення потреб суспільства у конкурентоспроможних товарах та послугах [3].

Інфраструктура інтелектуального підприємництва включає різні типи підприємств. Новими сучасними напрямками діяльності, поряд з вже відомими, є патентний супровід з надання послуг по оформленню права інтелектуальної власності, та надання послуг з комплаєнс-консалтингу. Український ринок комплаєнс-консалтингових послуг лише починає формуватися.

Другий етап управління маркетинговою діяльністю полягає у вивченні попиту, сегментуванні ринку та позиціонуванні інтелектуального продукту.

Попит на українському ринку консалтингових послуг у сфері комплаєнсу сформований такими чинниками:

- законодавчо встановлені вимоги до підприємств певного типу щодо обов'язкового впровадження антикорупційної програми [4, ст. 62, п. 2].

- вихід вітчизняних підприємств на світові ринки (ідеться, зокрема, як про товарні ринки, так і про ринки капіталу). У підприємств, які не дотримуються міжнародних стандартів доброчесності в бізнесі, мають «заплямовану» ділову репутацію, є замішаними в корупційних скандалах, замало шансів на співпрацю з зарубіжними контрагентами.

- прагнення уникнути репутаційних ризиків, які можуть нашкодити іміджу бізнес-структури;

- функціонування у складному регуляторному середовищі, яке часто знає змін. [5]

Чинники формують певні сегменти попиту на ринку, що дає інтелектуальному підприємництву новий поштовх до розвитку.

Попит диктує які консалтингові компанії будуть затребувані, а саме:

- консалтингові компанії, що спеціалізуються на наданні освітніх послуг. Основний продукт пропозиції таких компаній – різноманітні семінари, конференції у сфері комплаєнсу, навчальні курси з підготовки комплаєнс-офіцерів, комплаєнс-тренінги [5].

Яскравим прикладом цього процесу є створення на базі кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій створення Науково-освітнього центру «Центр інтелектуально-інноваційного консалтингу», який успішно почав працювати та виступає співорганізатором наукових, консультаційних послуг широкого спектру напрямків, зокрема і з комплаєнсу металургійного виробництва.

– вузькоспеціалізовані консалтингові компанії, які не ставлять за мету забезпечення клієнта повним комплексом послуг.

– рекрутингові компанії, які здійснюють цілеспрямований пошук претендентів на посади антикорупційних уповноважених, комплаєнс-офіцерів.

– універсальні консалтингові компанії, які виділяють комплаєнс в окрему практику [5].

Наступним етапом є формування комплексу маркетингу, першим елементом якого є продукт інтелектуального підприємництва.

Інтелектуальний продукт є різновидом інноваційного та володіє такими специфічними особливостями: невідчужуваність знання в процесі купівлі-продажу, зростаюча віддача від продукту (кожна наступна копія продукту обходиться істотно дешевше і приносить більше прибутку), домінування в продукті витрат на НДДКР, наявність мережевого ефекту (придбання кожним наступним споживачем продукту приносить велику цінність для всіх споживачів), здатність приносити інтелектуальну ренту у вигляді платежів за користування ним (плата за ліцензію) [2].

Слід визнати, у ринковому середовищі існує безліч потенційно корисних бізнес-ідей, які є доступними на ринку за відносно невисокими цінами. У той же час не всі науково-технічні розробки створені науково-дослідними



лабораторіями підприємства впроваджуються ним у практичну діяльність. Відтак підприємство може як продавати, так і купувати інноваційні технології (тим самим економлячи кошти та час на проведення власних досліджень та розробок) [6].

Роль трансферу технологій в інтелектуальному підприємництві обумовлена видами та сферами діяльності, та відбувається у двох напрямках:

- по-перше, такі підприємства самі створюють інновації та новітні технології, але з деяких причин не можуть здійснити їх комерціалізацію самостійно, й тому звертаються до посередників;

- по-друге, підприємства інтелектуального бізнесу цілеспрямовано займаються трансфером технологій, як одним із видів своєї діяльності.

Як правило, трансфер технологій здійснюється в таких організаційних формах, як продаж патентів, ліцензій, ноу-хау, інжиніринг, лізинг, франчайзинг, створення високотехнологічних підприємств, організація спільного виробництва чи підприємства тощо [6].

Комунікаційна політика, як елемент маркетингової діяльності, в підприємстві вирішує проблему, коли з одного боку вищі навчальні заклади або наукові установи здійснюють розробки та створюють технології, які не відповідають сучасним пріоритетам та запитам ринку, а з іншого боку підприємства не володіють інформацією про їхні новітні розробки, результати фундаментальних і прикладних досліджень. Адже у структурі більшості українських університетів відсутній структурний підрозділ, який би відповідав за передачу університетських розробок споживачам з вигодою для себе [6]. Таким чином, комунікації та реклама забезпечують побудову договірних відносин між учасниками проєктів, утворюють можливість просувати інтелектуальний продукт на ринок.

Окрім того, для інтелектуального підприємництва важливим джерелом розвитку виступає соціально-етичний маркетинг. Адже, можливість отримання прибутку, набуття конкурентних переваг не виключає, а навпаки, зумовлює відповідальність підприємця перед споживачем та суспільством. Усвідомлення

соціальної відповідальності спонукає представників бізнесових структур до пошуку більш екологічних та енергозберігаючих технологій, до ведення сумлінної ділової практики, розвитку людських ресурсів через практику найму, навчання, встановлення справедливого рівня заробітної плати, безпеку праці, стабільність та порядок звільнень. Такі підприємства мають соціально-орієнтовану місію, яка формується виходячи з аспектів, які допомагають розкрити потенціал працівників, які направлені на виробництво або надання послуг з якісних продуктів та матеріалів, з мінімальним впливом на забруднення середовища, які дотримуються етичних правил в рекламі, зацікавлені в задоволеності клієнтів, а також у дотриманні прав інтелектуальної власності.[8]

Інтелектуальні бізнес-структури формують новий образ працівника – партнера-власника, який орієнтується не тільки на матеріальну, а й на моральну винагороду. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень створює середовище, сприятливе для обміну думками, творчості, стимулюючи інноваційні підходи до вирішення проблем, максимально використовує можливості і знання кожного. [9]

Підводячи підсумки, можливо зазначити, що ефективне управління маркетинговою діяльністю та підвищення конкурентоспроможності інтелектуального підприємництва пов'язане з необхідністю подолання розриву між наукою та бізнесом. Вирішення цієї проблеми здійснюється у різних напрямках маркетингової діяльності та виступає підґрунтям для післявоєнного відродження України.

### **Література:**

1. Фонарьова Т.А., Устінов А.А., Бушуєв К.М., Петренко В.О. Трансфер технологій, як інструмент управління конкурентоспроможністю інтелектуального підприємництва. Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Управління проектами в умовах пандемії COVID-19»: тези доповідей. Київ: КНУБА, 2021. 317 с. С. 296-301.

2. Petrenko V., Ustinov A., Fonarova T., Bushuiev K. Modeling of economic

and legal support of intellectual entrepreneurship. Intelligent information systems for decision support in project and program management [Text] : Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga : ISMA, 2021. 278 p. P. 198-215.

3. Падерін І.Д., Горященко Ю.Г., Романов О.В. Інтелектуальний бізнес як важливий напрямок інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*, 2017. Вип. 1. С. 68-72.

4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. ст. 62, п. 2 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 21.03.2023).

5. Овсієнко О.В., Світличний О.С. Комплаєнс-консалтинг та перспективи його розвитку в Україні. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 68–86. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2021-45-2-68>

6. Буняк Н. М. Роль трансферу технологій у розвитку національної інноваційної системи. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*, 2014. Випуск 10 том 2. С. 55-62.

7. Петренко В. О., Фонарьова Т.А., Бушуєв К.М. Інформаційне забезпечення трансферу технологій в інвестиційно-інноваційній діяльності підприємств. «Е- КОНОМІКА». *Електронна збірка наукових праць*. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. № 1(3) С. 126-130. URL: <http://e-economics.hpi.kh.ua/index.php/e-economics/article/view/88/72>

8. Устінов А. А., Фонарьова Т. А., Петренко В. О. Сучасні аспекти забезпечення конкурентоспроможності інтелектуального підприємництва в контексті соціальної відповідальності. **The modern trends in the development of business social responsibility: V International scientific conference** (June 25-26, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2021. 116 pages. P. 44-47. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-107-7-10>

9. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки. Дисертація д.е.н. спец. 08.00.04. Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019.

## КРЕАТИВНІ ХАБИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ (ЗВО) ЯК ФОРМА РОЗВИТКУ ОСВІТИ ПРОТЯГОМ ЖИТТЯ

**І.П. Чайка**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі (м. Полтава)

На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України розміщено «План відновлення України. Освіта і наука», датований листопадом 2022 року. У ньому узагальнено основні проблеми, які необхідно вирішити у сфері вищої освіти до 2032 року [1, 349 с.]. План відновлення напряму «Вища освіта» містить три періодизовані етапи: I етап – до кінця 2022 р., II етап – січень 2023 р.- грудень 2025 р., III етап - січень 2026 р.- грудень 2032 р. Проаналізуємо шлях, який накреслено окремо для напряму «Освіта дорослих» (табл.).

*Таблиця*

### Основні проблеми, які необхідно вирішити в рамках Плану відновлення напряму «Освіта дорослих» [згруповано автором згідно 1, с. 182-191]

Необхідно досягнути до 2032 року	Вимірний показник досягнення цілі у 2032 році
Проблема 1. Відсутність цілісного підходу до освіти протягом життя 	Ціль: розвиток освіти дорослих є системним та стратегічним, забезпечуючи доступ дорослих до якісних освітніх послуг
складено та реалізовано Стратегію розвитку освіти дорослих	затверджено не менше 50 міжнародних, урядових та місцевих навчальних програм для дорослих
Проблема 2. Неефективне, непрозоре бюджетне фінансування 	Ціль: бюджетне фінансування освіти дорослих є ефективним, прозорим та персоніфікованим
персоналізована система фінансування освіти дорослих розроблена і реалізована; моніторинг продуктивності й дотримання принципів гендерної рівності в рамках персоналізованої системи фінансування освіти дорослих проведено; відповідні зміни зроблено	100 тисяч осіб скористалися можливістю отримати ваучери та електронні сертифікати згідно затвердженої схеми персоналізованого фінансування освіти дорослих
Проблема 3. Низький рівень відповідності персоналу потребам ринку праці. Труднощі в працевлаштуванні для певних верств населення 	Ціль: співпраця влади, органів місцевого самоврядування, навчальних закладів та бізнесу сприяє ефективній освіті дорослих, що відповідає потребам ринку

мережу освітніх постачальників послуг розширено за рахунок заохочення підприємств брати участь у навчальних програмах і студентських стажуваннях шляхом надання податкових переваг; нові актуальні навчальні програми реалізовані; дотримуються принципи гендерної рівності в області забезпечення освіти дорослих; пріоритетний доступ до освіти передбачено для ветеранів війни та інших соціально незахищених верств населення	0,2 % видатків державного та місцевого бюджету спрямовані на забезпечення послуги з навчання дорослих; 400 навчальних закладів і 12 тис. осіб взяли участь у мікро-освітніх програмах; принаймні 50 % дорослого населення брали участь у тренінгах протягом року в програмах освіти дорослих; 25000 тис. ветеранам надано підтримку для отримання освіти дорослих
Проблема 4. Відсутність мережі центрів кваліфікації (з нормативно-правовою базою) та нерозвиненість мережі установ освіти дорослих 	Ціль: створено мережу кваліфікаційних центрів, що забезпечує визнання / присудження / підтвердження професійних кваліфікацій
Забезпечено діяльність кваліфікаційних центрів, розгорнутих у тому числі в приміщеннях навчальних закладів, які мають розвинену технічну інфраструктуру та необхідних спеціалістів	кількість кваліфікаційних центрів, акредитованих Національним агентством кваліфікацій (але не менше п'яти); кількість професійних кваліфікацій, присвоєних / підтверджених / визнаних кваліфікаційними центрами
Проблема 5. Незадовільний рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення освіти дорослих 	Ціль: інформаційно-комунікаційне забезпечення освіти дорослих є ефективним та відповідає вимогам акціонерів
функціонування платформи освітніх / навчальних ресурсів освіти дорослих; створення якісного контенту для освітньої платформи; наявні доступні віртуальні ресурси, що сприяють доступу до освіти дорослих	єдину платформу «Освіта дорослих» при МОН реалізовано; забезпечено поінформованість громадськості про можливості і переваги освіти впродовж життя (на національному та регіональному рівні); 90 % учнів в освіті дорослих задоволені наявними віртуальними ресурсами, які пропонує освіта дорослих, зокрема, їх змістом
Проблема 6. Пошкоджена інфраструктура 	Ціль: інфраструктура освіти для дорослих перебудована з передовими фізичними можливостями, що відповідають потребам рамок навчальних програм
Моніторинг прогресу планування, відновлення і перебудови інфраструктури, інститутів освіти дорослих	не менше 20 проєктів у сфері освіти дорослих були завершені суб'єктами господарювання; не менше 50 проєктів у сфері освіти дорослих були завершені на за рахунок міжнародних коштів; не менше 70 об'єктів інфраструктури в освіті дорослих були перебудовані

Успішне вирішення завдання розвитку освіти дорослих, освіти протягом життя потребує широкого залучення до цього процесу ЗВО. Саме вони мають стати успішними платформами для комунікації, мережею, що пов'яже один з одним науковців, підприємців, місцеві громади, інших стейкхолдерів, відповідні державні структури. У цьому контексті ми можемо говорити про процес створення креативних хабів при університетах, побудованих на

взаємодії людської творчості, ідей, знань, технологій та захисті інтелектуальної власності.

Згідно визначення UNCTAD, під креативністю мається на увазі «наукова творчість, яка передбачає допитливість і готовність експериментувати та встановлювати нові зв'язки у вирішенні проблем»; і «економічна творчість, яка є динамічним процесом, що веде до інновацій у технологіях, бізнес-практиках, маркетингу тощо, і тісно пов'язана з поняттям «економіка знань», ключовим драйвером ендегенного зростання за рахунок інвестицій у людський капітал» [2, с. 16-17]. Креативні хаби при університетах здатні, за рахунок спільних зі споживачами та стейкхолдерами інтелектуальних, емоційних, матеріальних практик, надання підтримки традиційним галузям і місцевим громадам, впливати на певні соціальні групи, суспільство в цілому, поступово вибудовуючи способи життя, спільного проживання, системи цінностей людських спільнот. Тому, на нашу думку, завданням діяльності креативних хабів ЗВО є перетворення ідей на культурні, творчі, технологічні та інші рішення, продукти і послуги для суспільства шляхом побудови стабільної платформи освіти, навчання, професійної підтримки, управління та фінансування. Економічним виміром ефективності креативних хабів є їх вплив на розвиток підприємництва, генерування інновацій тощо. Соціальний вимір – покращення якості життя громадян. Аналізуючи успішні світові університетські креативні хаби, українські автори [3, с. 27-33] відмічають, що в таких університетах створюється інфраструктура, спрямована на розвиток людського потенціалу і культури, яка сприяє інноваціям і трансформації економіки та стверджують, що створення креативних хабів в Україні здатне вплинути на зростання ВВП.

Креативний хаб ЗВО – це якісний економічний простір, заснований на інформації та керований знаннями. Такий хаб може стати джерелом доходу, матеріальної підтримки і соціального визнання своїх креативних кадрів з числа науково-викладацького складу і студентів, сприяти розвитку людського потенціалу. В Україні на законодавчому рівні, відповідно до Національного класифікатора, визначено перелік секторів економічної діяльності, які належать

до креативних індустрій (рис.). Він має стати відправною точкою в роботі університетських креативних хабів з формування видів економічної діяльності на етапі створення креативного продукту.

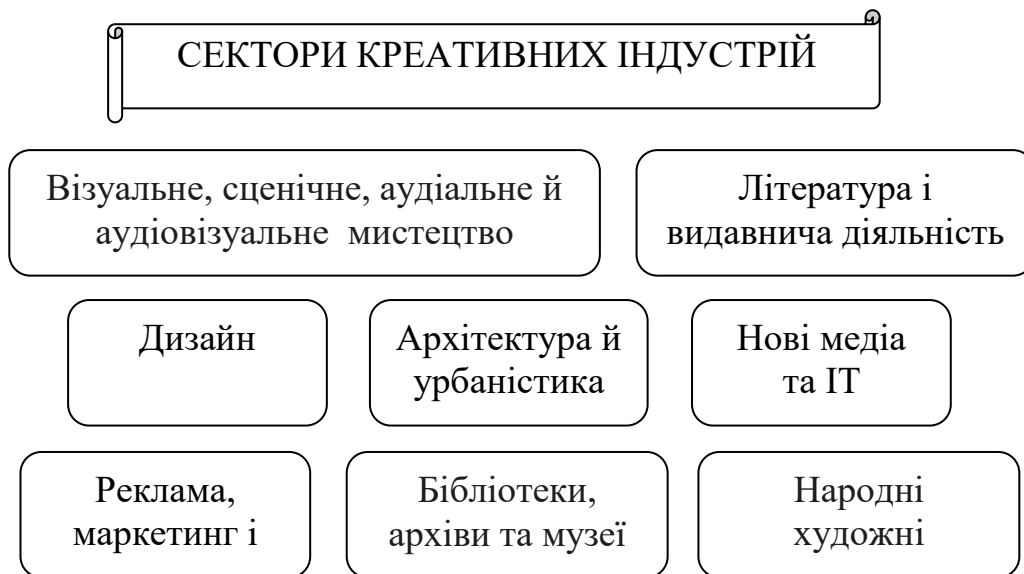


Рис. Сектори економічної діяльності, які належать до креативних індустрій в Україні [згруповано автором на основі 4]

Зазначені сектори економічної діяльності можна визначити як сектори наукоємних послуг. Креативні хаби можливо розвивати не тільки у великих містах, а й у доволі невеликих, адже визначальним чинником є не розмір міста або кількість його населення, а наявність у місті самого ЗВО, який хоче брати участь у розвитку креативних індустрій. Це дозволить людям працювати навіть на глобальний ринок незалежно від місця проживання. У Національній економічній стратегії до 2030 року в розділі «Поточний рівень розвитку креативних індустрій» зазначено: «Україна зарекомендувала себе як достойний гравець на ринку ІТ-технологій, а саме: ... - розробка мобільних додатків та комп'ютерних ігор», «Україна має багато регіональних особливостей для вироблення унікальних продуктів... 2020 року статус географічних зазначень отримали петриківський розпис та кролевицькі рушники» [5, с. 241]. Схожі та багато інших креативних видів діяльності можуть розвивати в своїх креативних хабах і ЗВО, створювати власні бізнес-моделі у різних видах економічної діяльності.

## Література

1. Ukraine's Recovery Plan. Education and Science. *Міністерство освіти і науки України*. 2022. 349 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1EGlRNwpIPw61vhk6bpP90mNAWv6qT74p/view>
2. Creative Economy Outlook 2022. The Internatoinal Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to resilient creative industries. *United Nations publication issued by the United Nations Conference on Trade and Development*. Geneva. 2022. 147 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf)
3. Гуменна О.В., Чала Н.Д. Створення креативних хабів при університетах: світовий досвід та чинники успіху. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2019. Том 4. Випуск 1. С. 27-33.
4. Уряд затвердив перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. *Урядовий портал*. Київ. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-perelik-vidiv-ekonomichnoyi-diyalnosti-yaki-nalezhat-do-kreativnih-industrij>
5. Національна економічна стратегія України 2030. Вектори економічного розвитку 2030. *Кабінет міністрів України*. 2020. 416 с. URL: [https://nes2030.org.ua/?fbclid=IwAR2n7HwFWa2nptw7alD\\_\\_If6j8neTGLRaMJOXyV1OQcmCf34NHsjAXiw9YM#rec245890384](https://nes2030.org.ua/?fbclid=IwAR2n7HwFWa2nptw7alD__If6j8neTGLRaMJOXyV1OQcmCf34NHsjAXiw9YM#rec245890384)



## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ БІОБЕЗПЕКИ**

# **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ БІОБАНКІНГУ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК СКЛАДОВОЇ БІОБЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

**ОМЕЛЬЧЕНКО О. П.,**

науковий співробітник наукового відділу дослідження прав інтелектуальної власності та прав людини у сфері охорони здоров'я,  
Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України м.  
Київ, Україна

Біобанки стали невід'ємними елементами глобальної системи охорони здоров'я та важливим ресурсом дослідницької інфраструктури у сфері біології, медицини та фармації. Забезпечуючи довгострокове зберігання зразків людського біологічного матеріалу у контрольованих умовах у якісному стані (тобто придатними впродовж тривалого часу до використання з терапевтичною чи дослідницькою метою) разом із добре анотованою пов'язаною інформацією, біобанкінг розширює межі пошуку кращих способів та методів лікування, винайдення ефективніших лікарських засобів.

На початку 2022 року Україна зіштовхнулася зі значними викликами, у тому числі у сфері охорони здоров'я, обумовленими повномасштабною збройною агресією з боку Росії. Окрім безпосередньої загрози життю та здоров'ю людей в масштабах усієї нації, війна сприяє негативній динаміці зросту захворювань серед населення, обмежуючи доступ до медичної допомоги, сприяючи поширенню соціально-небезпечних хвороб, створюючи умови з підвищеним ризиком травматичності та ін.

Для подолання наслідків війни у сфері охорони здоров'я Україні необхідно забезпечити умови належного функціонування медичної інфраструктури та фармацевтичної промисловості у контексті забезпечення доступу до лікування як необхідної складової національної біобезпеки у тому числі, шляхом удосконалення законодавства інтелектуальної власності, фармацевтичного законодавства та законодавства у сфері охорони здоров'я.

У своїй еволюції біобанки пройшли шлях від локальних невеликих зібрань зразків біологічного матеріалу до репозитаріїв, що мають багаточисельні колекції людського біологічного матеріалу (подекуди колекції налічують десятки мільйонів зразків) систематизованих та упорядкованих з відповідною пов'язаною інформацією про збережувані зразки біологічного матеріалу. Наприклад, біобанк Грац у Австрії зберігає близько 20 мільйонів окремих зразків рідин організму та тканин людини, а біобанк Чжанцзян у Шанхаї зберігає 10 мільйонів зразків людських тканин, клітин, крові і мікрофлори кишечника [1].

Розвинений біобанкінг у нордичних країнах. Деякі країни мають досить тривалий досвід правового регулювання біобанкінгу. Наприклад, у Швеції закон про біобанки (**Biobanks in Medical Care Act** (SFS 2002:297)) діє з 2002 року. У 2023 році Швеція реформує своє законодавство щодо регулювання біобанкінгу, оскільки з липня 2023 року набере чинності новий закон, який, зокрема, розширить сферу дії, встановить нові правила доступу до біологічних зразків, нові правила штрафів, відшкодування збитків та нагляду [2]. Біобанки відіграють важливу роль для розвитку прецизійної (персоналізованої) медицини, яка базується на аналізі зразків із клінічними даними. Сучасні технології дозволяють зберігати у біобанках різноманітний людський біологічний матеріал: зразки тканин, ДНК, клітини, кров, біологічні рідини тощо [3].

В Україні функціонують декілька банків, що пропонують персоналізоване зберігання стовбурових клітин (зокрема пуповинної крові), перикарда на комерційній основі. Банки грудного молока функціонують у Києві та Львові та забезпечують зберігання та надання донорського грудного молока для вигодовування дітей, котрі мають таку потребу. Нещодавно на базі Київського міського центру крові створили банк довгострокового зберігання еритроцитів (поки єдиний в Україні). Він забезпечуватиме зберігання компонентів рідкісних груп крові. У закладах охорони здоров'я як структурні

підрозділи діють лікарняні банки крові. Однак наразі відсутнє спеціальне комплексне законодавство щодо регулювання діяльності біобанків.

Фрагментарно суспільні відносини щодо збору, зберігання, використання біологічних зразків врегульовані Ліцензійними умовами провадження господарської діяльності банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини, згідно з переліком, затвердженим МОЗ України, затверджені Постановою Кабінету міністрів України від 02.03.2016 року №286 [4], Порядком забору та тимчасового зберігання пуповинної (плацентарної) крові та/або плаценти, затвердженим Наказом МОЗ України від 10.07.2014 року №481 [5], Порядком узяття, зберігання і використання кісткового мозку, затвердженим Наказом МОЗ України від 04.05.2000 року № 96 [6], Порядком проведення клінічних випробувань тканинних і клітинних трансплантатів та експертизи матеріалів клінічних випробувань, затвердженим Наказом МОЗ України від 10.10.2007 року №630 [7], Переліком клітин і тканин людини, з якими дозволена діяльність банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини, затвердженим Наказом МОЗ України від 20.04.2012 року №276 [8] та деякими іншими нормативно-правовими актами. Натомість значний масив важливих аспектів провадження діяльності щодо збору, зберігання та використання біологічних зразків залишається не охопленим законодавчим регулюванням, зокрема у контексті права інтелектуальної власності у сфері дослідницького біобанкінгу.

Права інтелектуальної власності у сфері біобанкінгу можуть виникати через авторське право на бази даних, адже зберігання зразків біологічного матеріалу передбачає створення не лише відповідних колекцій таких зразків, а й значного масиву інформації, яка є пов'язаними даними зі збережуваними зразками. Права інтелектуальної власності можуть виникати і у зв'язку із патентуванням винаходів створених за допомогою ресурсів біобанків. Дискусійні питання щодо володіння правами, які впливають із патенту виникають, коли винахід створено не біобанком, а стороною, яка отримала доступ до ресурсів біобанку [9].

Біобанки та їхні ресурси мають важливе значення для розвитку потужної національної фармацевтичної індустрії, що є запорукою біобезпеки держави, адже біобанки здатні забезпечити необхідні дослідження якісними біологічними зразками та пов'язаною інформацією [10], сприяти зменшенню фінансових витрат та прискоренню дослідження ліків, допомагати прогнозувати напрями розвитку захворювань. Захист прав інтелектуальної власності виробників лікарських засобів позитивно впливає на залучення інвестицій та стимулювання досліджень і виробництво ліків, однак потребує узгодження із основоположними правами людини на життя та здоров'я у контексті доступу до лікування як забезпечення життєво важливих інтересів населення, а у контексті провадження діяльності зі збору, зберігання, використання біологічного матеріалу потребує кореляції з етико-правовими принципами функціонування біобанків [11, с.64-65].

Пандемія та війна сприяли усвідомленню важливості доступу до найкращих методів лікування, ефективних лікарських засобів та вакцин. Національна система здоров'я в умовах війни постала перед нечуваними викликами, наслідки яких долатиме роками. Україні необхідно розвивати власну конкурентоспроможну фармацевтичну індустрію, яка буде продукувати високоефективні лікарські засоби. Розвиток дослідницьких біобанків як потужних ресурсів для біологічних, медичних, фармацевтичних досліджень, сприятиме поступу фармацевтичної індустрії в Україні як складової біобезпеки держави.

### **Список використаних джерел:**

1. Largest Biobanks in the World URL: <https://www.biobanking.com/10-largest-biobanks-in-the-world/>
2. A new Biobank Act URL: <https://biobanksverige.se/en/research/a-new-biobank-act/>
3. Biobanking in health care: evolution and future directions [Електронний ресурс] / [L. Coppola, A. Cianflone, A. Grimaldi та ін.] // Journal of Translational

URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6532145/>.

4. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини згідно з переліком, затвердженим Міністерством охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 березня 2016 р. № 286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2016-%D0%BF>

5. Про затвердження Порядку забору та тимчасового зберігання пуповинної (плацентарної) крові та/або плаценти: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 10.07.2014 р. № 481 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0869-14>

6. Про затвердження Порядку узяття, зберігання і використання кісткового мозку: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 04.05.2000 р. № 96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0683-00>.

7. Про затвердження Порядку проведення клінічних випробувань клітинних і тканинних трансплантатів та експертизи матеріалів клінічних випробувань й унесення змін до Порядку проведення клінічних випробувань лікарських засобів та експертизи матеріалів клінічних випробувань, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України від 13.02.2006 №66, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 10.03.2006 за N 252/12126: наказ Міністерства охорони здоров'я від 10 жовтня 2007 № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1206-07>

8. Про затвердження Переліку тканин і клітин людини, з якими дозволена діяльність банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 20 квітня 2012 р. № 276. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1124-12>

9. Hawkins N. Intellectual Property and Biobanks [Електронний ресурс] / Naomi Hawkins. – 2015. – URL: <https://lawexplores.com/property-and-biobanks/>.

10. Hummel M. Biobanks for future medicine [Електронний ресурс] / M. Hummel, C. Specht // Journal of Laboratory Medicine. – 2019. – URL: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/labmed-2019-0106/html>.

11. Омельченко О.П. Правове регулювання діяльності біобанків: цивільно-правовий аспект: дис. ... докт. філософії, Київ, 2021. 197 С.

## ОНЛАЙН КОНСУЛЬТУВАННЯ ЛІКАРЕМ ПАЦІЄНТА: ДЕЯКІ ПИТАННЯ БІОБЕЗПЕКИ ТА ПРАВА

**ОЛЕНА ПОНОМАРЬОВА,**

*кандидат юридичних наук,*

*старший науковий співробітник відділу дослідження прав інтелектуальної  
власності та прав людини в сфері охорони здоров'я*

*НДІ ІВ НАПрН України, м. Київ*

Спалах COVID-19 у 2020 році, повномасштабна збройна агресія росії проти України розпочата у лютому 2022 року стала індикатором для системи охорони здоров'я України у застосуванні можливостей телемедицини в державі. Доступ до онлайн консультування та подальшого лікування пацієнта стає можливим і надання деякої медичної допомоги за допомогою телемедицини стає реальною, а саме головне медичні послуги є безпечними та якісними.

Телемедицина - це комплекс дій, технологій та заходів, що застосовуються при наданні медичної допомоги, з використанням засобів дистанційного зв'язку у вигляді обміну електронними повідомленнями[1] ВООЗ виокремила телемедицину як одну з головних послуг, яку необхідно розвивати для боротьби з COVID-19. Сфера охорони здоров'я в епоху COVID-19 становить ідеальні умови для прискорення цього зростання. Глобальна нестача лікарів, незабезпечення віддалених від районних центрів населених пунктів якісною спеціалізованою допомогою, великі бюджетні витрати на охорону здоров'я потребують інтеграцію телемедицини у міські, сільські, військові установи охорони здоров'я [2]. Сьогодення війни додає обертів у використанні можливостей телемедицини, оскільки деякі пацієнти перебувають на тимчасово окупованій території України, але потребують кваліфікованої консультації лікаря, яку можна отримати за допомогою онлайн консультування – телемедицини.

За допомогою телемедичної платформи у пацієнтів розширюється доступ до медичної допомоги належної якості на рівні з іншими пацієнтами. Дистанційне надання медичної допомоги в умовах війни дозволяє залучити вузькопрофільних спеціалістів для допомоги цивільним особам, а також постраждалим військовим. Застосування телемедичної платформи дозволяє залучити медичних спеціалістів для швидкого обміну медичною інформацією між ними при наданні медичної допомоги та оперативному прийнятті рішення для порятунку життя і здоров'я людини.

Багато людей є внутрішньо перемішеними особами у зв'язку із воєнним станом та бойовими діями на деяких територіях держави, однак тримати зв'язок із своїм лікарем дистанційно та отримати доступ до медичної допомоги у вирішенні багатьох питань, пов'язаних із здоров'ям, а такою отримати від лікаря електронний рецепт на «Доступні ліки» є доступною можливістю для пацієнта при наявності Інтернет можливостей.

Відповідно до Наказу МОЗ України №681 від 19.10.2015 Затверджено Порядок організації медичної допомоги на первинному, вторинному (спеціалізованому), третинному (високоспеціалізованому) рівнях із застосуванням телемедицини та Положення про кабінет телемедицини закладу охорони здоров'я. Зазначені нормативні документи регулюють правові відносини та забезпечують механізм організації при наданні медичної допомоги за допомогою можливостей телемедицини, що в свою чергу роблять деякі види медичної допомоги значно доступними.

Важливо зазначити, що в мережі Інтернет можна зустріти повідомлення про надання онлайн консультацій лікаря через месенджери Viber, Telegram, WhatsApp та програм Skype, Zoom тощо, однак такі консультації не варто ототожнювати з телемедициною.

В Україні для надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини необхідно керуватися Наказом МОЗ України №681 від 19.10.2015 «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я». Даним наказом затверджено не лише «Порядок



організації медичної допомоги на первинному, вторинному (спеціалізованому), третинному (високоспеціалізованому) рівнях із застосуванням телемедицини», а також «Положення про кабінет телемедицини закладу охорони здоров'я».

Медична допомога, яка надається із застосуванням телемедицини здійснюється у кабінетах телемедицини, що функціонують у складі закладів охорони здоров'я та забезпечують надання пацієнтам якісної, своєчасної медичної допомоги із застосуванням телемедицини. Застосування телемедицини у закладі охорони здоров'я забезпечує структурний підрозділ - кабінет телемедицини, за допомогою якого лікарі цього закладу охорони здоров'я надають медичну допомогу із застосуванням телемедицини. Надання медичної допомоги через кабінет телемедицини є вкрай важливим моментом, оскільки лікар працює з пацієнтом і його медичною документацією, що є чутливою інформацією – персональні дані про пацієнта. Персональні дані мають зберігатися та охоронятися належним чином відповідно до виконання вимог законодавства України щодо захисту персональних даних та дотримання норм етики та деонтології надання медичної допомоги. При онлайн консультаціях через месенджери пацієнту ніхто не може надати правових гарантій, що його дані охороняються відповідно до вимог законодавства. Надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини здійснюється на спеціалізованому програмному забезпеченні, яка гарантує захист персональних даних пацієнта.

Наказом МОЗ України № 1062 20.06.2022 «Про організацію надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини в умовах воєнного стану» затверджено Перелік ушкоджень, поранень та інших станів, надання медичної допомоги при яких, потребує застосування телемедицини в умовах воєнного стану[3], та надано розпорядження структурних підрозділам та закладам охорони здоров'я здійснити організаційні дії для оптимізації роботи телемедицини. Важливо зазначити, що Наказом МОЗ України № 1062 20.06.2022 діє протягом періоду дії воєнного стану в Україні та шести місяців після припинення або скасування такого стану.

Погоджуємося з пропозицією науковиці Лесі Катинської щодо внесення змін в законодавство України у сфері регулювання питань телемедицини з метою надання в можливості отримання доступу до телемедичних послуг широкому колу пацієнтів, а отже – розвитку домашньої телемедицини та доцільності у Програмі медичних гарантій виокремити послуги з телемедицини як окремий пакет медичних послуг, що відшкодовуються Національною службою здоров'я України[5]. Така модернізація необхідна і з точки зору економічної обґрунтованості, оскільки лікарі мають отримувати заробітну плату за надані послуги, та з точки зору біологічної безпеки пацієнта. У пацієнта має бути постійний зв'язок із лікуючим лікарем не зважаючи від місця його перебування, а надання медичної допомоги онлайн гарантувало б пацієнту біологічну безпеку як складову забезпечення протидії біологічним загрозам. До прикладу, у місцях, які знаходяться неподалік ведення бойових дій ворог застосовує біологічну, хімічну зброю та інші види, що є небезпечним для життя і здоров'я людей при відвідуванні лікаря. Отримання медичної допомоги онлайн у деяких випадках є найбезпечнішим варіантом для пацієнта та лікаря.

Політика України в галузі біобезпеки є частиною державної політики в галузі охорони здоров'я та охорони довкілля з позицій концепції стійкого розвитку. Загрози біологічного походження, які на сьогодні існують в Україні, можна поділити на ненавмисні та навмисні. До ненавмисних загроз належать: інфекційні захворювання населення, неналежне утримання мікроорганізмів, поява особливо небезпечних інфекцій та інші. До навмисних загроз, або свідомого створення та використання біозагроз проти людей, тварин чи рослин, належать: створення та використання біологічних агентів як біологічної зброї з метою масового ураження солдат та мирного населення під час воєнних дій [4, С. 8-9]. Відповідно для уникнення біологічних загроз навмисних та ненавмисних вважаємо доцільно застосовувати надання медичної допомоги за допомогою телемедицини.

Отже, онлайн консультування лікарем пацієнта має проходити згідно із законодавством у сфері регулювання питань телемедицини, відповідно до

стандартів надання медичних послуг за допомогою інформаційних технологій та які регулюються такими нормативними актами, як Закон України «Про захист персональних даних», Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон України «Про стандартизацію» та Законі України «Про електронні довірчі послуги». Однак законодавцю необхідно врегулювати норми законодавства України у сфері телемедицини та чіткіше визначити правові, економічні та організаційні засади функціонування телемедицини, діяльність її суб'єктів та загалом державну політику щодо цієї сфери із врахуванням сьогоденної ситуації задля забезпечення біологічної безпеки пацієнтів та лікарів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Наказ МОЗ України №681 від 19.10.2015 «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я»
2. Сілкова О. В. Використання ресурсів телемедицини в медичному освітньому процесі / О. В. Сілкова, Н. В. Лобач // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. прац. – 2021. – Вип. 75, т. 3. – С. 66
3. Наказом МОЗ України № 1062 20.06.2022 «Про організацію надання медичної допомоги із застосуванням телемедицини в умовах воєнного стану»
4. Основи біобезпеки (екологічний складник) : навч. посіб. / Л. П. Новосельська, Т. Г. Іващенко, В. П. Гандзюра, О. П. Кулінич ; за заг. наук. ред. д.б.н. О. І. Бондаря. – К. : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. – 180 с. (Бібліотека екологічних знань) URL: <http://dea.edu.ua/img/source/Book/5.pdf>
5. Катинська Л. Р. Поняття телемедицини в законодавстві України / Л. Р. Катинська // Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів ХХІ століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. – Т. 1. – С. 722-725.URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/19771/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9B%D0%B5%D1%81%D1%8F%20%D0%A0%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ БІОБЕЗПЕКИ**

**ОЛЕНА ЧОМАХАШВІЛІ,**

кандидат юридичних наук, доцент,

провідний науковий співробітник відділу прав людини та прав інтелектуальної власності в сфері охорони здоров'я НДІ інтелектуальної власності НАПрН України, м. Київ

Безперечно, політика у сфері біобезпеки є важливою складовою державної політики, оскільки забезпечення безпеки громадян є одним з основних завдань держави. Біобезпека охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на запобігання поширенню інфекційних захворювань та забезпечення безпечної продукції харчових та інших продуктів.

Адже, політика у сфері біобезпеки передбачає розробку та впровадження законів, нормативно-правових актів, стандартів та правил, які регулюють діяльність у галузі біобезпеки. Держава повинна забезпечувати контроль за якістю та безпекою харчових продуктів, фармацевтичних засобів, вакцин, медичного обладнання та інших товарів, що пов'язані зі здоров'ям людей.

Крім того, політика у сфері біобезпеки передбачає здійснення заходів з протидії захворюванням, що передаються шляхом контакту з хворими, насінням, ґрунтом, повітрям або через комах. До таких захворювань відносяться, зокрема, грип, СНІД, гепатити, туберкульоз, SARS, COVID-19 та інші.

Метою даного дослідження є: з'ясувати мету та значення політики у сфері біобезпеки; надати загальну характеристику політики біобезпеки; визначити основні складові такої політики.

Політика у сфері біобезпеки повинна забезпечувати координацію дій відповідних міністерств та інших органів державного управління, національних та міжнародних організацій з метою забезпечення безпеки нації та захисту громадського здоров'я. Також, політика у сфері біобезпеки має включати попереджувальні та профілактичні заходи, включаючи навчання населення.

Розглянемо основні складові біоебезпеки. До них варто віднести:

- профілактику інфекційних захворювань та інших загроз здоров'ю людей і тварин. Це включає заходи, спрямовані на запобігання поширенню інфекцій, такі як вакцинація, ізоляція хворих, дезінфекція та стерилізація обладнання та інструментів.
- захист біологічної різноманітності та збереження природних ресурсів. Це включає заходи, спрямовані на запобігання введенню чужорідних видів та знищенню природних середовищ, такі як контроль за ввезенням іноземних тварин та рослин, а також заходи з охорони та відновлення природних середовищ.
- контроль за якістю та безпекою продуктів харчування та лікарських засобів. Це включає заходи, спрямовані на забезпечення безпеки та якості продуктів харчування та лікарських засобів, такі як ретельний контроль якості та безпеки продуктів, що перевозяться через кордон, ліцензування фармацевтичних компаній та контроль якості їх продукції.
- контроль за біологічними матеріалами. Це включає заходи, спрямовані на контроль за зберіганням та транспортуванням біологічних матеріалів, забезпечення безпеки та захисту працівників, які працюють з цими матеріалами, а також забезпечення захисту від крадіжки та недбалого використання таких матеріалів.
- готовність до виникнення надзвичайних ситуацій.

Основні виклики у сфері забезпечення біобезпеки та аргументи, чому держава повинна розробляти та впроваджувати політику біобезпеки, такі:

1. Запобігання випадків інфекційних захворювань: держава повинна приділяти особливу увагу запобігання випадків зараження небезпечними хворобами та іншими інфекційними захворюваннями. Це можливо за допомогою розробки та впровадження строгих стандартів та протоколів, пов'язаних з маніпулюваннями з біологічним матеріалом, контролю за зберіганням та транспортуванням такого матеріалу та забезпеченням безпечних умов для працівників, які займаються цими матеріалами.

2. Захист національної економіки: біозахворювання та інші подібні кризові ситуації можуть значно пошкодити національну економіку, спричинивши зупинку виробництва, руйнування врожаїв та зниження торгівельних оборотів. Тому держава повинна забезпечити ефективну захист території країни від можливих загроз, що пов'язані з біологічними матеріалами.

3. Збереження здоров'я нації: держава повинна виконувати свої обов'язки у забезпеченні національної безпеки населення та забезпеченні ефективної системи контролю за розповсюдженням інфекцій та інших загроз для здоров'я громадян.

4. Захист біологічної різноманітності: держава повинна приділяти увагу збереженню природних ресурсів та біологічної різноманітності країни, що може бути під загрозою внаслідок зараження або введення чужорідних видів, що не є природними для даної території.

Політика держави у сфері біобезпеки має на меті забезпечити захист населення та довкілля від потенційних загроз, пов'язаних з використанням біологічних матеріалів та організмів. Ця політика включає в себе різні аспекти. Розглянемо їх.

Розробка та впровадження правових та регуляторних актів. Держава повинна розробляти та впроваджувати правила, які обмежують доступ до небезпечних біологічних матеріалів та організмів. Також необхідно встановлювати процедури контролю за використанням цих матеріалів та заходи щодо їх зберігання та транспортування.

Розвиток національної системи діагностики та моніторингу захворювань. Держава повинна забезпечувати належний рівень діагностики та моніторингу захворювань, пов'язаних зі шкідливим впливом біологічних факторів. Це допоможе вчасно виявляти та запобігати поширенню захворювань та епідемії

Підвищення рівня науково-технічного розвитку. Держава повинна сприяти науково-технічному розвитку, що спрямований на вирішення проблем біобезпеки. Це може бути досягнуто за рахунок фінансування наукових досліджень та розробок нових технологій, які допоможуть покращити захист

населення від небезпечних біологічних загроз; сприяння міжнародному співробітництву. Держава повинна активно сприяти міжнародному співробітництву у сфері біобезпеки, що допоможе обмінюватися досвідом та координувати подібну діяльність.

Змістовне наповнення політики у сфері біобезпеки включає такі компоненти:

1. Регулювання використання біологічних матеріалів: це може включати встановлення стандартів та правил для дозволу на використання небезпечних матеріалів, таких як віруси, бактерії, токсини, генетично модифіковані організми та інші біологічні агенти. Для забезпечення безпеки необхідно забезпечувати правильну транспортування та зберігання таких матеріалів, а також регулювати їх використання в лабораторіях та інших установах.

2. Запобігання поширенню інфекційних хвороб: це може включати заходи для запобігання поширенню інфекційних хвороб серед населення, тварин та рослин. До таких заходів можуть належати вакцинація, ізоляція хворих та контактних осіб, карантин, дезінфекція та інші.

3. Розвиток інфраструктури біобезпеки: це включає підготовку та розвиток мережі лабораторій, які займаються дослідженнями біологічних матеріалів, технічну та інформаційну підтримку для забезпечення безпеки біологічних матеріалів та інші заходи.

4. Забезпечення готовності до відповіді на надзвичайні ситуації: це включає підготовку та розробку планів дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій, які пов'язані з біологічними загрозами. Такі плани можуть включати заходи для локалізації та контролю інфекцій, евакуації, лікування хворих та інше.

**СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ ДОСЛІДЖЕННЯ  
КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА**



**АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ СТУДЕНТІВ У  
ПЕВНОМУ СОЦІОКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ  
САВИЧ А.В.**

старший викладач кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних  
дисциплін Український державний університет науки та технологій  
(м.Дніпро)

Реалії життя явно демонструють невідповідність між спеціально-професійною і соціально-моральною складаючими загальнокультурної підготовки студентів як майбутніх спеціалістів.

Розвиток суспільства є неможливим без всесвітньої активізації інтелектуального, духовного потенціалу суспільства. Розуміння цього дає змогу знаходити ефективні шляхи і методи формування інтелігентної особистості спеціаліста, яка здатна реалізувати свій творчий потенціал у всіх сферах життєдіяльності.

Реалії життя явно демонструють невідповідність між спеціально-професійною і соціально-моральною загальнокультурної підготовки студентів як майбутніх спеціалістів.

Стаючи інтелігентом після отримання диплома чи посади, людина нерідко не є ним за своєю сутністю і способом життя адже саме інтелігенція є ініціатором ідей, творчості, розвитку і перспективи. У зв'язку з цим факторами, які ефективно впливають на духовний та моральний розвиток особистості є культура та інтелектуальні і творчі здібності, сформовані певним соціокультурним середовищем. За всіх часів поціновувалися люди, які вміли творчо, нестандартно підходити до будь-якої справи, тому проблема формування творчо активної особистості була і залишається актуальною. На даний момент у науці накопичено чимало матеріалу щодо проблеми творчості і формування творчих задатків (здібностей).

У нашому розумінні, творчість – це процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних

інтелектуальних процедур, які не можна уявити як дії, які чітко регулюються у певному соціокультурному середовищі.

Аналіз процесу становлення особистості студентів як професіоналів дає змогу виділити наступну динаміку поетапного засвоєння творчої активності:

- емоційне сприйняття майбутньої професійної діяльності;
- осмислення свого місцеположення у певному соціокультур-ному середовищі;
- системне засвоєння, ґрунтоване на дослідницькому способі дії;
- навчальне застосування, ґрунтоване на пошуковому способі дії;
- творче застосування знань, одержаних у результаті навчання.

Таким чином, спосіб здійснення майбутньої діяльності є основним показником індекса критерія творчої активності у процесі навчання.

Освіта і виховання у ВНЗ покликані відображати високу мету творчої особистості, яка здатна сприймати інноваційні процеси у суспільстві, використовувати нові технології і яка поділена високою професійною культурою.

Реалізація даної мети виховання дозволяє формувати наступні особистісні якості студентської молоді:

- здатність свідомо адаптуватися до нових умов життя, уміти орієнтуватися в економічній, соціально-політичній ситуації, берегти свою світоглядну позицію, гуманістичні ідеали і цінності;
- змогу проявити високу соціальну активність, цілеспрямованість, здатність знаходити оптимальне рішення життєвих проблем у критичних і нестандартних ситуаціях;
- бажання досягти життєвих успіхів, розвинути здібності до самостійності у діях і рішеннях, постійного саморозвитку;
- прагнення бути відповідальною особистістю, здатною підкорити свої потреби, вчинки і поведінку законам і нормам моралі свого народу, держави, ВНЗ.

Період навчання у ВНЗ – важливий етап соціалізації студента, він передбачає формування особистості в умовах соціокультурного простору шляхом засвоєння під час виховання і навчання загальнокультурного і соціального досвіду. Студенти накопичують і перетворюють свої цінності та орієнтації, вибірково вводять до своєї системи поведінки ті норми і правила, які прийняті в академічній групі, колективі вищої школи, суспільстві. Процес соціалізації включає також засвоєння студентською молоддю культури людських стосунків і суспільного досвіду, соціальних норм, нових видів діяльності і форм спілкування. Отже, навчання і виховання у ВНЗ є вагомим фактором соціалізації особистості студента, і цей процес соціалізації здійснюється під час життєдіяльності студентів.

На сьогоднішній день студенти – це майбутні працівники керівних структур, учені, психологи, соціологи, державні діячі, спеціалісти у сферах ринкової економіки, носії інтелектуального потенціалу XXI століття, творці нових досягнень культури. Для того, щоб вони реалізували вищезазначені характеристики необхідно створити такий соціокультурний виховний простір, де буде місце Добру, Знанням, Правді і Красі.

Важливим є суб'єктивне сприйняття студентами виховного простору ВНЗ як простору з відповідними принципами, цінностями, простору культури, соціального простору.

У контексті викладеного важливими умовами формування особистості студента у соціокультурному просторі є широке використання в діяльності викладачів і студентів різноманітних культурних цінностей, облік національних традицій у вихованні і навчанні створення нової, гуманної, різнобічної і складної культури середовища, засвоєння загальнолюдських цінностей світової, національної культури з використанням сучасних технологій міжкультурної взаємодії. Виходячи з того, що формування гармонійного розвиненої особистості базується на фундаментальності і безперервності протягом життя, відбувається залучення студентів до досягнення світової культури, оволодіння духовним багатством сучасної цивілізації у її ціннісному розумінні. У цьому

контексті зростає значущість соціокультурного простору ВНЗ як фактору формування духовно-морального потенціалу особистості студента, його готовності у творчому оволодінню майбутньої спеціальності до самоствердження, самовираження і самореалізації.

Соціокультурний простір вищої школи виконує наступні функції:

- соціально-адаптаційна, яка передбачає, що професійна, навчальна діяльність є успішною лише для тих, хто цілком соціально адаптований;
- культурологічна функція, яка може реалізуватися лише в культурологічною освітою, тобто такою, в якій слово, мова, думка про культуру втілюються у науково-організованій освітній системі.

Дана функція передбачає заглиблення в культуру, до переживань культурної події як особистісно-значущого вчинку, співучасті у культурному звершенні. Зазначимо, що значна роль приділяється викладанню гуманітарних наук, яких об'єднує те, що всі вони вивчають культуру, особливі форми історичного життя етносів;

- виховна функція пов'язана з формуванням у студентів ціннісного відношення до світу, культури, навколишнього середовища, з усвідомленням себе у цьому світі, з розвитком свого "Я", місцезнаходженням свого місця з-поміж інших людей. Важливими складовими є виховання інтересу і любові до обраної професії, що досягається виробленням у студентів правильної уяви про суспільне значення і зміст роботи; формування у кожного студента переконання у своїй професійній придатності, а також чіткого розуміння необхідності оволодіння всіма дисциплінами, видами підготовки, які передбачені навчальними планами ВНЗ;

- гуманістична функція передбачає залучення студентської молоді до загальнолюдських цінностей, формування у них адекватної цим цінностям поведінки.

У зв'язку з цим постає потреба у вихованні особистості студента як громадянина, здатного до вільного самовизначення і самовираження. Такому

студенту буде властиве звернення до цінностей гуманістичного світосприймання і світорозуміння справедливості, порядності, розуму, доброти.

Соціокультурний простір вищої школи може відіграти значну роль у реалізації завдань гармонійного розвитку людини, у формування системи виховної взаємодії викладачів і студентів.

### Література

- 1.Лукановська А.В. Творчий потенціал особистості: структурні компоненти. Проблеми сучасної психології. 2010. Випуск 8. С. 630–644.
- 2.Моляко В.О. Психологічна теорія творчості. 2019 р., № 66, Т. 2.
- 3.Пономарев Я.А. Психология. Підручник. Київ: Міленіум, 2006. 344 с.
- 4.Про вищу освіту: Закон України від 09.08.2019 р. № 1556-VII. Підстава – 2745-VIII. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18).
- 4.Сисоєва С.О. Основи педагогічної творчості.-Актуальні проблеми сучасної української психології: наукові записки Інституту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / голов. ред. С.Д. Максименко. Київ, 2002. Вип. 22. С. 221–229.
- 5.Тесленко В.В. Формування творчої пізнавальної активності студентів вищих навчальних закладів. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2015. № 1(32). С. 5–11.

**УДК: 316.3**

**ПАРАДІГМА ВЗАЄМОДІЇ СУСПІЛЬСТВА, ЛЮДИНИ ТА  
ПРИРОДИ В ГУМАНІТАРНОМУ ПРОСТОРІ СУСПІЛЬСТВА**

**САВИЧ А.В.**

старший викладач кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних  
дисциплін Український державний університет науки та технологій  
(м.Дніпро)

Сьогодні людство стоїть перед вибором свого місця у світі – стати більш цивілізованим, моральним, просто більш розумним, або занепасти і себе і життя на планеті. З одного боку, маємо нові науково-технічні досягнення, що зробили цивілізацію процвітаючою, з іншого – загострення зростаючої кризової ситуації, що загрожує людству абсолютним вимиранням.

Першочерговими є проблеми взаємовідносин суспільства і природи, що мають складний і суперечливий характер. Розвиток продуктивних сил суспільства, технологій різних виробництв, знань і навичок людей призвів до зростання їх впливу на природу. Проте згодом людство дедалі більше залежало від природних ресурсів, що посилювалося розвитком промислового виробництва. У свою чергу це спричинило низку глобальних екологічних проблем: перевитрачання первинного продукту призвело до виходу людства за межі своєї екологічної ніші; виробництво матеріалів із застосуванням температур і тиску, набагато вищих, ніж існують у природі, створило величезні масиви відходів, що не розкладаються; фрагментація ландшафтів викликала порушення довкілля; зменшення видової різноманітності знизило стійкість екосистеми (біосфери). Всі ці проблеми спричинило втручанням людей у природні процеси, що були б неможливими без застосування технічних засобів.

У цьому полягає діалектичне протиріччя взаємозалежності суспільства і природи: поступово збільшуючи владу над природою, суспільство водночас дедалі більше залежить від неї як джерела задоволення матеріальних потреб людей, самого виробництва.

Людство, що потрапило в екологічну кризу, не знає точних шляхів виходу з неї. Незважаючи на реалізацію програм розвитку безвідходних виробництв, удосконалення екологічного законодавства, екологічна криза триває. Стає все більш імовірним, що головна екологічна проблема полягає не в природі, а в ціннісно-етичних уявленнях людини і суспільства. Взаємини суспільства і природи стають глобальною загальнолюдською проблемою, тому без нової системи поглядів на світ і місце людини в ньому майбутні покоління, як біологічний вид, приречені на фізичне і духовне знищення. Вирішення екологічних та соціальних проблем як глобального, так і регіонального характеру можливе лише за умови створення нового типу екологічної культури, екологізації освіти відповідно до актуальних потреб особистості та громадянського суспільства. Тобто сьогодні проблема взаємовідносин суспільства та природи із суто теоретичної переростає в гостру злободенну практичну проблему, від вирішення якої залежить майбутнє людства.

Лише наприкінці ХХ століття прийшло усвідомлення, що принципи гуманізму мають співвідноситися не тільки з людиною, а й з природою. Отже, гуманізм втрачає свій колишній зміст і стає екогуманізмом. Біля витоків екогуманізму стояли В. Вернадський, П. Тейяр де Шарден, В. Соловйов, Н. Реріх, Н. Федоров, Л. Толстой, О. Флехтхайм.

Екологічний аспект гуманізму чи екогуманізм є істотною умовою становлення екологічного суспільства, гармонійного розвитку особистості, що потребує всебічного врахування природних чинників у індивідуальному, духовному, інтелектуальному та фізичному розвитку.

Екогуманізм, на відміну від традиційного гуманізму, передбачає буття людини у природі. Природа є символічним буттям людини. Саме тому людина змушена ставитися до неї так само дбайливо, як до самої себе.

Екологічна культура характеризує рівень розвитку екологічної свідомості в людини і суспільства, у якому висвітлене ціннісне ставлення до природного середовища як життєво необхідного. Цінності екологічної культури людства передаються, відтворюються, зберігаються через екологічне виховання, що є

первинно гуманістичним, оскільки мета його полягає у здобутті особистістю якості людського ставлення до природи.

У центрі сучасного екологічного виховання є людина зі своїми життєвими проблемами. Культурні екологічні домінанти та гуманістичні якості особистості є головними чинниками, від ступеня прояву яких залежить доля людства, тобто екологічні відносини набувають соціально-екологічних ознак.

Отже, хоч технічний розвиток абсолютно необхідний, проте його недостатньо. Цивілізація має стати іншою, і змінитися має духовний світ людини. Тому вирішення проблем доводиться шукати у самій людині, у зміні її індивідуальності, якій сприятиме формування нового екологічного мислення.

Проблеми становлення екологічного мислення та питання самовдосконалення людини можуть висвітлити такі науки як екологія, філософія, психологія, етика, педагогіка, історія тощо. У зв'язку з важливістю соціальної ролі й навіть історичної місії екологічного мислення в розвитку та існуванні всієї цивілізації, учені вирішують питання формування загального планетарного екологічного мислення, носієм якого стане людство як загальний, пізнавальний, діяльний суб'єкт.

Екологізація мислення є новим вищим ступенем духовного розвитку соціуму, перспективним щаблем трансформації світогляду індивіда. Екологічні відносини в суспільстві набувають соціально-екологічних ознак. Виникає своєрідна екосистема з індексом соціуму та ступенем гуманізму.

Людина завжди вільна за визначенням. Але свобода – це усвідомлена потреба. Тому в ній закладено прагнення до більшої свободи, а в соціумі це можливе лише за умови вирішення глобальних проблем, а, отже, екогуманізм стає духовним гарантом та комунікатором індивідів у соціумі.

## Література

1. Биоэтика: проблемы, трудности, перспективы (материалы "круглого стола"). *Вопросы философии*. 1992. № 10. С. 3-28.



2. Вернадский В.И. Философские мысли натуралиста: монография. М: Наука. 1988. 240с.
3. Рейхенбах Г. Философия пространства и времени. М.: Прогресс, 1985. 214с.
4. Хесле В. Философия и экология. М: Изд. Фирма "Ками".1994. 305с.
5. Шибко В.Я. Екологія і політика: монографія. Київ: Либідь, 1991. 136 с.

# **Наукове видання**

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА  
НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,  
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ЗА МАТЕРІАЛАМИ  
V Міжнародної науково-практичної  
інтернет-конференції  
(23-24 березня 2023 року)  
Київ-Дніпро**

Головний редактор д.т.н., проф. Петренко В.О.  
Науковий редактор д.т.н., проф. Молоканова В.М.  
Науковий редактор к.т.н., доц. Дорожко Г.К.

---

Видавець ТОВ «ЮРИДИЧНА КОМПАНІЯ «ЮРСЕРВІС»  
49000, м. Дніпро,  
вул. Воскресенська, буд. 39  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції  
ДК № 6550 від 20.12.2018