

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Інститут модернізації змісту освіти МОН України**

Національна металургійна академія України (НМетАУ), м. Дніпро

Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», м.Київ

Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності (НДІВ)

Національної академії правових наук України (НАПрН України), м. Київ

Astana IT University, Kazakhstan

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

Національний технічний університет України «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ДВНЗ Придніпровська академія будівництва та архітектури, м. Дніпро

Честоховський політехнічний університет, Польща

Вища школа управління охороною праці в місті Катовіце, Польща

за підтримки:

Університет в Мішкольце, Угорщина

Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України

Юридична компанія «ЮРСЕРВІС», м. Дніпро



**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**за матеріалами**

**III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ»**

**( 17-18 березня 2021 року)**

**ДНІПРО  
ЮРСЕРВІС  
2021**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
**за матеріалами**  
**III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції**

**«УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ. ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ  
НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ»**  
**( 17-18 березня 2021 року)**

**ДНІПРО**  
**ЮРСЕРВІС**  
**2021**

**УДК 005.8:338.28:347(77+78)**

Конференція запроваджена МОН України, лист Інституту модернізації змісту освіти МОН України № 22.1/10-37 від 13.01.2021 року за № 999 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** проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності: збірник наукових праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (17-18 березня 2021 р.). – НМетАУ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України, Дніпро: Юрсервіс, 2021. 545 с.

У збірнику наукових праць наведені матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проектами. Ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності». Збірник наукових праць становить інтерес для наукових працівників, викладачів, фахівців з інтелектуальної власності та управління проектами, а також студентів.

**УДК 005.8:338.28:347(77+78)**

- © Національна металургійна академія України, 2021
- © Українська асоціація управління проектами, 2021
- © Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності  
Національної академії правових наук України, 2021
- © Колектив авторів збірника, 2021

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

- ПРОЙДАК Ю.С.** – голова, доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи НМетАУ;
- БУШУЄВ С.Д.** – президент Української асоціації управління проектами «УКРНЕТ», доктор технічних наук, професор, завідувач кафедрою управління проектами Київського Національного університету будівництва та архітектури;
- ОРЛЮК О.П.** – доктор юридичних наук, професор, академік Національної академії правових наук України, директор Інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка;
- БУТНІК-СІВЕРСЬКИЙ О.Б.** – доктор екон. наук, професор, академік АТН України, академік УАН України, головний науковий співробітник НДІВ НАПрН України;
- ПЕРЕРВА П.Г.** – доктор. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин НТУ «Харківський політехнічний інститут», професор університету в Мішкольце (Угорщина);
- ЧЕРНОВ С.К.** – доктор техн. наук, професор, зав. кафедрою управління проектами Національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова;
- КОРОГОД Н.П.** – канд. пед. наук, професор, зав. кафедрою інтелектуальної власності та управління проектами НМетАУ;
- КОРОТАЄВ В.М.** – кандидат юридичних наук, академік УАН, директор Дніпропетровського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України
- КІРІН Р.С.** доктор юридичних наук, судовий експерт, Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
- ДОРОЖКО Г.К.** – канд. техн. наук, доцент, старший науковий співробітник НДІВ НАПрН України;
- МОЛОКАНОВА В.М.** – доктор техн. наук, професор кафедри менеджменту та управління проектами Дніпровського регіонального інституту управління Національної академії державного управління при Президентіві України;
- ПЕТРЕНКО В.О.** – доктор техн. наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проектами НМетАУ;

## **ЗМІСТ**

### **ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ**

<b>GORBOVA K., DANYLKIV K., HEMBARSKA N. THE INFLUENCE OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON INVESTMENT ACTIVITIES IN UKRAINE.....</b>	<b>17</b>
<b>МАКАРОВА L.D., PETRENKO V.O. PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF EDUCATION.....</b>	<b>21</b>
<b>RACHENKO Y.D., DOTSENKO N.V. A METHOD TO IMPROVE RECRUITMENT BY AEROSPACE PROJECT MANAGEMENT UNDER DIFFICULT CIRCUMSTANCES .....</b>	<b>25</b>
<b>АЛЬБА В.О. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ ІТ-АУДИТУ.....</b>	<b>31</b>
<b>БАЛЮЛІНА А.С., ЛИНЕНКО А.В. БАНКІВСЬКА ПРАКТИКА ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>37</b>
<b>БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ В.В., ЗАВГОРОДНЯ О.О., ЧЕРНИШОВ Ю.О. АВАНГАРДИЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ – ІННОВАЦІЙНІ ВІДПОВІДІ НА ЗАГРОЗИ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....</b>	<b>41</b>
<b>БРАЖНИК Л.В. ОСНОВНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ КРИЗИ.....</b>	<b>46</b>
<b>ВІБЛИЙ П.І., ЛАЩИК І.І., БАРАНЧУК Д.В. ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ.....</b>	<b>49</b>
<b>ВІБЛИЙ П.І., ЛАЩИК І.І., САРАМАГА В.С. ВПЛИВ COVID-19 НА БІЗНЕС В УКРАЇНІ.....</b>	<b>53</b>
<b>ВОЛОСОВИЧ С.В. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....</b>	<b>56</b>

<b>ГАЛУШКА З.І.</b> <b>ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ МІСЬКОГО РОЗВИТКУ.....</b>	<b>59</b>
<b>ГІЛЬОРМЕ Т.В.</b> <b>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ</b> <b>ТЕХНОЛОГІЙ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ...</b>	<b>65</b>
<b>ГОРДЄЄВА І.О., КАЛІНЬКО І.В.</b> <b>ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЮ РЕЛЕВАНТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ТА</b> <b>ПРОЄКТНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ АДАПТИВНОГО</b> <b>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>68</b>
<b>ДАНИЛЕВИЧ Н.С., ВОЛОБОЄВА І.О.</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>74</b>
<b>ДОБРОВОЛЬСЬКА О.В., ЯСИНСЬКА Д.В.</b> <b>АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В</b> <b>СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ.....</b>	<b>78</b>
<b>ЖУВАГІНА І.О.</b> <b>ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ</b> <b>ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....</b>	<b>81</b>
<b>ЗОЗУЛЯ М.А., КОБЕЛЕВ В.Н., ВЕРЮТИНА В.Ю., ПЕРЕРВА П.Г.</b> <b>МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ</b> <b>ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ.....</b>	<b>86</b>
<b>ІЛЬЧЕНКО М.О.</b> <b>ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-</b> <b>ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ.....</b>	<b>92</b>
<b>КИЖАЕВ С.А., ПЕТРЕНКО В.А.</b> <b>ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ, КАК СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К</b> <b>УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ.....</b>	<b>97</b>
<b>КОВАЛЬ К.В., ДОЦЕНКО Н.В.</b> <b>УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДРАМИ ІТ-ПРОЄКТІВ В ОСВІТНЬОМУ</b> <b>СЕРЕДОВИЩІ.....</b>	<b>102</b>
<b>КОЗЛОВСЬКА С.Г.</b> <b>РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ КОМАНДИ ПРОЄКТУ.....</b>	<b>106</b>

<b>КОНДРАТ І.Ю., ЯРОШЕВИЧ Н.Б.</b> <b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КОНЦЕПЦІЯ І ФОРМАТ</b> <b>СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>110</b>
<b>КОНДРАТЕНКО Д.В.</b> <b>ДІДЖИТАЛ-СТРАХУВАННЯ.....</b>	<b>113</b>
<b>КОРХІНА І.А.</b> <b>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЕКТАХ.....</b>	<b>118</b>
<b>КОСЕНКО А.В., БОРЗЕНКО В.И., ГЛИЗНУЦА М.Ю., ПЕРЕРВА П.Г.</b> <b>УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ НА</b> <b>ПРЕДПРИЯТИИ МЕТОДОМ МАРКЕТИНГОВОГО РАНЖИРОВАНИЯ.....</b>	<b>121</b>
<b>КОСЕНКО Н.В., СУМЕЦЬ С.В.</b> <b>ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА СТУПЕНЯ ВПЛИВУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН</b> <b>В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....</b>	<b>127</b>
<b>КРАМАРЕНКО А.В., ВИШНЕВСЬКА М.К.</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В</b> <b>ПРОСУВАННІ ПОСЛУГ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВИДАНЬ.....</b>	<b>130</b>
<b>КРУГЛОВ В.В.</b> <b>ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>134</b>
<b>КУЗЬМУК І.Я.</b> <b>ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ В ПРОЕКТ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ</b> <b>ІНСТРУМЕНТІВ ФІНТЕХ.....</b>	<b>137</b>
<b>КУЛИК В.О., ПЕТРЕНКО В.О., БУРТОВА Є.Д.</b> <b>ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ПРАВООХОРОННІЙ</b> <b>ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>141</b>
<b>ЛАЩИК І.І., ВІБЛИЙ П.І., ДУБИК М.І.</b> <b>АНАЛІЗ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ.....</b>	<b>146</b>
<b>ЛАЩИК І.І., ВІБЛИЙ П.І., КУК І.І.</b> <b>ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ПРЕХІДНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....</b>	<b>150</b>
<b>ЛЕТУЧА О.В., ЛИТВИНЕНКО Я.Я.</b> <b>ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТАРІО</b> <b>ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТНОЇ БОРОТЬБИ</b> <b>УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>	<b>154</b>

<b>ЛЕЩУХ І.В.</b> <b>ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ МІСТ В</b> <b>КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРУКТУРИ ЇХ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>159</b>
<b>ЛОПУШНЯК Г.С., РУДАКОВА С.Г.</b> <b>АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ</b> <b>КОРОНОВІРУСУ COVID-19: ОСОБЛИВОСТІ ТА ТРЕНДИ.....</b>	<b>162</b>
<b>ЛОПУШНЯК Г.С., ЩЕТІНІНА Л.В.</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНОВІРУСУ COVID-2019.....</b>	<b>166</b>
<b>ЛУБ П.М., БРИК О.М., ОСТАФІНСЬКА Л.М., БЛАГА В.В., БУЦЯК Р.М.</b> <b>ГОЛОВНІ СТАТИСТИЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ДЛЯ</b> <b>МОДЕЛЮВАННЯ ЙМОВІРНІСНОГО ВПЛИВУ ПРОЕКТНОГО</b> <b>СЕРЕДОВИЩА У ПРОЕКТАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СИСТЕМ.....</b>	<b>171</b>
<b>ЛУБ П.М., СИДОРЧУК Л.Л., ТАТОМИР А.В., ШЕЛЕСТ Т.М.</b> <b>УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ТА ЧАСОМ НА ПІДСТАВІ</b> <b>ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ.....</b>	<b>175</b>
<b>МОЛОКАНОВА В.М.</b> <b>ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ</b> <b>В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>179</b>
<b>МОРОЗ К.Й., ДОЦЕНКО Н.В.</b> <b>МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ІТ-ПРОЕКТУ.....</b>	<b>183</b>
<b>МУНЬКО А.Ю.</b> <b>БЮДЖЕТНИЙ ПРОФІЛЬ ТЕРИТОРІЇ В УПРАВЛІННІ</b> <b>ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ.....</b>	<b>187</b>
<b>МУРАЛЬ В.Я.</b> <b>ORACLE DATABASE – ІДЕАЛЬНА ПЛАТФОРМА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ</b> <b>ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ .....</b>	<b>192</b>
<b>ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВ В.Н., МАТРОСОВА В.А., КОСЕНКО А.П.</b> <b>ПРИНЦИПИ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В</b> <b>МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....</b>	<b>195</b>
<b>ПЕТРЕНКО Ю.А.</b> <b>КОМП'ЮТЕРНА ТЕХНОЛОГІЯ СИНТЕЗУ ЕЛЕКТРОННОГО ОФІСУ</b> <b>З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.....</b>	<b>201</b>
<b>ПОШИВАЛОВА О.В.</b> <b>ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПРОЦЕСАХ</b> <b>УТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>206</b>



<b>ПРИХОДЬКО В.А., ЛИНЕНКО А.В.</b> <b>БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ</b> <b>ПРОЄКТІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....</b>	<b>210</b>
<b>РЕДЗІЮК Є.В.</b> <b>ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ КРИЗИ .....</b>	<b>215</b>
<b>САВІНА О.Ю., МЕЛЕНЧУК В.М., ІЗОТОВ В.І.</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ</b> <b>ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....</b>	<b>220</b>
<b>САВЧУК Л.Н., САВЧУК Р.В., КАРАБАНОВ И.С.</b> <b>КОНФИГУРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТАХ ИНФОРМАТИЗАЦИИ....</b>	<b>226</b>
<b>САВЧУК Ю.В., ПЕТРЕНКО В.О., ЗУЙ К.Б.</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ</b> <b>ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ.....</b>	<b>231</b>
<b>СВАТЮК О., ЛЕОНЧУК С.</b> <b>ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ</b> <b>РИТЕЙЛЕРА ЕЛЕКТРОНІКИ: ХІАОМІ, АРРЛЕ, HUAWEI.....</b>	<b>236</b>
<b>СТЕПАНОВА А.А.</b> <b>ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ ПАЛИВНИХ ГРАНУЛ В УКРАЇНІ..</b>	<b>241</b>
<b>СТОЛЯРЧУК Н.М., ХІОНІ Г.О.</b> <b>УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ.....</b>	<b>248</b>
<b>ТКАЧЕВА Н.П., ТКАЧЕВ М.М., ДЬЯКОВА Н.Н., ПЕРЕРВА П.Г.</b> <b>ФОРМИРОВАНИЕ ЭТАПОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА..</b>	<b>253</b>
<b>ТУЛУПОВ М.О.</b> <b>ІСТОРИЧНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ ЗРІЛОСТІ</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>259</b>
<b>УЗУН І.С.</b> <b>ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ АНАЛІЗУ</b> <b>І ПРОГНОЗУВАННЯ ЧАСОВИХ РЯДІВ.....</b>	<b>262</b>
<b>ХМАРСЬКА І.А.</b> <b>ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА</b> <b>НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ .....</b>	<b>267</b>
<b>ЧЕРНОВА Л.С.</b> <b>ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>272</b>

<b>ШВЕЦЬ Є.С., ДАНІЛОВА О.П.</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В</b> <b>ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> <b>ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>279</b>
<b>ШВЕЦЬ Є.С., ШВЕЦЬ В.С.</b> <b>ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ СЛУЖБИ ДОСТАВОК.....</b>	<b>284</b>
<b>ШКВАРЧУК Л.О., СИДОР О.Р.</b> <b>ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ «КОРОНАВІРУСНОГО ДНА» .....</b>	<b>289</b>
<b>ШПОРТЬКО Г.Ю., СИНИЦІНА Ю.П., КАРАБАШ А.Г.</b> <b>СТРАТЕГІЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ.....</b>	<b>293</b>
<b>ШУЛЬГА О.М.</b> <b>ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ</b> <b>В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>296</b>
<b>ЯКОВЕНКО О.І.</b> <b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ</b> <b>ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>301</b>
<b>ПРАВОВА ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ</b> <b>ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ</b>	
<b>ДЕСЯТЕРИК В.В.</b> <b>ЕВОЛЮЦІЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИВІЛЬНОГО СУДОЧИНСТВА</b> <b>ПРО СПАДКУВАННЯ МАЙНОВИХ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ</b> <b>В ЗАРУБІЖНОМУ ТА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПРАВІ.....</b>	<b>306</b>
<b>ДОВБЕНКО В.І.</b> <b>ПРОБЛЕМИ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....</b>	<b>311</b>
<b>ЗУБЕР Є.О.</b> <b>ПРАВОВА ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ПРОЄКТІВ</b> <b>В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>316</b>
<b>КОРОСТАШОВА І.М.</b> <b>ПРАВОВА ОХОРОНА КОЛЕКТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАРОК В</b> <b>УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ (АНАЛІЗ</b> <b>ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ).....</b>	<b>322</b>

**ЛИТВИНОВА Л.А.**  
**ЗАХИСТ СУСПІЛЬНОГО НАДБАННЯ GLAM ТА ДИРЕКТИВА ПРО**  
**АВТОРСЬКЕ ПРАВО ЄС.....327**

**МАРУСЯК Л.О., БАТЬКОВЕЦЬ Н.О.**  
**ПРАВОВІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ .....332**

**ПОЛЯКОВА Ю.В.**  
**ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ .....336**

**ХРІДОЧКІНА М.О.**  
**АДАПТАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ**  
**ОХОРОНИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ДО ВИМОГ**  
**ЗАКОНОДАВСТВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: НЕВИРШЕНІ**  
**ПИТАННЯ.....340**

**ОХОРОНА, ЗАХИСТ, ЕКСПЕРТИЗА ТА РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПРАВАМИ**  
**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇХ**  
**ВИКОРИСТАННЯ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ**

**ВЕРГУН А.Р., ЯГЕЛО С.П., НАКОНЕЧНИЙ А.Й., СТЕЧАК Г.М.**  
**НАУКОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА АНТИПЛАГІАТНА ЕКСПЕРТИЗА З ПОЗИЦІЙ**  
**АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ.....345**

**ГУСАКОВСЬКА Т.О., ПЕРЦЕВА О.І.**  
**ПОРТФЕЛЬ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК ВАЖЛИВИЙ**  
**ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....350**

**ДМИТРЕНКО В.В.**  
**ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ОНОВЛЕННЯ ПОЛОЖЕНЬ ЦИВІЛЬНОГО**  
**КОДЕКСУ УКРАЇНИ, ЯКІ СТОСУЮТЬСЯ ДОГОВІРНИХ**  
**СПОСОБІВ РОЗПОРЯДЖАННЯ МАЙНОВИМИ ПРАВАМИ**  
**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ.....353**

**КІРІН Р.С.**  
**ДЕПОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ОХОРОНИ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ.....358**

<b>КІРІН Р.С., ХОМЕНКО В.Л., ПОДОЛЬХОВА О.О. РЕФОРМА ІНСТИТУТУ ІНСПЕКТОРІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ .....</b>	<b>363</b>
<b>КОРОГОД Н.П., НОВОРОДОВСЬКА Т.С., ТИМЧЕНКО Д.О. ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ .....</b>	<b>369</b>
<b>ОВЕРКОВСЬКИЙ К.В. ЩОДО РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПРАВАМИ ПРОМИСЛОВОЇ ВЛАСНОСТІ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЄКТІ .....</b>	<b>374</b>
<b>ПЕТРЕНКО В.О., УСТІНОВ А.А., ДРЕВНОВ І.Д., ДЖУРКО Н.Г. ПРОБЛЕМИ ПРАВАЗАСТОСОВЧОГО СУПРОВОДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</b>	<b>378</b>
<b>ПУГАЧ А.В., ПЕТРЕНКО В.О., МАЙМУР Є.Ф. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ – ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>385</b>
<b>ПУЗНЯК О.М., ДУЦЬ І.З., НИЧИПОРУК О.О. НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ.....</b>	<b>390</b>
<b>РОМАШКО А.С., КРАВЕЦЬ О.М., ПОЛАДЬКО О.М. СТАН ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО СЕКРЕТНИХ ВІНАХОДІВ/ КОРИСНИХ МОДЕЛЕЙ.....</b>	<b>395</b>
<b>ШАБАЛІН А.В. ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЦИВІЛЬНИХ СПРАВАХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД.....</b>	<b>399</b>
<b>ІНФОРМАЦІЙНЕ, ДОКУМЕНТАЛЬНЕ, ПАТЕНТНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, НАУКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ</b>	
<b>NAGY SZABOLCS, PERERVA PETRO FORMATION OF HEURISTIC POTENTIALS AS THE BASIS OF INTELLECTUAL ACTIVITY.....</b>	<b>403</b>

<b>GIRMAN A.P.</b> <b>ON THE SECURITY OF ELECTRONIC PAYMENTS.....</b>	<b>408</b>
<b>SIKORSKA MALGORGATA, PERERVA PETRO</b> <b>SUBSTANTIATION OF SOURCES OF INNOVATIVE IDEAS.....</b>	<b>410</b>
<b>АНДРОС С.В.</b> <b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b> <b>СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....</b>	<b>417</b>
<b>АРТЕМЕНКО Л.П., ЗАГОРУЛЬКО Т.В.</b> <b>ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЙ В ОСВІТІ.....</b>	<b>422</b>
<b>БУШУЄВ К.М. НАУКОВИЙ КЕРІВНИК САВЧУК Л.М.</b> <b>ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ Й</b> <b>СЕЛЕКЦІЇ ДОБОРУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ</b> <b>НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ.....</b>	<b>427</b>
<b>ДАНИЛЕНКО О.А.</b> <b>АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК</b> <b>ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕВІРКИ ЗДАТНОСТІ РУХУ ДО</b> <b>ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ.....</b>	<b>432</b>
<b>ДАШКО І.М.</b> <b>ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ</b> <b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>436</b>
<b>ДЕРЕВЕНЧУК К.О.</b> <b>РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> <b>ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>441</b>
<b>ДРАЧУК Ю.З., СНІТКО Є.О., ЗАВГОРОДНЯ Є.Є.</b> <b>АКТУАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>446</b>
<b>ДРАЧУК С.О.</b> <b>ПЛАТІЖНИЙ КАЛЕНДАР ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ</b> <b>САНАЦІЄЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>452</b>
<b>ЄРШОВА Н.Ю.</b> <b>АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ</b> <b>ПРИ ПРОВЕДЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ</b> <b>ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ.....</b>	<b>455</b>
<b>ІВАНЕНКО І.В.</b> <b>ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ</b> <b>ЗАКЛАДОМ .....</b>	<b>460</b>

<b>ІЛЛЯШЕНКО С.М., ІЛЛЯШЕНКО Н.С. ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>465</b>
<b>КОЛЄДІНА К.О. ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>469</b>
<b>КОРОВ'ЯКА Є.А., ПАЩЕНКО О.А., РАСЦВЕТАЄВ В.О. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ В КОНТЕКСТІ ОБМІНОМ ІНФОРМАЦІЇ ЧЕРЕЗ ЦИТУВАННЯ ПАТЕНТІВ.....</b>	<b>472</b>
<b>КРИВОШЕЯ Є.В. МЕХАНІЗМ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РІВНІ РЕГІОНУ.....</b>	<b>477</b>
<b>ЛЕНЬО Л.І., НАУКОВИЙ КЕРІВНИК ГНИЛЯНСЬКА Л.Й. ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>482</b>
<b>МАСЮК Ю.В. ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>485</b>
<b>МІГАЙ Н.Б. ПАТЕНТНА АКТИВНІСТЬ ЯК СПОСІБ ВИМІРЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....</b>	<b>488</b>
<b>МИРОНЕНКО М.А., КОРОЛЬ Р.М. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ ЗА 2016-2020 РОКИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....</b>	<b>492</b>
<b>РУБАНКА В.В. СТРАХОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЕКОСИСТЕМИ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>	<b>497</b>
<b>СЕЯ Х.Р. СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРИКАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ.....</b>	<b>502</b>
<b>ФІЛІПШІНА Л.М., ЛЯШОК І.О. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>506</b>

**ФОНАРЬОВА Т.А., ПЕТРЕНКО В.О., БУШУЄВ К.М.**  
**ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ**  
**ВИКЛАДАННІ СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ З ДИСЦИПЛІНИ**  
**«САМОМЕНЕДЖМЕНТ» .....510**

**ФОНАРЬОВА Т.А., ПЕТРЕНКО В.О., САЖИН О.Т.**  
**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-**  
**СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ЗАДЛЯ**  
**ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....515**

**ЧАН СІ ЦО**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙ.....520**

**ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АЛГОРИТМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ**  
**ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ**  
**ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ**  
**ВЛАСНОСТІ**

**KUDRIA Y.V.**  
**THE EFFICIENCY OF RESEARCH RESULTS IN THE ECONOMICS**  
**OF ENTERPRISES DEVELOPMENT: EVALUATION INDICATORS.....526**

**КОРОГОД Н.П., МИРОНЕНКО І.Є., ПУЗЬ Д.М.**  
**ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ФОТОГРАФІЧНОГО ТВОРУ**  
**ЯК ОБ'ЄКТА АВТОРСЬКОГО ПРАВА.....530**

**СОКОЛОВА А.О., ПОЛЩУК М.О., ГОНТА Н.А.**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТРАНСФЕРУ НАУКОВИХ**  
**РОЗРОБОК З ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В АГРАРНІЙ**  
**СФЕРІ: РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ .....535**

**ПРУТЧИКОВА В.В.**  
**УПРАВЛІННЯ ТЕРМІНОЛОГІЄЮ ЯК СКЛАДОВА**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ.....540**

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ  
ТА ПРОГРАМАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ.  
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ**



**THE INFLUENCE OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL  
TECHNOLOGIES ON INVESTMENT ACTIVITIES IN UKRAINE**

**K. Gorbova**

Ph.D., Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Analysis  
of the National University "Lviv Polytechnic"

**K. Danylkiw**

Ph.D., Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Analysis  
of the National University "Lviv Polytechnic"

**N. Hembarska**

Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Analysis of the National  
University "Lviv Polytechnic"

Today in the development of the world economy there is a rapid impact and introduction of digital technologies, which in turn radically change certain economic processes. Due to the development of financial technologies, new financial instruments are emerging, which create great opportunities for investors in the context of reducing risks and increasing profitability. The role of the digital economy in investment processes is significant, because due to the use of the latest advances in digital technologies, the infrastructure necessary for the implementation of investment projects is improved, the investment process is significantly simplified, and transaction costs are reduced. However, the active development of the digital economy leads to fundamentally new challenges, against which protection policies have not yet been developed at the state and supranational levels, and protection instruments have not been prescribed.

Certain threats to the reduction of investment in the real sector are posed by current trends in the digital economy. An example of this is the proliferation of cryptocurrencies that are not subject to government regulation and, experts say, are often used to implement corruption schemes and money laundering.

New technologies have significantly accelerated business activity and affected the speed of investment decisions. Firms are actively reorganizing to integrate into the digital economy. To operate at the global level of the digital field, Western firms abandon the hierarchical system of decision-making and move to a network structure that is market in nature [1, p. 3].

According to a study conducted by the Ukrainian Institute of the Future, it is determined that the digital economy has a huge impact on the dynamics, the direction of investment flows, and at the same time, investment is crucial for digital development.

Recently, the influence of key technologies underlying the digital economy (blockchain, cloud computing, big data, the Internet of Things, cyberphysical systems, etc.) for the development of the world economy and society has become especially important. Their accelerated implementation contributes to the creation of new sectors of the economy; improving the business climate, by increasing the availability of public services, changes the traditional economic and technological processes, transparency of business conditions; spreading for the population the availability and convenience of receiving an increasing number of services; creating comfortable conditions for human life.

Digital economy is a type of economy where the key factors and means of production are digital data (binary, information, etc.) and network transactions, as well as their use as a resource, which can significantly increase efficiency and productivity and value for products and services [2].

There are two scenarios for the development of the digital economy in Ukraine, depending on the assessment of the criticality and the need for rapid and profound changes in the traditional economic system - inertial (evolutionary) and target (forced).

The inertial (evolutionary) scenario assumes the inertial continuation of the tendencies of the past, ie the perception as non-priority technologicalization and digitalization of the economy and the use of human capital.

If the inertial scenario is implemented, the Ukrainian economy will remain inefficient, labor migration and brain drain will continue, and Ukrainian products will lose competition in foreign markets. Even if the state takes standard and formal steps, they will not be enough for significant growth.

The target (forced) scenario envisages the transition of the Ukrainian economy within 5-10 years to the development and emergence in its structure of a significant share of the digital economy (up to 65% of GDP), reaching in 2030E nominal GDP of Ukraine 1 trillion dollars USA [2].

This scenario includes: ensuring the rule of law and removing institutional (legislative, tax, etc.) barriers to the development of the digital and innovative economy; systemic state stimulation of digitalization of economic and business sectors; state initiation of large-scale transformation initiatives and digitization projects, in particular on the basis of modern models of public-private partnership.

Everyone will benefit from digitalization - citizens, business, civil servants, politicians, the economy of Ukraine as a whole. Digitalization will significantly increase labor productivity in Ukraine and become a powerful multiplier capable of launching the Ukrainian economy in the shortest possible time and ensuring its real growth by 10-12% per year. The total investment in digitalization of industry, business and production by 2030E can reach up to 70 billion dollars, and in digital infrastructure - up to 16 billion dollars. (80% of them are funds of private companies). Accordingly, the consumption of products and services in the information and communication technology (ICT) sector by the local market will be from 86 to 100 billion dollars, excluding the public segment (excluding private consumption in households).

Digitization will make it possible to: create at least 11% (in 2021E) to 95% (2030E) of additional GDP per year; create up to \$ 1,260 billion in GDP in 10 years; increase budget revenues by \$ 240 billion in 10 years; create 700 thousand new jobs (excluding the export IT industry) [2].

Thus, we can conclude that the active development of the digital economy has

led to structural changes in international capital markets, which should be taken into account when developing public investment policy. There is a transition from analog to digital investment policy. Investment rules need to be revised to reflect new digital business models. After all, digital TNCs make investment decisions in view of the availability of the infrastructure necessary for the development of the digital industry, namely the Internet infrastructure, electricity supply, and the availability of a highly skilled workforce. While traditional companies make investment decisions based on an analysis of the resource base, the cost of wages, the availability of tax preferences, etc.

### **Literature**

1. The New Digital Economy. How it will transform business / Oxford Economics. – 2011. – 34 p.

2. Ukraine 2030E - a country with a developed digital economy [Electronic resource] - Mode of access to the resource: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

**PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF EDUCATION**

**Makarova L.D.**

master's student National Metallurgical Academy of Ukraine

**Petrenko V.O.**

d.t.s., prof. National Metallurgical Academy of Ukraine, Dnipro

In educational projects, in order to succeed in a changing competitive environment, it is important to focus on the end result. Significant effects should be expected for processes in the field of education through the introduction of project management mechanisms through stages and life cycles [1, 2]. A higher education institution focused on providing quality services will always have a competitive advantage in the market of educational services, applying a flexible project management policy.

The essence of educational projects can also be described with the help of P2M project and program management manual, which treats project management as value creation [2]. Development, first of all, should be aimed at significantly increasing the value of project products for stakeholders, reducing the duration of the project cycle, ensuring the possibility of more projects through optimal formation of project portfolios, as best as possible meet the goals and objectives of educational institutions.

For any educational institution, the educational process is one of the main elements of project-oriented management. Thus educational activity is carried out at the expense of a certain number of various educational actions which represent set of ways, tools and methods, and also the pedagogical receptions promoting achievement of the purpose and the decision of problems of preparation of graduates possessing a certain set of competences [3, 4]. The important role in the conditions of competition and variability of internal and external environment is played by the introduction of project-oriented

management in the activities of higher education institutions for the provision of modern educational services and the constant introduction of appropriate changes [5, 6].

For higher education institutions in a turbulent environment, the task is not only to create values of the project product, but also to improve models and methods of project management, which are the main factors in the innovative development of educational services. Project product formation needs to be ensured by a reliable, creative project team capable of making strategic decisions in the face of fleeting change without overspending resources.

When managing projects in the field of education, one of the main tasks is to assess their effectiveness and level of quality. Due to the lack of models and methods for early assessment of effectiveness and quality, educational projects are usually planned based on the results of best practice. Usually the assessment of efficiency and quality is carried out through intuitive assumptions or methods of field observations. But this approach allows you to evaluate existing projects, which by definition reduces the value of the project product [7].

As noted by Kremen V.G., high-tech, innovative nature of the education system [8], involves expanding the range of basic and applied research, deepening the integration of science, education and production, modernization of education, pedagogical technologies and learning environment, training and retraining personnel, causes certain changes in the organizational structure of the education system and management of educational activities, as well as requires its targeted, sufficient and timely funding.

This character is primarily based on the achievements of psychological and pedagogical science, scientific and technological progress, the widespread implementation of their achievements in educational practice, the professional competencies of teachers, educators and organizers of education, steady improvement of their professional level, awareness of members of society. education in the socio-economic development of the country, the economic

potential of the state.

From a technological point of view, this character is due informatization of education, the emergence of new information and communication technologies (ICT) -oriented pedagogical and educational technologies, the latest teaching aids, creation and use in pedagogical systems of modern computer-oriented learning environment, gradual formation and development of computer-technological platform of information educational space, electronic information educational resources (collections of digital educational resources) and network services, for its content and procedural support. This character is definitely influenced by the most modern, promising forms and technologies of education, which, above all, should include open education, e-distance education systems, e-distance learning technologies based on the principles of open education [8]. Introduction of the principles of open education in education of Ukraine accumulates the latest views of scientists and practitioners on promising ways of education in the information society, provides for the use of the latest achievements of psychological and pedagogical science, educational practice and scientific and technological progress. systems, determines the integration of the education system of Ukraine in the world educational space.

#### References:

1. Gogunsky, V.D., Savelieva O.S. The formative role of higher education standards in the organization of the educational process. Proceedings of the scientific-methodical seminar of Odessa National Polytechnic University, 2014. Issue 9. P. 3-9.

2. Kolesnikov, A.E. Formation of the information environment of the university for distance learning. Management of complex systems development. 2014. № 20. pp. 21–26. Available at: <http://journals.uran.ua/index.php/22195300/article/view/38392>.

3. Shpylovy, VD Problems of maintaining the quality of education.

Project management and production development: coll. Science. etc. / SNU them. V. Dahl. - Luhansk, 2000. - Issue. 1 (1). - P. 30–36.

4. Tesla, Yu.N., Potay, I.Yu. Model of a multi-project modernization of the quality management system for the training of specialists in universities of all levels of accreditation. Project management and production development: coll. Science. etc. / SNU named after V. Dahl. - Luhansk, 2006. Issue. 2 (18). Pp. 72–85.

5. Starchenko, G.V., Baranyuk, I.A. System model of quality management of organizational projects. Management of complex systems development: coll. Science. KNUCA. - Kyiv, 2011. Issue. 6. P. 64–68.

6. Teslenko, P.A., Gogunsky, V.D. Transformation of the model of qualitative properties of project processes into a model of system states. Project management and production development: coll. Science. etc. SNU them. V. Dahl. - Luhansk, 2010. - Issue. 1 (33). - P. 42–46.

7. Otradsкая, TV, Vasilieva, V.Yu., Oborskaya, A.G. Process approach and model of education quality management according to new ISO standards. Electrical and computer systems. 2015. №19 (95). Pp. 317-321.

8. Flint, V.G Man before the challenge of civilization: creativity, man, education. The phenomenon of innovation: education, society, culture / ed. V.G. Flint.- K, 2008. P. 9 - 48.



**UDC 65.012**

**A METHOD TO IMPROVE RECRUITMENT BY AEROSPACE  
PROJECT MANAGEMENT UNDER DIFFICULT CIRCUMSTANCES**

**Y. D. Rachenko<sup>1</sup>, N. V. Dotsenko<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>- PhD, <sup>2</sup>- Associate Professor, O.M. Beketov Kharkiv National University of  
Urban Economy, Kharkiv, Ukraine

**Introduction.** The financial repercussions of recruiting new people for the company can and usually do put a lot of pressure on the hiring company or organization. A part of that pressure can be eliminated if people in the field, whether or not they are currently employed by the hiring organization, can help with creating a test which all potential recruits in aerospace industry and in companies which agree to include the abovementioned test in their recruiting process will have to take in order to prove their basic scientific, communication, and other skills. The creation of the test would focus on professionals who wish to be employed in the aerospace industry. Such a test would not require any financial compensation because, at first, it would be open-source, and it would be created by anyone who is willing to help in its development.

**Aim.** This paper aims to offer a creative way to improve any aerospace organization's recruitment process. The method will include all the components needed to create an addition to the current hiring process and explain what changes will need to be done by the recruitment department or human resources department in order to utilize the method explained in this publication to the most possible benefit of any aerospace organization. Any industry field can theoretically use this method to better their process of choosing new employees, but all the specific descriptions mentioned in this paper are directed to be used by an aerospace organization.

**Materials and methods.** In this publication, a scientific theoretical approach is applied and it will mostly focus on adding a newly developed feature to the

existing recruitment process in order to improve the speed and save financial

existing recruitment process in order to improve the speed and save financial and energy resources of any aerospace organization. The theory behind improving the recruiting process would be based on financial and economic needs of the aerospace industry.

### **Results and discussion.**

The method which we propose an idea for in this paper shows the benefits of collaboration in the recruiting process with the hope to reduce hiring times and to save company resources. The method is based on an assumption that aerospace organizations would be open to the idea of creating a somewhat standardized test in order to test the knowledge and different skills of potential applicants. It is up to each organization to decide whether or not such a test should become mandatory; not to mention, it can vary from position to position. The first step in applying the method discussed in this publication is to decide on the people who will be chosen to create such a test. The people may or may not be currently employed in the company or even in aerospace industry in general. However, they should have some kind of aerospace background, at least a few educational courses at school. As the name of this paper suggests, in the case of a crisis or, in other words, difficult circumstances, in order to reduce the financial burden put on an organization or organizations, anyone in the field can contribute to the creation of the test [1]. If people created the initial version of the test without any monetary compensation, that would greatly reduce the financial burden on the companies. Although it is likely that professionals will need to be paid money or be compensated in order to review and finalize the test. That would be done to make sure that all versions of the test were created and will be administered according to the current test standards. Some of the people who might need to be paid in the process of creating a global aerospace test for determining the most suitable employees for a particular job or for any position in aerospace industry are project managers, their assistants, the legal departments, and a handful of other people who will play an integral role in

getting the test to be administered industry-wide to maximize the possibility of finding the most suitable professionals.

The second step in utilizing the method described in this paper is to determine what the test will consist of. Will the test be for a specific position or for a general aerospace job? It is crucial to mention that aerospace is an engineering and math-heavy industry, so there are a lot of skills applied which might not be applied in other industry fields. It may be beneficial to create multiple versions of the test, whether to make sure that the potential employee is being asked the questions directly related to their future job or to confirm that the professional has general knowledge required to work in an aerospace-related position. Both versions of the test can be used under different circumstances. For instance, the general version of the test can be used in recent graduate positions or in jobs which require basic skills in order to succeed in the position. If such a test is readily available for students who have recently graduated from university, then the aspiring professionals should have no issue studying for it as well as passing it with flying colors. The second version of the test can be used when the company wants to hire for a specific position or even if it is searching for candidates to take on multiple positions but in the same company department [2]. For example, one of such positions can be an engineering manager. The test for the potential engineering manager would consist of basic math, some engineering, and also leadership skills questions. Such a variety of questions, whether multiple-choice or open-ended, might help find the best applicant, best relate to the position which they are applying, being tested, and being interviewed for.

The next step is to get as many companies and organizations as possible to start utilizing and administering the test to their benefit. The more companies administer the test, whether the test would be mandatory or optional, the more professionals will have the incentive to study for it. In the future, there could potentially be courses to help students pass the test. In addition to students, professionals in the field who are willing to learn more about their industry should

also have a chance to study and take the test. The entire test preparation process is meant to teach people more about the industry and help them learn skills which would be helpful should they decide to get into the field or raise in the career ladder (for those professionals already employed in the aerospace field). The addition of the test into the current hiring process may take some time, depending on various factors [3]. The willingness of professionals and students to learn more about the field and how to succeed in aerospace can play a big part in the timeline. Not only that, but also the willingness of companies and organizations to make the test mandatory or strongly recommended may help with increasing the number of people who choose to study and take the test. The industry in general can give incentives to participate in the test, seeing as it would differentiate the candidate from other candidates who choose not to take the test. The industry can also hold seminars and conferences in order to raise awareness of the benefits of the test and how it can potentially help the person get a job in aerospace industry.

Another point to be taken into account is the number of versions which the test will have. Will the test need to be updated every once in a while? In an industry that thrives on innovation and new developments, the most logical assumption would be that the test would need to be updated every couple of years in order to keep up with the technological progress. If it is assumed that in the beginning, the test is to have two versions - one general aerospace version and one for a particular job or department. The version which would be most suitable for a particular job can also be modified, improved, or even changed, practically anytime under the jurisdiction of the hiring department [4]. That would only be done to improve the chances of hiring the right applicants, in no way to make the test more difficult. Because of that, the majority of questions may need to be in the medium level of difficulty, with other questions being easy and very difficult. Extremely difficult questions should also be included in the test for a particular job, but just a small amount of them would suffice. The general aerospace test might not need to be updated as often as the particular job test version because it would look for general

aerospace knowledge which all or almost all employees in aerospace should have. Another question which remains is if the applicants should be the ones to decide which version of the test they want to take. It is possible that in some cases, the applicants should be allowed to choose or to even take both versions of the test. It depends on the company and if it wishes to mandate one or the other test for a particular job at their company.

**Conclusion.** The method proposed in this publication explained how a simple test can help the hiring process in the aerospace industry. In difficult or crisis times, in order to reduce the financial burden on organizations, the test can be compiled by professionals in the field or anyone with the willingness to help in the creation of the test. Some of the benefits of the test are that the test can save organization's resources and it can help expedite recruitment of the most suitable candidates for a particular position or in general for a position in aerospace industry. The method discussed in this publication describes the steps recommended in order to better the current hiring process by adding a new feature in the form of a somewhat standardized test.

### References

1. Rachenko, Y. (2021). International Research How a new hire can acquire classified data in aerospace industry. *Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 3(1), 1138-1141, <http://doi.org/10.5281/zenodo.4485131>
2. Rushikesh G. Lavhale, Prof. J.P. Morey. Solar cooling system related problems and restorations: a review. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)* <https://www.irjet.net/archives/V5/i5/IRJET-V5I5459.pdf>
3. Rachenko Y. (2020). Enhancing the Efficiency of the Current Method of Establishing Team Members in Aerospace Communications. 4th International Scientific and Practical Conference, pp. 69-72, <http://doi.org/10.5281/zenodo.4483002>
4. Селіхова Я.В. (2019). Ecovillages: it is a way to reach environmental

sustainability. Міжнародна науково-практична конференція «Новини науки: дослідження, наукові відкриття, високі технології». <https://www.science-community.org/uk/node/200768>

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ІТ-АУДИТУ

**В. О. Альба**

аспірант PhD кафедри управління проектами та процесами Університету економіки та права "КРОК" (м. Київ)

За відносно короткий проміжок часу сфера інформаційних технологій зі звичайної, перетворилась на один з головних драйверів світової економіки. Українська ІТ-галузь нині успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень. Для продуктивної та ефективної роботи підприємств ІТ-сфери потрібен постійний моніторинг і контроль реального стану ІТ-інфраструктури. Тому, для проведення оцінки стану інформаційної та/або фінансової системи підприємства запроваджується ІТ-аудит, який потребує вмілого та ефективного управління для досягнення найкращих результатів. Під проектом ІТ-аудиту розуміємо комплекс взаємопов'язаних заходів з перевірки даних бухгалтерського обліку, показників фінансової звітності ІТ-компанії та проведення оцінки ІТ-інфраструктури, що направлені на створення унікального продукту: незалежної думки аудитора, його знахідок, доказів, висновків і рекомендацій з усіх суттєвих аспектів та у відповідності з чинним законодавством, положеннями (стандартами) чи іншими правилами, й згідно із вимогами користувачів в умовах часових та ресурсних обмежень [1].

Зарубіжний і вітчизняний досвід у сфері управління проектами показує, що ризики є невід'ємною частиною планування проекту, зокрема й ІТ-аудиту. Протиризикове управління на сьогодні використовують, як головний метод боротьби з відхиленнями та невизначеностями у проєкті. Цьому питанню присвячено велику кількість робіт і розробок. Серед них роботи українських (С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Ю.М. Тесля, С.К. Чернов, К.В. Кошкін, Є.А. Дружинін, О.Б. Данченко, Ю.М. Харитонов, І.Б. Семко, Д.І. Бедрій, К.П. Колотиріна, О.Ю. Савіна) та зарубіжних вчених (Друкер Пітер Ф., Дж. М.

Кейнс, Г. Саймон, Товба А.С., Ципес Г.Л., Шапіро В.Д. та ін.).

За PMBoK ризик проєкту – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проєкту, таких як зміст, розклад, вартість і якість, а цілями управління ризиками проєкту є підвищення ймовірності виникнення та посилення впливу сприятливих подій і зниження ймовірності виникнення й ослаблення впливу несприятливих подій в ході реалізації проєкту. Окрім цього, поняття ризику розглядається як форма прояву часткової невизначеності [2], тобто стану обмеженого знання, неможливості точно описати існуючий чи майбутній стан, наявність більше одного можливого стану. За PRINCE2 ризик може вимірюватися й поєднанням імовірності настання загрози/можливості та розміру їх впливу на цілі. Успішність проєкту залежить від трьох категорій, що відповідають «магічному» трикутнику цілей управління проєктами: тривалість, вартість, якість. Причинами негативних відхилень в проєкті можуть бути тільки ті ризики, які негативно можуть позначитися на цілях проєкту [2].

Управління ризиками – процес аналізу ризиків для їх ідентифікації, класифікації та визначення кількісних показників, а також управління протиризовими заходами для пом'якшення негативного впливу можливих видів ризику [3]. Бушуєв С. Д. управління ризиками розглядає як безперервний процес, який має місце на всіх фазах життєвого циклу проєкту, від народження ідеї до його завершення.

Різні стандарти проєктного менеджменту трактують процеси управління ризиками в проєктах приблизно однаково. Згідно [4] основні процеси управління ризиками проєкту включають: 1) Формулювання політики – процес визначення базових політик в методах та стратегіях управління ризиками в процесі втілення проєкту. 2) Ідентифікація ризику – процес визначення характеру ризиків та подій, які будуть впливати на реалізацію проєкту, та опис характеристик ризиків в документах шляхом мозкового штурму та перегляду контрактів і специфікацій. 3) Аналіз та оцінка ризику – процес оцінки та



визначення імовірності й розміру впливу ризикових подій, а також взаємозв'язків між ризиками. 4) Підготовка контрзаходів проти ризику – процес розробки плану протидій ризикам, який включає уникнення, зменшення, дистрибуцію та передачу з метою максимізації можливостей та зменшення загроз. 5) Виконання контрзаходів протидії ризику – процес виконання плану протидій. В управлінні ризиками, моніторинг ризиків має здійснюватися неодноразово починаючи з етапу ідентифікації, і до розробки контрзаходів. Існують чотири широко поширених методи управління ризиком: прийняття (допущення), зменшення, розподілення і уникнення. Окрім цього, методи управління ризиками поділяють на: відхилення (страхування, пошук гарантів); локалізацію (створення венчурних підприємств спеціальних проектних структур); розподіл (за видами діяльності, між учасниками проекту); компенсацію (створення систем резервів) [2].

Для докладного дослідження ризиків в проектах ІТ-аудиту необхідно враховувати їхні особливості, до яких відносяться [1, 5] відносяться:

- Своєрідні фактори ІТ-ризиків (характер інформаційної системи, її складність; зрілість, вартість, вразливість і захист персональних даних, аспекти безперервності роботи тощо).

- Специфічні аспекти якості, які треба оцінити (конфіденційність, цілісність систем або даних, доступність, результативність, ефективність, дотримання законів і постанов, тощо).

- Операційна результативність, яка передбачає оцінку реалізації ІТ-заходів контролю у певний часовий проміжок відповідно до структури.

- Наявність ІТ-заходів контролю.

- Наявність критеріїв ІТ-аудиту до яких відносяться: актуальність (критерії аудиту є актуальними, якщо вони відповідають діючій нормативно-правовій базі та середовищу ІТ-аудиту); повнота (критерії аудиту вичерпні, якщо не пропущено важливі фактори, які можуть вплинути на висновки у контексті завдання); надійність (дозволяють зробити помірковано послідовну

оцінку або вимірювання об'єкта аудиту та обґрунтувати аудиторські висновки); об'єктивність (сприяють наданню неупереджених висновків); чіткість (сприяє наданню точних і однозначних висновків, які не допускають суттєво різного трактування).

- Вплив топ-менеджерів на вибір критеріїв ІТ-аудиту.

- Вибір правильної основи ІТ-аудиту. Для обрання правильної основи ІТ-аудитор має вирішити, яка основа найбільш підходить по відношенню до ІТ-об'єкта. Так, якщо ІТ-об'єкт – це: безпека, то найкращий вибір - ISO/IEC 27001, проєкт – PRINCE 2, заходи контролю за прикладними програмами – GTAG-8, якість процесів ІТ-департаменту – ITIL.

До основних проблем управління проєктами ІТ-аудиту відносять [1, 5]: формування проєкту, який здатний забезпечити досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства; досягнення рівноваги між ІТ-ризиками та можливими доходами від реалізації проєктів з використанням протиризикового управління та проведення ризик-орієнтованого ІТ-аудиту; забезпечення вигідного та ефективного використання ресурсів; аналіз ефективності проєктів ІТ-аудиту та пошук шляхів її підвищення; узгодження вимог проєктів ІТ-аудиту з іншою діяльністю, яка не має стосунку до проєктів; недопущення реалізації проєктів, які не являють цінності для підприємства; забезпечення стабільного та ефективного механізму управління проєктами; надання інформації та рекомендацій керівникам всіх рівнів для прийняття ними рішень.

Ризикоорієнтований ІТ-аудит – це діяльність, здійснювана в інтересах керівництва, в рамках якої відбувається збір доказів аудиту і оцінка ступеня їх відповідності узгодженим критеріям аудиту з метою формування незалежної експертної оцінки фактичного рівня ІТ-ризиків і вироблення рекомендацій, спрямованих на їх мінімізацію[1,5]. До ІТ-ризиків відносяться: 1) Процесний ризик – неповне охоплення діяльності щодо забезпечення результативного, раціонального і безпечного використання коштів та інших ресурсів на різних стадіях їх життєвого циклу. Зокрема, це: неготовність надавати адекватну

підтримку бізнес-ініціативам; висока тривалість і вартість проєктів зі створення інформаційних систем; невідповідність фактичного рівня фінансової зрілості очікуванням бізнесу; часті збої і тривалий час відновлення працездатності систем; неповне використання користувачами можливостей ІТ; помилки при обробці даних. 2) Ризик внутрішнього контролю – недоліки в забезпеченні повноти контрольних і управлінських процедур, спрямованих на досягнення цілей ІТ-управління. 3) Ризик інформаційної безпеки – недоліки в системі управління інформаційної безпеки, що підвищують ймовірність порушення конфіденційності, цілісності та доступності інформації. 4) Операційний бізнес-ризик – сукупність недоліків системи ІТ-управління щодо інформаційних технологій, задіяних в підтримці окремого бізнес-процесу, які можуть привести до реалізації ризику недосягнення цілей основної діяльності. 5) Ризик персоналу – неадекватне управління кадровими ресурсами, що може привести до відсутності висококваліфікованого персоналу, необхідного для виконання ключових ІТ-операцій.

Для забезпечення ефективності управління проєктами ІТ-аудиту потрібне управління, засноване на зменшенні невизначеностей та відхилень цих проєктів, тому нагальним та необхідним є поглиблене дослідження ризикотворних факторів проєктів ІТ-аудиту.

## Література

1. Альба В. О. Особливості проєктів ІТ-аудиту. *Управління проєктами: стан та перспективи* : зб. матеріалів XVI Міжнар. наук.-практ. конф. Миколаїв : НУК ім. адмірала Макарова, 2020. С. 3–4.
2. Данченко О. Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проєктах : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Київ. КНУБА, 2015. 347 с.
3. Керівництво з питань визначення компетентності і сертифікації українських професіональних керівників і фахівців з управління проєктами NSB (ua) / Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Биков В.Ю., Шпильовий В.Д. Київ :

КНУБА, 2000. 84 с.

4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA. PMI, 2017. 756 p.

5. Alba V. O. Types and tasks of IT-audit projects and their specifics. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти 2020* : зб. матеріалів II Міжнар. конф. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2020. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/139>

## **БАНКІВСЬКА ПРАКТИКА ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ**

**А. С. Балюліна**

студентка Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

**А. В. Линенко**

канд. екон. наук, доц. кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

Сучасна банківська діяльність диверсифікується для забезпечення нових конкурентних переваг шляхом задоволення попиту суб'єктів бізнесу на різноманітні фінансові послуги. Набуває розвитку, хоча й не без проблем, банківське проектне фінансування в Україні. Проблеми проектного фінансування є особливо актуальними серед методів фінансування інвестиційних проектів підприємницької діяльності.

В Україні проектне фінансування характеризується особливим способом забезпечення, основою якого є підтвердження реальності одержання запланованих грошових потоків шляхом виявлення та розподілу всього комплексу ризиків, пов'язаних із проектом, між сторонами, які беруть участь у реалізації проекту. В умовах подолання фінансової кризи в Україні, недостатньої довіри іноземних інвесторів до гарантій вітчизняних фінансових інститутів і низького рейтингу країни серед потенційних інвесторів необхідні нові інструменти та форми залучення інвестицій. Серед таких інструментів можна виділити проектне фінансування, яке зазвичай не вимагає зовнішніх гарантій, базується на ефективності власне проекту, оцінці величини та якості його активів, детальному розподілі ризиків і відповідальності між його учасниками, забезпечує, в кінцевому підсумку, повернення вкладених коштів та відсотків за кредитом [1].

Банківське проектне фінансування – це фінансування інвестиційних проектів банками, за якого сам проект є способом обслуговування боргових

зобов'язань. У світовій практиці проектне фінансування найчастіше застосовується в енергетиці, видобутку корисних копалин, транспортній інфраструктурі, телекомунікації, а також у фінансуванні стартапів. Тобто в масштабних проектах, пов'язаних із високими технічними, економічними та політичними ризиками. Основні переваги проектного фінансування для підприємства можна окреслити так:

- вирішальним фактором для отримання проектного фінансування є сам проєкт, і тільки потім платоспроможність позичальника;

- найчастіше при проектному фінансуванні терміни кредитування набагато перевищують стандартні банківські продукти, а процентна ставка на порядок нижче;

- відсутність додаткових застав, тобто активів, які не беруть участі в самому проєкті.

Основні критерії позичальника для отримання інвестиційного кредиту на фінансування проєкту: стабільний фінансовий стан; професіоналізм позичальника (важливими критеріями є досвід залучення та реалізація подібного виду фінансування в минулому, а також відповідна кваліфікація персоналу); участь власними коштами (як правило, від позичальника вимагається участь в реалізації проєкту власними коштами не менше 25%); позитивна кредитна історія (аналізується банком на предмет сумлінного виконання позичальником своїх зобов'язань перед кредиторами).

Основні ризики проектного фінансування:

- економічний ризик – ризик того, що продукція проєкту не зможе бути реалізована за ціною, що покриває всі витрати проєкту, а також витрати з обслуговування боргу;

- політичний ризик, що зумовлює можливі негативні наслідки для проєкту через несприятливі зміни в політичному середовищі, які особливо відчутні в трансформаційні періоди;

- юридичний ризик, наприклад, ліцензії та дозволи на будівництво й оформлення земельної ділянки часто виходять вже після початку будівництва.

Додатковими ризиками в проєктному фінансуванні можуть бути: затримка введення об'єкта в експлуатацію, підвищення цін на сировину та матеріали, перевищення кошторису будівництва. Для мінімізації ризиків у проєктному фінансуванні банки використовують схему пайової участі, організатора проєкту чи залучення інших банків для фінансування (утворюючи синдикат) для розподілу ризиків рівномірно між усіма учасниками проєкту.

Мінімізація ризиків проєктного фінансування пов'язана з процесом запровадження мезонінного кредитування, що є гібридним інструментом, займаючи проміжне положення між залученням банківського кредиту та прямими інвестиціями. Мезонінне фінансування є формою фінансового забезпечення, що передбачає поєднання боргового фінансування та фінансування на умовах участі у власному капіталі: інвестор не входить в капітал компанії, проте надає ресурси для її розвитку через боргові зобов'язання з одночасним придбанням опціону з правом придбання акцій позичальника в майбутньому за певною, заздалегідь визначеною ціною [2].

Немало українських банків пропонують своїм клієнтам проєктне фінансування, проте частіше так просто називається довгостроковий кредит для привернення більшої уваги потенційних позичальників, тобто йдеться про використання влучного словосполучення в рекламних цілях. Однак, є також банки, що дійсно пропонують проєктне фінансування в тому сенсі, який було охарактеризовано. Так, АТ «Райффайзен Банк Аваль» пропонує сьогодні проєктне фінансування щодо придбання автомобільної техніки, обладнання та нерухомого майна, необхідних для реалізації проєктів, надається так званий кредит «Розвиток», а також здійснюється фінансування енергоефективних проєктів [3].

Державний АТ «Ощадбанк», зокрема реалізуючи програму «Доступні кредити 5-7-9%», надає бізнесу можливості отримати фінансування на реалізацію різноманітних підприємницьких проєктів, у тому числі щодо впровадження відновлюваної енергетики [4]. Ще один державний банк, а саме АБ «УКРГАЗБАНК» запровадив фінансування інвестиційних еко-проєктів, що

передбачає фінансування чи рефінансування інвестиційних проєктів із використанням відновлювальних джерел енергії: сонце, вітер, гідроенергія, геотермальні джерела, енергія біомаси та біогазів [5]. І такі приклади не є поодинокими, тобто перелік послуг банків України з проєктного фінансування можна було б продовжувати, що дає підстави для зваженого оптимізму.

Використання проєктного фінансування є досить ефективною формою інвестиційної діяльності. За рахунок своєї гнучкості ця форма є дієвим інструментом залучення коштів в умовах нестабільної економіки. Сьогодні проєктне фінансування набуває поширення у вітчизняному бізнес-середовищі, оскільки відповідає сучасним українським реаліям.

### **Література**

1. Тіщенко Є. О. Активізація інвестиційної діяльності в Україні на основі використання проєктного фінансування. *Бізнес-навігатор*. Херсон, 2019. Вип. 2. С. 144–149.

2. Коваленко В. В. Ризики проєктного фінансування в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Modern Economics*. Миколаїв, 2020. № 19 (2020). С. 63–68.

3. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль». URL: <https://www.aval.ua> (дата звернення: 10.03.2021).

4. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua> (дата звернення: 11.03.2021).

5. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: <https://www.ukrgasbank.com> (дата звернення: 12.03.2021).



**АВАНГАРДИЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ – ІННОВАЦІЙНІ ВІДПОВІДІ  
НА ЗАГРОЗИ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

**В.В. Білоцерківець**

д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки, політичної економії та управління Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

**О.О. Завгородня**

д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки, політичної економії та управління Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

**Ю.О. Чернишов**

магістрант кафедри економіки та економіки та підприємництва ім Т.Г. Беня Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

У сучасних умовах становлення постіндустріальної економічної реальності за форматом «Індустрія 4.0»[1] реалізація цільової функції національної економіки уможлиблюється лише за наявності у її відтворювальному циклі ефективного механізму розвитку та інноваційної підтримки вітчизняних високотехнологічних (далі – high-tech) секторів та видів діяльності. Саме у їх межах закладаються підйоми екологічнобезпечного розширення простору активності економічних акторів та інтенсифікації макроекономічної динаміки за рахунок підвищення продуктивності суспільної праці, зменшення ресурсоемності та зростання суспільного добробуту. Водночас high-tech складова мікро- та макропроцесів забезпечує формування та зміцнення розвинутих наукоємних національних конкурентних переваг та сприяє прискоренню адаптації вітчизняних виробників до зовнішніх конкурентних загроз і викликів середовища. Та чи найголовнішим є те, що інноваційна активність, high-tech процеси та результати дозволяють економічним акторам створювати техно- та бізнес-протоструктури майбутнього, від початку проектувати, конструювати та імплементувати його,

спираючись на власні, а не зовнішньодетерміновані, потреби і стратегічні інтереси розвитку.

Важливою складовою суспільного розвитку є періодична трансформація технологічної структури економічних систем, у результаті якої відбувається руйнування традиційних техніко-технологічних засад ведення господарської діяльності та становлення нових, більш прогресивних. У свою чергу, піонерні технологічні нововведення супроводжуються реорганізацією відносин власності, оновленням суспільних інститутів, новаціями у сфері науки, освіти, культури тощо. Тобто, в інноваційний спосіб відбуваються комплексні перетворення й стрибкоподібно здійснює перехід до нового стану, що на відміну від попередника він має порівняно вищий відтворювальний потенціал ширші можливості досягнення стратегічних цілей розвитку й перемоги у глобальній конкурентній боротьбі.

Проривні інновації та високі технології дедалі все більш утверджують себе тим фундаментом, який визначає економічну міць країни, масштаби її присутності на світових ринках товарів і послуг, а також перспективи входження у світову політико-економічну еліту. За відкритої моделі розвитку внутрішні ресурсні обмеження втрачають критичне значення і відходять на другий план, оскільки при достатньому фінансуванні можуть бути подолані за рахунок мобільності праці та капіталу, експорту об'єктів інтелектуальної власності та високотехнологічних засобів виробництва. Відтак, визначальною передумовою прискорення економічної динаміки є розвинута технологічна структура із високими можливостями щодо впровадження інновацій, виробництва благ і послуг, здатних задовольняти інноваційні потреби споживачів. Про найвищий технологічного розвитку національної економіки свідчить наявність та поширеність в ній виробництв шостого технологічного укладу. Індикатором стратегічних технологічних перспектив є додатна динаміка кількості щорічно зареєстрованих патентів, що підтримують розвиток високих технологій - прототипів шостого та передвісників сьомого технологічного укладу. Короткострокові перспективи залежать від інноваційної

активності підприємств, рівня новизни інновацій, що ними впроваджуються, та ресурсного забезпечення інноваційного розвитку.

На сьогодні вже не піддається сумнівам, що базисними технологіями – «ядром» шостого технологічного укладу (VI-TU) – виступають: нанотехнології, біотехнології, гена інженерія, аерокосмічна техніка (повітряні та космічні літальні апарати), електроніка та безпроводні телекомунікації, фармацевтика та тонка хімія, виробництво комп'ютерної та офісної техніки, програмне забезпечення та імітаційне моделювання, high-hum – технології та системи управління персоналом тощо. Категорія високотехнологічних (high-tech) та наукоємних (knowledge- intensive) послуг, що забезпечують інфраструктурну та ресурсну підтримку технологічного «ядра», охоплює усю сферу наукових досліджень та досвідно-конструкторських розробок (НДДКР), освітні та ІКТ-послуги, інжиніринг, архітектурні та дизайнерські послуги, фінансовий консалтинг та страхування, державне управління та адміністрування, юридичне та бухгалтерське супроводження бізнесу, медичні послуги, тощо[2].

Щодо енергетичних джерел VI-TU, то очікується, що в недалекому майбутньому живлення виробничих процесів переважно буде здійснюватися за рахунок біопалива, невичерпних сил природи (сонячна, повітряна і геотермальна енергія, енергія приливів і відливів) та ядерної енергії. Енергозберігання та скорочення видобутку невідновлюваних природних ресурсів, у т.ч. числі за рахунок винаходу їх штучних замінників й відповідних інновацій, стають запорукою екологічної безпеки та сталого розвитку. Саме дбайливе ставлення до екології істотно вирізняє VI-TU від його попередників, що «висмоктали» з надр Землі мільярди барелів нафти та кубометрів газу, тон руди та кам'яного вугілля, призвели до появи парникового ефекту. Також порівняно із передісторією, на шостій «хвилі» більш активно та широко будуть використовуватися такі невичерпні ресурси розвитку як інтелект, знання та наукоємна інформація [3, С.188-189], мобільність та доступність яких значно підвищилася завдяки новітнім інформаційно-комунікаційним технологіям.

Зрозуміло, що специфіка VI-TU проявляється не тільки у засобах, а й

предметах та результатах праці. Їх сучасний набір буде суттєво оновлено й доповнено конструкційними синтетичними матеріалами, спроможним змінювати властивості відповідно до змін середовища і вимог споживача, генно-модифікованою продукцією, 3D-друкованими виробами, “розумними” пристроями різного призначення, тощо.

Більшість вищеназваних ознак становлення нової технологічної реальності вже досить виразно проявили себе на теренах країн Організації економічного співробітництва та розвитку. Українці, на жаль, знайомляться із ними переважно як глядачі реклами та споживачі інноваційних благ, масово імпортованих з із відповідних високотехнологічних сегментів товарних ринків. За оцінками Світового Банку, найбільшими експортерами високотехнологічної продукції у 2019 р. були підприємства Китаю (23,1%), Німеччини (8,84%), США (7,14%), Сінгапуру (5,88%), Південної Кореї (5,51%), Франції (4,84%), Японії (4,33%) та Сполученого Королівства (3,18%). На долю України припадало лише 0,06% вартості світового високотехнологічного експорту [4].

Це і не дивно, зважаючи на технологічну структуру вітчизняної промисловості. Розрахунки свідчать, що у 2019 р. частка вищих технологічних укладів (п'ятого та шостого) у сукупному обсязі виробленої промислової продукції становила близько 4%. Окремий внесок VI-TU, який визначає перспективи розвитку країни й конструє її майбутнє, був трохи менший за 0,1%. Решта виробленої продукції припадала на третій (58%) та четвертий (38%) технологічні уклади [5]. Не втішають і результати аналізу розподілу за технологічними укладами інвестиційних видатків, обсягів фінансування НДДКР, цільових капіталовкладень на технічне переозброєння та модернізацію виробництва. Чи не єдиним позитивним моментом є те, що, не дивлячись на усі обставини й негаразди Україна зберегла досить широку спеціалізацію, залишаючи собі “точки опори”, можливості й альтернативи розвитку [6].

Із використанням наявних можливостей не слід зволікати. З кожною хвилиною відставання України від країн-лідерів збільшується, бо життєвий цикл кожного наступного TU є коротшим за попередника, а обумовлені ним

зміни - більш швидкими та глибокими. Наздоганяти лідерів можливо двома способами: 1) еволюційним через модернізацію третього та четвертого укладів й паралельний інтенсивний розвиток укладів більш високих рівнів або 2) проривним, коли слід фокусувати ресурси на тих напрямках технологічного розвитку, де країна реально може вийти у лідери. Основним недоліком першого варіанту є значні фінансові ресурси, необхідні для його реалізації. Другого, більш привабливого за довгостроковими наслідками, - масштабне структурне безробіття, що супроводжуватиме руйнацію традиційних технологічних систем, й відповідні соціальні негативи. Тож слід шукати компроміс, який без активної участі держави неможливий.

### Література

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция /К. Шваб .– М.:«Эксмо», 2016. – 238 с.
2. Стратегія розвитку високотехнологічних галузей в Україні до 2025 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/print/74701.html>
3. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання: монографія / В.М. Тарасевич, В.В. Білоцерківець, О.О. Завгородня, В.К. Лебедева та ін.; за ред. В.М. Тарасевича - Дніпро: ПМП “Економіка”, 2018. – 352 с.
4. The World Bank data [E-resource] - Available from: <https://data.worldbank.org/topic/science-and-technology?view=chart>
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
6. Білоцерківець В.В., Стратегічні засади інноваційного розвитку технологічної структури національної економіки України в реаліях Четвертої промислової революції: від прокламацій до імплементації [Електронний ресурс] /В.В. Білоцерківець, О.О. Завгородня, А.Д. Пимоненко, Ю.О. Чернишов / Проблеми економіки та політичної економії. – 2019. - №2 (9). - С. 8-26. – Режим доступу: [http://politeco.nmetau.edu.ua/journals/9/1\\_a\\_ua.p](http://politeco.nmetau.edu.ua/journals/9/1_a_ua.p)

## **ОСНОВНІ ВЕКТОРИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ КРИЗИ**

**Л.В. Бражник**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава)

Дослідження світових та вітчизняних науковців показують, що за період з 1960 р. по 2020 р. у різних країнах зафіксовано майже 300 економічних криз. Значна частина з них супроводжувалася фінансовими кризами різної природи, що вплинуло на збільшення тривалості рецесії та створювало ще більше проблем для бізнесу. Незважаючи на унікальні особливості кожної кризи, відносно управління проектами підприємницьких структур можна сформулювати деякі загальні рекомендації, які охоплюють основні напрями, зокрема лідерство, управління кризовою ситуацією, управління комунікаціями, взаємодія зі стейкхолдерами, соціальна відповідальність, швидке реагування, «вираження співчуття», ведення документації та навчання.

Так, у процесі управління проектами важливо зрозуміти, хто саме буде лідером антикризової команди, оскільки дуже рідко відповідальність та обов'язки покладаються на менеджера проекту. Найчастіше передбачається, що головну роль візьме на себе інвестор проекту, тому що повинен мати повний набір повноважень щодо розпорядження фінансовими ресурсами [1]. У періоди криз доцільно створити антикризовий комітет (за багатофункціональним принципом), до якого увійдуть фахівці найвищого рівня, які повинні звітувати не лише перед інвестором, але і перед усіма його асоційованими членами.

Керівник антикризової команди повинен доносити до відома інформацію з питань управління в умовах кризи та у підсумку відповідати за зв'язок із усіма засобами комунікацій, оскільки від останніх залежить імідж підприємницької структури в очах громадськості. До спілкування з пресою можуть бути залучені

менеджери вищої ланки, особливо ті з них, хто має професійні навички комунікацій. Проте важливо, щоб інформація передавалася швидко, вона повинна бути об'єктивною, відкритою тощо. Недотримання цих умов може бути сприйнято, як обструкція громадських інтересів з боку бізнесу.

Антикризова команда повинна ідентифікувати усіх стейкхолдерів охоплених кризою. До цієї категорії належать банкіри, акціонери, керівництво, інші співробітники, постачальники, споживачі, державні відомства тощо. Кожна з цих груп може мати свої різні інтереси у питанні розв'язання кризової ситуації. Також підприємницькі структури повинні негайно та добровільно брати на себе відповідальність за свої дії (чи бездіяльність).

Під час поглиблення будь-якої кризи зазвичай існує невелике коло можливостей, у рамках якого швидкі та рішучі дії можуть зупинити та навіть скоротити можливий збиток від негативних явищ. Інша причина, що спонукає до швидкого реагування, пов'язана із засобами масової інформації, які можуть сформувати негарний імідж бізнесу. Суспільство чекає від суб'єкта підприємницької діяльності «демонстрацію співчуття». Його відсутність може бути інтерпретована, як бажання «замести сліди».

Зважаючи на безліч правових питань, що виникають під час кризи, більшість рішень, що приймаються у цей період, мають бути добре задокументовані. Менеджер проекту й асоційовані члени команди повинні мати хороші фахові компетенції. Необхідно вносити корективи у корпоративний стандарт проектного управління у зв'язку зі зміною умов і практики проектного управління [2]. В цілому, кризи виникають спонтанно, тому бізнес повинен переймати досвід управління проектами. Сюди входить перевірка спускових механізмів існуючих ризиків і розробка матриць управління ними [3]. Таким чином необхідно вести реєстр можливих ризиків (навіть якщо деякі з них здаються на перший погляд досить маловірогідними) і переглядати його на постійній основі. Позитивним і відносно маловитратним допоміжним інструментом для цього може стати регулярне проведення мозкового штурму із залученням основних стейкхолдерів проекту, напередодні якого доцільно

оцінити зміни карти ризиків за час, що пройшов із моменту попередньої зустрічі.

Запропоновані напрями управління мають узагальнений характер і можуть бути запроваджені для різних видів криз, зокрема у період ендогенних криз, з якими фірми можуть зіткнутися навіть під час відсутності явно вираженої рецесії. Важливу роль у процесі подолання ендогенних криз відіграє навчання співробітників (тренінги), яке має бути організоване на безперервній основі та повинні враховуватися нові тенденції у розвитку управління проектами, зокрема, можливості застосування гнучких методологій. Використання методологій управління проектами дозволяє легше долати кризи навіть на рівні малих і середніх підприємств.

Отже, будь-яка криза, незалежно від її природи, відкриває нові горизонти для розвитку бізнесу, якщо своєчасно та правильно реагувати, саме тому необхідно направити зусилля на пошук таких можливостей. Особливу увагу необхідно приділити окресленню довгострокової стратегії розвитку та пошуку відповідно до неї всього портфеля проектів.

### **Література**

1. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проектами: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2014. 272 с.

2. Бражник Л.В., Чумак В.Д. Управління проектами в умовах кризи. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проектами. ефективне використання результатів наукових досліджень та об'єктів інтелектуальної власності» (10 квітня 2020 р.). НМетАУ, УКРНЕТ, НДПВ НАПрН України, Дніпро : Юрсервіс, 2020. С. 30-34. URL: [http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7709/1/Brazhn%201%2083k\\_konf\\_nmetau.pdf](http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7709/1/Brazhn%201%2083k_konf_nmetau.pdf) (дата звернення: 12.03.2021).

3. Управління проектами : навчальний посібник / уклад. : Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.



## **ВПЛИВ ІНВЕСТИЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ**

**П.І. Віблій**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

**І.І. Лащик**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

**Д.В. Баранчук**

студентка-магістр кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

Залучення інвестицій завжди необхідне у всіх сфери економіки, особливо у тих, відновлення яких допоможе вивести їх з кризового стану, а також збільшити економічне зростання країни, шляхом сприятливого інвестиційного клімату та середовища. Варто зазначити, що збільшення обсягу інвестицій також може посприяти збільшення основних макроекономічних показників, які впливають на рішення інвестора, щодо розміщення своїх інвестицій на ринку країни. До них належать: обслуговування внутрішнього та зовнішнього боргу, динаміку приросту ВВП та багато інших [1].

Для того, аби дати оцінку ефективності інвестиційної діяльності нам потрібно проаналізувати як інвестиції впливають на рівень економічного розвитку, у нашому випадку через ВВП країни. Можна сказати, що у інвестицій існує тісний взаємозв'язок з даним макроекономічним показником, а саме: чим більші обсяги інвестицій у поточному році, тим більшим може бути обсяг ВВП країни в майбутньому періоді.

Продемонструємо на табл. 1 динаміку ВВП України за 2017-2019 роки.

Таблиця 1 – Динаміка ВВП України за 2017-2019 роки (у млн.грн)

Роки	Фактичний ВВП, грн	Абсолютна зміна, грн	Темп зміни, %
2017	2982920	-	-
2018	3558706	575786	19,3%
2019	3974564	415858	11,7%

\*джерело: [2]

З табл.1 спостерігається щорічне зростання ВВП, це позитивна динаміка, тому ми можемо зробити висновок, що за аналізовані роки у нас збільшуються обсяги інвестицій, тим самим збільшується економічна привабливість України для інвесторів.

Кожен інвестор постійно бажає отримати від вкладу інвестицій прибуток та мінімізувати свої ризики. Впродовж останніх кількох років можемо спостерігати покращення ситуації щодо залучення іноземних інвестицій в економіку нашої країни, проте обсяги залучених інвестицій наразі не відповідають тому рівню, який реально потрібен нашій економіці.

На рис.1 представлено динаміку прямих іноземних інвестицій за 2017-2019 роки.



\*джерело: [3]

На рис.1 можна помітити, що прямі іноземні інвестиції в Україну зростають з кожним роком, наприклад, у 2018 році збільшилися на 153 млн. дол.США, а у 2019 році на 715 млн.дол.США. Це однозначно позитивна тенденція, яка може свідчить про економічний потенціал країни, та про те, що Україна є привабливою для залучення інвестицій, але не така вже хороша

ситуація склалась з прямими інвестиціями з України, а саме у 2017-2018 роках значення були занадто низькі. У 2019 році показник зріс та становив 648 млн.дол.США, але дана ситуація досі не відповідає відповідному рівню, який потрібен для економіки України.

Варто зазначити, що основними надходженнями інвестицій в економіку України за 2017 рік були здійсненні у розмірі 31230,3 млн.дол.США, у 2018 році на суму 31606,4 млн.дол.США, а у 2019 році -35809,6 млн.дол.США. Можна помітити, що значення зростають за аналізовані періоди, це однозначно позитивна динаміка. Найбільше прямих інвестицій надійшло у 2019 році з Нідерландів - 8301,4 млн.дол.США, з Кіпру – 10368,9 млн.дол.США. та з Північної Ірландії було на суму 2060,6 млн.дол.США [3].

Проводячи аналіз іноземних інвестицій, то варто зазначити, що інвестори вкладають кошти у розвинуті сфери економіки, а саме: у промисловість - 11595,9 млн.дол.США., що становить 32,39% від загального обсягу інвестицій, туди входить переробна промисловість 8609,3 млн.дол.США (що становить 74,24% іноземних інвестицій у промисловість), виробництво харчових продуктів -2844,3 млн.дол.США (24,5%), добувна промисловість значення, яке становить 2031,1 млн.дол.США (17,51%), постачання електроенергії, газу, води- 955,5млн.дол.США (8,24%). В загальному інвестиції у промисловість з кожним роком зростають, що доводить, те й факт, що інвестори найбільше вкладають кошти у сфери з високим рівнем рентабельності. Найменше вкладених коштів у освітню сфера значення становить 22,5 млн.дол.США або 0,062% від загального обсягу інвестицій [3].

Отже, приплив іноземних інвестицій за аналізовані роки збільшився, що однозначно можна вважати позитивною динамікою, адже існують певні переваги, а саме: створення робочих місць для населення, певною мірою зможе зменшити рівень безробіття в країні, збільшення податкових надходжень до бюджету, а також залучення фінансових ресурсів. Хоч і інвестиційна привабливість України за аналізовані роки зростає, але не надто швидкими

темпами, тому можна запропонувати певні заходи для поліпшення даної ситуації, а саме:

- розвиток фондового ринку України;
- зменшення податкового тиску на іноземних інвесторів та можливо надання певних пільг;
- ефективне функціонування правової та судової сфери;
- зменшення корупції в країні, ще є однією з головних проблем країни.

### **Література**

- 1.Залучення інвестицій. Прямі інвестиції [Електронний ресурс].- Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%AF/Desktop/FDI\\_round\\_trippling\\_ICL-DFS.pdf](file:///C:/Users/%D0%AF/Desktop/FDI_round_trippling_ICL-DFS.pdf)
- 2.ВВП України за 2017-2019 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/>
- 3.Прямі іноземні інвестиції [Електронний ресурс] / Н. О. Булій. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

## **ВПЛИВ COVID-19 НА БІЗНЕС В УКРАЇНІ**

**П.І. Віблій**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

**І.І. Лащик**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

**В.С. Сарамга**

студентка-магістр кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

Пандемія Covid-19 вплинула на всі сфери нашого життя. У діловому житті коронавірус додав ще й такої негативної тенденції, як зменшення іноземних інвестицій в економіку України.

Для того, щоб розрахувати Індекс було використано шкалу Лайкерта, що має п'ять градацій, а саме: 1 – дуже негативно; 5 - дуже позитивно; 3 – нейтрально.

Впродовж аналізованого періоду Індекс інвестиційної привабливості жодного разу не досягнув позитивної зони – вище 4 балів. Показник станом на друге півріччя 2020 року є найгіршим від 2013 року. Він є негативним сигналом для держави, так як інвестори не мають бажання вкладати сюди свій капітал.

Топ-3 стратегічні дії, які бізнес найбільше очікує від Уряду України:

- це продовження потужної програми реформ (87 %);
- продовження співпраці з МВФ для забезпечення макроекономічної стабільності (63 %);
- створення економічних стимулів/заохочень для збереження зайнятості та стимулювання інвестицій (50 %) [2].

На рис. 1.1 відобразимо динаміку змін індексу інвестиційної привабливості в Україні впродовж 2012-2020 рр.



Рис. 1.1. – Динаміка змін індексу інвестиційної привабливості в Україні впродовж 2012-2020 рр.

Серед позитивних моментів, які відзначили бізнес-лідери за останні півроку, - запуск ринку землі, валютна лібералізація, зменшення облікової ставки НБУ, стабільна національна валюта. [1].

До традиційних проблем, що негативно впливають на бізнес-клімат, наприклад слабка судова система, відсутність зрушень у боротьбі з корупцією та великий вплив тіньової економіки, додалися нові фактори. Зокрема, впровадження обмежувальних заходів через карантин, постійні ротації в складі Уряду, як наслідок – політична та економічна нестабільність, підвищення податкового тиску та зміни податкового законодавства, призупинення реформ.[1].

Карантин значною мірою вплинув на бізнес як в Україні, так і в світі загалом. Дохід компаній скоротився у порівнянні з показниками минулого року. Більша кількість бізнесів пережили цей період з незмінною чисельністю персоналу та без зниження зарплат працівникам. Найбільшими викликами за період карантину стало емоційне вигорання працівників, непорозуміння у колективі, та несправедливий поділ роботи між працівниками.

На мою думку, для України зараз необхідно створити привабливий інвестиційний клімат, для того, щоб залучати іноземних кредиторів, донорів та інвесторів.

### **Література**

1. Офіційний сайт FinPost, Аналіз індексу інвестиційної привабливості в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу://<http://finpost.com.ua>

2. Офіційне видання державної фіскальної служби України, Вплив COVID-19 в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100020261-vpliv-covid-19-v-ukrayini-87-biznesu-zaklikaye-uryad-ukrayini-prodovzhiti-potuzhnu-programu-reform>

## ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

**С.В.Волосович**

д.е.н., професор кафедри фінансів Київського національного торговельно-економічного університету (м. Київ)

Пандемія Covid-19 спричинила проблеми для багатьох сфер життєдіяльності людини, змусила фізичних осіб змінити звички, під які намагається швидко адаптуватися бізнес, приймаючи нестандартні рішення. Практика соціального дистанціювання переорієнтувала виробників алкоголю на випуск дезінфекторів; ресторани на реалізацію своєї продукції на виніс; освіта, торгівля товарами, укладення угод значною мірою перемістилися в онлайн режим. Не став виключенням і ринок фінансових послуг, де протягом останніх десятиріч спостерігалася активізація впровадження цифрових технологій у діяльність його учасників. Споживачам було значно обмежено або навіть повністю закрито доступ до фізичних установ оферентів фінансових послуг, завдяки чому при обслуговуванні клієнтів все частіше починають застосовуватися різноманітні інструменти фінансових технологій (FinTech).

Нині до розуміння FinTech існують інституційний, функціональний, галузевий та операційний підходи [1, с. 7]. Водночас переважає підхід, де FinTech розглядаються як інноваційні технології, що мають місце як у приватному, так і публічному секторах економіки [2, с. 66]. М.І. Дибя та Ю.О. Гернего зазначають, що інноваційна природа *FinTech* дозволяє створити підґрунтя для формування синергетичного суспільного ефекту, який забезпечує [3, с. 53] передумови для збалансованого людського розвитку [3, с. 54].

Нині на тлі пандемії відбулися кардинальні зміни поведінки споживачів на фінансових ринках, що підштовхнуло оферентів фінансових послуг до цифрової трансформації.



Пандемія Covid-19 обумовила створення для ринку фінансових послуг ряд викликів, що пов'язано із забезпеченням безперервності бізнес-процесів в умовах соціального дистанціювання; забезпеченням безпеки працівників; створенням умов для віддаленої роботи працівників; створенням нових протоколів кібербезпеки; функціонуванням відповідної ІТ-служби для підтримки віддаленої роботи; закриттям філій фінансових установ; скороченням працівників фінансового сектору. Це спричинило волатильність глобальних інвестицій у FinTech протягом 2020 р., зростання використання інструментів фінансових інструментів його учасниками та структурні зрушення в сегментах ринку. У перші місяці пандемії спостерігалось безпрецедентне зростання платіжного сегменту FinTech на тлі пришвидшення темпів розвитку е-комерції, збільшення використання мобільних додатків.

Пандемія Covid-19 пришвидшила диджиталізацію банківської діяльності на тлі скорочення філій. Цифровий банкінг передбачає оцифрування на основі застосування інструментів FinTech надання банківських послуг; певної діяльності споживачів банківських послуг; здійснення банківських операцій [4, с. 93]. Карантинні обмеження сприяли підвищенню зацікавленості бізнесом та приватними особами відкритим банкінгом.

Пандемія посилила конкуренцію для традиційних фінансових посередників з боку BigTech компаній, зокрема, Alibaba, Apple, Amazon, Google, Facebook, Tencent, яка була започаткована ще кризою 2008 р. Недостатня персоналізація і вузький асортимент послуг традиційних банків, їх слабка інтеграція з платформами та програмами, що є популярними у споживачів, обумовили зацікавленість споживачів послугами від нетрадиційних оферентів фінансових послуг. Це спричинило розширення фінансових послуг, що надаються компаніями BigTech. На тлі посилення позицій BigTechs на ринку фінансових послуг традиційні фінансові посередники були змушені активізувати застосування інструментів FinTech, що може стати чинником стримування процесів монополізації.

Цифрова міграція створюючи нові можливості для розвитку фінансового сектору водночас обумовлює і реалізацію кіберризиків. Так, за деякими даними рівень шахрайства в Інтернет-мережах збільшився на 60% на тлі зростання на 5,5% і обсягу операцій, на які були спрямовано шахрайські дії порівняно із шістьма місяцями, що передували пандемії [5].

Пандемія Covid-19 посилила залежність споживачів фінансових послуг від технологій, створивши потужне підґрунтя для формування фінансових екосистем. Вона активізувала інноваційні стратегії розвитку традиційних фінансових посередників та використання ними інструментів FinTech у бізнес-процесах на тлі модернізації технологічної інфраструктури компаній.

### Література

1. Мазаракі А.А., Волосович С.В. FinTech: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 308 с.
2. Музика-Стефанчук О. Цифрова економіка та нові фінансові технології. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. №2. С. 65-70.
3. Диба М.І., Гернего Ю.О. Потенціал та соціально-економічні наслідки розвитку FinTech в Україні. NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 1; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 51-56
4. Melnychenko S., Volosovych S., Baraniuk Y. Dominant ideas of financial technologies in digital banking. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. No. 1. P. 92-99
5. COVID-19 to increase fraud rates by 60%, Feedzai's financial crime report finds. URL: [https://thepaypers.com/digital-identity-security-online-fraud/covid-19-to-increase-fraud-rates-by-60-feedzais-financial-crime-report-finds--1245924?utm\\_campaign=20201126-automatic-newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter&utm\\_content=&utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=Email&utm\\_term=&utm\\_content=&utm\\_campaign=](https://thepaypers.com/digital-identity-security-online-fraud/covid-19-to-increase-fraud-rates-by-60-feedzais-financial-crime-report-finds--1245924?utm_campaign=20201126-automatic-newsletter&utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_content=&utm_source=newsletter&utm_medium=Email&utm_term=&utm_content=&utm_campaign=)

## ПРОЄКНИЙ ПІДХІД В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ МІСЬКОГО РОЗВИТКУ

### З.І. Галушка

д.е.н., професор, зав. кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (м. Чернівці)

Об'єктом проєктного управління виступають пріоритетні напрямки розвитку, які представляються у вигляді окремих регіональних проєктів, а предметом управління є галузі, сфери і види господарської діяльності, які мають велике значення для місцевого розвитку. Для успішного впровадження проєктного управління необхідне розуміння основних напрямків його застосування. Запровадження проєктного підходу в управлінні місцевим розвитком дозволяє підвищити якість контролю термінів, витрат та ефективності у ході реалізації стратегій і програм соціально-економічного розвитку.

Головними аргументами щодо необхідності та можливості застосування концепції управління проєктами для розробки та реалізації стратегій та програм у сфері державного управління виступають:

- складність та багатоаспектність проблем, що вимагають вирішення;
- управління проєктами може застосовуватись для розв'язання проблем у різних галузях та сферах (освіті, науці, медицині, промисловості, невиробничій сфері);
- проєктний підхід дає змогу сформувати більш гнучку організаційну структуру управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- проєктний підхід передбачає чіткий розподіл керівництвом цілей, завдань, функцій та обов'язків, що полегшує оцінку та підвищує контроль за виконанням завдань підлеглими;

- методи та інструменти проєктного менеджменту на даний час мають високу ефективність;
- на основі проєктного підходу є можливість ефективного контролю як з боку державних органів, так і з боку громадськості термінів та витрат;
- результати робіт у контексті управління проєктами - це не просто продукт, а система цілей, яких необхідно досягти;
- механізми управління проєктами дають змогу вирішити проблему координації роботи багатьох структур і органів;
- існує коло проблем, які або майже неможливо, або вкрай непродуктивно розв'язувати в рамках стандартних структур та управлінських технологій;
- методи управління проєктами є гнучкими, їх можна гармонійно коригувати зі стратегічним управлінням місцевим розвитком;
- управління проєктами веде до отримання такого кінцевого результату, за яким визначається ступінь задоволення потреб громади;
- управління проєктами використовує стратегію цільового раціонального розподілу та використання проєктних ресурсів за критерієм максимізації з метою ефективного управління ними;
- за допомогою проєктного підходу здійснюється зворотний зв'язок з населенням країни, що дає змогу оцінити діяльність органу державного управління безпосередньо громадянами держави [1; 3].

Важливо виділити основні функції управління проєктами на місцевому рівні: орієнтація на ефективне використання існуючого місцевого потенціалу для досягнення стратегічних цілей розвитку; системну координацію цілеспрямованих дій, що забезпечує урахування всіх аспектів життєдіяльності місцевої громади, які, на перший погляд, можуть бути й не пов'язаними з реалізацією даного проєкту; комплексне використання коштів місцевого бюджету та залучених коштів (інвестицій, спонсорських, благодійних коштів, кошти представників сфери бізнесу та ін.); відповідність часовим рамкам на реалізацію проєктів; залучення всіх керівників, причетних до реалізації

стратегії розвитку; встановлення зв'язків з громадою тощо.

Особливість управління проектами місцевого розвитку пов'язана, насамперед, «...з нестабільністю нормативно-правової та законодавчої бази, умов інвестування, макроекономічною ситуацією у країні, зміною політики як на державному рівні, так і на місцевому, змінами в керівному складі органу управління містом, зумовленими виборами, реструктуризацією, реформуванням та ін.» [3].

У прийнятті та реалізації проектів місцевого (міського) розвитку дуже важливий системний підхід. Комунікації дуже розгалужені, а усі процеси – взаємопов'язані (Рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок процесів і функцій управління в системі управління проектами міського розвитку

*Джерело:* складено автором

Особливим можна вважати досвід реалізації проєктів стратегічного розвитку м. Чернівців, де за допомогою безпосередньої участі німецьких партнерів починаючи з 2014 року розроблено дві інтегровані стратегії розвитку (середмістя і всього міста) [2]. Такий підхід є орієнтиром для планування майбутньої діяльності міської ради та приватних осіб, визначає завдання кращої координації майбутніх інвестицій, бюджетних та грантових коштів. Інтегрована концепція є важливим документом майбутнього планування міського бюджету, а також подання заявок задля залучення зовнішніх та міжнародних ресурсів для фінансування проєктів. Інтенсивна співпраця багатьох залучених сторін під час розроблення цих стратегій допомогла створити нові комунікаційні структури як у міській раді, так і поза нею, залучивши фахових представників від громадськості.

Складним завданням формування стратегій інтегрованого розвитку був вибір проєктів та заходів, здатних досягти стратегічних та операційних цілей найбільш ефективним способом. У структурі управління міською радою Чернівців усі підрозділи функціонально розділені, кожен з них відповідає за свою ділянку роботи та прагне реалізувати завдання “свого” напряму якнайкраще. Разом з тим, такі прагнення обмежені міським бюджетом – з одного боку, а з іншого – необхідністю взаємоузгодженості у термінах виконання завдань інших підрозділів, адже всі завдання тісно переплітаються. Тому, з нашого погляду, у структурі управління міськради доцільне створення організаційної структури управління проєктами розвитку міста. Офіс, що реалізує Інтегровану концепцію, також мав би приєднатися у цю структуру, оскільки спрямованість реалізації цієї концепції лежить у площині розвитку міста. Єдине, що їх розділяє – це джерела фінансування проєктів. Отже, можемо запропонувати створення проєктного офісу, що може принести багато вигод, до яких належать: забезпечення більшої прозорості проєктів; керованість проєктів, оскільки міське керівництво може отримати більш оперативний доступ до актуальної проєктної інформації; більш оптимальне

управління портфелем проєктів шляхом пріорітизації проєктів у портфелі; управління знаннями, адже у цьому офісі мають акумулюватися знання щодо управління проєктами.

Завдання проєктного офісу визначено на Рис. 2.



Рис. 2. Головні завдання проєктного офісу

*Джерело:* побудовано автором

Ефективність створення проєктного офісу залежить від: територіального знаходження проєктів; числа учасників проєктів; динаміки та кількості комунікаційних каналів; характеру робіт проєктів. Проєктний офіс є дійовим засобом підвищення ефективності управління великими групами проєктів, але рішення про його використання повинно прийматися після ретельного обґрунтування, в зворотному випадку може трапитись так, що вигоди від проєктного управління будуть у значній мірі втрачені.

## Література

1. Чикаренко І.А. Проєктний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. Теорія та практика державного управління. Вип. 9. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук.

конгресу, 26 лют. 2014 р. Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ “Магістр”, 2014. С. 24-26.

2. Чернівецька міська рада. Офіційний веб портал URL: <http://chernivtsy.eu/portal/>; <https://city.cv.ua/mt/programi-mista/programi-departamentu-rozvitku-84>
3. Чикаренко І.А. Портфельний підхід в управлінні проектами: адаптація до сфери муніципального менеджменту URL: <http://128-56.dbuara.dp.ua/zbirnik/2009-01/ChikarenkoIStat.pdf>



## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ ТЕХНОЛОГІЙ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Т.В. Гільорме**

д.е.н., доцент, провідний науковий співробітник НДІ енергетики  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (м. Дніпро)

У ситуації, коли функціонування промислових підприємств є економічно нестабільними зростає цінність вміння управлінців налагоджувати стабільні відносини з контрагентами, персоналом, державою та іншими зацікавленими сторонами. При цьому не останню роль у прийнятті управлінської рішень відіграє вміння менеджерів здійснювати ефективні ділові переговори у різноманітних сферах діяльності промислових підприємства, зокрема, при запровадженні технологій енергозбереження. Як наслідок, це впливає на розробку стратегічних заходів щодо ефективності управління запровадженням технологій енергозбереження на промислових підприємствах [1].

Проєкт інтегрує цілі та інтереси всіх учасників та знаходить ефективний вихід із конфлікту на рівні партнерських відносин на основі використання конкретних організаційних методів та процедур в системі управління промисловими підприємствами..

Традиційно питання переговорів у сфері бізнесу розглядаються у зв'язку з підвищенням ефективності продажів, представницькими переговорами із зовнішніми агентами. Різноманітність взаємодій в організаційній структурі між працівниками, питання підвищення ефективності ділового спілкування між зацікавленими сторонами обумовлюють необхідність дослідження ділових переговорів як важливого елементу переговорної практики в управлінні проєктами з енергозбереження.

Як результат розробки стратегічних заходів щодо здійснення переговорів між стейкхолдерами з метою досягнення ефективності управління запровадженням технологій енергозбереження на промислових підприємствах є [2]:

- розробка наукового інструментарію аналізу, кількісного оцінювання та прогнозування розвитку процесів самоорганізації і адаптації агентів при впровадженні технологій енергозбереження;
- побудова діаграми впливу групових інтересів при впровадженні технологій енергозбереження на засадах принципу максимальної очікуваної корисності;
- побудова моделі соціальної поведінки агентів на засадах соціабельності та ступеню різноманітності елементів;
- побудова моделі динаміки процесів самоорганізації агентів з питань енергозбереження;
- побудова моделі вибору характеристики взаємодії агентів через особливості комунікаційних мереж що базується на ймовірнісному клітинному автоматі;
- побудова панелі стейкхолдерів як складові корпоративної відповідальності суб'єктів господарювання щодо впровадження технологій енергозбереження;
- побудова моделі екосистеми агентів з питань енергозбереження на засадах концепції «хижак-жертва»;
- побудова моделі визначення структури та атрибутів когнітивного простору, поведінки споживачів в енергетичному середовищі;
- побудова когнітивної карти для аналізу комунікаційної взаємодії агентів при впровадженні енергоефективних технологій.

На наш погляд, для підвищення об'єктивності інформації, звіт про взаємодію зі стейкхолдерами повинний бути завірений стейкхолдерами, наприклад, створеною Панеллю стейкхолдерів. Незалежна зовнішня верифікація публічної звітності саме стейкхолдерами компанії збільшить довіру до звіту. Наразі більшість компаній, що готують нефінансові звіти або звіти зі сталого

розвитку, тільки описують в них свою діяльність щодо взаємодії із заінтересованими сторонами, в тому числі, й українські компанії.

Діалог зі стейкхолдерами є важливою частиною діяльності підприємства із корпоративної соціальної відповідальності. У провідних компаніях світу створюються Панелі стейкхолдерів, яка включає матрицю, карту стейкхолдерів тощо. Тоді як українські компанії, які запроваджують технології енергозбереження застосують, як правило, діалог зі стейкхолдерами проводиться ad hoc («для вирішення конкретного завдання»). На наш погляд, необхідно перейти від ad hoc-комунікації зі стейкхолдерами до стратегічного діалогу. Це дозволить створити план залучення стейкхолдерів – для моніторингу, оцінювання процесів залучення заінтересованих сторін при запровадженні механізму просування технологій енергозбереження.

### **Література**

1. Гільорме Т. В. Обґрунтування управлінських рішень щодо запровадження технологій енергозбереження на промислових підприємствах: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2020. 300 с.
2. Гільорме Т. В. Організація обліку та аудиту на підприємствах в умовах інформаційного простору : монографія. Дніпро : ФОП Дробязко С. І., 2018. 188 с.

**ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЮ РЕЛЕВАНТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ТА  
ПРОЕКТНИХ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЛЯ АДАПТИВНОГО  
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**І.О. Гордєєва**

к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту  
Дніпровського національного університету залізничного транспорту  
імені академіка В. Лазаряна (м.Дніпро)

**І.В. Калінько**

к. т. н., доцент, доцент кафедри загальноекономічних дисциплін  
ПВНЗ «Фінансово-правового коледжу» (м. Київ)

Зрозуміло, що багато організацій по всьому світу в період турбулентності в економіці, що викликана пандемією корона вірусу COVID-19, не зможуть адаптуватися до нових умов.

Організації виявляться нездатними адекватно і усвідомлено реагувати на умови, що постійно змінюються під впливом зовнішнього середовища в силу нерозвиненості гнучкого адаптивного управління. Поняття «адаптація організацій» не має однозначного визначення, але більшість авторів адаптацію трактують як процес пристосування параметрів організацій і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування [1-4].

Принцип безперервної адаптації витікає з динамічного характеру стійкості, тобто стійкість реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується стійкість [5, с. 38]. Отже, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан організації, але складністю адаптації є те, що досягнутий організацією статичний стан має тимчасовий характер, через істотне збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності.

Незважаючи на достатньо велику кількість праць з викладеної

проблематики поза увагою також залишаються окремі аспекти забезпечення адаптації організацій у ході здійснення проектної діяльності, недостатньо досліджені питання принципів адаптивного здійснення інноваційної діяльності. Необхідність комплексного дослідження теоретичних і методологічних проблем адаптивного управління організаціями і їх потенціалом та розробки теоретико-методологічних підходів до розкриття суті й змісту адаптивного управління назріла і у науковому, і у практичному відношенні.

Моніторинг літературних джерел та робіт практиків показав, що вітчизняні та зарубіжні вчені мають спільну думку щодо концепції формування та розвитку адаптивного інноваційного управління організацією, досягнення її стійкості та адаптаційної спроможності, проектна діяльність повинна бути логічним планом дій по втіленню стратегії, а адаптація забезпечуватися шляхом узгодження мети організації та основних завдань шляхом досягнення релевантності цілей організації і проектів, програм та портфелів.

Під релевантністю, як правило, розуміють ступінь відповідності, узгодженості будь-чого у момент часу, тобто здійснюють перевірку за шкалою «узгодженість – розбіжність». Релевантність – це ступінь відповідності пошукового запиту організації до проектів, що є в базі даних організації, тобто це один зі способів пошукової системи знайти організації проекти з найкращими найвідповіднішими показниками.

Чим менша така розбіжність (тобто високий ступінь релевантності), тим вища адаптивність. Однак така перевірка релевантності цілей не здійснюється, відсутня методика такого розрахунку, яка б чітко визначала чи заслуговують проектні альтернативи подальшої уваги або їх необхідно відхилити не витрачаючи час та ресурси.

Адаптивний характер стратегічного управління забезпечує можливість випереджаючих дій на випадок непередбачених обставин. По суті, адаптивний підхід до планування діяльності організації забезпечує отримання на виході сукупності стратегічних планів. Управління в режимі повних несподіванок, чи так звана «гнучка стратегія», що вимагає постійного зворотного зв'язку і

коригування загальної стратегії, – є способом адаптації організації до турбулентності середовища.

Внаслідок збільшення складності і динамічності зовнішнього середовища, а також його нестабільності, термін дії розробленої стратегії суттєво скорочується. За короткого життєвого циклу стратегії успіх організації значною мірою залежить від можливостей її швидкої і дієвої реалізації.

За своєю суттю проекти, програми або портфелі є нічим іншим, як інструментом адаптації організації до змін середовища через нововведення та реалізацію стратегії. Успіх проекту визначається тим, наскільки вдало організація може пристосуватися до особливостей поведінки зовнішнього оточення. Впроваджуючи інноваційні проекти, портфелі та програми, керівники в більшості випадків впевнені, що ці дії забезпечать довгострокові перспективи та подальший стратегічний розвиток у майбутньому. Свій подальший успіх на ринку вони вбачають у збільшенні прибутку, опануванні нових ринків, виведенні нових товарів або інше. Але, як правило, ці дії відбуваються окремо від стратегічного плану організації, і в більшості випадків цей план просто «підганяють» під ситуацію на ринку і, таким чином, адаптують стратегію під проекти. І це в кращому випадку. Частіше план розвитку або/та стратегічний план представляє собою «мертвий» документ, який існує, але не працює. Хоча зрозуміло, що саме стратегія повинна визначати ті проекти, портфелі та програми, які необхідно реалізовувати, а не навпаки. Ефективність розвитку організації задає саме вдало вибрана стратегія до умов динамічного оточення або її переорієнтація (за необхідності), відповідно до змін, що здійснюють вплив. Основна суть управління полягає в узгодженні стратегічного розвитку організації з реалізацією проектної діяльності. Тому на рівні проектної діяльності повинен здійснюватися відбір проектів, що відповідають стратегії, а визначені стратегічні цілі і завдання розвитку транслюватися на рівень управління проектами/портфелями/програмами, щоб гарантувати, що інновації, які впроваджуються, дозволять досягти заданих стратегічних цілей і вирішити поставлені стратегічні завдання.

В багатьох випадках для досягнення загальносистемних цілей ігнорується необхідність узгодження їх з цілями проектної діяльності, забезпечення високого ступеню релевантності, тобто робиться спроба досягти загальносистемного оптимуму за рахунок проектів, програм, портфелів, які не відповідають місії та стратегії організації, іншими словами відбувається розбіжність цілей.

При відборі інноваційних проектів особи, які приймають рішення, як правило, керуються такими важливими, але не достатніми параметрами як техніко-економічні показники, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прогноз зростання ринку, тенденції розвитку галузі та ін. Причому увага керівників часто концентрується виключно на фінансових показниках, які апріорі вважаються індикаторами успіху і невдач організації, тобто якщо гроші є, то успіх забезпечений. Але не можна відривати гроші від процесів реалізації нововведень, тим більше, що немає чітких рекомендацій щодо пріоритетів у здійсненні поліпшень. В результаті цього проектна діяльність не релевантна зі стратегією, цілями і середовищем. Це призводить до створення нежиттєздатних проектів, які організація не може довести до кінця через брак потенціалу або, як його ще називають стосовно проектної діяльності, технологічної зрілості (бюджету, кваліфікованих фахівців, досвіду управління ризиками та ін.). Часто врозріз зі стратегією приймаються завідомо нежиттєздатні проекти – «улюблена дитина» або спонсора або керівника як спосіб не образити «великого начальника». Поняття «священна корова» часто використовується в організаціях по відношенню до проекту, за який виступає впливова високопоставлена особа. І, як наслідок, часто до впровадження приймаються нежиттєздатні інноваційні проекти, які не відповідають стратегічним планам, а, отже, і не відповідають запитам середовища. У таких випадках ресурси організації витрачаються на проекти, що приносять лише збитки.

У разі низького ступеню релевантності стратегічних і проектних цілей акцент повинен робитися на тому, що від такого інноваційного рішення необхідно відмовитися або переглянути цілі та місію цих проектів, програм або

портфелів.

Також при наявності альтернативних проектів, програм або портфелів перевагу необхідно віддати тим, місія та цілі яких в більшій мірі відповідають місії та цілям організації, як правило, це мається на увазі за визначенням, апріорі, однак така перевірка не здійснюється. Результатом реалізації механізму адаптивного управління розвитком організації буде механізм і відповідний набір інструментів для його реалізації, за допомогою яких буде можливим на рівні керівництва здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень з її розвитку. Кожна організація інтуїтивно чи обґрунтовано обирає свої напрями пристосування до невизначеності середовища, перегляду та корегування місії та цілей.

Місія утворює фундамент для встановлення цілей організації в цілому, її підрозділів і функціональних підсистем. Як правило місія формулюється достатньо глобально і тому може виглядати розмито і не зовсім чітко, це так званий погляд з висоти пташиного польоту на майбутнє організації. З причини цієї нечіткості, визначаючи ступінь релевантності місії організації та проекту, програми чи портфелю не можна дійти будь-якого надійного висновку чи «працює» проект, програма чи портфель на досягнення місії організації чи ні.

Цілі ж представляють собою вже конкретизацію місії організації у формі, доступній для управління процесом їх реалізації. Загальновідомо, що цілі повинні бути SMART (конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними, визначеними у часі).

На основі того, що цілі мають критерії для визначення ефективності, конкретні та вимірювані, то їх вже можна порівнювати, визначати ступінь релевантності та приймати управлінські рішення. Після формулювання цілей, як для організації так і проектної діяльності, яку вона здійснює формулюється стратегія. На основі визначень терміну «стратегія» можна зробити висновок, що порівняння лінії поведінки, засобу досягнення цілей не дає чіткого уявлення про те, чи буде реалізовано місію організації чи ні, чи адаптується організація до змін чи ні, також не можливо на основі оцінки релевантності стратегій



організації та проектної діяльності здійснити управлінські дії.

Тому на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підвищення ефективності прийняття рішень, раціонально здійснювати на основі оцінки релевантності цілей організації та цілей проектної діяльності (проектів, програм, портфелів проектів). Важливим є також те, що висока релевантність цілей проекту та організації не гарантує реальну успішність проекту, а тільки фокусується на узгодженні намірів, а не їх досягненні, може допомогти прийняти рішення щодо того, чи необхідно переглянути цілі або загальні цілі. У разі коли розбіжність між цілями проектів та організації значна, то важливим кроком є аналіз зовнішнього середовища функціонування організації, перегляд цілей: фіксування поточних цілей та відмова від проектів, що мають значну розбіжність або вдосконалення корегування цілей, їх перегляд відповідно до змін стану керованої системи і умов її функціонування.

#### Література

1. Питайкина И. А. Закономерности развития государственных унитарных предприятий в рыночной экономике : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Пенза, 2006. 23 с.
2. Чиженкова Е. В. Формирование экономического механизма адаптации хозяйствующего субъекта к рыночной среде: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2006. 24 с.
3. Ячменьова В. М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія / В. М. Ячменьова. Сімферополь, 2007. 384 с.
4. Ячменева В. М. Понятие «адаптация» и «адаптивность»: сходство и различие. Научный вестник Полтавского университета потребительской кооперации Украины. 2008. №1 (26). С. 97–103.
5. Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Харків, 2013. 272 с.

## **ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ**

**Н. С. Данилевич**

к. т. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
ім. Вадима Гетьмана» (м. Київ)

**І.О. Волобоєва**

к. е. н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
ім. Вадима Гетьмана» (м. Київ)

Характерною рисою розвитку сучасної економіки є процес її цифровізації. Це є рушійною силою для якісних змін в інвестиційному просторі і призводить до появи великого різноманіття нових технологій.

З переходом більшості країн до інноваційного типу економіки, який передбачає домінування різних видів знань у всіх сферах життя, особливою увагою стали користуватись знання та навички в використанні хмарних технологій.

Слід зауважити, що в суспільстві формується комплекс факторів, які обумовлюють необхідність постійного оновлення отриманих знань. При цьому безперервність цього процесу розглядається не тільки як перспективна тенденція, але і як умова досягнення нової якості життя.

Актуальність застосування хмарних технологій в управлінні проектами полягає в тому, що вони не тільки виконують функції інструментарію, що використовується для вирішення окремих завдань, а й надають якісно нові можливості формування навичок самостійної діяльності та моделювання обробки інформації в системах управління.

Хмарні технології – це технологія розподіленої обробки даних, в якій комп'ютерні ресурси і потужності надаються користувачеві як інтернет-сервіс.

Хмарні технології та їх реалізація у вигляді хмарних сервісів є новим перспективним напрямом розвитку Інтернет послуг та динамічною частиною

світового ринку інформаційно-комунікаційних технологій. В Україні термін «хмарні технології» почали використовувати з 2006 року. Вітчизняний сегмент хмарних сервісів досить молодий, тому українцям пропонують переважно продукти світових лідерів цього сегменту.

Технології, засновані на хмарних обчислення є одним із затребуваних напрямків, які активно розвиваються в сучасному інформаційному світі та використовуються в різних проектах. Використання хмарних технологій підвищує мобільність персоналу, який може отримувати доступ до довідково-інформаційних систем з будь-яких сучасних комунікаційних пристроїв (стаціонарні комп'ютери, ноутбуки, нетбуки, смартфони, планшетні комп'ютери, мобільні телефони з підтримкою доступу до мережі Інтернет і т.і.), як з локальних (в тому числі і бездротових мереж Wi-Fi) мереж, так і використовуючи канали глобальної мережі Інтернет, що дозволяє виконувати підключення фактично з будь-якого місця.

Практика застосування хмарних технологій базується на наступних чотирьох моделях:

Приватна хмара – інфраструктура, призначена для використання однією організацією, що включає кілька споживачів, можливо також клієнтів та підрядників даної організації. Приватна хмара може перебувати у власності, управлінні і експлуатації, як самої організації, так і третьої сторони і вона може фізично існувати як усередині, так і поза юрисдикцією власника.

Публічна хмара – інфраструктура, призначена для вільного використання широкою публікою. Публічна хмара може перебувати у власності, управлінні та експлуатації комерційних, наукових та урядових організацій. Публічна хмара фізично існує в юрисдикції власника – постачальника послуг.

Гібридна хмара – це комбінація з двох або більше різних хмарних інфраструктур, що залишаються унікальними об'єктами, але пов'язаних між собою стандартизованими чи приватними технологіями передачі даних та програм.

Громадська хмара – вид інфраструктури, призначений для використання конкретним спільнотою споживачів з організацій, що мають спільні завдання. Громадська хмара може перебувати в кооперативній (спільної) власності, управлінні і експлуатації однієї або більше з організацій співтовариства або третьої сторони (або будь-якої їх комбінації), і вона може фізично існувати як усередині, так і поза юрисдикцією власника [1].

Хмарні технології являють собою новий спосіб організації проектного процесу і пропонують альтернативу традиційним методам його організації. У процесі використання хмарних технологій відбувається обмін інформацією і документами, необхідними для всього процесу. Основною перевагою використання хмарних технологій це не тільки зниження витрати на придбання необхідного програмного забезпечення, ефективність та підвищення якості виробничого процесу, а також можливість реалізувати себе в сучасному інформаційному суспільстві.

Хмарні сервіси для управління проектами допомагають відслідковувати роботу учасників команди, розподіляти завдання між ними, визначати їхню пріоритетність тощо. До цієї категорії сервісів відносять Microsoft Teams, Asana, Trello, Jira та інші. Прикладом веб-орієнтованої системи управління проектами є хмарна система gantter (<http://gantter.com>), тобто система управління часом, ресурсами та ризиками проектів. Саме розміщення системи та її ресурсів у хмарах дає можливість ефективного використання цієї системи. Інтерфейс веб-орієнтованої хмарної системи gantter є подібним до систем управління проектами цього класу таких, як Microsoft Project, Spider Project [2].

Обираючи хмарні сервіси для управління проектами, необхідно врахувати можливість формування груп, постановки завдань учасникам команди, визначенню пріоритетності задач, комунікації між учасниками команди, організації зв'язку та спільної роботи в реальному часі, планування та збереження результатів командної роботи.

Впровадження хмарних технологій підвищить якість і ефективність процесів управління проектами. Використання хмарних технологій сприяє

збільшенню частки самостійної діяльності й активізації персоналу, формуванню його здатності до самоактуалізації, самореалізації. Стрімке поширення хмарних технологій ставить завдання інтеграції хмарних сервісів в загальну систему управління. Хмарні технології мають широкі перспективи застосування в сфері прикладних розробок.

### **Література**

1. Бушуєв С.Д., Ярошенко Р.Ф. Життєвий цикл хмарних технологій управління проектами та програмами. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. № 3(39). С. 5-10. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11bsdupp.pdf>.

2. Дюлічева Ю.Ю. Хмарні технології у професійній підготовці майбутніх економістів. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/287595071\\_THE\\_CLOUD\\_TECHNOLOGIES\\_IN\\_PROFESSIONAL\\_EDUCATION\\_OF\\_THE\\_FUTURE\\_ECONOMISTS/fulltext/59e8b303458515c3631425a0/THE-CLOUD-TECHNOLOGIES-IN-PROFESSIONAL-EDUCATION-OF-THE-FUTURE-ECONOMISTS.pdf](https://www.researchgate.net/publication/287595071_THE_CLOUD_TECHNOLOGIES_IN_PROFESSIONAL_EDUCATION_OF_THE_FUTURE_ECONOMISTS/fulltext/59e8b303458515c3631425a0/THE-CLOUD-TECHNOLOGIES-IN-PROFESSIONAL-EDUCATION-OF-THE-FUTURE-ECONOMISTS.pdf).

**АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКОВИХ  
ВІДНОСИН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО –  
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ**

**Добровольська О.В.,**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування

**Д. В. Ясинська,** аспірантка

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

Питання регулювання суспільних відносин у сфері управління фінансово – економічною безпекою залишається актуальним з причини не досить сильного нормативно – правового регулювання. Не дивлячись на те, що країна ратифікувала ряд міждержавних угод, серед яких: Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією, Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції, Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією, Європейська конвенція про деякі міжнародні аспекти банкрутства, Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» ті ін., питання забезпечення фінансово – економічної безпеки в спеціальному законі не врегульовано, а суспільні відносини в даній сфері лише починають розвиватись.

Разом з тим, звернути увагу на розрахунок рівня економічної безпеки, затвердженого Міністерством економічного розвитку і торгівлі в Україні, так, відповідно до положень пункту 5 Методичних рекомендацій, економічна безпека – це стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання.

Так, фінансова безпека – це стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для економічного розвитку країни та

забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни і яка включає в себе банківську, боргову, небанківську фінансову, бюджетну, валютну та грошово – кредитну рівні безпеки.

Відповідно до пункту 31 методики – інтегральний індикатор економічної безпеки України (I) в цілому розраховується за такою формулою:

$$I = \sum_m dmIm$$

де  $dm$  – ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску показника/субіндекса  $m$ -ї сфери економічної безпеки в інтегральний індекс економічної безпеки України;

$Im$  – агрегований показник/субіндекс  $m$ -ї сфери безпеки, де  $m = (1, 2, 3 \dots 9)$  [5].

З огляду на те, що питання здійснення фінансово – економічної безпеки, як на макро-, так і на мікроекономічному середовищі масштабується та розвивається пропорційно науково – технічному прогресу – виникла необхідність прийняття законодавчого акту, в якому буде зазначено центральний орган виконавчої влади, що здійснюватиме нагляд за дотримання норм щодо забезпечення фінансово – економічної безпеки. Оскільки виникла необхідність розроблення і затвердження даного акту, 28.01.2021р. прийнято Проект Закону №3087-д «Про Бюро економічної безпеки України», яким визначено правові основи організації та діяльності центрального органу виконавчої влади у сфері забезпечення фінансово – економічної безпеки в Україні.

Ознайомившись з текстом законопроекту (повний текст ще не обнародовано) серед переваг можна виокремити: визначення поняття бюро економічної безпеки, затвердження функцій даного центрального органу виконавчої влади, серед яких правоохоронна, аналітична, економічна, інформаційна та інші; визначено статус бюро економічної безпеки; запропоновано також затверджувати органом стратегію протидії кримінальним

загрозам у сфері економіки. Цікавим також вбачається, що більшість визначень даного нормативно – правового акту спрямовано на формування громадянського суспільства, соціальної відповідальності, поваги до особистих майнових і немайнових прав. Отже, системний аналіз даного законопроекту дає підстави зробити висновок, щодо впевненого кроку вперед у сфері нормативно – правового регулювання питання фінансово – економічної безпеки.

### **Література:**

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О.С.Власюк; Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони –України. – К., 2008. – 48с. – Бібліогр.: с.43-46.
3. Комплексне забезпечення фінансово-економічної безпеки: навчальний посібник. / Г.Є. Павлова та ін. Дніпро: Акцент ПП, 2018. 560 с.
4. Збірник актів нормативно-правового регулювання фінансово-економічної безпеки. / Упоряд.: О.М. Кубецька, Я.С. Палешко, Д.Б. Санакоєв. О.В. Неклеса. – Дніпро, ДДУВС, 2019. 312 с.
5. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року N 1277: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME131588.htm](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME131588.htm)



УДК: 338.28:330.5

## **ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

**І.О. Жувагіна**

к.е.н., доцент, декан інженерно-економічного факультету Первомайської філії  
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова  
(м. Миколаїв)

Стрімкий розвиток новітніх технологій, постійне зростання капіталовкладень у сферу науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, зростання обсягу та швидкості поширення інформації у глобальному просторі приводять до суттєвих змін у більшості галузей економіки. Рух інформації через кордони став важливою складовою як внесок у виробництво товарів і послуг та ключовим компонентом нових видів даних, які інтенсивно застосовують на міжнародних ринках. Проте наявні торговельні бар'єри й ті, що виникають, ризикують зменшити переваги цифровізації, стримувати інновації та створювати перешкоди для руху цифрових послуг через кордон.

Швидке збільшення обсягів даних і кількості підключених пристроїв посилюють попит споживачів на швидкі й надійні комунікаційні мережі. Тому політика, яка заохочує конкуренцію й інвестиції у високошвидкісні мережі, має важливе значення для розкриття всього потенціалу цифрової трансформації. Зазначену проблематику досить докладно висвітлили експерти Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) у дослідженні «Barriers to trade in digitally enabled services in the G20» [1].

Протягом останніх 5 років у країнах G20 проведено низку реформ, що стосувалися умов торгівлі послугами крізь призму діджиталізації. Розглянемо їх детальніше [2].

Відтак, у Аргентині 17 грудня 2015 р. Аргентинський Центральний банк зняв валютний контроль, що обмежило роботу міжнародних онлайн-платіжних

сервісів у країні. Новими заходами також скасовано податок у розмірі 35 %, який застосовували до придбання товарів і послуг за кордоном через закордонні веб-сайти. З 2016 року запроваджено нові нормативні акти, які дають змогу передавати особисті дані за кордон, у межах певних гарантій приватного сектору (наприклад, стандартні типові положення).

Уряд Бразилії у 2016 році запровадив локалізацію даних як вимогу до договорів державних закупівель, що передбачають послуги хмарних обчислень.

У квітні 2018 р. Бразильський Центральний банк застосував Положення № 4658, яким закріплено вимоги до фінансових установ Бразилії щодо оброблення даних, їх зберігання та хмарних обчислень. Іноземним організаціям, які надають такі послуги, потрібен дозвіл Центрального банку Бразилії, тож їхня діяльність обумовлена наявністю угоди про обмін інформацією між Центральним банком Бразилії й відповідним регулюючим органом країни, де вони проживають.

Китай у 2016 році запровадив положення про розмір коштів, які можна перерахувати за допомогою послуг онлайн-платежів, що надають нефінансові установи. Також цього року запроваджено нові положення, що обмежують іноземні інвестиційні компанії від участі у видавничій діяльності в Інтернеті. Закон про кібербезпеку КНР набув чинності в червні 2017 р., установлюючи нові правила щодо регулювання конфіденційності й безпеки для кіберпростору, включаючи встановлення умов щодо оброблення й локалізації даних.

У березні 2018 р. Міністерство промисловості та інформаційних технологій опублікувало зауваження щодо правил, які застосовують до послуг, доступних через Інтернет, що впливає на послуги зв'язку, зокрема послуги віртуальних приватних мереж. Новий Закон про електронну комерцію ухвалив Постійний комітет Національного народного конгресу 31 серпня 2018 р., і він набув чинності з 1 січня 2019 р.

Значних змін у політиці протягом 2014 – 2018 рр. не було виявлено у Австралії, Канаді, Південній Африці та США.

Новий Загальний регламент про захист даних (Регламент 2016/679) набув чинності 25 травня 2018 р., що забезпечує всебічне оновлення режиму захисту даних Європейського Союзу у Франції.

У Німеччині, Італії, Великобританії та Індії з 2016 року Урядом було послаблено умови щодо іноземних інвестицій у суб'єкти електронної комерції. Однак це стосується лише діяльності електронної комерції "бізнес – бізнес". Також іноземцям заборонено здійснювати діяльність з електронної комерції, якщо інвентаризація товарів і послуг належить їм і продається споживачам безпосередньо.

У 2017 році Індія запровадила збір у розмірі 6 % за придбання рекламних послуг у компаній-нерезидентів.

Індонезія, в свою чергу, відкрила кілька секторів послуг для іноземних інвестицій у межах нового Переліку негативних інвестицій за 2016 рік, включаючи сектори, що стосуються торгівлі з цифровою підтримкою, наприклад телекомунікації й аудіовізуальні послуги.

Японія внесла зміни до Закону про захист особистої інформації, які набули чинності 30 травня 2017 р.

Наприкінці 2015 року Корея послабила умови щодо інтернет-банкінгу, що дало можливість працювати віртуальним банкам, які працюють лише в Інтернеті.

Мексика провела комплексні реформи в галузі телекомунікацій і послуг радіомовлення, запровадивши різні заходи (зокрема, заходи, що сприяють конкуренції, для встановлення взаємозв'язку з мережами домінуючих провайдерів).

Російська Федерація у 2015 році набула чинності нова законодавча вимога, що вимагає зберігання певних персональних даних, зібраних у Російській Федерації, на локальних серверах.

Саудівська Аравія у 2018 році запровадила нову Регулюючу систему хмарних обчислень, яка встановлює комплексну нормативну базу для послуг хмарних обчислень і зобов'язань для постачальників таких послуг. Нещодавно

Міністерство комерції та інвестицій підготувало проекти нормативно-правових актів щодо електронної торгівлі, однак вони ще не діють на законодавчому рівні.

Туреччиною у червні 2015 р. запроваджено нові нормативні акти для постачальників електронних платежів та електронних грошових послуг. У квітні 2016 р. набув чинності новий Закон про захист персональних даних, який установив усебічну основу щодо конфіденційності й захисту таких даних.

Хоч цифровізація й дає змогу полегшити транскордонну торгівлю, однак правила та положення залишаються фрагментарними. Розбіжності в регулюванні можуть призвести до додаткових витрат для суб'єктів господарювання, оскільки діяльність має бути узгоджена в межах різних регуляторних норм.

Потрібно зауважити, що СОТ запустила робочу програму з електронної комерції ще у 1998 році. На 11-й Міністерській конференції в Буенос-Айресі 2017 року члени Ради погодилися продовжувати роботу за діючою робочою програмою й підтримувати наявну практику, не застосовуючи митні збори в межах електронної торгівлі. Нині 75 регіональних торговельних угод, що становлять 27 % від усіх таких угод, доведених СОТ, містять конкретні положення щодо торгівлі послугами в умовах диджиталізації [3]. Деякі з останніх угод, які зачіпають окремі країни G20, широко висвітлюються щодо цифрових питань. Зокрема, це такі угоди, як Комплексна та прогресивна угода про Транстихоокеанське партнерство (Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership Agreement), Угода між США, Мексикою та Канадою (United States-Mexico-Canada Agreement), Угода про економічне партнерство ЄС і Японії (EU-Japan Economic Partnership Agreement) тощо. Доцільно зазначити, що Digital STRI може бути відображений щодо положень торговельних угод, які стосуються торгівлі цифровими послугами [4].

Отже, оскільки цифрова трансформація продовжує справляти суттєвий вплив на спосіб торгівлі послугами, зростає потреба в точній і сучасній доказовій базі, щоб краще зрозуміти наслідки цифровізації. Як наголошується,

регуляторне середовище є складним і різноманітним у країнах G20, а значні бар'єри продовжують перешкоджати торгівлі з цифровою підтримкою. Основними проблемами залишається наявність бар'єрів, що впливають на інфраструктуру та зв'язок, а також необхідність сприяння реформам, що покращують умови електронних трансакцій і способи оплати. Посилення захисту інтелектуальної власності й ефективні заходи примусового захисту від порушень в Інтернеті можуть додатково покращити регуляторне середовище, у якому здійснюють торгівлю, що підтримується цифровим шляхом [5].

### Література

1. Вісник МСФЗ Світовий досвід. Українська практика / Ліга Закон 2019 URL [https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/FZ001998](https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001998)
2. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України [Електронний ресурс] /С. О. Єрмак. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>
3. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». – Львів, 2016. – 432 с.
4. Кравченко М. С. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України / М. С. Кравченко // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наук. праць. – Маріуполь, 2016. – Вип. 31, № 2. – С. 139–145.
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

## **МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

**М.А.Зозуля**

студентка

**В.Н.Кобелев**

к.э.н., доц., доцент кафедры экономики и маркетинга

**В.Ю.Верютина**

ст. преподаватель кафедры менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений

**П.Г.Перерва**

д.э.н, проф., заведующий кафедрой менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений  
Национальный технический университет «Харьковский политехнический  
институт» (г.Харьков)

Обеспеченность инновационного проекта финансовыми ресурсами на всех стадиях жизненного цикла способствует снижению риска отторжения инновации рынком и увеличивает ее эффективность. Элементами системы финансирования международных инновационных проектов являются: источники инвестиционных ресурсов; механизм накопления финансовых средств и их инвестирования в инновационные международные проекты; механизм управления инвестиционными ресурсами для обеспечения их эффективного использования и возвратности заемного капитала.

Источниками финансирования международных инновационных проектов, осуществляемых юридическим лицом, являются: собственные средства предприятия (реинвестированная часть прибыли, амортизационные отчисления, страховые суммы по возмещению убытков, средства от реализации нематериальных активов); привлеченные средства (выпуск акций и других ценных бумаг, взносы, пожертвования, средства, предоставляемые на безвозвратной основе); заемные средства (бюджетные, коммерческие, банковские кредиты).

Предлагается при практической реализации на международном рынке инновационных проектов промышленного предприятия использовать следующие формы финансирования международных инновационных проектов:

Государственное финансирование. Из средств государственного бюджета, бюджетов разных уровней (регионального, областного, городского и т.п.) и специализированных государственных фондов финансируются направления инновационной деятельности, имеют приоритетное значение. Предоставление бюджетных средств осуществляется в формах:

- а) финансирование национальных целевых инновационных программ;
- б) финансового обеспечения перспективных инновационных проектов на конкурсной основе.

Акционерное финансирование. Данная форма доступна для предприятий, организованных в форме закрытого или открытого акционерного общества; позволяет аккумулировать крупные финансовые ресурсы путем размещения акций среди неограниченного круга инвесторов (заем денег у покупателей акций на неопределенное время) для осуществления перспективных инновационных проектов. С помощью эмиссии ценных бумаг производится замена инвестиционного кредита рыночными долговыми обязательствами, способствует оптимизации структуры финансовых ресурсов, инвестируемых в инновационный проект.

*Банковские кредиты.* Коммерческие банки финансируют инновационные проекты, обладающие реальными сроками окупаемости (срок окупаемости меньше срока реализации проекта), имеют источники возврата финансовых средств, предоставляемых обеспечивают значительный прирост капитала, инвестируемого.

Банковский кредит предоставляется на определенный срок под проценты, размер которых зависит от срока займа, величины риска по проекту, характеристик заемщика и др. Процентная ставка может определяться исходя из базовой ставки, на которую ориентируются инвестиционные банки.

В мировой практике используются базисные ставки ЛИБОР, либидо, ФИБОР: ЛИБОР (London Interbank Offered Rate - LIBOR) - ставка предложения на межбанковском депозитном рынке в Лондоне. Ежедневно рассчитывается как среднеарифметическая ставка из группы индивидуальных ставок крупнейших лондонских банков; Либидо (London Interbank Bid Rate - LIBID) - ставка спроса, рассчитывается как среднеарифметическая ставка покупателей; ФИБОР (Frankfurt Interbank Offered Rate - FIBOR) - ставка предложения на межбанковском рынке во Франкфурте.

В украинской практике с 1994 чаще всего используются ставки МИБОР, МИБИД, МИАКР: МИБОР (Moscow Interbank Offered Rate - MIBOR) - ставка размещения, определяемая как усредненная ставка по межбанковским кредитам, предоставляемым контрагентам крупнейшими российскими и украинскими банками; МИБИД (Moscow Interbank Bid Rate - MIBID) - объявленная ставка привлечения, определяемая как усредненная величина объявленных ставок по межбанковским кредитам, которые предлагают купить крупнейшие российские и украинские банки; МИАКР (Moscow Interbank Aktual Credit Rate - MIACR) - средняя фактическая ставка межбанковского кредита в группе крупнейших российских и украинских банков.

*Венчурное финансирование.* Венчурное финансирование осуществляется фондами рискованного капитала путем предоставления денежных ресурсов на беспроцентной основе без гарантий их возврата. Деятельность венчурных фондов по финансированию инновационных проектов имеет ряд характерных особенностей, отличающих их от традиционных инвестиционных фондов: риск-инвесторы готовы к потере своего капитала (не требуют залоговых гарантий возврата предоставленных средств); риск-капитал предоставляется на длительный срок (5-7 лет) без права его изъятия; риск-капитал размещается только в форме акционерного капитала.

Риск венчурных инвесторов большой, однако в случае успеха он компенсируется сверхприбылью. Статистика показывает, что в 15% случаев венчурный капитал полностью теряется, в 25% - риск-фирмы терпят убытки в



течение большего срока, чем планировалось, в 30% - получают умеренные прибыли и в 30% - сверхприбыли (превышение риск-капитала в 30 200 раз). Снижение рисков при осуществлении венчурного финансирования удается достичь при тщательном отборе проектов, а также за счет одновременного вложения средств в несколько инновационных проектов, находящихся на разных стадиях реализации.

*Финансовый лизинг.* Это - процедура привлечения заемных средств в виде долгосрочного кредита, предоставляемого в натуральной форме и погашается в рассрочку. При осуществлении финансового лизинга лизингодателя обязуется приобрести указанное лизингополучателя имущество у определенного продавца и передать его лизингополучателю на определенный срок во временное владение и пользование. Срок действия договора по финансовому лизингу больше или равен сроку полной амортизации предмета лизинга. После завершения срока действия договора предмет лизинга может быть передан в собственность лизингополучателю при условии полной выплаты сумм по договору лизинга. Эта процедура позволяет, с одной стороны, осуществлять реализацию дорогостоящего оборудования большему количеству пользователей, с другой стороны, сократить единовременные затраты потребителей, связанных с приобретением капиталоемкой продукции.

*Форфейтинг.* Форфейтинг является операцией по трансформации коммерческого кредита в банковский. Суть операции заключается в следующем. Покупатель, не располагая на момент проведения операции необходимой суммой финансовых ресурсов, выписывает продавцу комплект векселей на сумму, равную стоимости объекта сделки и процентов за отсрочку платежа, то есть за предоставление коммерческого кредита. Продавец учитывает полученные векселя в банке с формулировкой «без права оборота на себя», что освобождает его от имущественной ответственности в случае неплатежеспособности векселедателя. По учтенным платежам продавец получает деньги в банке. В результате коммерческий кредит предоставляет не продавец, а банк, согласился учесть векселя и кредитный риск, принявший на

себя, то есть коммерческий кредит трансформируется в банковский. Величина кредитного риска, зависит от надежности векселедателя, влияет на ставку дисконта, по которой учитываются векселя банком. Кредитование по схеме форфейтинга является средне-долго-срочным (от 1 года до 7 лет).

*Смешанное финансирование.* Осуществляется путем привлечения финансовых средств, необходимых для реализации инновационных проектов, из разных источников.

### Литература

1. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

2. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

3. Pererva Petro Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // Petro Pererva, Szabolcs Nagy, Maria Maslak.- MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna.- № 5.- 2018.- [Published online].- Access mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)

4. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

5. Nagy S. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.G.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

6. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності /

П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

7. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промислового підприємства: сутність и задачі. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

8. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг інноваційного процесу. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

9. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.

10. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobielieva T.O Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.– С. 140-143.

11. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.

12. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

13. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

14. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

15. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

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

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ  
ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ**

**М.О. Ільченко**

асистент кафедри міжнародної економіки та економічної теорії Харківського державного університету харчування та торгівлі (м. Харків)

Розвиток сучасного економічного простору має нерівномірний та нестійкий характер. Розглядаючи глобальні проблеми світової економіки, особливо з точки зору усестороннього дослідження національної економіки, необхідно звернути увагу на закономірності входження їх до глобальної економічної системи, що дозволить країні економічно зростати.

Слід зазначити, що на даний час забезпечення економічного зростання є одним із пріоритетів розвитку для будь-якої країни. Адже потрібно знайти необхідний баланс між управлінням бізнес-процесами та їх діджиталізацією.

Зазвичай, під діджиталізацією слід розуміти трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та управління бізнес-процесами, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Система управління бізнес-процесами стикаються з певними проблемами, а саме зв'язком між безліччю проблем в управлінні бізнес-процесами (BPM) та їх внеском у корпоративну цінність.

Таким чином, цифрові технології дозволяють утримувати підприємствам конкурентні позиції на ринку, але швидке їх оновлення потребує перманентного моніторингу та розвитку технічних, інформаційно-комунікаційних та економічних сфер.

На нашу думку, збалансоване використання потужного цифрового обладнання, програм, платформ та ІТ-інструментів формує потужне підґрунтя конкурентних переваг підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів.

Останнім часом дослідження в області оцифрування бізнес-процесів та впровадження платформ, ІТ-інструментів проведено такими вченими, як: Рорбек Р., Том Н., Арнольд Х., Фляйшман А., яких об'єднує одна мета – досягнення високого рівня цінності та конкурентоспроможності підприємства.

Стрімкий розвиток телекомунікаційної галузі в подальшому буде пов'язаний з використанням існуючої інфраструктури, конвергенцією мереж, послуг та технологічних досягнень, що буде обумовлювати внесення змін до регулятивних механізмів, що в свою чергу, створює низку конкурентних переваг підприємства в розрізі операційних процесів. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підвищиться рівень транспарентності та можливості, вчасно прийняти управлінське рішення, миттєвий обмін інформацією між компетентними співробітниками, здійснення маркетингових досліджень та створення системних підходів до реагування. Організаційні відповіді на сигнали ризикових змін за рахунок діджиталізації формуються на принципах узгодженості, вчасності, дієвості, запобіганні кризових становищ.

Основою розвитку даної системи економічних перетворень визнали цифрову трансформацію як бізнес-необхідність. Великі і малі підприємства усвідомлюють необхідність швидкого просування і розширення можливостей робочих ресурсів за рахунок унікальних інструментів хмарних сервісів [1].

Таким чином, для задоволення потреб цифрової трансформації, інноваційні постачальники пропонують хмарні платформи, за рахунок яких відбудеться прискорення розробки додатків, робочих процесів, інтеграції даних, а також розширяться можливості аналітики.

Використання даних платформ дадуть змогу створювати надійні додатки, без пошуку досвідчених програмістів, експертів з інтеграції або аналітиків даних, а також полегшують розгортання і управління призначеними для користувача можливостями без особливого занепокоєння з приводу базової інфраструктури та безпеки [1].

Слід зазначити, що головними умовами проведення діджиталізації (цифрової трансформатизації) є її впровадження без втрати часу та одночасно

зрозумілими для споживача. В Україні створюються умови для сприяння розвитку діджиталізації на державному рівні, а саме, прийняті відповідні закони, постанови та розпорядження, які зосереджуються на інфраструктурному розвитку мобільних телекомунікацій, цифрового телебачення, підструктури обчислень, віртуалізації та збереженні даних (хмарних) та перегляді інструментів кібербезпеки. Одними з основних регулюючих документів є: Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки», Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації», Закон України «Про національну програму інформатизації» та ін. [2,3], що є підґрунтям для політики, яка орієнтована на інноваційний розвиток та оптимізацію бізнес-процесів, використання новітніх інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств, прискорення та підвищення якості взаємодії у ринковому середовищі.

Так як, оптимізація та управління бізнес-процесами стикаються з низкою фундаментальних проблем, то впровадження цифрової трансформації, на даний момент, є бізнес-необхідністю, так як формує плато конкурентних переваг підприємства, а саме:

- високий рівень конкурентоздатності;
- спрощення роботи з масивом інформації;
- економію коштів;
- лояльність клієнтів;
- позитивне ставлення до іміджу підприємства.

Наприклад, відомий вчений, Клаус Шваб [4,5] переваги впровадження в роботу підприємства діджиталізації визначає наступним чином:

1. Безпрецедентне зростання інновацій – що стосується їх швидкості, об’єму та впливу, яке дасть значне покращення в ефективності, продуктивності та скороченні витрат.
2. Безпрецедентне зростання даних та можливостей їх використання для нових технологій, що дає краще залучення різних верств розробників -

– користувачів – клієнтів та сприяє розвитку підприємства.

3. Штучний інтелект стає реальністю – конкретні приклади ми вже бачимо від масової роботизації й до біотехнологій.

Дослідження мінливого економічного середовища дає змогу виділити три етапи в процесі впровадження діджиталізації:

1. Аналіз підприємства, постановка мети і розробка стратегії. Даний етап заключається в проведенні аналізу всіх бізнес-процесів і стратегічних активів підприємства, що дасть змогу виявити основні причини недоотримання цінності, визначення ефективності роботи всіх його відділів, виробництва, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, зрозуміти стратегічний результат від застосування діджитал-технологій, в основі яких лежить система спрощення бізнес-процесів з урахуванням ризиків

2. Впровадження діджитал-технологій. Вибір діджитал-інструментів, впровадження яких передбачає цифрові експерименти для швидкого, клієнт-центричного інноваційного розвитку задля поширення інноваційної спроможності, запровадження платформ програм з low-code, які дозволяють швидко розгортати та масштабувати експериментальні бізнес-додатки. Трансформаційні платформи забезпечують видимість бізнесу, покращують обслуговування клієнтів та високу експлуатаційну ефективність нововведень.

3. Аналіз отриманих результатів. В основі даного етапу лежить проведення аналізу ефективності діджитал-рішень, зміни динаміки отримання додаткових доходів, в разі необхідності є можливість корегування архітектури рішень.

Таким чином, впровадження діджиталізації в роботі підприємства створює низку його конкурентних переваг в системі оптимізації бізнес-процесів, а саме підвищуючи їх рівень транспарентності та можливості, дозволяє вчасно прийняти управлінське рішення, миттєвий обмін інформацією між компетентними співробітниками, здійснення предикативних маркетингових досліджень та створення системних підходів до реагування.

З вище викладеного можна зробити висновок, що в основі удосконалення системи оптимізації та управління бізнес-процесами лежить встановлення

ефективних, швидких внутрішньо-оптимальних комунікацій між співробітниками підприємства за допомогою діджиталізації, які спрямовані на досягнення головної мети підприємства – пришвидшення операційних можливостей та транспарентності бізнес-процесів, створення комфортних умов для споживача послуг, забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Доцільність цифрової трансформації системи оптимізації та управління бізнес-процесами визначається мінливістю економічного простору, що вимагає від підприємства налагодження системи прогностичних досліджень та формування адекватного інтерпретування інформаційних потоків для формування оптимального управлінсько-організаційного рішення.

### **Література**

1. K2 включен в список CRN®, как лучший поставщик облачной платформы автоматизации URL: [https://k2ru.com/2018/02/14/k2-the-100-coolest-cloud-computing-vendorsof-](https://k2ru.com/2018/02/14/k2-the-100-coolest-cloud-computing-vendorsof-2018/) 2018/ (дата звернення: 24.03.2018).
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» № 67-р від 17.01.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>.
3. Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» № 75/98 від 11.08.2013. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80>.
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-meansand-how-to-respond/> (дата звернення: 24.03.2018).
5. Юрчак О.В. Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/> (дата звернення: 24.03.2018).



**ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ, КАК СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К  
УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ**

**С.А. КИЖАЕВ<sup>1</sup> В.А. ПЕТРЕНКО<sup>2</sup>**

к.т.н., доцент, доцент кафедры инновационной инженерии<sup>1</sup> Украинского государственного химико-технологического университета (г.Днепр), e-mail: kizhaev@gmail.com

д.т.н., профессор, профессор кафедры интеллектуальной собственности и управления проектами<sup>2</sup> Национальной металлургической академии Украины (г.Днепр), e-mail: petrenko\_v@email.ua

В основе современных методов управления проектами лежат методики структуризации работ и сетевого планирования, разработанные в конце 50-х годов XX века в США. Проекты осуществляются с учетом баланса определенных ограничений, которые классически определены как содержание проекта (набор действий для его реализации), время (количество доступного времени) и стоимость (бюджет проекта). Они описываются Треугольником Управления проектами, в котором каждая сторона представляет ограничение, влияющее на другие. Выделяют еще и четвертое ограничение – качество. Иной подход к управлению проектами рассматривает следующие три ограниченности: финансы, время и человеческие ресурсы [1]. Управление предполагает три основных вида деятельности: планирование, организацию и реализацию работ проекта. Это по данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA) УП по сравнению с традиционным управлением позволяет сократить продолжительность выполнения проекта в среднем на 20-30 % и уменьшить расходы на проект, в среднем, на 10-15 %.

Сфера управления проектами меняется очень быстро за счет создания новых методов, структур и инструментов, обеспечивающих более высокую эффективность проектного менеджмента. Огромный выигрыш в производительности достигается благодаря использованию программного обеспечения (ПО). Однако, согласно опросу Веллингтона (Wellingtone),

уровень внедрения ПО для проектного менеджмента остается низким (22%). Но в то же время 77% высокоэффективных проектов выполняются с его использованием [2].

Можно выделить пять самых востребованных функций ПО для управления проектами: совместное использование файлов, отслеживание времени, интеграция с электронной почтой, диаграммы Ганта и управление бюджетом. Среди главных проблем проектного управления – плохая подготовка менеджеров проектов, попытки реализации одновременно слишком большого количества проектов и недостаток финансирования [2].

Доля проектных работ постоянно увеличивается во всех отраслях и согласно прогнозу Института управления проектами (Project Management Institute - PMI), уже к 2027 году компании во всем мире будут дополнительно нуждаться в 2,2 миллионах проектных менеджеров [3].

Диджитализация (цифровая трансформация общества и экономики) позиционируется как качественно новый тип информационных и телекоммуникационных технологий, охватывающих и меняющих все сферы производственной и общественной жизни. Она наряду с бизнес-инновациями коренным образом меняет способы управления проектами во всех сферах бизнеса и является одной из важнейших бизнес-тенденций для будущего экономики. Диджитальная экономика - это совокупность процессов, осуществляемых благодаря информационно-цифровым технологиям. Она обеспечивает переход от индустриальной эпохи, характеризующейся аналоговыми технологиями, к эпохе знаний и творчества, характеризующейся цифровыми технологиями и инновациями в цифровом бизнесе. Практически все отрасли сейчас затронуты различными областями цифровизации и цифровой трансформации. Цифровизация ставит компании перед проблемой постоянного изменения и адаптации [3, 4, 5].

В настоящее время выделяются следующие технологии, которые в наибольшей степени влияют на диджитализацию экономики [5]:

– интернет вещей и автоматизация производства;

- цифровое проектирования и моделирования;
- технологии виртуализации: удаленный доступ, удаленный офис и т. д.;
- мобильные технологии и кросс-канальные коммуникации.

Провести четкую грань между традиционным и цифровым управлением проектами сложно, но использование цифровых инструментов целесообразно для любого проекта. Цифровое сотрудничество возможно и с помощью инструментов, находящихся в открытом доступе, или традиционных ИТ-программ. Доступность новых цифровых инструментов позволяет создавать цифровую инфраструктуру, объединяющую все данные, от начала планирования проекта до этапа обслуживания, в единую систему и достигать синергетических эффектов в управлении. Современные программные решения, большие данные, социальные сети и инновационные технологии моделирования открывают новые возможности для цифрового управления проектами. [3].

Основные преимущества диджитализации [6]:

- экономия времени и повышение производительности - автоматизация производства и других внутренних процессов компании;
- оптимизация и улучшение коммуникаций - как внутренних, так и внешних;
- возможности кросс-продаж / upsell-продаж - выход на новый уровень обслуживания клиентов и поощрение к приобретению большего количества продуктов;
- конкурентные возможности за счет улучшения клиентского опыта и общей оптимизации рабочего процесса.

Несомненным преимуществом диджитализации является то, что команда проекта получает возможность быстро освоить ход его выполнения, а поставщики, партнеры, спонсоры могут быть эффективно интегрированы в процесс за счёт использования комплексных облачных решений. Менеджеры проекта могут использовать инструменты цифровой визуализации различных сценариев, что позволяет вносить корректировку на ранних стадиях, а многие

трудоемкие задачи могут быть делегированы роботам. Все это позволяет упростить и оптимизировать организационные процессы и значительно экономить ресурсы [3].

Цифровые инструменты многочисленны и многообразны, и их количество в различных областях растет. Во многих компаниях используется ПО Jira. Широко известны такие инструменты, как MS Projects, благодаря возможности их модульного применения. Везде, где есть большая доля неопределенности, прекрасно работают Agile-методы. В отличие от классических методик с предыдущим долгосрочным планированием, они позволяют быстро попробовать перспективные варианты и отбросить нежизнеспособные. На базе Agile строятся гибкие методологии управления проектами (Scrum, Kanban и др). Scrum очень удобный инструмент планирования, а Kanban отлично подходит для мониторинга хода выполнения работ. Существуют специальные инструменты, подходящие для Agile-методов, такие как Zenhub или Taiga. Практически значимы Clarizen, monday.com, Celoxis, Innolytics®. Однако, все они имеют определенные преимущества и недостатки [1, 8].

По мнению экспертов с точки зрения проектного управления проекты цифровизации и цифровой трансформации ничем существенным друг от друга не отличаются с точки зрения управления в любом случае базовые принципы проектного менеджмента остаются в силе. Главное отличие проектов цифровой трансформации в том, что они изменяют бизнес-модель с традиционной на бизнес-модель многосторонних рынков [10].

Таким образом, растущая конкуренция и необходимость поиска новых возможностей для развития побуждают предприятия участвовать в диджитал-среде и в долгосрочной перспективе выживут те компании, у которых лучшие цифровые инструменты, позволяющие работать на опережение конкурентов.

### Литература

1. Классическая форма Тройственной Ограниченности. URL: [https://studopedia.su/10\\_99909\\_istoriya.html](https://studopedia.su/10_99909_istoriya.html).

2. Карине Тавризян Статистика проектного менеджмента, которую нельзя игнорировать. URL:  
<https://www.advanta-group.ru/blog/statistika-proektnogo-menedzmenta-kotoruu-nelza-ignorirovat/>
3. Мартина Хюманн Искусство цифрового управления проектами. URL:  
<https://pmba.vedomosti.ru/project-management/iskusstvo-cifrovogo-upravleniya-proektami>
4. Ганна Жосан Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Economic Analysis*. Volume 30. No.1. Part 2. 2020. С.44-52
5. М. Варламова, Ю.Дем'янова Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі. *Галицький економічний вісник Galician economik journal*, No 2 (63) 2020 С.251-260. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu)
6. Понятие диджитализации бизнеса: сферы и необходимость. URL:  
<https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html>
7. Оксана Рідкоус Agile, Scrum, Kanban і Lean: як це працює на практиці. URL:  
<http://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html>
8. [Сергей Свинарев](#) Управление проектами цифровой трансформации. URL:  
<https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=204253>

## УПРАВЛІННЯ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ІТ-ПРОЕКТІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**К. В. Коваль<sup>1</sup>, Н.В. Доценко<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>- студент, <sup>2</sup>- к.т.н., доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві та будівництві, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова (м. Харків)

Поширення практик управління проектами призводить до необхідності застосування управліннями зацікавленими сторонами в проектному менеджменті.

Механізми управління зацікавленими сторонами, взяті з стратегічного менеджменту, не можуть бути трансльовані на управління проектами, так як проектне управління носить тактичний характер, вимагає швидких, активних дій і настільки ж оперативного управління зацікавленими сторонами.

Тому розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів управління зацікавленими сторонами проекту є актуальною.

Для навчальних закладів характерно використання бімодального управління, при якому здійснюється поєднання операційної діяльності (організації навчання) та проектної діяльності. Аналізуючи проектну діяльність закладу освіти можна зазначити, що вона знаходиться на етапі зародження та потребує формалізації процесів управління проектами, оскільки управління проектами здійснюється на інтуїтивному рівні без залучення інструментарію управління проектами.

Серед особливостей освітнього середовища, що найбільш впливають на процес можна виділити: зовнішні зміни (МОН, розпорядження тощо); своєрідний підхід до впровадження змін; лабільність (не поспішай виконувати, можуть скасувати); відсутність єдиного підходу до мотивації (премії, атестація, KPI); неформалізовані бізнес-процеси.

Портфель проектів закладу освіти містить проекти різних видів:

- організація і проведення заходів (Event-проект);
- створення і ведення сайту навчального закладу (ІТ-проект);
- створення і ведення каналу для студентів (ІТ-проект);
- модернізація матеріального та інформаційного забезпечення (проект розвитку);
- впровадження інноваційних технологій (проект розвитку);
- створення дистанційних курсів (проект розвитку / ІТ-проект).

Визначені основні напрямки роботи навчального закладу. Проаналізовано освітню програму та визначені перспективні траєкторії розвитку. Проведено аналіз проектної діяльності закладу. Визначені проекти, що входять до портфелю проектів. Визначені основні стейкхолдери проектів, що реалізують освітні заклади.

Здійснено моделювання процесу управління зацікавленими сторонами в освітніх проектах. Побудована контекстна діаграма та діаграма декомпозиції процесу в програмному забезпеченні AllFusion Process Modeler.

Визначені процеси управління зацікавленими сторонами:

- ідентифікація зацікавлених сторін, яка передбачає регулярне виявлення зацікавлених сторін проекту, аналіз і документування значимої інформації про їхні інтереси, залучення, взаємозалежності, вплив і потенційний вплив на успіх проекту;
- планування залучення зацікавлених сторін, що передбачає процес розробки підходів до залучення зацікавлених сторін проекту на підставі їхніх потреб, очікувань, інтересів і потенційного впливу на проект;
- управління залученням зацікавлених сторін, який забезпечує комунікації і роботи з зацікавленими сторонами з метою відповідності їх потребам і очікуванням, реагування на проблеми і сприяння відповідному залученню зацікавлених сторін;
- моніторинг залучення зацікавлених сторін, взаємин зацікавлених сторін проекту та адаптації стратегій для залучення зацікавлених сторін

шляхом модифікації стратегій і планів залучення [1].

Розглянуто стандарти взаємодії з зацікавленими сторонами. В основі системи AA1000 лежить бажання спиратися на базовий принцип «включеності» [2].

Включеність може бути досягнута при дотриманні наступних трьох принципів: істотність (вимагає знання того, що дійсно важливо для стейкхолдерів), повнота (вимагає розуміння комплексу істотних наслідків діяльності корпорації і управління ними, а також розуміння всього кола думок і потреб стейкхолдерів в зв'язку з діяльністю корпорації, вміння впливати на їх очікування і сприйняття результатів), реагування (вимагає прийняття адекватних заходів з питань, суттєвим для стейкхолдерів і організації)

Розглянуто питання адаптації існуючих стандартів до специфіки проектів, що реалізуються.

Проведено аналіз методологічної бази управління зацікавленими сторонами в проектах. Розглянуто моделі стейкхолдер-менеджменту:

- картки зацікавлених сторін;
- модель Accountability Scorecard ASC;
- модель Мітчелла;
- модель Саважа;
- матриця впливу/важливості.

Управління зацікавленими сторонами при управлінні проектами в закладах освіти є надзвичайно актуальною задачею, оскільки при реалізації цих проектів існують жорсткі ресурсі, часові та фінансові обмеження.

#### Література:

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектом (РУКОВОДСТВО РМВОК, шестое издание). - Project Management Institute, 2017. – 726 с.



2. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES [Текст]// Institute of social and ethical AccountAbility. - AccountAbility, 2005. - 64 p.

3. Доценко Н. В. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта / Н. В. Доценко, И. А. Гончар, А. И. Скрынник, Ю. Ю. Жебель // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. – 2015. – №2 (72). – С. 150-154.

## **РОЛЬ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ КОМАНДИ ПРОЄКТУ**

**С.Г.Козловська**

к.т.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Східноєвропейського університету імені Рауфа Аблязова (м. Черкаси)

Питання лідерства завжди викликали інтерес. Саме поняття лідерства завжди асоціювалось з першістю, перемогою, успіхом. Якщо це компанія-лідер, то вона обов'язково займає домінуючу позицію на ринку, причому це визнається більшістю покупців та конкурентів компанії, її продукція чи послуга відповідає високим критеріям конкурентоспроможності. Якщо це керівник-лідер, то це той, хто випромінює впевненість і веде за собою, має чітке бачення мети, це досвідчений дипломат, вихователь і авторитетний суддя [1].

Також важливою ознакою успішного лідера є те, що він оточує себе розумними, відданими та енергійними співробітниками. Ми неодноразово були свідками того, як «неправильне» управління підлеглими призводило до великих проблем в роботі фірми, до зменшення продажів, надлишкових матеріальних витрат.

Робота в команді є ключовим моментом для досягнення організацією успіху, але сама собою вона не налагодиться. Щоб створити повнофункціональну команду, лідер має знати й вміло застосовувати основні складові лідерства. До основних якостей, якими мають бути наділені лідери, належать такі [2]:

- комунікабельність. Уміння ефективно, зрозуміло спілкуватися з потрібними людьми – запорука успіху. Здається ефективно поспілкувалися, але насправді виявилось, що отримали не ту інформацію, на яку розраховували. Існує безліч рекомендацій і порад, що розкривають секрети успішного контакту менеджерів зі своїми підлеглими, колегами, клієнтами. Одним з найважливіших елементів мистецтва контакту з людьми, на думку багатьох авторів, є

ораторське мистецтво, яке передбачає, в першу чергу, культуру мови. Важливими складовими в налагодженні контакту для менеджера є також уміння слухати та чути співрозмовника, належний зовнішній вигляд;

- здатність фокусуватися та визначати пріоритети. Встановлення пріоритетів та відкидання всього другорядного дозволяє лідеру правильно спланувати як свою діяльність, так і дії підлеглих;

- уміння аналітично мислити. Ця риса дозволяє лідеру, використовуючи системність мислення, інтуїцію, критичність та гнучкість розуму, рухатись логічно, послідовно до визначеної мети;

- впевненість та рішучість. Лідер має чітко бачити ціль, до якої він прагне. Розуміння мети й тактичних варіантів її реалізації дозволяє лідеру й організації в цілому рухатись в потрібному напрямі. Оперативне ухвалення рішень лідером у нестандартних ситуаціях, навіть коли вони й не зовсім правильні, найчастіше дає кращі довгострокові результати, ніж ті, над якими довго думають;

- відкритість. В колективі всі мають бути обізнаними про все, що відбувається, особливо про помилки. Це створює атмосферу довіри;

- уміння мотивувати. Лідер має володіти належним арсеналом засобів, щоб мотивувати себе та інших до належної поведінки;

- уміння делегувати. Успішною буде та команда, в якій лідер активно реалізує принцип делегування повноважень, що призводить до активізації підлеглих, підвищення їх професіоналізму.

Лідери з таким набором характеристик мають більше гарантій сформувати ефективну команду для вирішення важливих і складних задач – проєктів. За своїм змістом команда проєкту має складатися із висококваліфікованих спеціалістів, які мають знання і навички, необхідні для ефективного досягнення цілей проєкту. Процес формування команди проєкту складаний, оскільки передбачає формування єдиного, згуртованого колективу, здатного ефективно досягти визначеної мети.

Як відомо, до переваг командної роботи належить синергетичний ефект, тобто робота в команді дозволяє досягнути результату, який суттєво перевищує

арифметичну суму результатів, які учасники команди могли б досягнути окремо. Хороша команда завжди являє собою щось більше, чим просто сума її складових.

Команда проєкту формується керівником проєкту, лідером, якому делегують право управління проєктом, самостійного ухвалення рішень. Підбір членів у команду проєкту є надзвичайно відповідальним етапом. Цей процес потребує навичок керування щодо добору й об'єднання в команду спеціалістів з різних відділів і, можливо, організацій.

Тому саме від лідера залежить, наскільки ефективною буде команда проєкту, яку він сформує. Підбираючи кандидатів у таку команду, лідер має враховувати, що вони можуть бути не знайомі, мати різні статуси, погляди, цінності. Тому слід враховувати фактор психологічної сумісності членів команди проєкту, тобто ступінь взаємної відповідності членів команди, яка заснована на зіставленні «портретів» лідера команди з «портретами» суб'єктивно зручних і суб'єктивно незручних кандидатів [3]. Крім того, необхідно враховувати й поведінкові установки, що й визначатиме загальний соціально-психологічний клімат в команді.

Як уже зазначалося, в команду проєкту потрібно набирати професіоналів, але попередньо потрібно визначитися із критеріями, які будуть взяті до уваги при відборі. Такими критеріями можуть бути освіта, досвід роботи, вміння працювати в команді, комунікабельність, організованість, креативність, корпоративність мислення, інтелект, самостійність, вміння працювати в умовах невизначеності, низький рівень конфліктності. Коли мова іде про роботу в команді проєкту, то наразі фахівців з освітою в області проєкт-менеджменту небагато, і вагомою перевагою при відборі кандидатів буде попередній досвід роботи в проєктах. Для відбору претендентів у команду можна використовувати співбесіду або тестування, або їх поєднання.

Ще одним способом відбору кандидатів у команду проєкту є рольовий підхід, який передбачає визначення здатності особи виконувати відповідну роль у команді. Розподіл ролей в команді проєкту – досить важке питання. Від лідера

залежить, чи зможе він зібрати команду так, щоб її члени доповнювали один одного і разом приносити користь своїй команді, тобто збільшували синергетичний ефект. І якщо вдалося створити команду, в якій кожний чітко знає свою роль, то виконати проєкт буде набагато легше.

Добре спрацьована команда проєкту надзвичайно ефективна і практично непереможна. Ефект такої команди досягається шляхом самостійного регулювання інтенсифікації праці, тобто команда самостійно нормує свій робочий день залежно від термінів досягнення наміченої мети; скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого ступеня організації праці усередині команди проєкту; використання корпоративних форм ухвалення рішень. Наявність таких чинників підвищує мотивацію і самовіддачу всіх членів команди проєкту.

Отже, лідер – людина, яка грає в команді проєкту ключову роль, є для її членів авторитетом і вектором руху. Успішні лідери завжди обізнані про свої сильні й слабкі сторони, заряджають інших своїм ентузіазмом, постійно самовдосконалюються, засвоюють нові техніки та методики по управлінню часом й організації діяльності своєї команди проєкту, ефективно взаємодіють з іншими.

### **Література**

1. Курс менеджменту для магістрів (системний підхід): навч. посіб. / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, С. О. Савченко, І. Б. Чудаєва; за заг. ред. Р. А. Аблязова. Черкаси: видавництво «Маклаут», 2011. 580с.

2. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

3. Аблязов Р. А., Падурець Г. І., Чудаєва І. Б. Командний менеджмент: навч. посіб. / за ред. Р. А. Аблязова. К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. 352 с.

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КОНЦЕПЦІЯ І ФОРМАТ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ**

**І.Ю. Кондрат, Н.Б. Ярошевич**

к.е.н., доценти кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка»

Наслідком нетипової економічної і фінансової кризи, спричиненої впливом пандемії коронавірусу, став глибокий глобальний економічний спад (зменшилися попит і пропозиція товарів і послуг, потоки капіталу та грошових переказів у країнах з низьким та середнім рівнем доходу, як Україна, ціни на нафту, суттєво знизилися фондові індекси тощо). У щорічному Звіті про майбутні ризики за 2020 рік страхової компанії АХА глобальний ризик пандемії інфекційних захворювань визнано найсуттєвішим, відсунувши кліматичні зміни, кіберзагрози, геополітичну нестабільність, соціальне невдоволення і місцеві конфлікти, макроекономічні й фінансові ризики на нижчі позиції [1]. За оцінками Lloyd's of London за 2020 рік андеррайтингові збитки від COVID-19 становитимуть близько 107 млрд. дол. Крім того, через зниження вартості власних інвестицій збитки становитимуть 96 млрд. дол., тобто 200 млрд. дол. загалом [2]. Особливістю цієї пандемії є глобальний системний і довгостроковий вплив на відміну від географічно обмежених подій, які відбуваються протягом декількох годин і днів (наприклад, урагани).

COVID-19 впливає на страховиків як безпосередньо (через збільшення захворюваності та смертності), так і опосередковано (через зниження цін на активи, постійно низькі процентні ставки), а також через зміну поведінки страхувальників та каналів розподілу. Операційної стійкості під час пандемії можна ефективно досягти, організувавши віддалену роботу та доступ клієнтів, посередників, актуаріїв, андеррайтерів та іншого персоналу. Вимогою віддаленої роботи є покращення ІТ-технологій, а також протоколів безпеки. Отже, цифрова трансформація суттєво впливає на страхову галузь і стимулює докорінні зміни в корпоративній культурі, продуктах та процесах, відносинах з

клієнтами та конкурентами у цьому секторі фінансового ринку. Переживши початковий шок від економічного потрясіння та працюючи віддалено, страховики повинні визначитись, як керувати бізнесом у нових умовах, використовуючи нові можливості.

Аналіз змін на страховому ринку внаслідок пандемії дає змогу виділити деякі пріоритети, на яких доцільно зосередитися страховикам:

- цифрова трансформація страхового бізнесу (враховуючи бюджетні обмеження, страховикам слід встановити свої інвестиційні пріоритети, щоб визначити, чи більше інвестувати в розробку страхового продукту, чи оцифрувати продажі, підтримку, обробку претензій. Споживачі, які перейшли на використання інтернет-послуг під час карантинних обмежень, очевидно не повернуться до своїх попередніх звичок. Далекоглядні страховики повинні отримати перевагу над конкурентами, переходячи у віртуальний світ бізнесу);

- зміна каналів розподілу (мобільність та соціальні мережі змінили ситуацію домінування на страховому ринку посередників, які розуміли потреби приватних споживачів страхових послуг та бізнесу, адаптували страхові продукти та рішення до їхніх потреб. Пандемія прискорила тенденцію до спрощення взаємодії між страховиком та його клієнтом. Простота, оперативність, прозорість і зручність взаємодії заохочує страхувальників купувати безпосередньо);

- наближення до страхувальника, допомога в ухваленні рішень (широке використання технологій штучного інтелекту та інтелектуальної автоматизації дасть змогу страховикам перейти від використання технології обробки транзакцій до прийняття рішень);

- зміна структури витрат шляхом впровадження “гнучкості” робочої сили, підвищення ефективності ІТ та переходу на хмарні сервіси;

- розроблення нових пропозицій страхового захисту (внаслідок пандемії з’явилося багато нових потреб управління ризиками, які охоплюють покриття безперервності бізнесу для малих і середніх підприємств, страхування від пандемії та поліси скасування подій).

Поточна ситуація і сучасні технологічні інновації підштовхують вітчизняних страховиків пришвидшити впровадження нових технологій. Серед основних нововведень провідних страховиків за останній період:

1. Електронний документообіг (значно полегшує взаємодію з клієнтом та спрощує процедурні моменти роботи компанії, помітно економить час як для співробітників, так і для клієнтів).

2. Кваліфікований електронний цифровий підпис (для використання діловими партнерами й клієнтами на будь-якій зовнішній платформі).

3. Інтернет-продажі та віддалені послуги (онлайн-процедури ідентифікації клієнтів; перехід до моделі електронної політики майже у всіх видах страхування. За підсумками 2020 року кількість електронних договорів ОСЦПВ склала 3,05 млн. шт., що в 2,5 рази більше, ніж в 2019 році. Сума страхових платежів за такими договорами становить 2,6 млрд. грн. (+176%) [3]).

4. Мобільні додатки (містять інформацію про страхові договори, придбані в інтернеті, дають можливість клієнту спілкуватися з компанією, додавати та видаляти угоди, додавати членів сім'ї тощо).

5. Інтернет-послуги з придбання автострахування за принципом “плати як їдеш” з оплатою за кілометри (Easy Katka від «Арсенал Страхування», Kasko2GO від «Universalna») та принципом «сплачує, як їдеш» (Smart Drive від «ARX»). Страховики створили додатки, які дозволяють водіям контролювати стиль кермування, отримувати корисні поради щодо його вдосконалення та отримувати знижку за дбайливе кермування).

1. AXA (2020). Future Risks Report 2020. The emerging risks landscape reshaped (& exacerbated) by Covid-19. Retrieved from <https://www.axa.com/en/magazine/2020-future-risks-report>.

2. The Guardian (2020). Lloyd's of London expects up to £3.5bn in coronavirus payouts. Retrieved from <https://www.theguardian.com/business/2020/may/14/lloyds-of-london-coronavirus-payouts>.

3. МТСБУ (2021). В 2020 році укладено понад 3 млн. електронних договорів. Retrieved from <http://www.mtsbu.ua/ua/presscenter/news/162805>.



## ДІДЖИТАЛ-СТРАХУВАННЯ

**Д.В.Кондратенко**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту Харківського національного університету будівництва та архітектури, м. Харків

Прагнучи йти в ногу з цифровою ерою, страховики вивчають переваги нових технологій, таких як діджиталізація, штучний інтелект, машинне навчання, аналіз даних тощо. Діджиталізація (цифрова трансформація) – це взагалі зміна підходу бізнесу, бізнес-процесів і взаємовідносин людей між собою.

Діджитал-страхування – це новий напрям у страхуванні, що передбачає використання нових технологій (Інтернету, мобільних пристроїв або інших каналів електронної доставки) у страховій діяльності (для поширення контенту, інформації, реалізації страхових послуг та ін.). У свою чергу, діджиталізація у страхуванні – це впровадження нових технологій та даних у бізнес-процеси страхової компанії з метою підвищення ефективності її діяльності [1].

Можна виокремити три області, які відображають трансформацію діджиталізації ринку страхових послуг упродовж останніх десятиліть та п'ять окремих етапів: 1. Внутрішня діджиталізації (фази 1–3). Перша сфера використання ІТ була зосереджена на внутрішніх процесах, таких як платіжні операції чи управління портфелем. На перших етапах розвитку ІТ страховики зосередилися на автоматизації процесів дистрибуції послуг для підвищення ефективності. Компанії пропонували лише один або пізніше два канали (філіал, консультант чи страховий агент), і зосереджувались на підтримці, згодом трансформованій у бек-офісний процес. Інтеграція ІТ не існувала або лише частково існувала і розвивалася на третій фазі, де були розроблені перші багатоканальні підходи. 2. Орієнтована на провайдера діджиталізація (фаза 4). Зміна орієнтації постачальників фінансових послуг на інтеграцію провайдерів, мала місце на четвертій фазі. Для цього їм довелося стандартизувати процеси та

функції додатків. Аутсорсинг бізнес-процесів розпочався з областей підтримки, трансформуючись до бек-офісних областей, таких як страхові платежі, страхових збитків, обробки претензій з метою мінімізації затрачених людських ресурсів. 3. Орієнтована на споживача диджиталізація (фаза 5). Ця область застосування іншуртеху зосереджена на клієнтах та їх бізнес-процесах, вона переосмислює логіку зсередини, зміщуючи орієнтир із страхового продукту на потреби клієнта. Окремі канали дистрибуції можуть вважатись застарілими та частково перекриватись із дистрибуцією інших фінансових продуктів, що обумовлено, наприклад їх інтеграцією в споживчі процеси, туризм, подорожі або використання соціальних мереж. Фактично має місце видозміна кшталту страхових продуктів чи послуг [2].

Утім, модернізація страхової галузі ще не завершена. Спроби страховиків щодо використання цифрових інструментів для автоматизації постійно стикаються з однією і тією ж проблемою. Поліпшення як автоматизації, так і клієнтського досвіду починається з процесу, а не з технології, і найважливішим, показником компетентності страхового процесу є його ефективність при обробці документів.

Страховики повинні обробляти документи з різних джерел і точно знаходити, оцифровувати і ділитися своїми даними з іншими внутрішніми структурами і технологічними системами. Проте, багато страховиків намагаються використовувати ці дані для отримання конкурентних переваг і бізнес-аналітики. Ця нездатність швидко і точно обробляти документи і їх дані є постійним джерелом непорозуміння, як в роботі з клієнтами, так і в підтримці внутрішніх процесів – навіть для страховиків, які перейняли нові технології. Необхідно розуміти незмінні процеси, які обслуговують клієнтів, де ці процеси руйнуються, і можливості, які насправді можуть дозволити страховим компаніям скористатися сучасними технологіями автоматизації.

Більшість вітчизняних страховиків оволоділи основами оцифровки, на їх сайтах є відповідні інструкції щодо дистанційної передачі документів та налаштоване необхідне програмне забезпечення. Багато з них також

використовують автоматизацію процесів, таких як страхування за допомогою кращих в своєму класі платформ і додатків робочого процесу.

У результаті впливу пандемії COVID-19, знаковою тенденцією 2020 року стало перегляд бізнес-стратегій практично у всіх без винятку страхових компаній. Падіння обсягів продажів по ряду видів страхування ("Зелена карта", туризм, КАСКО) стимулювали страховиків і страхових посередників до діджиталізації. В тій чи іншій мірі, дистанційний продаж і врегулювання за допомогою інтернет-технологій – стали головними стратегічними завданнями цифровізації страхового ринку України. Фактично індикатором конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості страховика стала можливість дистанційно укласти або переукласти договір страхування, внести в нього зміни, надати документи страховику, що підтверджують страховий випадок [3].

Страхові компанії у своїй роботі враховують, що цифрові технології роблять бізнес-процеси більш ефективними, проте, цифрові технології знижують загальну цінність галузі. Перехід до агрегації страхування дозволив страховим компаніям збільшити обсяги свого бізнесу. Поява платформ страхування, до яких з однієї сторони підключаються страховики, налаштовуючи свої страхові продукти за допомогою конструкторів, а з іншої сторони підключаються посередники: банки, агенти, брокери, сайти-агрегатори, термінальні мережі тощо. Платформи страхування забезпечують просту і швидку взаємодію страховиків із посередниками: встановлення партнерських зв'язків, налаштування та надання доступу до страхових продуктів, звітність і інтеграцію з власними обліковими системами.

Страхова індустрія завдяки цифровим технологіям стає зручною, зрозумілою, швидкою, кінцевий продукт дешевшає, зростає конкуренція на ринку. Клієнти хочуть простоту – один клік, 24-годинний доступ і швидку доставку, інформацію про продукт, особливо щодо ціноутворення та інноваційних індивідуальних послуг. Переможцем ринку стає споживач. Він

має великий вибір страхових продуктів, можливість порівняти їх характеристики, зокрема цінові, і купує якісні та затребувані страхові послуги.

В свою чергу і страховий бізнес починає відчувати цифровий ефект. Цифрові технології змінюють не тільки страхові продукти, їх доставку до споживача, а навіть саму бізнес-модель страховика. Мета полягає в задоволенні очікувань клієнтів, зниженні витрат, зростанні бізнесу. У короткостроковій перспективі досягнення цієї мети – шанс для страховиків збільшити прибуток в їх основному бізнесі.

У дослідження McKinsey [4] зазначається, що лише деякі страховики визначили комплексну цифрову стратегію. Стратегія – основа, з якої все інше логічно випливає, якщо вони хочуть конкурувати в цифровому світі. Ті страхові компанії, які мають самі передові управлінські практики, пов'язані з цифровою стратегією, можливостями, культурою і організацією зможуть перевершити своїх колег. Цифрова стратегія, і має вирішальне значення для побудови лідерської позиції.

Визначення цифрової стратегії нічим не відрізняється від визначення будь-якої іншої стратегії. Цифрова стратегія являє собою комплекс інтегрованих, трудно зворотних рішень, зроблених на майбутнє, в умовах невизначеності. Складові елементи цифрової стратегії аналогічні будь-якій іншій стратегії: діагностика, де і чому компанія заробляє гроші в сьогодні, прогноз того, як це може змінити майбутнє, розуміння потенціалу - шляху до успіху.

Трансформація страхової компанії вимагає не тільки правильної технології, але і правильного розуміння процесів, які обслуговують її. За допомогою діджиталізації страховики можуть підвищити ефективність своїх процесів і документообігу та приєднатися до лідерів ринку в області інтелектуального цифрового перетворення.

## Література

1. Моташко Т.П. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 182. С. 18 – 24.

2. Клапків Ю. М. Особливості діджиталізації на ринку страхових послуг. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/36443>

3. Залетов А.Н. Знаковой тенденцией 2020 года стал пересмотр бизнес-стратегий страховых компаний. URL : <https://forinsurer.com/public/21/02/10/4927?hl=%E4%E8%E4%E6%E8%E2%E0%E>  
В

4. Digital disruption in insurance: Cutting through the noise. URL : <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/time%20for%20insurance%20companies%20to%20face%20digital%20reality/digital-disruption-in-insurance.ashx>

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІТ-ПРОЕКТАХ

**І.А. Корхіна**

к.т.н., доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами  
Національної металургійної академії України (м.Дніпро)

На сьогоднішній день практично всі ІТ-проекти, якого б масштабу вони не були, пов'язані з певними ризиками, число яких може бути різним. ІТ-проекти завжди передбачають створення якогось унікального продукту, а значить, в таких проектах завжди присутня невизначеність. Ця невизначеність стосується не тільки самого продукту проекту, але і зовнішніх чинників, які впливають на реалізацію проекту.

Автор [1] виділяє декілька, на його думку, основних ризиків, з якими стикаються ІТ-проекти. Крім того він пропонує стратегію управління для кожного з описаних ризиків.

Таблиця 1 – ризики, що часто зустрічаються у ІТ-проектах і стратегія їх управління

Характеристика ризику	Стратегія управління ризиком
1	2
Недостатня компетенція працівників	Відбір співробітників з високою кваліфікацією, приділення особливої уваги формуванню команди проекту
Некоректно сплановані терміни реалізації проекту і його кошторис	Детальна оцінка планованих витрат і термінів, конкретизація вимог
Розроблена функціональність не відповідає необхідній	Аналіз вимог, тестування, призначене для користувача, розробка прототипу
Різниця між розробленим і необхідним призначеним для користувача інтерфейсом	Залучення користувачів, розробка прототипів, створення сценаріїв використання
Управління вимогами і якістю здійснюється неефективно	Деталізація вимог, розробка прототипів, аналіз витрат

Продовження табл. 1

1	2
Безперервна зміна вимог	Лімітування кількості/часу на внесення змін, установка можливості внесення змін тільки в наступних ітераціях
Обмежені можливості або недоліки в використовуваних зовнішніх компонентах	Порівняльне тестування, технічний аудит, аналіз сумісності
Неякісно виконані роботи зовнішніми підрядниками	Ретельна добірка контрагентів, розробка прототипів.
Фактична продуктивність нижче необхідної	Розробка прототипів, порівняльне тестування
Використання застарілих технологій	Технічний аналіз, аналіз вартості

Крім перерахованих вище ризиків є ще ряд можливих небезпек для ІТ-проектів. Зокрема, це: плинність кадрів та порушення вимог.

Для того щоб уникнути плинності кадрів, необхідно розрахувати середній відсоток плинності технічного персоналу в компанії, а також оцінити загальну втрату часу на пошук заміни на позицію, що звільнилася.

Що ж стосується ризику порушення вимог, то він є одним з найнебезпечніших, оскільки в будь-якому випадку погано відбивається на реалізації проекту аж до його повного провалу. Найчастіше, щоб уникнути проблем команда намагається прикритися двояким трактуванням вимог, але це рано чи пізно призводить до конфлікту з замовником, що може спричинити закриття проекту. До такого ж ризику може привести ситуація, коли учасники проекту, нібито намагаючись його покращити, перевантажують його великою кількістю вимог.

Уникнути ризику порушення вимог або знизити його вірогідність допоможе вирішення конфлікту щодо вимог до продукту і досягнення остаточних домовленостей з цього питання.

Процес управління ризиками ІТ-проекту в цілому можна розділити на кілька етапів [2]. На першому етапі проводиться виявлення ризиків, коли на самому початку планування проекту вся команда проекту обговорює всі ризики, які на її думку мають місце бути для даного проекту.

Потім здійснюється аналіз і пріоритизація ризиків. На цьому етапі за допомогою наявного у команди досвіду проводиться оцінка ступеню впливу та ймовірності настання зазначених ризиків. На основі отриманих оцінок виділяються найбільш важливі ризики, які потребують особливої уваги і виділення певних ресурсів на їх усунення.

На етапі планування команда проекту розробляє стратегію управління ризиками, а також плани і конкретні дії щодо зниження впливу або повного усунення ризиків.

Наступний етап – моніторинг ризиків має на увазі постійне спостереження за ризиками, а саме за змінами оцінки їх ймовірності, загрози, величини і т.п. Крім цього на даному етапі періодично проглядаються плани управління ризиками, перевіряється наявність необхідних ресурсів, а також можливі відхилення від календарного графіка. Всі ці відомості відображаються в звітах про ризики, з яких команда проекту, замовник та інші зацікавлені особи можуть дізнатися поточний стан ризиків проекту і дії, вжиті для управління цими ризиками.

На етапі контролю за ризиками виконуються всі плани щодо ризиків і контролюється виконання цих планів. Тоді ж можливе внесення змін до проекту, якщо є небезпека, що певні ризики можуть вплинути на важливі аспекти проекту.

Всі перераховані вище етапи не обов'язково повинні здійснюватися в чіткій послідовності для кожного ризику. Ці етапи можуть повторюватися циклічно, якщо в ході реалізації проекту з'являються нові обставини, що впливають на проект

## Література

1. Boehm B. W. Software risk management: principles and practices .*IEEE software*. 1991. Т. 8, № 1. С. 32-41.
2. Б. Жданов. ИТ-проекты и принципы управления рисками. *ИТМ. Информационные технологии для менеджмента*. 2010. №3. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims164.html>



**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ МЕТОДОМ  
МАРКЕТИНГОВОГО РАНЖИРОВАНИЯ**

**А.В.Косенко**

к.э.н., доц., профессор кафедры менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений

**В.И.Борзенко**

к.т.н., доц., профессор кафедры менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений

**М.Ю.Глизнаца**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента инновационного предпринимательства и  
международных экономических отношений

**П.Г.Перерва**

д.э.н, проф., заведующий кафедрой менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений  
Национальный технический университет «Харьковский политехнический  
институт» (г.Харьков)

Экономическая среда, в которой предприятия осуществляют свою инновационную политику, находится в постоянном движении и изменении. Изучение важнейших аспектов выживания и конкурентоспособного функционирования в современных экономических условиях, которые называются инновационной экономикой, свидетельствует о важности инновационного развития предприятий. В связи с этим, проблема использования и развития инновационного потенциала предприятия приобретает особую значимость, что обусловлено также необходимостью решения стратегических задач на микро- и макроуровнях.

Инновационный проект следует рассматривать как одну из форм реализации инновационного потенциала предприятия, под которым следует понимать совокупность возможностей целенаправленных инновационных изменений исходного состояния любой системы в ее конечное состояние, связанные с затратами времени, финансов и ресурсов.

В связи с этим следует отметить, что инновационный проект, эффективный для одного предприятия, может оказаться неэффективным для другого в силу объективных и субъективных причин, таких как территориальная расположенность предприятия, уровень компетенции персонала по основным направлениям инновационного проекта, состоянии производственного потенциала и т.п. Все эти факторы оказывают существенное влияние на результативность инновационного проекта, но оценить количественно каждый из них очень сложно, а в некоторых случаях невозможно, поэтому их необходимо учитывать на стадии отбора проектов.

В связи с тем, что на каждом конкретном предприятии имеют место свои особые факторы, влияющие на эффективность инновационных проектов, то универсальную систему оценки можно создать только с точки зрения рекомендательного характера, поскольку ряд факторов имеет отношение к большинству инновационных предприятий.

Таким образом, на основе этих факторов можно выделить определенные критерии для ранжирования инновационных проектов, которые являются следствием анализа инновационного проекта, который заключается в исследовании показателей качества инновации, экономическом анализе и формировании стоимостных оценок инновационного проекта.

Для прогноза стоимостной оценки инновации необходимо применять один метод, а последовательно-параллельное вариантное системное моделирование. Экономическая часть этого моделирования основана на применении метода анализа «затраты - эффективность».

Показатели качества инновации и ее инвестиционная привлекательность рассчитываются на основе экспертных оценок, создания агрегированной

мысли, метода проб и ошибок и составлением дерева целей. Далее оказывается рейтинг показателей, проводится ранжирование проектов и осуществляется условный перевод в количественную форму.

В связи с этим, если при анализе инвестиционных проектов можно ограничиться стандартным методикам, то инновационные проекты требуют сочетание количественных и качественных методов и проведение сравнительного анализа моделей факторов в различных совокупностях.

Таким образом, особенность анализа инновационных проектов заключается в том, что расширяется круг проблем по их ранжированию, что, в свою очередь, усложняет задачу экспертов. Это связано, во-первых, с тем, что увеличивается число объектов, подлежащих анализу, что обусловлено принципиальной новизной продукта, неизвестностью рынка, особенностью целевого отбора технологического и производственного аппарата, специальной подготовкой и обучением персонала и, наконец, с значительными техническими, технологическими и коммерческими рисками. Кроме того, особое внимание при разработке инновационных проектов необходимо уделять правовым, институциональным, экологическим и социальным проблемам. Во-вторых, для анализа инновационных проектов приходится применять качественные и прогностические методы, усложняет процедуру и снижает точность прогноза.

С целью ранжирования инновационных проектов на предприятии необходимо выделить следующие потенциалы как структурные компоненты инновационного потенциала: кадровый; производственный; инвестиционный.

В связи с этим, можно говорить о том, что формируется система критериев, которая дает возможность оценить вклад инновационного проекта в достижение конечной цели и использовать эту информацию для соответствующего распределения ресурсов на реализацию таких проектов.

Данный подход к анализу инновационных проектов является основанием для их экспертизы. Итак, экспертиза может и должна выступить одним из условий ранжирования инновационных проектов, задача которой состоит в

оценке научного и технического уровня проекта, возможностей его выполнения и т.д. В конце концов она должна быть основой разработки методов ранжирования инновационных проектов.

На наш взгляд, экспертиза должна обеспечить выбор качественного инновационного проекта, который представляется инвесторам. В связи с этим, инновационные проекты должны подвергаться анализу с помощью единой системы критериев, что, в свою очередь, означает, что информационная база, точность и методы определения стоимостных и натуральных показателей по вариантам должны быть сопоставимы.

В аспекте вышеизложенного выделим следующие методы экспертизы инновационных проектов: описательный; сравнения положений «до и после»; сравнительная экспертиза.

Описательный метод заключается в том, что рассматривается потенциальное действие результатов осуществляемых проектов на ситуацию на определенном рынке товаров и услуг. Полученные результаты обобщаются, составляются прогнозы и учитываются побочные процессы. Данный метод позволяет учитывать, например, взаимодействие сферы НИОКР с патентным правом, налоговым законодательством, образованием, подготовкой и переподготовкой кадров. Среди основных недостатков этого метода следует отметить то, что описательный метод не позволяет корректно сопоставить два и более альтернативных варианта.

Метод сравнения положений «до и после» позволяет учитывать не только количественные, но и качественные показатели различных проектов. Вместе с тем, этому методу присуща высокая вероятность субъективной интерпретации информации и прогнозов.

Метод сравнительной экспертизы заключается в сравнении положения предприятий и организаций, получающих государственное финансирование и не получающих его. Здесь обращается внимание на сопоставимость потенциальных результатов осуществляемого проекта, что составляет одно из требований проверки экономической обоснованности конкретных решений по

финансированию краткосрочных и быстрокупаемых проектов. Данный метод, как и все предыдущие, имеет недостатки, в частности, он неприменим при выработке долгосрочных приоритетов государственной политики.

Следует отметить, что преимущества и недостатки различных методов экспертизы инновационных проектов обуславливают их комбинированное применение.

Выделение особенностей экспертизы инновационных проектов позволяет как методы их ранжирования рассматривать:

- проекты, по которым имеются готовые образцы, которые составляют основу рынка инновационных программ и дают основную практическую отдачу. Основой маркетинга таких проектов является активизация спроса на результаты инновационной деятельности и продвижения инноваций на рынок, формирование благоприятного инвестиционного климата;

- приоритетные объекты, находящиеся на завершающих стадиях, является основой государственных научно-технических программ, направленных на решение среднесрочных (3-7 лет) ключевых проблем;

- фундаментальные и поисковые долгосрочные (7-15 лет) ключевые проблемы развития. Основой их выполнения базовое финансирование мониторингу (оценка и выявление прорывных направлений, критических технологий).

Главным выводом следует считать то, что ранжирования инновационных проектов на предприятии осуществляется с целью выявления потребностей в инновационном развитии и поиске возможных путей их удовлетворения, то есть выбора направлений эффективного использования инновационного потенциала.

### **Литература**

1. Pererva Petro Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // Petro Pererva, Szabolcs Nagy, Maria Maslak.- MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna.- № 5.- 2018.- [Published online].- Access mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)

2. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

3. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

4. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

5. Nagy S. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.G.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

6. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.

8. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobielieva T.O Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.– С. 140-143.

9. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.

10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

11. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

12. Перерва П.Г., Гончарова Н.П., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

13. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

14. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

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

16. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

## **ВИЯВЛЕННЯ ТА ОЦІНКА СТУПЕНЯ ВПЛИВУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРИН В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Н.В. Косенко<sup>1</sup>, С.В. Сумець <sup>2</sup>**

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

<sup>2</sup> студент ЦЗДН кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

Проблеми ефективного функціонування системи охорони здоров'я, рівня якості медичної допомоги відносяться до найбільш актуальних та пріоритетних завдань в будь-якій державі. Проблема оцінки якості медичних послуг в міру розвитку медичних технологій та змін характеру захворювань постійно ускладнюється. Впровадження нових медичних технологій і форм організації праці має бути націлене, перш за все, на підвищення якості медичної допомоги, що надається населенню.

До основних критеріїв якості організації медичної допомоги можна віднести наступні її характеристики [1]:

1. Доступність медичної допомоги – це вільний доступ до служб охорони здоров'я незалежно від географічних, економічних, соціальних, культурних, організаційних чи мовних бар'єрів.

2. Безперервність медичної допомоги – це координація діяльності в процесі надання пацієнту медичної допомоги в різний час, різними фахівцями і лікувальними установами. Така координація діяльності медпрацівників гарантує стабільність процесу лікування і його результату.

3. Результативність і дієвість – відповідність фактичного результату, отриманого в процесі наданої медичної допомоги до очікуваного результату в конкретних умовах.

4. Орієнтованість на пацієнта – його задоволеність яка означає участь Пацієнта в прийнятті рішень при наданні медичної допомоги, задоволеність

результатами та умовами надання медичної допомоги.

5. Безпека процесу лікування – критерій гарантії безпеки для життя і здоров'я пацієнта і відсутності шкідливих впливів на хворого і лікаря в конкретному медичному закладі з урахуванням санітарно-епідеміологічної безпеки.

6. Своєчасність надання медичної допомоги в міру необхідності, тобто за медичними показаннями, швидко і при відсутності черговості

7. Відсутність (мінімізація) лікарських помилок, що ускладнюють одужання або збільшують ризик прогресування наявного у пацієнта захворювання, а також підвищують ризик виникнення нового.

8. Науково-технічний рівень. Найважливішим компонентом якості організації медичної допомоги є науково-технічний рівень методів лікування, що застосовують, діагностики і профілактики, що дозволяє оцінити ступінь повноти надання необхідної допомоги з урахуванням сучасних досягнень в області медичних знань і технологій.

Актуальність питань забезпечення якості і безпеки медичної допомоги неможливе без врахування впливу стейкхолдерів. При прийнятті рішень в сфері охорони здоров'я необхідно враховувати які очікування мають ті чи інші зацікавлені сторони сьогодні і що вони очікують в майбутньому. Виявлення різних груп стейкхолдерів у сфері охорони здоров'я є вкрай важливим завданням, такий аналіз дозволяє провести їх всебічну оцінку. Характер взаємодії різних груп стейкхолдерів між собою має суттєвий вплив на характеристики ринку медичних послуг в цілому.

Сфера охорони здоров'я є складною системою, на яку впливають різні макроекономічні фактори. Цей вплив реалізується через стейкхолдерів – зацікавлені структури / особи, що володіють різним ступенем влади в галузі і рівнем зацікавленості в процесах, що відбуваються. Для оцінки ступеня впливу всіх зацікавлених сторін у сфері охорони здоров'я можна використовувати матрицю «Влада-зацікавленість», рисунок 1.



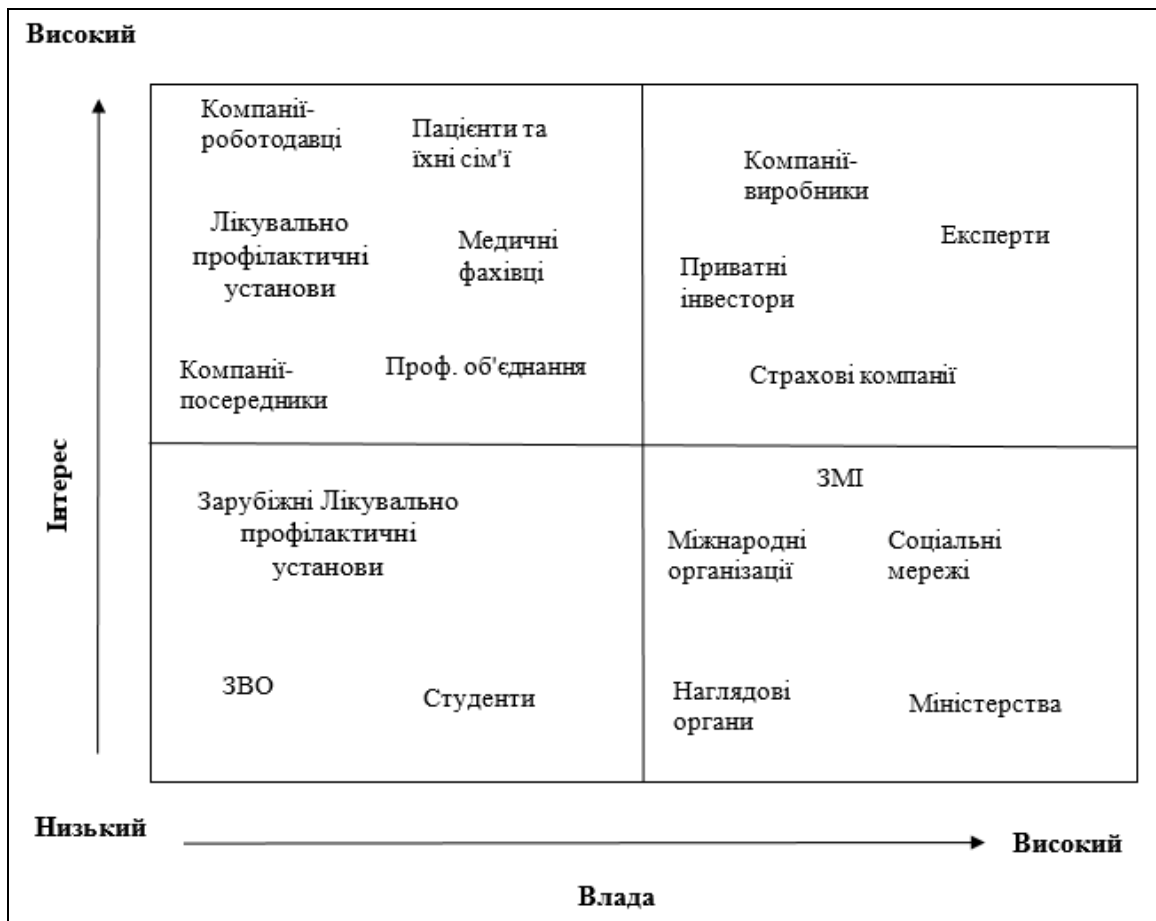


Рисунок 1 – Матриця «Влада-зацікавленість» у сфері охорони здоров'я

Координати «влада» мають на увазі можливість надавати вплив на суб'єкт економічної діяльності і формувати його структуру, а координати «зацікавленість» характеризують значущість суб'єкта для даного стейкхолдера. Таким чином, формуються чотири групи зацікавлених сторін: «гравці», які мають високу владу і високу зацікавленість, «суб'єкти» з високою зацікавленістю і низькою можливістю впливу, «організатори середовища», що мають високу владу і низьку зацікавленість і «натовп», який формується стейкхолдерами з низькими показниками по обом координатам.

## Література

1. Онлайн-видання України для фахівців в області фармації та медицини / Медичне страхування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.apteka.ua/about>.

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-MARKETINGУ В ПРОСУВАННІ ПОСЛУГ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВИДАНЬ**

**А.В. Крамаренко**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національної  
металургійної академії України (м. Дніпро)

**М.К. Вишневська**

к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Національної  
металургійної академії України (м. Дніпро)

В останні роки електронний маркетинг набув широкого поширення у всіх сферах діяльності по всьому світу через свою високу ефективність. Україна не є виключенням в цьому аспекті, і все більше вітчизняних підприємств використовують інструменти електронного маркетингу для просування на ринку. Видавнича галузь не є винятком.

Провівши первинний аналіз, було виявлено, що більша частина видань для свого просування використовують тільки окремі інструменти інтернет-маркетингу, оскільки використання повного комплексу інтернет-маркетингу є дуже трудомістким і ресурсовитратним.

Для аналізу використовуваних інструментів електронного маркетингу були досліджені такі бухгалтерські видання:

- Uteka;
- «Податки та бухгалтерський облік»;
- «Бухгалтер 911»;
- «Бухгалтер та закон»;
- «Все про бухгалтерський облік»;
- «Професійний бухгалтер».

Аналіз інструментів інтернет-маркетингу, що використовують спеціалізовані бухгалтерські видання, проводився за допомогою сервісу Similar Web (таблиця 1).

Таблиця 1 – Дослідження джерел трафіку сайтів електронних спеціалізованих видань

Назва	Трафік, тис.	Час на сайті, хв.	Джерела трафіку, %					
			Search	Direct	Email	Referrals	Social	Display Ads
Uteka	601,2	01.34	77,28	17,15	3,32	1,95	0,31	0,0
Податки та бухгалтерський облік	1900	03.07	70,43	15,77	8,02	1,65	1,11	0,0
Бухгалтер 911	941	02.51	51,85	29,4	13,74	1,11	3,89	0,02
Бухгалтер та закон	939,9	01.35	79,72	17,97	0,71	1,09	0,52	0,01
Все про бухгалтерський облік	163,9	02.19	63,6	31,82	4,1	0,23	0,26	0,0
Професійний бухгалтер	128,4	01.37	68,8	20,01	2,5	6,55	2,14	0,01
Середнє значення	779,07	1,97	68,61	22,02	5,40	2,10	1,37	0,01

Виділяють наступні види трафіку:

- прямий (Direct). Користувач набирає сайт в адресному рядку або переходить з закладок браузера. Також сюди відносяться переходи з мобільних додатків і месенджерів;

- органічний (Search). Трафік зі сторінки видачі пошукових систем;

- реферальний (Referrals). Переходи зі сторінки іншого сайту, а також з месенджерів і додатків, тобто всі переходи по посиланнях. Такий трафік дає нативна, тізерна і банерна реклама, гостьові пости, розміщення на форумах. Буває платним, безкоштовним і умовно безкоштовним (коли ви платите тільки за розміщення або за роботу, але не за клік);

- платний (Display Ads), з оголошень контекстної реклами, ретаргетинга, з таргетированої реклами в соціальних мережах;

- з соцмереж (Social), з Facebook, ВКонтакте, Twitter і т.д.;

- електронні листи (Email).

З рисунку 1 видно, що пошукові системи залишаються одним з основних каналів трафіку для аналізованих видань (близько 70%). Навіть незважаючи на те, що робота SEO-фахівців значно ускладнилася після запровадження нових алгоритмів.

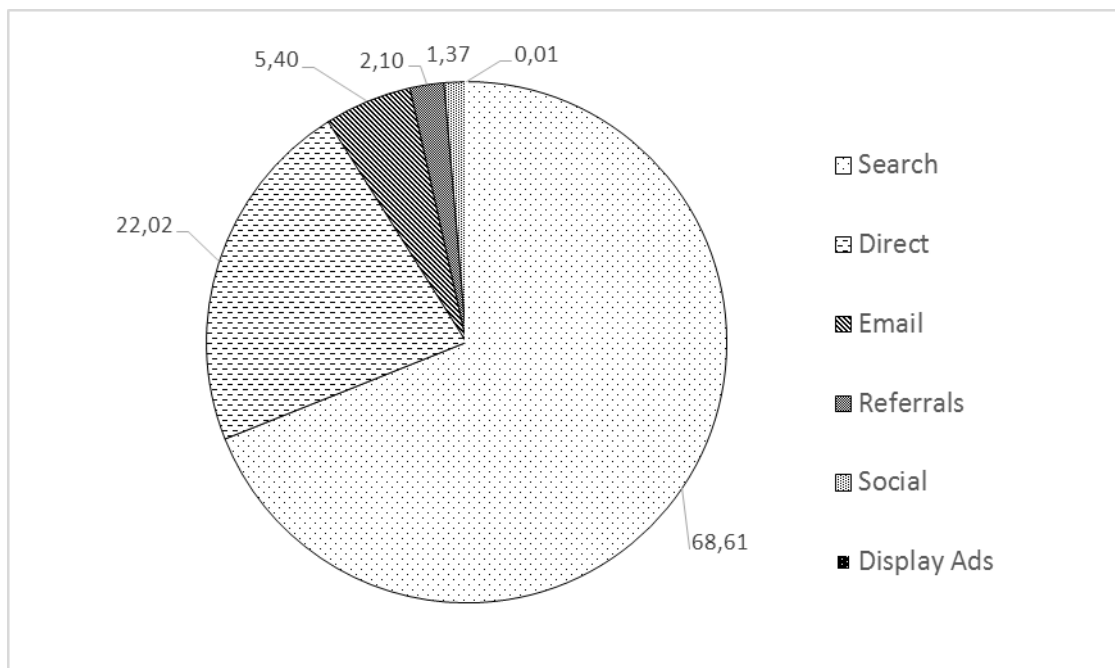


Рисунок 1 – Аналіз середнього значення джерел трафіку сайтів спеціалізованих бухгалтерських видань

У загальному обсязі трафік з пошуку впевнено стоїть на першому місці згідно зі звітом Similar Web, на другому місці знаходиться прямий трафік, але його практично неможливо контролювати. Третє місце за обсягом трафіку займає трафік з емейл-листів. Та, в більшості випадків, близько 1% трафіку припадає на соціальні мережі.

Жодне з видань не використовує на достатньому рівні контекстну рекламу. Хоча вона має ряд переваг:

- оголошення розміщуються над органічною видачею або під нею і тим самим перехоплюють на себе значну увагу користувачів;
- звітність, компанія бачить всі витрати, їх легко проаналізувати;
- рекламу можна запуснути за 1-2 дні, оголошення активізуються за 3-4 години;

- легко налаштувати регіональність, вибрати аудиторію та умови показу;
- рекламу бачать не всі користувачі, а лише ті, хто цікавиться відповідною послугою;
- оплата тільки за клік, переглядів може бути скільки завгодно.

Як видно з вищесказаного, досліджувані видавництва не використовують системний електронний маркетинг в своїй маркетинговій діяльності. Для сучасних видавництв це є неприйнятним упущенням в конкурентній боротьбі.

Комплексне застосування інструментів digital-маркетингу в просуванні послуг спеціалізованих бухгалтерських видань приведе до синергетичного ефекту, сприятиме збільшенню прибутку компаній, підвищенню зацікавленості споживачів та створенню позитивного іміджу.

## ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

**КРУГЛОВ В. В.,**

д. держ. упр,

доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Харківський національний університет будівництва та архітектури  
м. Харків, Україна

Створення інноваційного, відкритого, демократичного суспільства передбачає забезпечення стійкого розвитку держави на основі функціонування сучасної цифрової економіки. В цьому напрямі розширення можливостей цифрового уряду, впровадження нових технологій не тільки підвищить адміністративну ефективність, але і забезпечить шляхи зміцнення збалансованого економічного зростання та активізує комунікативні зв'язки з учасниками господарської діяльності, зацікавленими особами та громадськістю.

Цифрова економіка виникає на основі поступового проникнення інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, хмарних технологій у майже всі сфери діяльності. Знання та інформація дозволили створити сучасну форму соціально-економічного розвитку, яка оптимізує структуру економіки та підвищує продуктивність праці, а ключові інновації змінюють старі технології досліджень, виробництва та надання послуг. Залежно від різних підходів щодо вимірювання, розмір цифрової економіки становить, за деякими оцінками, від 4,5 до 15,5% світового ВВП [1].

Україна у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) поступово перейшла у групу країн, які продукують цифрові продукти та надають послуги в якості експерта. У 2000 р. експорт послуг ІКТ України склав лише 56 млн дол (52 місце у світі). У 2017 р. країна позиціонувала себе як центр ІКТ-послуг, маючи щорічний експорт ІКТ у розмірі 2,8 млрд дол, посідаючи 25 місце у світі [2]. Ключовим фактором просування України в напрямі розвитку

цифрової економіки є ступінь розвиненості інноваційної діяльності в країні. Експорт послуг у сфері інформаційних і комунікаційних технологій України склав 4,5% від загального обсягу торгівлі – це найвищий показник серед країн Східної Європи та Південного Кавказу. Стрімко зростаючий сектор ІКТ України, за оцінками, становив 4 млрд дол США у 2019 р. [3].

Формування державної політики передбачає широке запровадження цифрових технологій з метою автоматизації процесів адміністрування, надання послуг та підвищення ефективності державного управління та регулювання. Черговий етап промислової революції, заснованої на інтенсивному використанні інформаційно-комунікаційних зв'язків, віддалених з'єднань, засобів обробки та зберігання інформації, потребує забезпечення державою чіткого бачення загроз та скоординованих дій щодо реалізації функцій безпеки, захисту конфіденційної інформації [4]. Основою впровадження політики цифровізації економіки має стати створення сучасної інфраструктури, залучення інвестиційних та технологічних ресурсів, розвиток галузі науки та освіти, підготовка фахівців з гнучкими навичками.

В межах політики Східного партнерства постає необхідність синхронізувати розвиток різних напрямів сфери цифрового ринку України, а саме:

- правил надання цифрових послуг;
- реалізації безпеки цифрової економіки;
- електронної торгівлі;
- цифрових навичок;
- досліджень у інноваційних галузях;
- сфери цифровізації в охороні здоров'я [5].

В подальшому формування інвестиційної стратегії цифрового розвитку має передбачати врахування цільових орієнтирів, визначених державною політикою, суспільством та зацікавленими сторонами (інвестори, забудовники, суб'єкти права власності) Зазначене, в свою чергу, вимагатиме розширення функцій безпеки та кібербезпеки, модернізації законодавства у сфері захисту

інтелектуальної власності, формування відповідних стандартів надання публічних послуг в системі електронного врядування та інтегрованих з ним державних сервісів, корегування потреб і вимог на ринку праці.

Породжені процесом цифрової трансформації нові умови ведення економічної діяльності повинні актуалізуватися і в підходах до розроблення та реалізації державної політики цифровізації економіки. Не врахування сучасних змін може призвести до втрати ринків збуту інноваційних продуктів, незахищеності конфіденційної державної та приватної інформації, технологічного відставання, зниження конкурентоспроможності держави, призупинення економічного розвитку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Digital economy report. 2019 : value creation and capture : implications for developing countries. Geneva : UN, 2019. 172 p. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf).
2. Think differently. Think archetype. Your digital economy model. Huawei, 2020. URL: [https://www.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/public-policy/adl\\_huawei\\_digital\\_transformation\\_main\\_report.pdf?la=en](https://www.huawei.com/-/media/corp2020/pdf/public-policy/adl_huawei_digital_transformation_main_report.pdf?la=en).
3. Path for Ukraine's Economic Growth: Technology Upgrading. World Bank. Washington, 2019. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32814>.
4. Kruhlov V., Latynin M., Horban A., Petrov A. Public-private partnership in cybersecurity. CEUR Workshop Proceedings. 2020. № 2654. P. 619-628.
5. Піщуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ, Центр Разумкова, 2020. 274 с.

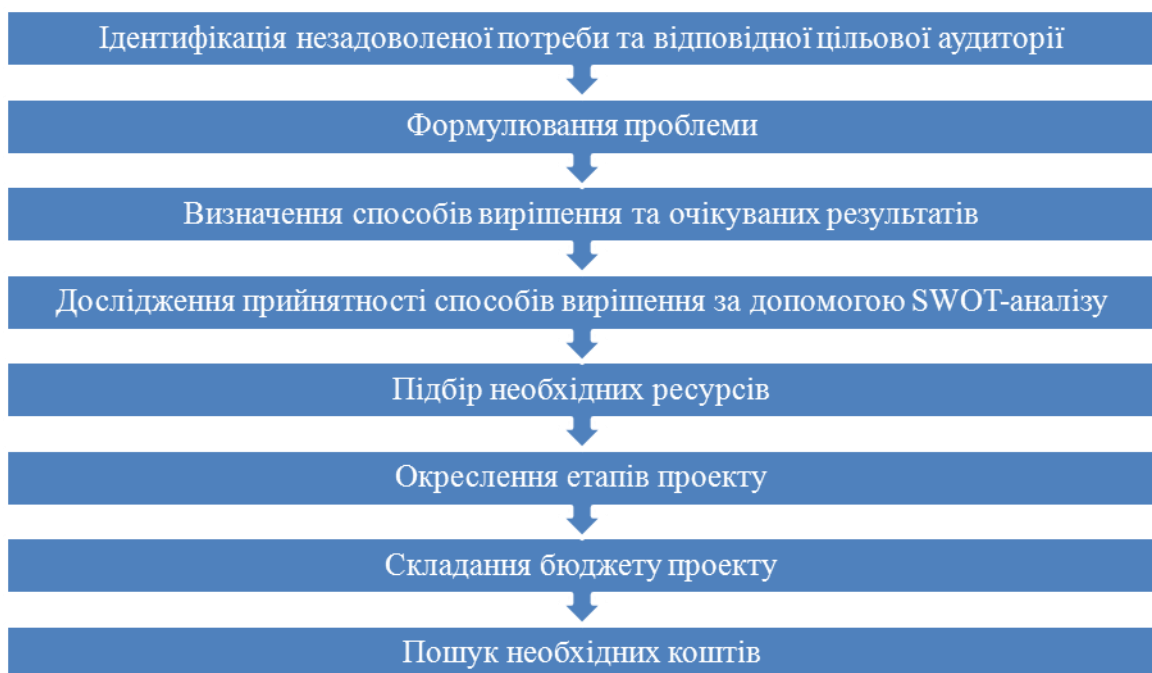


## ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ В ПРОЕКТ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ФІНТЕХ

**І.Я.Кузьмук**

к.е.н., асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (м.Чернівці)

В умовах постіндустріального суспільства успішне вирішення поставлених завдань можливе при грамотно підбраному проектному підході. Процес управління проектами розпочинається з підготовчої фази, в межах якої закладаються основні візії проекту та шляхи його ресурсного наповнення. Базою цієї фази є ідентифікація незадоволені потреби та відповідної цільової аудиторії (рис. 1), адже саме проблема, яка виникає внаслідок цього є об'єктом спрямування необхідних ресурсів та зусиль.



**Рис. 1** Логіко-структурна модель проекту

В той же час, не менш важливим елементом підготовчої фази, який її завершує, є пошук необхідних джерел фінансування (фандрейзинг), який може бути реалізований через використання наступних каналів, а саме:

1. Допомога меценатів та донорів;
2. Стандартна рекламна кампанія по збору коштів;
3. Спеціалізовані події із залучення коштів;
4. Державне фінансування;
5. Фандрейзингові фінтех інструменти.

Перші 4 канали є традиційними і змушують бізнес бути напряму залежним від якості роботи з обраною кількістю потенційних донорів. Це призводить до здорожчання рекламної кампанії, значних витрат часу на її проведення, територіальними та галузевими обмеженнями, а, особливо, в теперішній час, неможливістю проведення ряду заходів кампанії зі збору коштів у зв'язку із поширенням пандемії covid-19. Зазначене змушує потенційних стартаперів часто звертати увагу на можливості, що відкривають фандрейзингові фінтех інструменти, які нівелюють більшість із вказаних загроз, використовуючи переваги діджиталізації. Одним із найбільш популярних фінтех інструментів для збору коштів є краудфандинг, що являє собою спосіб залучити кошти для росту і розвитку проекту, ініціативи, підприємства або програми за рахунок внесків від великої кількості сторонніх осіб, які можуть бути не пов'язані ні з самим проектом, ні з професійним бізнес-інвестуванням [1].

У міжнародній практиці розрізняють чотири типи краудфандингу:

– краудфандинг з нефінансовим винагородою (rewards-based crowdfunding): прихильники ідеї жертвують суму коштів в обмін на вироблений продукт (опція замовлення);

– благодійний краудфандинг (donation-based crowdfunding): кошти збирають на благодійність або конкретну мету, наприклад, буріння свердловини або будівництво школи для малозабезпеченої громади, або на приватні кампанії, наприклад, на лікування певної людини;

– акціонерний краудфандинг (equity crowdfunding): інвестори вкладають великі суми грошей в компанію в обмін на невелику частку її капіталу;

– інвестиційний краудфандинг (investment crowdfunding) : кредитори надають позику, розраховуючи на повернення основного позики і відсотків [2].

Найбільш популярними та всесвітньо-визнаними платформами краудфандингу є «Kickstarter», «Crowdfunder», «Funding circle», «Indiegogo», «Fundable». А серед вітчизняних платформ варто виділити «Na starte» та «Спільнокошт (Big Idea)», хоча відзначимо, що рівень активності та обсяг залучення коштів за їх допомогою суттєво поступається вищезазначеним глобальним майданчикам.

Аналізуючи практики залучення коштів із використанням краудфандингу слід відмітити, що це не є простим процесом і потребує кваліфікованих зусиль, адже конкуренція на цьому ринку стає все більшою, а потенційні донори - розсудливішими. За словами Райана Сіма, керуючого директора і співзасновника компанії «We The People», компанії, яка продає тільки продукти краудфандингу, труднощі краудфандингу великі. Він перерахував п'ять основних проблем, які заважають краудфандинговим кампаніям:

– пошук та впровадження економічно ефективної маркетингової стратегії до, під час та після кампанії;

– створення правильного повідомлення в описі кампанії, яке буде викликати інтерес до продукту або послуги;

– розробка інформативної та захопливої відео кампанії, що пояснює продукт та його переваги (головна проблема полягає в тому, що створення дійсно хорошого та високоефективного відео коштує дорого);

– створення та планування програми нагород для стратегічної максимізації рентабельності інвестицій;

– пошук найбільш ефективного та економічного методу використання винагороди [3].

На наш погляд, дані проблеми можна оминати, якщо чітко визначити свій продукт та пропозицію для ринку, зрозуміти потреби цільової аудиторії, логічно та лаконічно сформулювати заявку, економічно-обгрунтовано визначити бюджет, продумати список винагород, серйозно підійти до вибору

краудфандинг-майданчика, донести інформацію про свій проект якомога більшої кількості людей та інше.

### Література

1. Краудфандинг: що це таке і як він працює в Україні. *Програма підтримки підприємництва "Будуй своє"*. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-pracyuye-v-ukrayini> (дата звернення: 15.03.2021).

2. Краудфандинг: сутність, стан та особливості діяльності в Україні. *Business Law Electronic Resource*. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/craundfunding-v-ukraini-t/> (дата звернення: 15.03.2021).

3. Що таке краудфандинг? *Новини про технології та бізнес | UAspectr*. URL: <https://uaspectr.com/2020/05/15/shho-take-kraudfandyng/> (дата звернення: 15.03.2021).

**ДО ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У  
ПРАВООХОРОННІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**В.О.Кулик**

здобувач, магістр, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**В.О.Петренко**

д.т.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**Є.Д.Буртова**

адвокат, магістрант, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

Міністерство освіти і науки України своїм наказом № 1294твід 22.10.2020 року затвердив Стандарт вищої освіти України за спеціальністю 262 «Правоохоронна діяльність» для другого (магістерського) рівня вищої освіти [1]. В описі предметної області зазначено, що цілями навчання є підготовка фахівців, здатних ідентифікувати та розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері правоохоронної діяльності або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризуються невизначеністю умов і вимог.

У нормативному змісті підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю 262 «Правоохоронна діяльність», який сформульований у термінах результатів навчання, у пункті РН14 відмічено: розробляти та управляти проєктами у сфері правоохоронної діяльності та з дотичних міждисциплінарних напрямів, аналізувати вимоги, визначати цілі, завдання, ресурси, строки, виконавців. Пункт РН16 сформульований наступним чином: використовувати сучасні методи і засоби системного аналізу, імітаційного моделювання, збирання та оброблення інформації для аналізу варіантів і прийняття рішень при виконанні професійних завдань [1].

Незважаючи на процес реформування системи правоохоронних органів України, вона залишається мало ефективною, не здатною вирішувати стратегічні завдання в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього

середовища. Тому, підготовка в закладах вищої освіти кваліфікованих, креативних фахівців для правоохоронної діяльності є актуальною.

Професійна підготовка кадрів для правоохоронних органів у країнах Європейського Союзу націлена на ефективне управління персоналом поліцейських органів, на кооперацію між країнами. Як зазначає автор [2, с. 165], що для професійного навчання поліцейських розвинених країн властивий прикладний характер освіти, невід'ємний зв'язок здобутих знань та навичок із повсякденною правоохоронною діяльністю. При цьому професійна освіта проводиться у раціональні та обґрунтовані терміни і включає в себе засвоєння теоретичної та практичної частини, їх належне поєднання.

Як зазначено в дослідженні [3, с. 274], формування кадрового резерву кандидатів на вищі керівні посади в правоохоронній сфері неможливе без всебічної професійної підготовки, яка є необхідною умовою для просування на керівні посади в кожній з обстежених європейських країн. Найбільш загальні навчальні теми підготовки управлінських кадрів у правоохоронній сфері є в Нідерландах, що включають:

- розробку профілактичних правоохоронних операцій;
- навчання для модульної освіти та розвиток кар'єри;
- питання мотивацій поліцейської діяльності та управління фінансами;
- управління проектами та ефективна тактика впливу.

В роботі [4, с. 52] також розглянуті питання підготовки поліцейських в європейських країнах. Так у Хорватії значна увага приділяється питанням наукового менеджменту, організаційного структурування, організаційної поведінки працівників правоохоронних органів, управління конфліктами, прийняттю управлінських рішень. У Чеській Республіці найбільш поширені такі навчальні теми у підготовці поліцейських: управління людськими ресурсами; боротьба з організованою злочинністю; законодавче забезпечення правоохоронної діяльності; міжнародне співробітництво; аналітичні навички; попередження злочинності; управління поліцейськими операціями.

Ефективне функціонування системи правоохоронних органів та установ України можливе тільки за умови тісної спільної діяльності усіх її складових. Кожен орган реалізує покладені винятково на нього завдання у певному напрямі загальної державної політики у сфері правопорядку зокрема. Принципове значення має пріоритетна мета реалізації державної політики, адже як ніколи саме при внутрішньосистемній взаємодії усі зусилля взаємодіючих сторін спрямовуються на її досягнення [5, с. 72].

Управління проектом допомагає швидко і ефективно досягти поставлених цілей, правильно використати наявні ресурси в найкоротші терміни.

Як зазначено в дослідженні [6, с. 113], в Україні формується демократична правова держава і цей процес передбачає удосконалення правової діяльності органів внутрішніх справ на регіональному рівні. Головні напрямки, принципи та завдання правоохоронних органів на місцях мають втілюватися у організаційні проекти, які природним чином мають бути пов'язані із впровадженням прогресивних управлінських технологій у сфері правоохоронної діяльності.

Актуальним є розробка місії управління проектами в сфері правоохоронної діяльності та шляхів їх ініціалізації. Місія проекту в сфері правоохоронної діяльності повинна визначати фундаментальні цілі для яких розроблено проект і котрі мають бути досягнуті в результаті його реалізації [7, с. 21].

Правоохоронна діяльність – це вид правозастосовчої діяльності, що має концептуальне значення для будь-якого проекту у цій сфері. Ключовою проблемою цих проектів є питання компетентності управління з урахуванням дії внутрішнього та зовнішнього середовищ. Застосування інструментів, методів та технологій компетентнісного управління проектами дозволить правоохоронним установам забезпечити ефективність своєї діяльності в масштабах держави, зменшити витрати та досягти поставлені цілі [8, с. 209].

Таким чином, до основних питань управління проектами у правоохоронній діяльності треба віднести наступні:

- є нагальним необхідність активізувати проведення досліджень в напрямку розробки і впровадження інновацій в систему підготовки фахівців з правоохоронної діяльності;
- адаптація сучасних методів і засобів системного аналізу, імітаційного моделювання, обробки інформації для прийняття рішень в оперативній діяльності;
- формування кадрового потенціалу;
- застосування інструментів, методів та технологій компетентнісного управління проектами.

#### Література:

1. Про затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 262 «Правоохоронна діяльність» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1294 від 22.10.2020 року. [URL:https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/10/23/262\\_Pravookhoronna\\_diyalnist\\_mahistr.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/10/23/262_Pravookhoronna_diyalnist_mahistr.pdf).
2. Тимофєєв В.П., Волков Ю.М. Проблеми забезпечення навчання майбутніх працівників національної поліції. Актуальні проблеми державотворення, право творення та правозастосування. Матеріали наукового семінару ДДУВС (08.12.2017 року). URL: <https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/2975/1/33.pdf>.
3. Петросова О.В. Європейська система освіти підготовки управлінських кадрів у правоохоронній сфері. Науковий вісник академії муніципального управління. Серія: Управління. 2012. Вип.2. С.271-278. URL:
4. Швець Д.В. Поліцейська освіта: європейські підходи до організації та тенденції розвитку. Підготовка поліцейських в умовах реформування системи МВС України. Харків. 2020. С.50-54. URL: [https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9150/Politseiska%20osvita\\_yevropeiski%20pidhody\\_Shvets\\_2020.pdf?seguens...](https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9150/Politseiska%20osvita_yevropeiski%20pidhody_Shvets_2020.pdf?seguens...)



5. Кобзар О.Ф. Взаємодія – невід’ємна складова управління в правоохоронній діяльності. Наукові записки: Серія Право. Випуск 2, Спецвипуск, 2017. С. 71-74. URL: [https://cuspu.edu.ua/images/nauk\\_zapiski/pravo/2\\_spec\\_2017/71-74.pdf](https://cuspu.edu.ua/images/nauk_zapiski/pravo/2_spec_2017/71-74.pdf).

6. Петренко В.О., Волюков Т.А. Проблеми застосування проектного підходу у правоохоронній діяльності. *Управління проектами: стан та перспективи. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції. 15-18 вересня 2015.- Миколаїв: НУК, 2015. 204 с. С. 112-113.*

7. Ярошенко Ф.А. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография// Ф.А.Ярошенко, С.Д.Бушуев, Х.Танака. – К.: «Саммит-Книга», 2012. – 272 с.

8. Петренко В.О., Волюков Т.А. Обґрунтування актуальності впровадження управління проектами у сфері правоохоронної діяльності. Управление проектами в развитии общества. Компетентностное управление проектами развития в условиях нестабильного окружения. XII Международная научно-практическая конференция. 22-23 мая 2015. –КНУБА. – Киев. – С.208-209.

## **АНАЛІЗ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ**

**І.І. Лащик**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м.Львів)

**П.І. Віблій**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м.Львів)

**Дубик М.І.**

студентка-магістр кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м.Львів)

Залучення прямих іноземних інвестицій в належних обсягах є однією з головних передумов підвищення ефективності функціонування національної економіки країн та значущим показником умов діяльності підприємств в країні. Крім того, притік прямих іноземних інвестицій в національну економіку є важливим елементом подальшого розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни та є одним з показників ступеня інтеграції країни в світове господарство. Беручи до уваги світовий досвід, можемо зазначити, що важливою передумовою перебудови та зростання економіки країни є надходження та ефективне використання прямих іноземних інвестицій, адже залучений іноземний капітал чинить позитивний вплив, який проявляється у покращенні стану господарства країни, впровадженні інновацій у різних галузях економіки, нарощуванні експортного потенціалу країни [3].

Міністерство фінансів України трактує прямі іноземні інвестиції як довгострокові вкладення матеріальних засобів компаніями-нерезидентами в економіку країни (наприклад, з метою створення чи перебудови підприємств, придбання акціонерного капіталу тощо) [2]. Показником зміни рівня довіри

іноземних інвесторів та рейтингу країни варто вважати динаміку прямих іноземних інвестицій. Отже, динаміку обсягів прямих іноземних інвестицій в економіку України та з України у 2006 – 2019 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Динаміка надходження/вкладення прямих іноземних інвестицій в економіку України та з України у 2006 – 2019 рр., млн. дол. США

Рік	Прямі іноземні інвестиції в Україну	Приріст/падіння за рік	Прямі іноземні інвестиції з України	Сальдо
2006	5604	-2204	-133	5737
2007	9891	+4287	673	9218
2008	10913	+1022	1010	9903
2009	4816	-6097	162	4654
2010	6495	+1679	736	5759
2011	7207	+712	192	7015
2012	8401	+1194	1206	7195
2013	4499	-3902	420	4079
2014	410	-4089	111	299
2015	2961	+2551	-51	3012
2016	3284	+323	16	3268
2017	2202	-1082	8	2194
2018	2355	+153	-5	2360
2019	3070	+715	648	2422

Примітка: 2014 – 2019 рр. без урахування окупованих територій

Складено на основі джерела [1]

На основі даних табл. 1 можна зробити висновок, що найбільший негативний вплив на обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну мали глобальна економічна криза 2007 – 2009 рр. та гібридна війна проти України (яка почалася у 2014 році). Бачимо, що у 2009 р. обсяг залучень значно скорочується (на 6097 млн. дол.). З 2010 р. ситуація поступово починає покращуватися завдяки приросту прямих іноземних інвестицій. Але впродовж 2013-2014 рр. прослідковується значне падіння обсягу залучених інвестицій (причиною цього були окупація території АР Крим, початок війни на Донбасі та нестабільна політична ситуація в країні загалом). З 2015 року інвестиції в Україну знову почали зростати (за винятком 2017 року, коли їхнє значення зменшилося відносно 2016 року на 1082 млн. дол.). У 2018 та 2019 рр. бачимо позитивну динаміку щодо збільшення обсягу прямих іноземних інвестицій на 153 та 715 мільйонів доларів відповідно. За останні 13 років найзначніший

приріст прямих іноземних інвестицій можна було спостерігати у 2007 році. Найближче до останнього найвищого значення розмір інвестицій був у 2012 році і становив 8401 млн. дол.. На жаль, за останні 7 років в Україні спостерігалися значно нижчі розміри приросту іноземних залучень. Така тенденція до зниження обсягу іноземних інвестицій є наслідком багатьох невіршених причин недовіри інвесторів, а саме високий рівень корупції в країні, недовіра до судової системи, нестабільність національної валюти, монополізація ринків і, звичайно ж, військовий конфлікт України з Росією.

У 2019 році в економіку України прямими іноземними інвесторами з понад 80 країн світу вкладено 3070 млн. дол. США прямих інвестицій. Отож, дослідимо географічну структуру іноземних інвестицій, яку зображено на рис. 1.

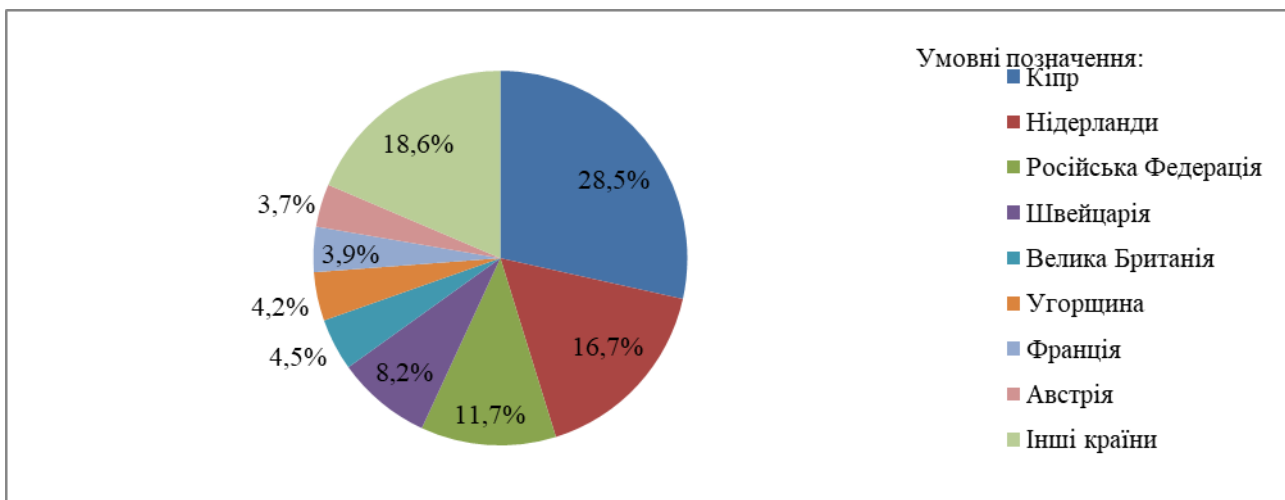


Рис. 1 – Структура країн-інвесторів України станом на 31.12.2019

Складено на основі джерела [1]

Отже, з рис. 1 бачимо, що до основних країн-інвесторів належать Кіпр (28,5%), Нідерланди (16,7%), Російська Федерація (11,7%), Швейцарія (8,2%), Велика Британія (4,5%) та ін. Бачимо, що найбільше інвестицій у приватний сектор України надійшло з Кіпру (також серед країн-інвесторів є Британські Віргінські острови та Беліз, але їхня частка в загальному обсязі інвестицій є дуже малою). А, оскільки Кіпр та дві інші зазначені країни є офшорними зонами (тобто значна частка цих надходжень – це повернуті з офшорних рахунків кошти, які виводили громадяни України), то важливим і зловбоденним

є питання створення відповідних умов для залучення дійсно іноземного капіталу.

Отже, для збільшення інвестиційного потенціалу країни потрібно усунути недоліки, які стримують надходження інвестицій з-за кордону, а саме вдосконалити систему гарантій дотримання прав іноземного інвестора, вдосконалити законодавство щодо залучення інвестицій, зменшити втручання уряду в роботу підприємств, а також активізувати боротьбу з корупцією.

### **Література**

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/>
3. Свистун Л.А., Мороховець І.О Перспективи іноземного інвестування в економіку України у контексті загроз її економічній безпеці / Л.А. Свистун, І.О. Мороховець // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. No 18. – С. 483–489.

## **ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ПРЕХІДНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

### **І.І. Лащик**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м.Львів)

### **П.І. Віблій**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м.Львів)

### **І.І. Кук**

студентка-магістр кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка» (м.Львів)

Перехідна або трансформаційна економіка, саме 20 століття було століттям трансформації в усьому світі, зокрема економічної інтеграції, яка почалася після Другої світової війни. Регулювання та прийняття інвестиційних рішень у перехідній економіці є досить важливою умовою економічного зростання та істотного покращення благополуччя життя громадян даних країн.

Інвестиційне забезпечення є складною проблемою для країн, які перебувають у трансформаційному стані від командно-адміністративної системи господарювання і тільки розвиваються. У даному аспекті важливу роль відіграє розробка обдуманого політики даних країн, про те як підвищити привабливість інвестиційного середовища для проявлення інтересу вітчизняних і міжнародних інвесторів.

Стан світової та вітчизняної інвестиційної діяльності відображає широкий спектр проблем. В основному це пов'язано зі змінами в законодавстві, інвестиційних механізмів, пріоритетів та стратегічних цілей, а також необґрунтованими інвестиціями, і відсутністю чіткої роботи в національних та міжнародних регулятивних інститутах.

Іноземні інвестиції відіграють важливу роль в економічному зростанні краї з невеликою часткою внутрішніх інвестиційних ресурсів в економічній структурі, особливо у формі прямих іноземних інвестицій. Відкритість економіки та сприяння економічному зростанню є запорукою швидкого економічного розвитку. Завдяки ролі прямих інвестицій у впровадженні нових технологій, це вважається найважливішим засобом забезпечення поступових структурних змін економіки. Окрім грошей, країни-одержувачі також отримали іноземний досвід управління, нові методи маркетингу, навчальні програми та важливі зв'язки з іноземними постачальниками та міжнародним ринком.

Інвестиційний процес у країнах з перехідною економікою (Південно-Східна Європа та країни СНД) тісно пов'язаний із загальною структурною трансформацією всіх сфер діяльності та проведенням фундаментальних політичних та економічних реформ. Невпевненість потенційних інвесторів у стабільному економічному та політичному середовищі заважає реалізації потенційних інвестиційних можливостей у цих країнах/регіонах. Через закриті ринки цих країн у минулому, відсутність досвіду в цих країнах підтверджує недовіру іноземних інвесторів. В результаті цього іноземні інвестори починають вести бізнес у країнах з перехідною економікою переважно з невеликих операцій, що дозволяє їм спочатку зібрати необхідну інформацію для оцінки можливостей своєї діяльності та пов'язаних з цим ризиків. Хоча економіки даних країн потребують великої кількості прямих іноземних інвестицій, в умовах невизначеності іноземні інвестори неохоче ризикують інвестувати величезні суми капіталу і віддають перевагу інвестуванню в цінні папери, а не стратегічні інвестиції, що заважає приймаючі країни можливість скористатися перевагами іноземних інвестицій в організацію та розвиток. Досвід у бізнесі, нові технології та професійне управління.

Досвід країн Південно-Східної Європи щодо подолання кризового явища у перехідний період також характерний для України, який свідчить про те, що країна посилила інвестиції за рахунок макроекономічної стабільності, лібералізації законодавства у сфері права власності, оподаткування,

приватизації та реорганізації, а також формування фінансових та банківських сферах інститутів, запровадження грошово-кредитних інструментів тощо. Наслідки відображаються у відновленні інвестиційної діяльності та поступовому зростанні економіки. Практика країн ПСЄ показує, що прямі іноземні інвестиції починають надходити лише після покращення соціально-економічних умов країни, і це не було причиною. Певне зростання інвестиційної активності в Україні не слід розглядати як критерій зрілих ринкових відносин, особливо коли прямі іноземні інвестиції використовують як заміник, а не як інструмент мобілізації внутрішніх ресурсів. Практика країн Південно-Східної Європи показує, що прямі іноземні інвестиції починають надходити лише після поліпшення умов країни. У багатьох країнах ПСЄ та СНД розвиток інвестування та загальна інвестиційна привабливість країни залежить від величини фактичного ВВП.

Досвід східноєвропейських країн показав, що збільшення прямих іноземних інвестицій в країні з перехідною економікою є не стільки причиною, скільки лібералізацією контролю за прямими іноземними інвестиціями, загальними економічними реформами, створенням сприятливого макроекономічного середовища та макроекономіки з точки зору внутрішніх інвестицій.

Сприяння державних установ іноземним інвесторам, що входять на внутрішній ринок, і відкритість підприємств та галузей процесу приватизації позитивно вплинули на приплив іноземного капіталу в малі економіки. Уряд цих країн впроваджують стимулювання інвестицій шляхом відкриття економіки прямих іноземних інвестицій. Модель трансформації економічної системи в країнах Південно-Східної Європи називається «шоковою терапією», оскільки вона спрямована на швидке перетворення.

Країні, особливо в перехідний період, дуже важливо створити інституційну основу для розвитку інвестиційних ринків та інвестиційної діяльності. Зрештою, в процесі економічної трансформації відбулися глибокі соціально-економічні зміни у фінансово-економічній галузі. Фактично



інфраструктура внутрішнього інвестиційного ринку сприяє мобілізації та перерозподілу фінансових ресурсів, забезпечуючи при цьому впровадження інновацій та сприяючи ефективному розвитку національної економіки.

Тому можна помітити, що з огляду на соціально-економічні наслідки та методи національного нагляду існують суттєві відмінності на ринках розвинутих країн та країн з перехідною економікою, що спонукає до досить поглибленого та всебічного вивчення існуючого світового досвіду.

Міжнародна практика показує, що тим країнам, які проводять відкриту політику для іноземних інвесторів, беручи активну участь у приватизації, потрібно лише 8-10 років, щоб відновити свій економічний потенціал. Обмеження процесу приватизації призвели до обмеження інвестиційних ресурсів та погіршення існуючої інфраструктури. У країнах з перехідною економікою інвестиційна привабливість тісно пов'язана з ефективністю процесу приватизації.

### **Література**

1. Безруков А.И. Европейское сообщество на пути к единому рынку: роль транснационального капитала / А.И.Безруков, Л.А.Зубченко. – М.: Междунар. отношения, 2000. – 147 с.
2. Зуева К. Новые концепции европейской интеграции / К.Зуева // Международная экономика и международные отношения. – 2005. – №11. – С.94-102.

**ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛ-  
ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПРИ РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНТНОЇ  
БОРОТЬБИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ  
У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕСІ**

**О.В.Летуча**

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, політичної економії та управління Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

**Я.Я. Литвиненко**

магістрант кафедри міжнародної економіки, політичної економії та управління Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

В умовах формування глобального економічного середовища, ускладнення стратегій конкурентної боротьби українських підприємств набувають пріоритету діджитал-інструменти, механізми та методи отримання переваг над потенційними конкурентами. Інформаційні технології трансформують окремі бізнес-процеси на мікро- та макрорівнях, поступово формують глобальну цифрову бізнес-модель. Це призводить до необхідності класифікації складових конкурентної стратегії як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на національному та глобальному рівнях.

До діджитал-інструментів національної конкурентної стратегії слід віднести засоби впливу держави на процеси господарювання, що спрямовані на підсилення статусу національних виробників на глобальному рівні. До таких інструментів можна віднести оцифровування процесів стандартизації, квотування, оподаткування, бюджетного фінансування, державних замовлень, соціально-економічного прогнозування, пільгового кредитування, зокрема експортерів, індикативного планування, розробки програм управління проектами та програмами підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному бізнесі в умовах кризової економіки тощо. Саме ці інструменти вважаються найпоширенішими та найефективнішими.

Конкурентна стратегія визначається ефективністю дії організаційних структур, методів економічної та правової політики, норм, що спрямовані на отримання конкурентних переваг українськими виробниками та національною економікою на глобальному ринку.

У процесі розробки стратегії конкурентної боротьби українських підприємств у глобальному бізнесі враховується багато факторів, серед яких переважають: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності тощо.

Серед видів стратегії конкурентної боротьби українських підприємств у глобальному бізнесі виділяють:

- ринкову – орієнтовану на забезпечення диверсифікації та розширення ринків збуту, постачання сировини і товарів для національної та глобальної економіки, формування інших напрямів конкурентної політики на глобальному ринку;

- цінову – спрямовану на зростання конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному бізнесі за рахунок формування цінових, вартісних, валютних переваг, а також переваг завдяки переходу від участі у глобальних системах створення та перерозподілу вартості як сторони, що приймає задані цінові умови, до участі в ролі сторони, яка сама їх ініціює;

- виробничу – спрямовану на трансформацію процесів виробництва, що орієнтують національних виробників отримувати переваги шляхом реорганізації та вдосконалення процесів виробництва, зокрема організаційних принципів переходу від його локалізації на одному підприємстві та в одному місці до розподілу елементів виробничого процесу в межах країни;

- технологічну - орієнтовану на перехід від розробки та використання конкурентних переваг у технологіях виробництва товарів і послуг до мегатехнологій, які за рахунок високих ефективності та собівартості самостійної розробки забезпечують не лише монопольне становище на ринку, а

й вимушену згоду споживачів на збереження контролю з боку розробника за їх використанням.

Крім того, привабливість ведення бізнесу та рівень його конкуренції визначається деякими показниками міжнародної конкурентоспроможності:

- наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до їх купівлі, порівняння цін та якості таких продуктів, сприйняття його диференціації;

- поява нових гравців ринку, тобто чим більше нових виробників, постачальників, тим більша конкуренція і менший прибуток;

- ринкова влада постачальників, тобто серед постачальників сировини, компонентів чи робочої сили діє порівняння, диференціація, вартість сировини і продажна ціна; постачальник має право обирати компанію для співпраці;

- ринкова влада споживачів, тобто споживачі впливають на компанію реакцією на зміни цін, концентрацією на товар чи виробника, реагуванням на подану інформацію, зацікавленістю продуктами-замінниками;

- рівень конкурентної боротьби, а саме кількість конкурентів на ринку, бар'єри входу чи виходу з певної галузі, рівень зростання та насиченості ринку, рівень витрат на рекламу та маркетинг та інше [1-5].

Розробка стратегії конкурентної боротьби українських підприємств у глобальному бізнесі має починатися зі стратегічного аналізу і прогностичного забезпечення, визначення мети і завдання підприємства

Жодна країна не може бути конкурентоспроможною абсолютно в усьому, так само як і експортувати абсолютно все. Будь-які ресурси (людські, матеріальні, фінансові, енергетичні тощо) є вичерпними та обмеженими, тому їх доцільно використовувати у найбільш продуктивних галузях.

Оцінюючи власні експортні можливості та експортну конкурентоспроможність товару, з яким підприємство планує завоювати визначену частку міжнародного ринку, йому необхідно переконатися у своїх виробничих можливостях для забезпечення зарубіжного споживача продукцією

в достатніх обсягах, забезпечити рентабельність виробництва, стимулювати збут та просування товару на ринку.

Для цього необхідно звернути уваги на важливі аспекти, такі як підвищення конкурентоспроможності експортного товару, тому що на міжнародному ринку конкуренція між виробниками жорсткіша і вимогливіша; використання висококваліфікованого персоналу, переорієнтація виробництва на використання інформаційно-комунікаційних технологій, вдосконалення організаційної структури підприємства для підвищення ефективності експортних операцій, встановлення та підтримка зв'язків, пошук контрагентів, мінімізування витрат на транспортування експортного товару, при цьому вчасно здійснювати поставку товару, при експорті продукту та при виході на новий ринок ретельно здійснити маркетингове дослідження.

Крім того, головним пріоритетом для національних підприємств при виході на глобальний ринок акцентується увага на конкурентоспроможності своєї продукції та відповідності її міжнародним стандартам.

Стратегія конкурентної боротьби – це, у першу чергу, захисні та проривні дії, що спрямовані на досягнення стійких позицій на глобальному ринку, успішне подолання всіх перешкод та конкурентних сил. Універсалізм запропонованих стратегій передбачає те, що самі складові конкурентної стратегії, які істотно відрізняються за цілями, можуть включати однакові інструменти, методи і навіть механізми одержання конкурентних переваг. Тим більше, досягнення однієї стратегічної мети може стати передумовою успіху іншої.

Основною метою при здійсненні експортних операцій та завоюванні окремого сегмента на глобальному ринку має стати підвищення ефективності діяльності та прибутковості національного підприємства.

Крім того, для підприємств, що мають можливість займатися експортною діяльністю, імперативом повинна стати державна підтримка у створенні сприятливого економічного, політичного і правового середовища.

В умовах глобалізації економіки при розробці стратегій конкурентної боротьби набуває пріоритету застосування українськими підприємствами діджитал-інструментарію. Це сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності у глобальному бізнес-середовищі за рахунок надання додаткової цінності товару через якісний сервіс та високий рівень зв'язку з клієнтами, зменшення ціни при автоматизації та оцифруванні процесів.

Стратегія конкурентної боротьби українських підприємств у глобальному бізнесі визначається не тільки ефективністю виробництва, а й інтелектуалізацією господарського життя, на основі широкого та масового використання інформаційно-комунікаційних технологій, що максимально трансформують методи сучасного менеджменту.

### **Література**

1. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія / П.О. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Башнянин. – Львів: Вид-во ЛКА, 2015. – 594 с.

2. Діджиталізація: як не втратити конкурентну перевагу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/digital-innovation.html>

3. Кальченко Т.В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: навч. посіб. / Т.В. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2009. – 364 с.

4. Летуча О.В. Глобальна економіка. Конспект лекцій / О.В. Летуча. – Дніпро: НМетАУ, 2017. – 100 с.

5. International economics: theory & policy[Text] / Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc J. Melitz. – 9thed. – Boston: Addison – Wesley. – 2012.

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ МІСТ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРУКТУРИ ЇХ ЕКОНОМІКИ**

**І.В. Лещух**

к.е.н., старший науковий співробітник відділу просторового розвитку  
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. Долішнього НАН України»  
(м. Львів)

*Діджиталізація - загальний термін для позначення цифрової трансформації суспільства та економіки. Він описує перехід від індустріальної епохи й аналогових технологій до епохи знань і творчості, що характеризується цифровими технологіями та інноваціями в цифровому бізнесі [1].*

Діджиталізація економічної діяльності – рушійна сила, що сприяє зростанню її конкурентоспроможності.

Діджиталізація є одним з напрямів диверсифікації розвитку міст України в контексті трансформації структури їх економіки. На наш погляд, вона повинна включати:

- 1) управління міським розвитком на основі концепції «Smart-city»;
- 2) цифровізація діяльності бізнесу та локальної влади;
- 3) розвиток ІТ та «Індустрії 4.0».

Враховуючи, що більшість міст України сьогодні рухаються у напрямі сервісизації економіки (що загалом відповідає постіндустріальному тренду розвитку суспільства), на наш погляд, їх структурна економічна політика повинна базуватися на широкому впровадженні концепції «Smart City» («розумного міста») в управління розвитком міста і його ресурсами, що передбачає використання спрощених технологій користування сервісами, які пропонують міські установи (активне використання різноманітних цифрових технологій у місті; використання інформаційних та комунікаційних технологій

для трансформації довкілля; впровадження інформаційних та комунікаційних технологій у системи управління містом).

На сьогоднішній день використання концепції «Smart City» в управлінні розвитком вітчизняних міст носить здебільшого декларативний характер, а на практиці реалізовується мало, особливо у малих та середніх за розміром містах. Так, наприклад, з-поміж 34 досліджуваних міст Західного регіону України<sup>1</sup> лише два міста (м. Дрогобич та Острог) у своїх програмах/стратегіях соціально-економічного розвитку визначають впровадження концепції «Smart City» стратегічною ціллю майбутнього розвитку. Однак, якщо у м. Дрогобичі Drohobych Smart City означає «створення цінності у первісному розумінні – через та для людей» та передбачає впровадження «розумних» рішень для міського життєвого простору [2], то у м. Острог запровадження технологій «Smart City» в управлінні містом передбачається в контексті створення сприятливого бізнес середовища в місті [3]. Разом з тим, у програмних документах зазначених міст чітко не вказано напрями, інструменти, джерела фінансування реального впровадження «розумної» концепції.

Найбільш показовим та успішним прикладом успішної реалізації концепції «Smart City» сьогодні є столиця України. Так, із 2019 р. в м. Києві функціонує платформа «Kyiv Smart City» [4] (за принципом «місто у смартфоні»), яка об'єднує містян, бізнес, активістів та владу столиці задля розвитку розумної міської інфраструктури. Дещо схожим сервісом можуть користуватися й жителі м. Мелітополя, Кропивницького, Полтави. У м. Львові – економічному та культурному центрі Західного регіону України, сьогодні активно функціонують електронний бюджет, система державних закупівель та електронних петицій, особисті онлайн-кабінети громадян; створено можливість онлайн-оплати адміністративних та комунальних послуг; на завершальній стадії перебуває проєкт із запровадження е-квитка у громадському транспорті міста. Щодо інших міст Західного регіону України, то вони характеризуються дещо

---

<sup>1</sup> Об'єктом дослідження були міста, які до липня 2020 р. мали статус «міст обласного значення».



меншим поступом в контексті впровадження «Smart City» в управлінні міським розвитком. Відтак, враховуючи досвід провідних країн світу та сучасні вітчизняні реалії, на наш погляд, пріоритетними напрямками для впровадження концепції «Smart City» у містах Західного регіону можуть бути: е-демократія (громадський бюджет, електронні петиції тощо; управління інфраструктурою та ЖКГ міста; е-медицина (автоматизація реєстратур міських поліклінік; ведення електронних медичних карток; онлайн пошук медичних препаратів тощо); е-освіта; е-транспорт.

### Література

1. What is digitalization? URL: <https://innolytics-innovation.com/what-is-digitalization/>
2. Стратегія сталого розвитку м. Дрогобича до 2027 року. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D0%BC.-%D0%94%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%87%D0%B0-%D0%B4%D0%BE-2027-%D1%80..pdf>
3. Програма економічного та соціального розвитку міста Острога на 2018 рік. URL: [https://www.ostroh.rv.ua/socio-economic\\_program](https://www.ostroh.rv.ua/socio-economic_program)
4. Ініціатива «Kyiv Smart City». URL: <https://www.kyivsmartcity.com/initiative/>

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ COVID - 19: ОСОБЛИВОСТІ ТА ТРЕНДИ**

**Лопушняк Г.С.**

д.е.н., професор, зав. кафедрою управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
(м. Київ)

**Рудакова С.Г.**

к.т.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
(м. Київ)

Цифровізація суспільного життя почала відбуватися ще задовго до пандемії коронавірусу COVID-19. Рівень реалізації цифрового потенціалу за індексом галузевої оцифровки індексу McKinsey Global Institute на 2016 рік у Європі становив 12 %, у США — 18 %. Але з огляду на пандемію коронавірусу COVID-19 процеси цифровізації значно прискорилися.

Автоматизація та цифровізація – це процеси, які відбуваються протягом 21 століття у всіх сферах життя суспільства. Вони є зовнішніми факторами, які активно впливають на всі процеси на ринку праці, зокрема відбуваються зміни як в обсязі, так і в структурі попиту. Так, з огляду на автоматизацію функцій HR-фахівців, потреба в них мала б зменшитися. Але, водночас, відбулися якісні зміни в його функціях завдяки, наприклад, переорієнтації на безпосередню взаємодію з персоналом. Діджиталізація управлінських процесів вивела сферу управління персоналом на новий рівень – Digital.

Згідно з результатами дослідження Journal of Economy and Business 2020 лише за чотири роки, з розвитком цифрових інструментів, змінилася пріоритетність функцій HR-фахівця (рис.1).



Рисунок 1 - Пріоритетність функцій HR-фахівця [2]

Автоматизація стандартних, типових, рутинних і тривалих процесів – це першочергове завдання для багатьох компаній, які прагнуть підвищити ефективність управління персоналом.

Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині компаній, але й під впливом змін у зовнішньому середовищі. Наприкінці 2019 року світ зіткнувся з пандемією COVID-19, поява і поширення якої призвели до змін у характері трудової діяльності. Необхідність адаптації трудової діяльності співробітників підприємств та організацій до нових умов стала викликом для фахівців сфери управління персоналом.

У період пандемії відбувся перехід на віддалений режим роботи, а головним завданням для HR-фахівця стає організація роботи в дистанційній формі (рис.2).



## Рисунок 2 - Головні завдання HR-служб в період пандемії [1]

Дистанційний режим роботи забезпечується завдяки цифровим інструментам. Компанії, які досліджували розвиток автоматизації і використовували нові технології в управлінні персоналом, змогли перейти на віддалену зайнятість з мінімальними витратами. HR-фахівці таких компаній змогли виконувати свої функції в онлайн-режимі, незважаючи на самоізоляцію.

Таблиця 1 - Вплив нових технологій на бізнес та HR-діяльність[1]

<b>Очікування для бізнесу</b>	<b>Очікування для HR-діяльності</b>
Дизайн послуг та клієнтський досвід. Прискорена цифровізація послуг, роботизація бізнес-процесів. Кібербезпека. Аналіз великих даних та штучний інтелект. Аугментація людей та розширення людських можливостей.	Редизайн процесів з фокусом на забезпечення досвіду працівників. Автоматизація рутинних HR-операцій. Навчання працівників цифровим навичкам та обізнаності щодо кібербезпеки. Використання інструментів обробки та аналізу даних для прийняття рішень. Створення нової екосистеми «людина – технології».

Технології, доповнюючи та удосконалюючи виконання повсякденних завдань працівників, дають змогу оптимізувати затрати часу та підвищити якість їх виконання.

Для HR-сфери це перш за все постійний розвиток лідерських компетенцій, покращення досвіду співробітників, зміна структури робочої сили, фокус на різноманітті та інклюзивності, а також мобільність робочої сили. Під впливом глобалізаційних процесів підходи до ведення бізнесу змінюються, що безпосередньо впливає на HR-діяльність (рис.3).

1. Прискорення цифровізації

2. Підвищення цінності HR-діяльності

4. Пріоритизація та оптимізація витрат

3. Горизонтальне функціонування HR - відділу



Рисунок 3- Імперативи розвитку HR – діяльності [1]

В кожній HR-функції є завдання, які вже сьогодні легко автоматизувати. Пандемія спровокувала прискорення автоматизації кадрових процесів. Те, що раніше компанії не наважувалися впроваджувати, стало необхідністю. І вона торкнулася не тільки інноваційних компаній. Цифровізації й автоматизація рутинних операцій в HR багаторазово знижує трудовитрати фахівців. Водночас, компанія отримує додаткові переваги: HR-процеси прискорюються, стають прозорими, економляться кошти на друк, зберігання і транспортування паперових документів.

### Література

1. People Management Conference 9. [Електронний ресурс]. URL: <https://pm9.ticketforevent.com/>
2. Workforce of the future. The competing forces shaping 2030. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/peopleorganisation/publications/workforce-of-the-future.html>.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ  
КОРОНАВІРУСУ COVID – 2019**

**Лопушняк Г.С.**

д.е.н., професор, зав. кафедрою управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
(м. Київ)

**Щетініна Л.В.**

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
(м. Київ)

В умовах пандемії коронавірусу COVID – 2019 виникла потреба у поширенні змішаних режимів праці. Їх ефективне використання має базуватися на задоволеності працівників організацією праці на підприємствах.

Підприємства зіткнулися з єдиною законною можливістю організувати роботу в період пандемії коронавірусу COVID-2019 через надомну працю відповідно до Положення про умови праці надомників [1]. Але представлений акт був створений ще у минулому сторіччі і не був адаптований до сьогоденних реалій. Тобто не передбачав, наприклад, наявність у кожного оргтехніки та відповідного програмного забезпечення, які б надали можливість поширити змішані режими робочого часу.

Позитивним моментом є врегулювання на рівні Закону України № 530-ІХ від 17 березня 2020 року режиму дистанційної (надомної) роботи, який розглядається як форма організації праці, коли робота виконується працівником за місцем його проживання чи в іншому місці за його вибором, у тому числі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, але поза приміщенням роботодавця [2].

Отже, основним варіантом продовжувати роботу для багатьох працівників та власників бізнесу є саме виконання роботи працівниками дистанційно (вдома), що дозволить керівникам підприємств не зупиняти свою роботу та

зберегти робочі місця працівникам. Щодо законного оформлення дистанційної роботи на підприємстві – роботодавцям необхідно видати відповідний наказ, в якому визначити коло працівників, яких він стосується, працівники у свою чергу, пишуть відповідну заяву на ім'я керівника підприємства, де у зазначеній формі просять надати їм можливість перейти на дистанційну форму роботи.

Результати проведеного авторами опитування показують (рис. 1), що більшість опитувальних стикались з дистанційною роботою через карантинні обмеження (68,6%). Це доволі великий відсоток.

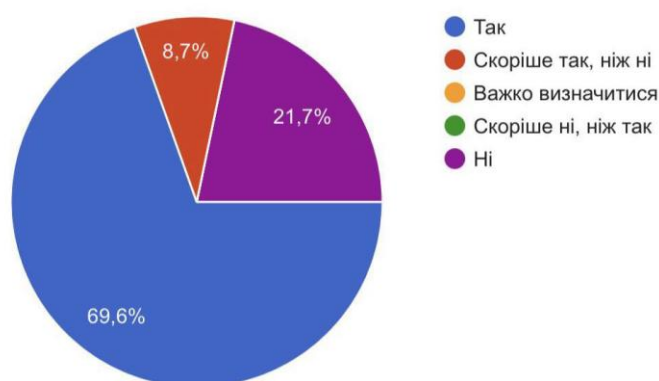


Рисунок 1 – Розподіл відповідей респондентів за причинами дистанційної роботи

Дистанційна робота може бути зручним способом працювати, якщо вірно побудувати комунікації. Варто першочергово обговорити зі співробітниками, де і як будуть проводитися онлайн-зустрічі, а де і коли будуть проводитись «живі» обговорення.

У законодавстві офіційно закріпили гнучкий режим робочого часу, відповідні зміни внесеної до статті 60 Кодексу законів про працю України: «Гнучкий режим робочого часу (ГРРЧ) - це форма організації праці, якою допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) норми тривалості робочого часу. Тобто окремих працівників (група працівників) може працювати за індивідуальним графіком роботи, який

відрізняється від загального графіка роботи підприємства, установи, організації» [3].

На питання чи стикалися респонденти з гнучким робочим графіком роботи (навчання) на Вашому місці роботи через пандемію (рис. 2). Більшість відповіло, що так (60,9%), але були і такі, хто не стикався саме з такою формою робочого часу (8,7%). Цьому також є логічне пояснення – більшість компаній перейшли просто на дистанційну форму роботи без гнучкого графіку.

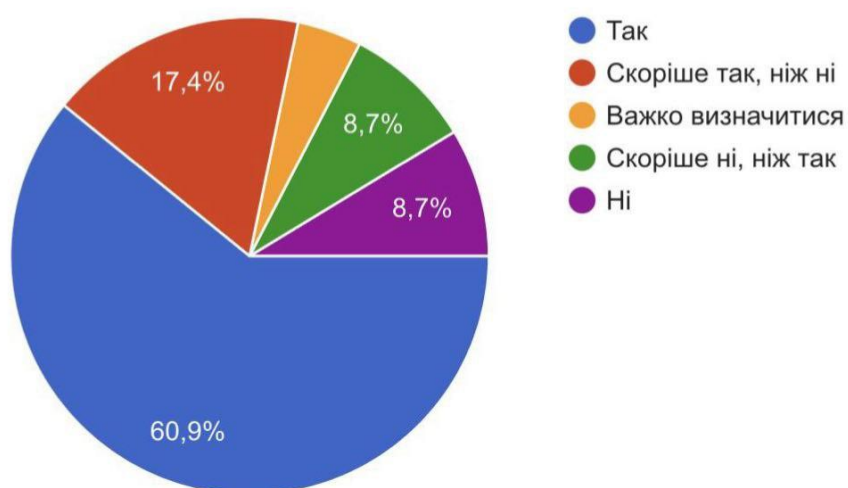


Рисунок 2 – Розподіл відповідей респондентів на питання про поширеність гнучкого графіку роботи (навчання)

Є ще один варіант, який є доцільним в умовах скорочення обсягів виробництва товарів чи надання послуг – це використання неповного робочого дня або тижня (або на умовах поєднання обох варіантів). Такий перехід оформлюється через наказ роботодавця і заяву самого працівника. Така форма робочого часу несе за собою пропорційне скорочення заробітної плати. Відповідно оплачуються лише ті години, які людина пропрацювала, будь-то 4 години чи 6 годин – саме за ці години буде нарахована заробітна плата. Тому очевидно, що частина працівників не буде у захваті від таких змін, та можуть з ними не погодитись.

Якщо працівники не бажають переходити на неповний робочий час за їх заявою (за правилами ст. 56 КЗпП) чи згодою сторін, єдиним способом впровадити відповідні зміни лишається процедура зміни істотних умов праці (за



частинами 3-4 статті 32 КЗпП) [2]. Проте не зважаючи на очікування керівників підприємств, на час карантину жодних корективів (наприклад, скорочення двомісячного строку повідомлення працівників про наступні зміни) до порядку впровадження змін Законом України № 540-IX внесено не було.

Також, варто звернути увагу на факт, що у випадку скорочення годин роботи для працівників на період карантину, роботодавець (керівник підприємства) може звернутись до служби зайнятості за отриманням компенсації коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття за спрощеною процедурою (стаття 47-1 Закону України "Про зайнятість населення") [2].

На питання, чи стикалися Ви з неповним робочим днем на Вашому місці роботи через пандемію (рис. 3), ще більше респондентів відповіло, що не стикались з неповним робочим днем. Можна зробити висновок, що найпопулярнішою формою роботи під час карантинних обмежень є саме дистанційна форма роботи.

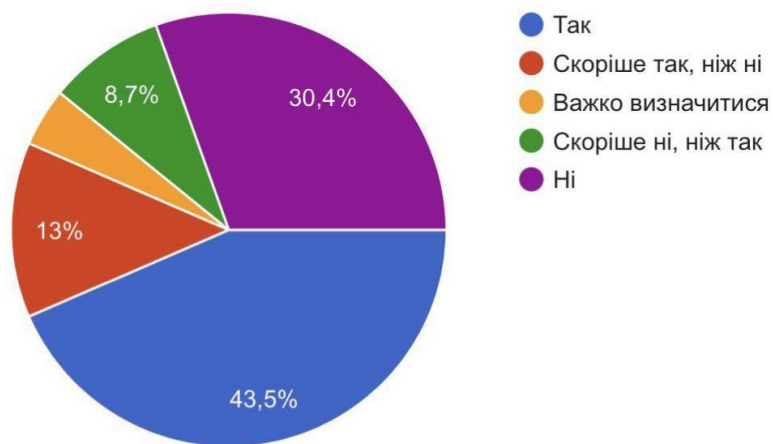


Рисунок 3 – Розподіл відповідей респондентів про поширеність неповного робочого дня

Отже, за результатами соціологічних досліджень використання змішаних режимів робочого часу є вже поширеною реальністю, а не виключенням. Їх використання має свої особливості в різних сферах діяльності, що вимагає подальших досліджень. Існує потенціал удосконалення правових та

організаційно-економічних засад використання змішаних режимів організації робочого часу.

### Література

1. Трудові реалії в умовах карантину. LIGA360. – 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://jurliga.ligazakon.net/ua/analytics/194388\\_trudov-real-v-umovakh-karantinu](https://jurliga.ligazakon.net/ua/analytics/194388_trudov-real-v-umovakh-karantinu)

2. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19) від 18 червня 2020 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T200540?an=1>.

3. Гнучкий режим робочого часу: як це працює. LIGA360. – 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/194401\\_gnuchkiy-rezhim-robochogo-chasu-yak-tse-pratsyu](https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/194401_gnuchkiy-rezhim-robochogo-chasu-yak-tse-pratsyu)

## **ГОЛОВНІ СТАТИСТИЧНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ ДЛЯ МОДЕЛЮВАННЯ ЙМОВІРНІСНОГО ВПЛИВУ ПРОЕКТНОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРОЕКТАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ СИСТЕМ**

**П.М. Луб**

к.т.н., доцент кафедри інформаційних систем та технологій Львівського національного аграрного університету (м. Дубляни)

**О.М. Брик, Л.М. Остафінська, В.В. Блага, Р.М. Буцяк**

викладачі Стрийського фахового коледжу Львівського національного аграрного університету (м. Стрий)

Виробничі проекти збирання врожаю сільськогосподарських культур завершують відповідний виробничий процес та формують сировинну базу для наступних етапів створення товарної продукції [1]. Ефективність реалізації цих виробничих проектів, а також проектів технологічних систем (ТС) пов'язана із завданнями зменшення технологічних втрат врожаю та забезпечення його якісного стану [1]. Для вирішення завдань зі своєчасного виконання робіт у цих проектах необхідно володіти інформацією щодо впливу проектного середовища (агrometeorологічних умов, стану достиглого врожаю, закономірностей його зміни впродовж відповідного календарного періоду тощо) на їх темпи, а відтак і на показники цінності (ефективності) проектів загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій переконує в тому, що врахування впливу ймовірнісних складових проектного середовища під час управління змістом та часом виробничих проектів, зокрема проектів збирання врожаю культурних рослин, є дещо узагальненим та потребує більш глибокого вивчення. Для цього доцільно використовувати методи статистичного імітаційного моделювання [2], які дають змогу відтворити та врахувати ймовірнісний вплив проектного середовища завдяки багаторазовій реалізації комп'ютерної моделі.

Розглядаючи виробничі проекти збирання врожаю цукрових буряків зазначимо, що досягання коренеплодів цієї культури супроводжується приростом маси та цукристості. Зокрема, темпи приросту маси коренеплодів

формують поточну врожайність культури, позначаються на показниках ефективності згаданих проектів, а також залежать від впливу агрометеорологічних умов. Саме тому, для моделювання впливу проектного середовища необхідно володіти інформацією щодо термінів досягання врожаю цукрових буряків, початкового стану коренеплодів та закономірностей приросту їх маси в розрізі осіннього періоду. Для врахування в статистичній імітаційній моделі цих предметних особливостей нами опрацьовано звітні дані Вол.-Волинської метеорологічної станції (форма ТСХ-1) щодо спостережень за ростом та розвитком цукрових буряків сорту «Ялтушковський одностиглий» впродовж 38 років (з 1978 до 2016 року). Першочергово, проаналізовано та сформовано вибірку даних щодо наступних показників: 1) часу початку в'янення зовнішніх листків (біологічної стиглості) цукрових буряків; 2) середньої початкової маси коренеплодів на момент в'янення зовнішніх листків.

Систематизація та математичне опрацювання сформованих даних, уможливило отримання статистичних закономірностей які покладено в основу методики відображення ймовірнісного впливу проектного середовища (агрометеорологічних умов та досягання врожаю культури) на темпи виконання робіт у цих проектах (табл.).

Зокрема, в результаті побудови варіаційних рядів емпіричних даних та наступного їх опрацювання за відомими методами математичної статистики [3] із застосуванням критерію  $\chi^2$  Пірсона встановлено теоретичні розподіли ймовірнісних величин.

Застосування методів кореляційно-регресійного аналізу [4] для опрацювання систематизованих даних дало змогу встановити кореляційні залежності та встановити тісноту зв'язку між відповідними рядами емпіричних даних.

Таблиця. Головні статистичні закономірності відображення впливу агрометеорологічної та предметно-виробничої складових проектного середовища (для умов Вол.-Волинського району Волинської області)

№ п/п	Назва показника	Диференціальна функція та рівняння закономірності
<b>Агрометеорологічна складова</b>		
1	Закономірність зміни оцінок математичного сподівання тривалості природно дозволеного добового фонду часу на виконання робіт у проектах	$t_{\text{пл}}^{\text{н}} = -0,0428 \cdot d + 21,371.$ $r = 0,995$
2	Залежність тривалості природно дозволеного фонду на виконання робіт у проектах від часу початку в'янення зовнішніх листків (біологічної стиглості) цукрових буряків	$\tau_{\text{вл}} = 0,0148 \cdot d^2 + 6,43 \cdot d - 645,81.$ $n = 0,72$
3	Розподіл часу початку випадання дощу в розрізі календарної доби осіннього періоду (Лапласа-Шарльє)	$f \tau_{\text{д}} = 0,071 \cdot e^{-\frac{t^2}{2}} \left\{ \begin{array}{l} 1 - 0,0896 \cdot t \cdot t^2 - 3 - 0,0264 \cdot \\ \cdot [t \cdot t^2 - 2 - 3 t^2 - 1] \end{array} \right\},$ $t = \frac{\tau_{\text{д}} - 14,848}{5,591}.$
<b>Предметно-виробнича складова</b>		
4	Розподіл часу початку в'янення зовнішніх листків (біологічної стиглості) цукрових буряків (Вейбулла)	$f \tau_{\text{вл}} = 0,092 \cdot \left( \frac{\tau_{\text{вл}} - 221}{19,86} \right)^{0,821} \cdot \exp \left[ - \left( \frac{\tau_{\text{вл}} - 221}{19,86} \right)^{1,821} \right]$
5	Закономірність зміни початкової маси коренеплодів за різного часу початку в'янення зовнішніх листків цукрових буряків	$m_{\text{пк}} = -0,0934 \cdot \tau_{\text{вл}}^2 + 52,207 \cdot \tau_{\text{вл}} - 6757,8.$ $n = 0,702$
6	Закономірність зміни максимального приросту маси коренеплодів за різного часу початку в'янення зовнішніх листків цукрових буряків	$\Delta m_{\text{к}} = 0,0614 \cdot \tau_{\text{вл}}^2 - 33,789 \cdot \tau_{\text{вл}} + 4677,4.$ $n = 0,708$

Таким чином, встановлення диференціальних рівнянь розподілу і закономірностей зміни відповідних показників є важливою передумовою розроблення адекватних статистичних імітаційних моделей виробничих проектів. Виконання таких кроків дає змогу використати цю імітаційну модель

для комп'ютерних експериментів, а відтак встановити закономірності зміни функціональних показників ефективності відповідних технологічних систем за різних значень часу початку їх виконання, виробничої площі цукрових буряків та заданого технічного оснащення.

**Висновки.** Створення адекватних статистичних імітаційних моделей виробничих проектів передбачає об'єктивне відображення умов функціонування відповідного технічного забезпечення, що досягається завдяки використанню статистичних закономірностей впливу біологічно-предметної та агрометеорологічної складових. Використання даних спостережень метеорологічної станції, методів математичної статистики та кореляційно-регресійного аналізу дає змогу сформувати вичерпну базу знань для відображення в статистичній імітаційній моделі ймовірного впливу проектного середовища. Виконання комп'ютерних експериментів з цією моделлю дає змогу розробляти практичні рекомендації щодо реалізації згаданих виробничих проектів із найвищими показниками їх ефективності.

### Література

1. Пукас В.Л. Обґрунтування параметрів технічного забезпечення технологічного процесу збирання цукрових буряків: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.05.11. Львів, 2020. 22 с.
2. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем / Н.П. Бусленко. М. : Наука, 1978. 351 с.
3. Прикладная статистика. Правила проверки согласия опытного распределения с теоретическим : ГОСТ 11.006-75. М. : Изд-во стандартов, 1981. 32 с.
4. Уланова Е.С. Методы корреляционного и регрессионного анализа в агрометеорологии / Е.С. Уланова, В.Н. Забелин. Л.: Гидрометеиздат, 1990. 146 с.

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІСТОМ ТА ЧАСОМ НА ПІДСТАВІ ІМІТАЦІЙНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ**

**П.М. Луб, Л.Л. Сидорчук, А.В. Татомир**

к.т.н., доценти кафедри інформаційних систем та технологій Львівського національного аграрного університету (м. Дубляни)

**Т.М. Шелест**

асистент кафедри технологій управління Київського національного університету ім. Т. Шевченка (м. Київ)

Виробничі підприємства здатні розкрити нові потоки доходів. Зокрема, для підприємств що виробляють рослинну продукцію досить рентабельним є завдання зі зменшення втрат врожаю під час виконання відповідних етапів його вирощування. Відповідно до цього, важливою умовою своєчасності реалізації виробничих проектів є узгодження їх змісту (технічного забезпечення, обсягів виконуваних робіт) та часу (запуску проектів) [1]. Таке узгодження потребує розроблення специфічних методів і моделей, які давали б змогу враховувати сукупну дію складових цінності (ефективності) проектів, а також некерований вплив проектного середовища на виконувані роботи у проектах.

Чинні методи та моделі управління проектами не повною мірою розглядають сукупний вплив на ефективність проекту таких складових як час запуску, обсяг робіт (площі культури врожай якої збирається) та технічне оснащення в умовах мінливого (турбулентного) проектного середовища. Зокрема, для виробничих проектів аграрного сектору турбулентне середовище зумовлене впливом агрометеорологічних умов на терміни виконання робіт та темпи формування врожаю культур і їх втрати. Безперечно, ці положення є первинними і потребують поглиблених досліджень в контексті підвищення ефективності процесів управління проектами збирання врожаю культур, а відтак забезпечення прибутковості галузі [2].

Метою дослідження є представити результати оцінення ймовірнісного впливу проектного середовища на терміни виконання проектів збирання врожаю культур.

Особливістю виробничих проектів рільництва є те, що через біологічні темпи формування врожаю культур цілком економічно вмотивованим є завдання завершити проекти збирання своєчасно. Зокрема, реалізацію проектів збирання (ПЗ) врожаю цукрових буряків необхідно завершити в якомога пізніші осінні терміни, однак, до початку заморозків. Це зумовлене темпами приросту маси та цукристості коренеплодів в осінній період [2]. Однак, через стохастичність агрометеорологічних умов своєчасно виконати ПЗ не завжди можливо. Такі обставини об'єктивно зумовлюють ризик втрат та ймовірнісну природу цінності проектів [1].

Аналізуючи предметну складову ПЗ слід зазначити, що поля із досягнутими коренеплодами є основною ідентифікаційною ознакою для прийняття рішення про запуск ПЗ. Отже, час запуску ПЗ вважається раціональним, якщо роботи завершаться до моменту початку зимового періоду (до завершення фізичної стиглості ґрунту, або до виникнення заморозків) [2]. Окрім того, скорочення тривалості добового фонду часу в осінній період зменшує обсяги фактично виконаних робіт, або зумовлює виконання робіт у нічну частину доби. Слід також зазначити, що через виникнення непогожих проміжків зростає тривалість ( $t_{36}$ ) збирання врожаю, що зумовлює потребу зміщення часу запуску ( $\tau_{пз}$ ) ПЗ в більш "ранні терміни". Тоді, "реальна" тривалість  $t_{36}^p$  робіт у ПЗ буде більшою порівняно з ідеалізованими умовами:

$$t_{36}^p = t_{36} + \sum t_{nn} . \quad (1)$$

Для врахування ймовірнісних складових проектного середовища ПЗ нами розроблено статистичну імітаційну модель віртуальних ПЗ [3] (в інтегрованому середовищі розробки Visual Studio на мові програмування C# [4]), яка використовує диференціальні функції розподілів цих складових та відповідні статистичних залежності. Зазначені розподіли та статистичні залежності обґрунтовуються на підставі опрацювання звітних даних агрометеорологічних станцій для певного календарного періоду. Застосування розробленої моделі дає змогу виконати комп'ютерні експерименти та врахувати сукупну дію



ймовірнісних чинників  $\tau_{пз}$  [5]. Це здійснюється завдяки багаторазовій ітерації моделі.

Отже, для розкриття зв'язку між плановою (розрахунковою) тривалістю  $t_{36}^p$  ПЗ і природно зумовленим часом його запуску  $\tau_{пз}^n$ , нами виконано статистичне імітаційне моделювання погодних умов осіннього періоду та оцінено фонд часу на виконання робіт у ПЗ цукрових буряків. Кількісне визначення  $\tau_{пз}^n$  ПЗ виконано для чотирьох варіантів  $t_{36}^p$  – 5, 10, 15 та 20 діб. Результати моделювання опрацьовано за методами математичної статистики, що разом із застосуванням критерію  $\chi^2$  Пірсона дало змогу обґрунтувати розподіли  $\tau_{пз}^n$ . Диференціальні функції розподілу  $\tau_{пз}^n$  представлено в табл.

Таблиця. Диференціальні функції розподілу та оцінки статистичних характеристик природно зумовленого часу запуску ПЗ

Планова (розрахункова) тривалість ПЗ $t_{36}^p$ , діб	Диференціальна функція розподілу (нормальний закон розподілу)	Оцінки статистичних характеристик	
		$\bar{M}[\tau_{пз}^n]$ , доба	$\nu[\tau_{пз}^n]$
5 діб	$f(\tau_{пз.5}^n) = 0,039 \cdot \exp\left[-\frac{(\tau_{пз.5}^n - 298,779)^2}{206,488}\right]$	298,8	0,353
10 діб	$f(\tau_{пз.10}^n) = 0,037 \cdot \exp\left[-\frac{(\tau_{пз.10}^n - 291,253)^2}{235,557}\right]$	291,2	0,291
15 діб	$f(\tau_{пз.15}^n) = 0,035 \cdot \exp\left[-\frac{(\tau_{пз.15}^n - 283,722)^2}{252,679}\right]$	283,7	0,290
20 діб	$f(\tau_{пз.20}^n) = 0,035 \cdot \exp\left[-\frac{(\tau_{пз.20}^n - 275,656)^2}{264,431}\right]$	275,7	0,297

Отримані розподіли  $\tau_{пз}^n$ , а також дані щодо природно зумовленого часу завершення ПЗ вказують на значне відхилення цих ймовірнісних величин. Отже, вплив такої складової проектного середовища як агрометеорологічні умови на терміни виконання ПЗ зумовлює значну вірогідність несвоєчасного їх виконання. Отримані результати також підтверджують те, що через вплив

непогожих проміжків тривалість  $t_{36}^p$  ПЗ зростатиме. Зазначений прояв проектного середовища підвищує вірогідність втрат, а відтак формує потребу врахування цього явища під час узгодження часу запуску ПЗ, виробничої площі культури та параметрів технічного забезпечення (змісту та часу у проектах).

**Висновки.** Розвиток методів та моделей управління ПЗ, що дають змогу враховувати ймовірнісні складові проектного середовища потребує застосування відповідної бази даних та знань, методів статистичного імітаційного моделювання, ІТ, комп'ютерних експериментів та узагальнення їх результатів. Це дає змогу обґрунтовувати рішення щодо підвищення ефективності управління цими проектами, а також формувати проекти розвитку технологічних систем збирання врожаю сільськогосподарських культур. Визначення природно зумовленого часу запуску ПЗ для різних варіантів планової тривалості робіт та застосування критерію  $\chi^2$  Пірсона дало змогу обґрунтувати розподіли цієї ймовірнісної величини, а також їх диференціальні функції (табл.). Аналіз цих розподілів констатує на значних межах відхилення природно зумовленого часу запуску цих проектів.

### Література

1. The Standard for portfolio management. 3-rd ed., Project management institute. 2013. 189 p.
2. *Пукас В. Л.* Обґрунтування параметрів технічного забезпечення технологічного процесу збирання цукрових буряків: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.05.11. Львів, 2020. 22 с.
3. *Rubinstein R. Y.* Simulation and the Monte Carlo method / *R. Y. Rubinstein, D. P. Kroese.* 2-nd ed. Wiley, 2007. 345 p.
4. *Schildt H.* C#: The Complete Reference / *Herbert Schildt.* Osborne: The McGraw-Hill Companies; 2003. 752 p. doi: 10.1036/0072226803.
5. *Bertalanffy L.* General system theory. Foundations, development, applications / *L. von Bertalanffy* // New York, 12th paperback printing, 2013. 296 p.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО НАВЧАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

**В.М. Молоканова**

Д.т.н., професор, професор кафедри менеджменту та управління проектами Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України,  
Дніпро

Розвиток цифрових технологій торкнувся всіх галузей бізнесу, а також значно вплинув на методологію управління проектами. Проте новий цифровий підхід до ведення проектної діяльності не відкидає здобутків класичного проектного менеджменту, а лише допомагає зрозуміти глибину його системних положень. Динамічний розвиток інформаційних технологій, що спостерігається останнім часом, обумовлює необхідність надати майбутньому проектному менеджеру здатність швидко оновлювати і доповнювати набуті знання у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Широке застосування можливостей інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі призвело до появи нових компонентів в системі освіти. Найвагомішими складовими є використання дистанційних навчальних курсів, застосування можливостей мережі Інтернет, утворення віртуальних співтовариств практиків, використання хмарних технологій для спільної роботи та багато інших. Цифрова трансформація освіти – це відкритий шлях до залучення можливостей зміни процесів, моделей і багато чого іншого з метою отримання синергетичного ефекту від дистанційного та очного навчання.

Сучасна освітня парадигма спрямована на становлення особистості з високим інтелектуальним потенціалом, здатної вчитися й працювати в умовах постійних динамічних змін інформаційного простору. Успіх адаптації до змінного середовища все більше залежить від компетенцій особистості, що має приймати рішення в складних умовах невизначеності [2].

Ще у 1984 році Девід Колб вперше запропонував модель, згідно з якою відбувається поетапне навчання дорослих [3]. Принцип теорії Колба полягає в тому, що «безпосередній та конкретний досвід» дорослої людини є основою для «спостережень і роздумів». Ці «спостереження і роздуми» перетворюються у «абстрактні концепції», що забезпечують новий зміст активних дій, які можна «активно протестувати», що в свою чергу знову дає новий досвід, і далі знову по колу. Психологічні та педагогічні дослідження підтверджують, що після пасивної участі в процесі навчання отримані знання дуже швидко забуваються. Так підраховано, що після підготовленої і прекрасно структурованої лекції уважний слухач здатен відтворити 70 % інформації через три години, і тільки 10 % – через три дні [4].

Проектно-орієнтоване навчання – це процес навчання, який надає можливості поєднувати всі чотири складові моделі Д. Колба. На протязі життєвого циклу проекту роль проектного менеджера змінюється від генератора ідеї до простого адміністратора, від значної керівної аналітичної ролі до посади, що займається практичною інтеграцією зацікавлених сторін. Таким чином, проектно-орієнтоване навчання – це інструмент розкриття природних талантів та надання слухачам можливостей їх розвитку завдяки навичкам планування та досвіду застосування базових проектних компетенцій [5]. Таким чином управління проектами виконує функцію підтримки талановитих студентів. Управління проектами може бути корисним для надання слухачам розуміння їх можливостей та створення сприятливого середовища, що дає змогу вивчати, підтримувати та створювати інновації.

Демографічні, економічні та соціальні зміни в глобалізованому світі впливають на те, що управління талантами стає однією з найбільш важливих тем в сьогоднішніх освітніх закладах. На конкурентному ринку відкриття та розвиток талантів менеджерів є основним рушієм для успіху економіки країни. Одночасно все більше власників бізнесу починають усвідомлювати, що талант є основною конкурентною перевагою і ключовим фактором успіху організацій. Дігіталізація, що торкнулася практично всіх інструментів управління

проектами, лише посилює ці процеси. Менеджери проектів тепер можуть швидко презентувати хід їх виконання всім зацікавленим сторонам. Крім того, за рахунок використання комплексних хмарних сховищ зацікавлені сторони можуть швидко бути інтегровані в процес прийняття проектних рішень. Все це дозволяє швидко прораховувати потенційні зміни проекту і, таким чином, економити ресурси. В результаті проекти стають більш прозорими та керованими для всіх зацікавлених сторін.

В сучасній Україні стало очевидним, що самореалізація талановитих студентів тісно пов'язана із управлінням проектами. Для майбутніх проектних менеджерів велике значення має, перш за все, правильне визначення своєї схильності до певної сфери проектної діяльності. Оскільки перший проект завжди впливає на професійне життя свого розробника та визначає його майбутній кар'єрний зріст. При цьому завдання викладача, задаючи правильні запитання, вивести співрозмовника із заплутаних внутрішніх ситуацій і привести його до відчуття розуміння свого внутрішнього покликання. Тут викладач має бути скоріше наставником, коучем, який готовий уважно слухати і розуміти, а не вимагати відповідей та лякати поганими оцінками.

Організація проектної роботи розглядається у викладанні багатьох наукових дисциплін. Міжнародний Інститут Проектного Менеджменту прогнозує в більшості країн з економікою, що розвивається, різке зростання попиту на менеджерів проектів і, як наслідок, кількості робочих місць, які потребують навчання, орієнтованого на проектні навички. Для успіху цифрової трансформації потрібно навчати менеджерів не тільки новим технологіям, а виховувати їх лідерами подальших змін, вчити їх креативно мислити, постійно отримувати нові знання і приймати рішення в умовах невизначеності. все це дає повноцінне проектно-орієнтоване навчання.

Розробка та реалізація проекту не обмежується вивченням однієї проектної методології. При розробці проектів більшість завдань спрямовані на формування поведінкових компетентностей студентів. При цьому, викладачі надають лише консультаційну підтримку, покладаючи відповідальність за

результати проекту на проектні команди студентів. За рахунок розумного використання цифрових платформ людська сторона управління проектами стає все важливішою і її значення надалі збільшуватиметься. Лідерство в контексті управління проектами набуває все більше значення тому, що проектні команди спеціально збираються разом лише на обмежений період часу, і справжня місія керівника проекту організувати виконання поставлених завдань якісно і якомога швидше. Таким чином, проектно-орієнтоване навчання дозволяє найбільш повно поєднати академічні знання з їх практичним застосуванням, а також розвивати лідерські якості проектних менеджерів.

### **Література**

1. Карабін, О. Проектна діяльність у формуванні професійного саморозвитку майбутніх фахівців у галузі інформаційних технологій / Молодий вчений, № 12.1 (40), 2016. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/100.pdf>

2. Сокурянська Л. Г. Ціннісна детермінація становлення соціальної суб'єктності студентства в умовах соціокультурної трансформації: автореф. дис. докт. наук, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків, 2007.

3. Kolb, D. A. and Fry, R. Toward an applied theory of experiential learning. Theories of Group Process, London: John Wiley. Available at: [https://www.colorado.edu/ftcp/sites/default/files/attached-files/kolb\\_-\\_experiential\\_learning.pdf](https://www.colorado.edu/ftcp/sites/default/files/attached-files/kolb_-_experiential_learning.pdf)

4. Фулей Т., Буруковська Н., Будниченко Т., Савченко Г. Методичні рекомендації для тренерів щодо розроблення та проведення тренінгів. – К.: ФОП Демчинський О.В., 2017. – 92 с. Available at: [http://nsj.gov.ua/files/1514283803Metod%20recom\\_trainings.pdf](http://nsj.gov.ua/files/1514283803Metod%20recom_trainings.pdf)

5. С. Д. Бушуев, и Д. А. Бушуев, Основы индивидуальных компетенций для управления проектами, программами и портфелями проектов, Том 1, 2, 3, Киев, Саммит-Книга, 2017.

## МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ІТ-ПРОЕКТУ

**К. Й. Мороз<sup>1</sup>, Н.В. Доценко<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> - студент, <sup>2</sup> - к.т.н., доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві та будівництві, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова (м. Харків)

Процеси управління людськими ресурсами проектів містять планування людських ресурсів, набір команди проекту, розвиток команди проекту, управління командою проекту [1]. З огляду на розміри сучасних проектів, а згідно з класифікацією тижневика InfoWorld, для середніх проектів характерно 417 робіт і 47 видів ресурсів, стає очевидною необхідність використання інформаційних технологій при управлінні проектами.

На управління проектами певний вплив має людський чинник, як найбільш вірогідне джерело невизначеності [2]. Відставання від плану, виконання робіт з низькою якістю, саботаж, конфлікти, хвороба членів команди - все це може привести до зриву проекту. Крім того, при побудові команди проекту необхідно враховувати властивість емерджентності.

Емерджентність є найважливішою особливістю систем і полягає в тому, що властивості системи не зводяться до сукупності властивостей її частин, що ціле володіє якісно новими властивостями. Слід зазначити, що якісно нові властивості не завжди позитивно впливають на виконання проекту, так як можуть виникати конфлікти, коаліції всередині команди проекту. Найбільш небезпечні ситуації, коли для виконання завдань є невелика кількість доступних ресурсів або дані завдання можуть бути виконані тільки ресурсами, що володіють спеціальними, унікальними, навичками. У таких випадках можливе припинення роботи над проектом ресурсу в зв'язку з підвищенням або

переведенням на інший проект.

Таким чином, виникає необхідність введення функціонального резервування в команді. Під функціональним резервуванням будемо розуміти можливість декількох ресурсів виконувати певну функцію.

Аналіз існуючих методологій управління проектами (IPMA, PMI, P2M, PRINCE, MITP) показав, що характерною особливістю сучасних методологій є використання шаблонів типових рішень. Оскільки управління людськими ресурсами є одним з найбільш істотних і при цьому слабо формалізованим процесом, актуальним питанням є розробка локальних типових організаційних рішень, сукупність яких утворює спільне рішення [3].

Таким чином, актуальним питанням є розробка моделей, методів (а в подальшому - програмних засобів), які дозволять зробити декомпозицію загального процесу змін на локальні рішення, знайти типові рішення, а потім побудувати остаточну загальну модель змін організаційної структури [4].

Застосування програмного забезпечення для управління проектами і моделювання бізнес-процесів дозволяє автоматизувати управління проектами. В процесі реалізації проекту відбувається постійне уточнення інформації, що призводить до необхідності перепланування проекту, створення додаткових моделей проекту. Існуючі програмні засоби дозволяють створити, модифікувати і зберігати різні моделі (версії календарного плану, опис бізнес-процесів і тощо). Таким чином, в результаті використання програмного забезпечення відбувається накопичення референтних моделей проекту. При розробці типових організаційних рішень виникає задача конструктивного перерахування організаційних структур і побудови сховища референтних організаційних моделей.

Запропоновано використовувати графову форму подання організаційних моделей Org-графи. Графова модель організаційної структури є біхроматичний граф спеціального виду. Використання графових моделей, для яких розроблені ефективні методи перетворень, дозволить здійснити конструктивне



перерахування референтних моделей.

Використання сховища референтних організаційних моделей дозволить істотно підвищити якість рішень і скоротити час на його розробку. План управління забезпеченням проекту персоналом є складовою частиною плану управління проектом і містить опис, коли і як повинні виконуватися вимоги щодо забезпечення людськими ресурсами. При складанні плану управління забезпеченням проекту персоналом зручно використовувати програмні продукти компанії Primavera Systems, а також Microsoft Project, які дозволяють будувати гістограми ресурсів, змінювати профілі використання ресурсів. Крім того, завдяки зручним звітам, а також методам відстеження ходу виконання робіт, методу освоєного обсягу, передбачених в даних програмних продуктах, значно полегшується контроль проекту.

Використання інструментальних засобів опису процесів в більшості сучасних систем класу Workflow не вимагає від розробника будь-яких знань в області програмування або систем управління базами даних. Так AllFusion Process Modeler дозволяє створювати моделі процесів управління проектами, використовуючи різні нотації моделювання: IDEF0, DFD, IDEF3. Використання програмного продукту типу Orgware дозволяє створювати матричні, ієрархічні формати документування розподілу ролей і відповідальності членів команди проекту, проте в даному продукті відсутня можливість подання діаграм RACI. Таким чином, незважаючи на існуючі відмінності програмних продуктів з управління проектами, в даний час відсутня універсальне програмне засіб, здатний поєднувати в собі необхідні функції для управління людськими ресурсами проекту.

#### Література:

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектом (РУКОВОДСТВО РМВОК, шестое издание). - Project Management Institute, 2017. – 726 с.

2. The standard for portfolio management 4th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. - 127 p.

3. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Монографія. // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. - 160 с.

4. Gerald I. Kendall. Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed / Gerald I. Kendall, Steven C. Rollins. – 2003 – 434 p.

## **БЮДЖЕТНИЙ ПРОФІЛЬ ТЕРИТОРІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ**

**А.Ю. Мунько**

к.держ.упр., доцент кафедри управління та адміністрування  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ (м. Дніпро)

Ресурсний складник посідає чільне місце в управлінні проєктами розвитку територій, проте часто йому приділяється недостатньо уваги, що призводить до неефективної реалізації проєктів через недофінансування заходів у їх рамках.

Стратегічне бюджетування створює ресурсну базу бюджетів для реалізації довгострокових ініціатив; формує більш чітке уявлення про ресурсну спроможність територіальної громади та підсилює довіру стейкхолдерів; допомагає обрати найбільш вигідну комбінацію ресурсів для фінансування проєктів розвитку; враховує як вже створені точки генерування ресурсного потенціалу, так і можливості щодо створення нових точок розвитку; дозволяє якісно сформувати ресурсний блок у проєктах розвитку територій та фінансове забезпечення реалізації довгострокових інвестиційних проєктів [1, с. 368 – 369].

До інструментів впровадження стратегічного бюджетування в управлінні проєктами розвитку територій відносимо бюджетний профіль, змістова структура якого, на нашу думку, повинна включати сім основних розділів.

1. Основні характеристики (фактичні показники, темпи зростання показників щорічні та середньорічні з поправкою на інфляцію, що враховує кумулятивний індекс інфляції на основі даних про індекс споживчих цін Державної служби статистики України):

- загальний обсяг доходів місцевого бюджету, у тому числі на душу населення;
- номінальні доходи на душу населення;
- видатки бюджету, у тому числі на душу населення;
- дефіцит або профіцит бюджету;

– питома вага офіційних трансфертів з державного бюджету у загальному обсязі доходів місцевого бюджету;

– обсяг надходжень бюджету розвитку та питома вага бюджету розвитку у загальному обсязі доходів місцевого бюджету;

– питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків місцевого бюджету;

– «гнучкі» доходи місцевого бюджету, у тому числі на душу населення та їх питома вага в загальному обсязі надходжень;

– обслуговування боргу та питома вага таких виплат в загальному обсязі доходів місцевого бюджету.

1. Профіцит або дефіцит бюджету в динаміці щонайменше за 5 років.

3. Доходи бюджету (структурний та динамічний аналіз щонайменше за 5 років):

– індекс приросту загального обсягу доходів місцевого бюджету;

– динаміка обсягів та частки офіційних трансфертів з державного бюджету;

– абсолютна динаміка номінальних доходів бюджету на душу населення, у тому числі з поправкою на інфляцію;

– абсолютна динаміка загального обсягу доходів бюджету на душу населення збільшився;

– співставлення динаміки номінальних доходів на душу населення з реальними (з поправкою на інфляцію);

– структурний аналіз, зокрема у розрізі податкових надходжень (податок на доходи фізичних осіб, плата за землю тощо), неподаткових надходжень, доходів від операцій з капіталом, цільових фондів (утворених органами місцевого самоврядування) та офіційних трансфертів з державного бюджету.

Одні території можуть розглядатися як «донори» коштів, що перераховуються із місцевого до державного бюджету, інші – як «реципієнти»

дотацій вирівнювання. Стабільне зростання частки дотацій вирівнювання з вказує на зростання залежності від території державного бюджету.

4. Спеціальний фонд (охоплює всі доходи, призначені або виділені під певні видатки бюджету, включаючи власні надходження бюджетних установ, що разом із субвенціями становлять його значну частку):

- середньорічний обсяг доходів спеціального фонду;
- питома вага офіційних трансфертів в загальному обсязі доходів спеціального фонду;
- власні надходження бюджетних установ (питома вага, темп росту);
- бюджет розвитку (питома вага, темп росту);
- цільові фонди (питома вага, темп росту);
- податки на власність (питома вага, темп росту);
- інші види доходів спеціального фонду (питома вага, темп росту).

Податки на власність, як правило, є найбільш стабільним джерелом наповнення спеціального фонду (стандартне відхилення в середньому становить у межах 3 %), далі – субвенції (стандартне відхилення – в межах 5 %) та власні надходження бюджетних установ (стандартне відхилення у межах 6 %). Серед усіх складників спеціального фонду найбільше коливання спостерігається за бюджетом розвитку (стандартне відхилення у межах 8 %).

5. Бюджет розвитку (у рамках спеціального фонду виділяються доходи, призначені для фінансування капітальних видатків, зокрема на реалізацію інфраструктурних проєктів, інвестиційних проєктів та програм, внесків до статутних капіталів суб'єктів господарювання тощо):

- середньорічний обсяг доходів бюджет розвитку та питома вага в загальному обсягу доходів місцевого бюджету;
- обсяги коштів, переданих із загального фонду бюджету до бюджету розвитку;
- надходження від відчуження майна, що перебуває у комунальній власності (питома вага, темп росту);

- офіційні трансферти, зокрема субвенції з інших бюджетів на виконання інвестиційних програм (проектів);

- надходження від продажу землі несільськогосподарського призначення (питома вага, темп росту);

- місцеві позики (питома вага, темп росту).

Бюджет розвитку відіграє значну роль у соціально-економічному розвитку територій.

6. Гнучкі доходи (податки та збори, які можуть змінюватися рішеннями органів місцевого самоврядування, у тому числі місцеві податки і збори, плата за землю, єдиний податок та інші):

- питома вага гнучких доходів у загальному обсязі доходів місцевого бюджету;

- плати за землю (близько 80 % обсягу гнучких доходів);

- єдиний податок (близько 11 % обсягу гнучких доходів);

- місцеві податки та збори (близько 9 % обсягу гнучких доходів);

- надходження від оренди комунального майна (близько 2 % обсягу гнучких доходів).

6. Видатки місцевих бюджетів:

- середньорічний темп росту видатків місцевого бюджету у розрізі загального та спеціального фонду;

- номінальні видатки бюджету на душу населення (абсолютний приріст, середньорічний темп приросту);

- реальні видатки бюджету з поправкою на інфляцію (абсолютний приріст, середньорічний темп приросту);

- аналіз основних категорій видатків: освіта, охорона здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, будівництво житла, житлово-комунальне господарство, зв'язок, ІТ і телекомунікації, інші видатки;

- поточні та капітальні видатки, питома вага капітальних видатків у загальному обсязі видатків.

## 7. Показники бюджетної стабільності («здоров'я») території:

- спроможність до створення профіциту бюджету;
- співвідношення операційних видатків до операційних доходів;
- співвідношення операційного профіциту до податкових надходжень;
- питома вага витрат на обслуговування боргу в загальному обсязі доходів місцевого бюджету;
- співвідношення загального обсягу видатків та доходів;
- питома вага гнучких доходів в загальному обсязі доходів місцевого бюджету;
- питома вага бюджетних трансфертів в операційних доходах місцевого бюджету;
- співвідношення капітальних видатків та загального обсягу видатків місцевого бюджету.

Запропонована структура та наповнення бюджетного профілю дозволить сформувати якісний ресурсний блок в проєктах розвитку територій та забезпечити повноцінну їх реалізацію та фінансування.

### **Література**

1. Трещов М.М. Управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів в умовах децентралізації влади в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 / Трещов Мирослав Миколайович. – Дніпро, 2019. – 499 с.

## ORACLE DATABASE – ІДЕАЛЬНА ПЛАТФОРМА ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

**В.Я. Мураль**

Доктор філософії в галузі економіки, професор МКА,

заступник директора з економічних питань

комунального закладу Львівської обласної ради «Самбірський фаховий  
медичний коледж» (м. Самбір)

Кількість даних, які ми виробляємо кожен день, приголомшує. Щодня створюється 2,5 квінтильйони байтів даних, і цей темп тільки прискорюється з розвитком Інтернету речей (IoT). Лише за останні два роки було згенеровано понад 90 відсотків даних в світі.

Ефективне використання та управління даними критично важливо для ведення бізнесу. Вибір правильних інструментів може багаторазово прискорити розвиток, а неправильні інструменти можуть завдати шкоди. 97% компаній зі списку Fortune Global 100 використовують СУБД Oracle Database.

База даних Oracle - це сукупність даних, що розглядаються як одиниця. Призначення бази даних - зберігати та отримувати відповідну інформацію. Сервер баз даних - це ключ до вирішення проблем управління інформацією. Загалом, сервер надійно управляє великим обсягом даних у багатокористувацькому середовищі, так що багато користувачів можуть одночасно отримувати доступ до одних і тих самих даних. Все це досягається, забезпечуючи високу продуктивність. Сервер баз даних також запобігає несанкціонованому доступу та забезпечує ефективні рішення для відновлення несправностей [1].

Oracle Database - це перша база даних, розроблена для корпоративних обчислювальних мереж, найбільш гнучкий та економічно ефективний спосіб управління інформацією та програмами. Підприємницькі обчислювальні мережі створюють великі пули стандартних модульних модулів зберігання даних та серверів. Завдяки цій архітектурі кожна нова система може швидко



створюватися з пулу компонентів. Немає необхідності в пікових навантаженнях, оскільки ємність може бути легко додана або перерозподілена з пулів ресурсів за необхідності.

База даних має логічні структури та фізичні структури. Оскільки фізична та логічна структури є окремими, фізичним зберіганням даних можна керувати, не впливаючи на доступ до логічних структур зберігання.

Портфель сервісів Oracle для управління базами даних підтримує різні варіанти розгортання: в локальній системі, за допомогою Cloud @ Customer або в загальнодоступному хмарі. Сприяє створенню високо масштабних додатків і забезпечує підтримку будь-яких типів даних, включаючи реляційні, графові, а також структуровані і неструктуровані нереляційні.

Це єдина база для всіх даних. За допомогою СУБД Oracle Database виконується аналіз будь-яких даних за допомогою єдиного конвергентного механізму БД Oracle. Це дає можливість використовувати технології блокчейна для запобігання шахрайства, підвищення гнучкості документів JSON і навчання машинних алгоритмів на основі бази даних.

Використовується Oracle Autonomous Database для оптимізації високопродуктивних запитів без внесення змін в схему і без попередньої настройки. Використання Oracle Cloud Infrastructure також допомагає економити на передачу даних.

Oracle Autonomous Database - перша і єдина в світі автономна база даних, в якій установка виправлень і оновлень, резервне копіювання, відновлення даних, усунення неполадок і оптимізація продуктивності виконуються автоматично. Це дає можливість істотно скоротити витрати на обслуговування баз. Oracle надає замовникам ряд механізмів баз даних і варіантів систем для розгортання своїх навантажень там, де це необхідно. Бази даних Oracle Database, MySQL і NoSQL можна ліцензувати в будь-який локальному середовищі або запускати як хмарні сервіси в Oracle Cloud Infrastructure або локально з Cloud @ Customer. Oracle Autonomous Database, доступна в загальнодоступному хмарі Oracle або локально через Oracle Cloud @ Customer,

усуває складність експлуатації, захисту і оптимізації сховища даних і баз даних OLTP [2].

Oracle Database 12c – перша в світі база даних, розроблена для хмари. При розробці наступних версій Oracle Database компанія продовжує докладати зусиль, щоб спростити стандартизацію, консолідацію та автоматизацію сервісів баз даних в хмарі для своїх замовників. Ця платформа підтримує нові випуски провідною в галузі бази даних, доступної як локально, так і в хмарі. Сама остання версія на сьогодні - [Oracle Database 19c](#). СУБД Oracle Database забезпечувала керування даними протягом останніх 40 років. Підприємства в усьому світі протягом останніх десятиліть використовують її як основу для своїх найважливіших виробничих процесів [3].

Oracle Database 19c включає в себе інноваційні можливості попередніх випусків, які лягли в основу сервісів Oracle Autonomous Database Cloud Service, такі як Multitenant (контейнерна архітектура БД), обробка робочих навантажень, підтримка JSON з спрямованістю на розширення їх кількості. Таким чином, Oracle Database - ідеальна платформа для управління даними та штучного інтелекту з відмінним поєднанням ціни і якості.

### Література

1. Oracle Database. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://www.oracle.com › data...>

2. Oracle. Integrated Cloud Applications and Platform Services. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oracle.com>

3. [Database 12c. Oracle Россия и СНГ](#). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oracle.com › 12c-...>

Компанії, що виживуть у довгостроковій перспективі - ті, у кого є кращі інструменти, що дозволяють їм бути гнучкими, рухливими, моторними; ті, хто краще за інших зможуть реагувати на зміни асортименту продукції, контролювати і відслідковувати свої заводи, регулювати ланцюжки поставок і будуть в змозі задіяти свою робочу силу дійсно в будь-якому місці

**ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В  
МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

**П.Г.Перерва**

д.э.н, проф., заведующий кафедрой менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений  
Национальный технический университет «Харьковский политехнический  
институт» (г.Харьков)

**В.Н.Кобелев**

к.э.н., доц., доцент кафедры экономики и маркетинга

**В.А.Матросова**

к.э.н., доц., профессор кафедры менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений

**А.П.Косенко**

к.э.н., проф., профессор кафедры экономики и маркетинга  
Национальный технический университет «Харьковский политехнический  
институт» (г. Харьков)

Основным фактором повышения эффективности общественного производства на современном этапе является научно-технический прогресс. Основываясь на развитии науки и внедрении ее достижений, НТП в материально-производственной сфере проявляется в совершенствовании орудий, предметов труда и самого процесса труда с целью рационализации способов удовлетворения потребностей общества. Важной составляющей развития предприятий является реализация инновационных проектов. Особое значение инновационные проекты имеют в международной деятельности промышленных предприятий. По масштабам они требуют значительного финансирования, так как мировой требует и дополнительных исследований и дополнительных расходов для обеспечения успешной деятельности на нем.

Это предполагает тщательное технико-экономическое обоснование его коммерческой эффективности, оценку технико-технологической выполнимости, адекватной конкретным производственным и финансово-экономическим условиям реализации нововведения.

На наш взгляд, целесообразным является уточнение термина «международный инновационный проект», согласно которому предлагается определять его как комплекс международных научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий, связанные ресурсам, исполнителям и срокам соответственно оформлены и направлены на изменение объекта управления, обеспечивает эффективность решения основных задач и достижения соответствующих целей за определенный период. Конечными целями международных инновационных проектов является создание и освоение новой техники, технологии и материалов и др., Способствует выходу отечественной продукции на мировой рынок.

Предлагаемое определение, по нашему мнению, является универсальным, методологически взвешенными и может широко применяться в зарубежной практике управления проектами.

Организация разработки и реализации международных инновационных проектов на промышленном предприятии должно строиться на основе ряда принципов, отсутствие которых не сможет соответствующим образом влиять на уровень новизны, качество, маркетинговое обеспечение и т.п. Исходя из этих посылок, есть насущная необходимость в формировании и обосновании принципов создания, реализации и использования международных инновационных проектов.

Предлагается принять к практической реализации следующие основные принципы международных инновационных проектов.

1. *Принцип системности.* Реализация принципа системности предполагает, что разработка и реализация международного инновационного проекта представляет собой комплексный процесс, то есть как совокупность

взаимосвязанных процессов (функций), направленных на достижение полной готовности предприятия к созданию и внедрению новаций при использовании выделенных ресурсов в заданных пределах. Этот процесс имеет определенную цель (целевую функцию), состав и структуру, внутренние и внешние связи, то есть представляет собой систему, которая может быть подвержена системно-структурному анализу, моделированию и оптимизации с применением современных научных методов. Соблюдение принципа системности при построении системы реализации международного инновационного проекта означает четкое определение цели (целевой функции) системы, ее состава, структуры и средств обеспечения (информационных, технических и др.) В процессе формирования состава и структуры разрабатываемого проекта методы системно-структурного анализа позволяют выделить и подвергнуть количественному и качественному анализу, в первую очередь, те признаки структурных компонентов, во взаимодействии образуют ожидаемые, принципиально новые (относительно свойств отдельных компонентов) грани качества объекта инновационного проекта. Используя принцип системности, рассматривается целое (объект) и его части (структурные компоненты) в диалектическом единстве и взаимодействии их качественных и количественных признаков.

2. *Принцип совместимости.* Практическое использование данного принципа в систему разработки и реализации инновационного проекта заключается в обеспечении информационной, технологической, технической и организационной взаимодействия образующих ее элементов между собой, а также в обеспечении совместимости системы подготовки производства новации с другими взаимодействующими с ней компонентами и блоком фундаментальных научных исследований. Реализация принципа совместимости связана с широким стандартизацией информационных, программных и технических средств сбора, обработки и передачи научно-технической информации.

3. *Принцип наследственности.* Соблюдение принципа наследственности позволяет оптимизировать состав и структуру инновационного проекта. В этой связи необходимо закреплять в новых международных проектах все лучшее, что было создано ранее и выявленное в процессе производства и использования новаций. Следует также обеспечивать экономически целесообразный уровень трудовых и материальных затрат на создание, изготовление и использование объекта инновационного проекта за счет рационального сочетания старых и новых технических решений. Использование имеющихся научно-технических решений уменьшает неопределенность целей и улучшает условия в процессе выполнения международного проекта. Повышение уровня наследственности проектных решений до 60-80% позволяет уменьшить продолжительность практической реализации международного инновационного проекта в международной деятельности на 30-40%. Организация инновационных процессов с учетом принципа наследственности создает благоприятные условия для широкого распространения и многократного применения новых результатов разработок, планомерного и интенсивного наращивания научно-технического потенциала и его использование в процессе расширенного воспроизводства.

4. *Принцип стандартизации.* В процессе разработки и реализации международных инновационных проектов выступает как эффективное средство ускорения научно-технического прогресса, так как применение методов унификации и стандартизации объектов разработки позволяет упорядочить и упростить цикл проектирования, а также значительно сократить сроки разработки и освоения новации. Соблюдение этого принципа способствует внедрению новейших научно-технических достижений и передового опыта в деятельность предприятий, а также повышению качества новации, рационализации процесса реализации проекта. Разработка и внедрение комплексов стандартов направлены на создание в стране единой организационно-методической и информационной базы.

## Литература

1. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
2. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.
3. Pererva Petro Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // Petro Pererva, Szabolcs Nagy, Maria Maslak.- MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna.- № 5.- 2018.- [Published online].- Access mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)
4. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.
5. Nagy S. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.G.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.
6. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.
7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.

8. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobielieva T.O Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.– С. 140-143.

9. Перерва

П.Г.

[http://library21.ru/ru/ru?LNG=&Z21ID=&I21DBN=UIPA\\_PRINT&P21DBN=UIPA&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw\\_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.](http://library21.ru/ru/ru?LNG=&Z21ID=&I21DBN=UIPA_PRINT&P21DBN=UIPA&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.)

10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЄВА Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

11. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

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

13. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачі. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

14. Перерва П.Г., Гочарова Н.П., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

15. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промислового підприємства.– Харків-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

16. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.



## **КОМП'ЮТЕРНА ТЕХНОЛОГІЯ СИНТЕЗУ ЕЛЕКТРОННОГО ОФІСУ З УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

**Ю.А. Петренко**

д.т.н., професор, професор кафедри автоматизації та комп'ютерно-інтегрованих технологій Харківського національного автомобільно-дорожнього ніверситету.

Поява мікрокомп'ютера привела до подальшої зміни технічного оснащення апарату управління і народження його нового типу - "електронного офісу" (ЕО). У ЕО мікрокомп'ютерна техніка використовується в діяльності фахівців і керівників, а також секретаря і клерка. Проте успіх ЕО залежить від його інтеграції з іншими частинами системи управління проектом [1,2].

Електронний офіс є інструментальним засобом локальної обчислювальної мережі, організованої за рахунок об'єднання окремих АРМ фахівців для організації електронного документообігу.

До завдань ЕО відносяться [1,2]:

- діловодство;
- створення звітів;
- пошук, введення і оновлення інформації;
- складання розкладів;
- обмін інформацією між відділами офісу, між офісами однієї фірми і між різними фірмами і так далі.

Для виконання цих завдань в умовах організації ЕО має бути скоординована робота між фахівцями підприємства, документообіг фірми має бути оптимізований так, щоб формування документу можна було здійснювати фахівцями суміжних відділів, що вносять кожен свою інформацію у відповідні позиції документу.

Для реалізації поставлених цілей ЕО має бути укомплектований необхідним набором програмних і апаратних засобів. До складу технічних засобів електронного офісу входять такі технічні засоби [1,2]:

- декілька персональних комп'ютерів, об'єднаних між собою каналами зв'язки, які представляють сегмент загальної локальної обчислювальної мережі підприємства;

- друкувальні пристрої;

- засоби зв'язку для організації обміну інформації із зовнішніми економічними об'єктами;

- засоби копіювання документів і інша оргтехніка, залежно від функціональних завдань, що вирішуються фахівцями ЕО;

- додатково до складу ЕО можуть входити сканери, проекційне устаткування для проведення презентацій і так далі.

При вивченні інформаційних потоків велике значення надається правильній організації документообігу, тобто послідовності проходження документу від моменту виконання першого запису до здачі його в архів. Документообіг виявляється на стадій обстеження економічного об'єкту. Будь-яке завдання обробляється на підстав певної кількості первинних документів, що мають наступні стадії проходження :

Структура комп'ютерної технології синтезу системи офісів по управлінню програмами і проектами представлена на рис. 1. Розглянемо її основні елементи і їх характеристики.

До складу базових засобів входять [3]:

- інформаційне забезпечення, яке містить нормативно-довідкову інформацію усіх етапів синтезу;

- базова система команд для виконання проектних процедур;

- мова діалогових вікон;

- схема створення додатків, створення і ведення бази даних, що забезпечує наповнення бази даних необхідною інформацією, актуалізацію даних і їх коригування;

- виконавську систему, СУБД.

Засоби підтримки ухвалення рішень окремих етапів проектування реалізують:

- вибір методу рішення приватних завдань в багатокритерійній ситуації;
- вибір організаційних структур проекту і схем управління;
- вибір програмного забезпечення;
- вибір конфігурації ПЕВМ;
- вибір периферійних пристроїв;
- підбір менеджерів офісів по управлінню програмами і проектами;
- підбір команди офісів по управлінню програмами і проектами;
- оцінка середовища функціонування офісу;
- вибір офісного устаткування;
- розміщення і компонування офісного устаткування;
- створення, розвиток і реінжиниринг корпоративної мережі.

Засоби геометричного моделювання здійснюють:

- моделювання приміщень, шахт комунікацій, функціональних зон, ергономічного середовища функціонування і зон комфорту;
- моделювання розміщення і компонування робочих місць, що містять комплекти офісного устаткування, в певних функціональних зонах з урахуванням зон комфорту і дискомфорту основних екологічних чинників;
- моделювання комп'ютерної мережі офісу : розміщення комутуючих пристроїв і іншого мережевого устаткування, топології зв'язків і так далі;
- візуальний перегляд проєктованих елементів і розміщуваних об'єктів в тривимірній проєкції (3D).

Комп'ютерна технологія синтезу офісів по управлінню програмами і проектами дозволяє автоматизувати процес синтезу на основі програмно-методичних комплексів, які реалізовані у вигляді програмних модулів.

Для кожного ПМ розроблений свій інтерфейс, реалізований на основі призначених для користувача меню і діалогових вікон, за допомогою яких відстежуються основні етапи синтезу при інформаційній взаємодії

користувачів. Користувач вибирає програмний модуль залежно від етапу синтезу.

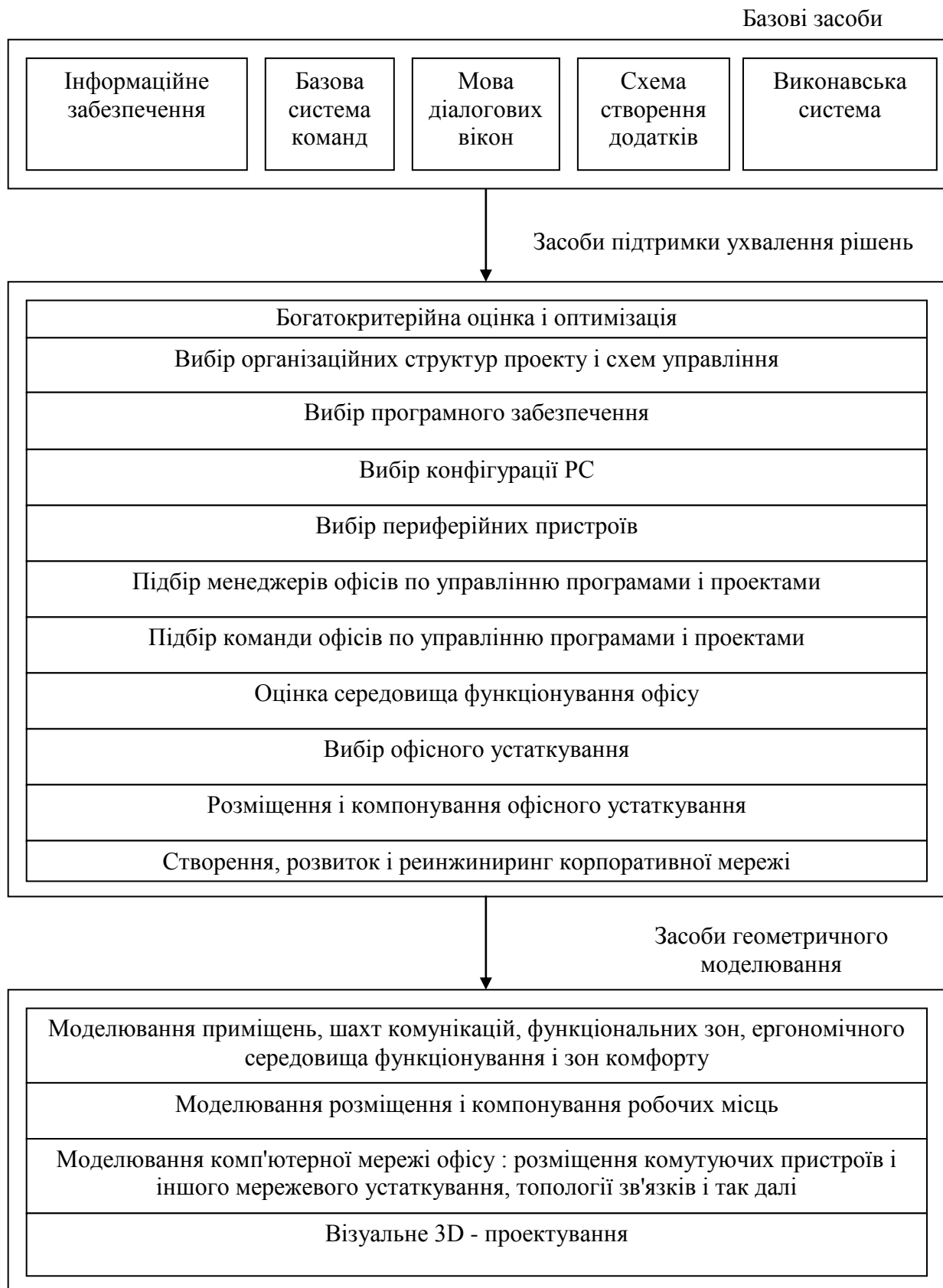


Рисунок 1. – Структура комп'ютерної технології

Із запропонованих в меню властивостей (критеріїв і обмежень) об'єкту формується модель залежно від умов проектування. Якщо отримані результати не задовольняють користувача на цьому етапі проектування, пропонується коригування моделі шляхом зміни вхідних параметрів. Результати кожного етапу проектування є вхідними даними для наступного етапу.

При виборі офісного устаткування і планувальному проектуванні робочих місць здійснюється графічна інтерпретація (візуалізація) отриманих результатів, на підставі якої рішення або приймається, або коригується модель об'єкту.

Моделі і алгоритми функціонального проектування реалізовані в програмному середовищі Delphi, основною мовою програмування є Pascal.

Моделі оцінки ергономічного середовища функціонування офісу реалізовані на мові TurboPascal у вигляді програмного модуля оцінки світлового середовища функціонування і побудови зон комфорту за світловими показниками (КЕО і інсоляції). Візуалізація результатів виробляється на мові AutoLISP в середовищі AutoCAD.

Моделі і алгоритми планувального проектування реалізовані в програмному середовищі ArCon 4.0.

Для успішної роботи розробленого програмного продукту рекомендується виконувати наступні вимоги до технічного забезпечення.

## **Література**

1. Віртуальний офіс [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/>.

2. Основні етапи розвитку електронного офісу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://bokov.net.ua/> Основні етапи розвитку електронного офісу.

3. Нефёдов Л.И. Методологические основы синтеза офисов по управлению программами и проектами: монография / Л.И. Нефёдов, Ю.А. Петренко, М.В. Шевченко, А.Б. Биньковская. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 296 с.

## **ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ПРОЦЕСАХ УТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПРОЄКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**О.В. Пошивалова**

к.фіз.-мат.н., доцент, доцент кафедри статистики, обліку та економічної  
інформатики

Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара (м. Дніпро)

В умовах динамічних змін ринкового середовища економічні організації забезпечують свою адаптивність та реалізують стратегічні наміри завдяки залученню широкого кола сучасних управлінських концепцій, серед яких чільне місце посідає методологія проєктного менеджменту. Її активне використання пояснюється, з одного боку, суттєвим зростанням кількості та масштабності проєктів, а з іншого - критичністю безумовного забезпечення їх запланованих характеристик, оскільки дуже часто саме це уможливорює як існування проєктно-орієнтованого бізнесу, так і його конкурентоспроможність.

Наслідком цих тенденцій стали бурхливий розвиток теорії і практики проєктного управління, виникнення міжнародних та національних стандартів, що упорядковують даний вид діяльності. Разом з тим, дослідження Pricewaterhouse Coopers показали ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)), що в глобальному просторі біля 30% проєктів завершуються з перевищенням бюджету та запланованих строків реалізації. Однією з ключових причин таких тенденцій є недостатня увага, яка до цього часу приділялась такій характеристиці проєкту як його цінність. Її інтегральна природа і разом з тим неоднозначне трактування та визначення різними стейкхолдерами, що оцінюють успішність проєкту саме за отриманою цінністю, ставлять на порядок денний питання розробки ефективних підходів щодо її забезпечення в рамках реалізації завдань проєктного менеджменту [1].

Досвід проєктного управління на підприємствах показує, що в переважній більшості випадків менеджери спрямовують дії на досягнення цільових показників щодо обсягів, якості, часу та виконання бюджету проєкту. В той же час забезпечення цінності проєктів у більш широкому контексті для основних стейкхолдерів залишається поза увагою керівників, що призводить до суттєвого зниження результативності проєктної діяльності та потребує відповідної уваги та управлінських впливів.

На наш погляд, доцільним є узагальнення існуючих напрацювань з управління цінністю проєктів, їх систематизації та доповнень прогалин,. Саме тому ми пропонуємо сфокусувати подальше дослідження на розробці комплексного підходу до управління цінністю проєктів, що допоможе забезпечити ціннісні очікування кожного стейкхолдера на різних етапах життєвого циклу проєкту та з урахуванням середовища, в якому він виконується, підвищенню ефективності процесів проєктного управління за рахунок створення цінності для основних стейкхолдерів проєкту.

Підвалинами для цього є вдосконалення процесів виявлення, балансування, забезпечення ціннісних очікувань стейкхолдерів в процесах управління проєктом та створення продукту проєкту.

Управління цінністю проєктів, протягом фаз життєвого циклу полягає у наступному [2]:

- на фазі ініціації проєкту проводиться аналіз альтернатив реалізації проєкту та виявлення відповідного кола його зацікавлених сторін;
- на фазах планування та реалізації передбачено позиціонування стейкхолдерів, а також балансування та створення очікуваної ними цінності;
- на фазі завершення визначається ступінь забезпечення цінності відносно її очікуваних характеристик;
- в постпроєктний період відстежуються результати використання створеної цінності проєкту, що може мати прояв в вигодах від застосування продукту проєкту, поліпшенні практики ведення наступних проєктів тощо.

Теорія та практика управління проектами наголошує, що ініціатором виконання проекту є замовник або уповноважена ним особа. Відповідно, першочерговою є співпраця куратора / менеджера проекту з замовником і виявлення кола його потенційних ціннісних очікувань. Для цього найбільш доцільним є проведення переговорів і письмовий опис основних характеристик продукту проекту, який бажає одержати замовник. Також вважаємо за доречне застосовувати інструмент аналізу альтернатив проекту для представлення замовнику всіх перспектив процесу реалізації та отримання бажаного продукту проекту.

Координування виконання робіт цього етапу варто покласти на менеджера проекту [3]. Йому необхідно на основі результатів вивчення ситуації на ринку представити замовнику можливі варіанти реалізації проекту. Такий підхід збагатить уявлення замовника про очікуваний продукт проекту та, відповідно, його ціннісні очікування можуть підтвердитись або суттєво змінитись. У подальшому всі ціннісні очікування повинні бути задокументовані в статуті проекту або договорі / додатку до договору (для зовнішнього замовника) і специфікації на виконання робіт між замовником та куратором / менеджером проекту [4].

Також варто зазначити, що необхідними складовими договору / статуту проекту повинні бути основні характеристики проекту, такі як тип, вид, тривалість проекту тощо. Отже, визначення цих показників розширює первісне уявлення про основні зацікавлені сторони проекту та їх можливі ціннісні очікування. Вважаємо, що важливим завданням даного етапу є ідентифікація всіх потенційних стейкхолдерів проекту, котрі можуть вплинути на проект або бути задіяними у процесах реалізації проекту та використанні його продукту, інших постпроектних результатів.

Основними зацікавленими сторонами проекту слід вважати замовника (користувача, споживача), спонсора (інвестора), куратора проекту, менеджера проекту, членів проектної команди, постачальників, підрядників, оточення, суспільство. Ідентифікація зацікавлених сторін найчастіше проводиться



куратором або менеджером проєкту на етапі підготовки статуту проєкту. Відповідно, їх власна точка зору стосовно можливих стейкхолдерів та їх ставлення до проєкту, досвід, який вони мають у певній сфері діяльності, а також залучення зовнішніх / внутрішніх експертів допомагають їм виявити коло потенційних зацікавлених сторін.

Варто звернути увагу й на те, що віддалені результати прояву створеної цінності проєкту можуть спонукати до реалізації нових проєктів. Для накопичення досвіду й усвідомлення впливу цінності на кожного стейкхолдера варто приділити увагу поповненню спільних баз даних за підсумками реалізованого проєкту, аналізу результатів взаємодії стейкхолдерів між собою, визначення корисності продукту проєкту і результатів його використання.

### Література

1. GilormeT. V., Shachanina Y. K. Corporate Social Reporting as a Dominant of Information Support for Enterprise Management. *Economics and Society*. 2016. Vol. 5. P. 672–677.
2. HilormeT., Shachanina Y. Staff development as an object of accounting of a social activity of the entity. *Economics and Finance*. 2017. Vol. 6. P. 1–20.
3. Kivilä J., Martinsuo M., Vuorinen L. Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*. 2017. 35(6). P. 1167-1183.
4. MartensM. L., Carvalho M. M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*. 2017. 35(6). P. 1084-1102.

## **БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**В. А. Приходько**

студентка Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

**А. В. Линенко**

канд. екон. наук, доц. кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

Сучасний економічний розвиток активізує інвестиційну діяльність, однак умови реалізації проєктів залишаються досить складними. Так, їхнє фінансування за допомогою ринкових фінансових інструментів в Україні стримується низьким рівнем розвитку фінансових ринків. Тому банківське інвестиційне кредитування набуває вагомого значення для фінансування інвестиційних проєктів.

Інвестиційне кредитування характеризується наявністю нового чи вже існуючого проєкту, на реалізацію або модернізацію, розвиток якого власне і спрямовуються кредитні ресурси, залучені позичальником [1].

В умовах трансформації економіки перевагою інвестиційних кредитів у фінансуванні проєктів є зворотність коштів, що зумовлює тісний зв'язок між фактичною окупністю витрат і поверненням позик у встановлені терміни. Основною особливістю банківського інвестиційного кредитування є постійний нагляд банківської установи протягом усього терміну кредитування за реалізацією проєкту.

Таким чином банк може простежити за цільовим використанням наданих коштів, грошовими потоками, що пов'язані з виконанням проєкту, накопиченням коштів для повернення кредиту. Такий механізм інвестиційного кредитування вимагає деталізованого аналізу самого проєкту, підприємства-позичальника, виконавця проєкту та інших суб'єктів бізнесу, пов'язаних із об'єктом кредитування, а отже вимагає і високого рівня підготовки персоналу

банку [2].

Банківський інвестиційний кредит може надаватися різними типами банків – спеціалізованими й універсальними. При чому банківська установа не завжди виступає кредитором. У фінансуванні проєктів банк може бути кредитором, інвестором, фінансовим посередником, платіжним агентом або гарантом. Однак специфіка поставлених завдань в інвестиційному кредитуванні типова:

- розробка та здійснення комплексу заходів щодо інвестування (залучення коштів на ринку капіталів, експертна оцінка інвестиційного проєкту, розробка оптимальної форми кредитування, вибір механізмів контролю над виконанням проєкту й ефективним використанням позик);

- співпраця з міжнародними фінансовими організаціями з приводу залучення іноземного капіталу для організації інвестиційного кредитування;

- розробка процедур та організація процесу інвестиційного кредитування.

Стратегічною метою проєктного кредитування вважають фінансування інвестиційних проєктів, при чому забезпеченням у даному випадку є активи, створені в процесі реалізації інвестиційного проєкту. Банківське інвестиційне кредитування має низку особливостей, що вирізняють його серед інших видів кредитування, а саме:

- банк переймає на себе ризики проєкту й отримує прибуток пропорційно прибуткам за цим інвестиційним проєктом;

- інвестиційне кредитування вимагає певних грошових вкладень з боку позичальника, а саме 20-50% від необхідної суми мають бути вкладені самостійно (даний факт має документально підтверджуватись і дає банку певні гарантії у зацікавленості позичальника);

- банківське інвестиційне кредитування носить довгостроковий характер, часто з відстрочкою сплати відсотків;

- при нестачі кредитних ресурсів для реалізації інвестиційного проєкту установа-кредитор може надати додатковий кредит або лінію кредитів [3].

Таким чином, при банківському кредитуванні інвестиційних проєктів

позичальник стає залежним від банківської установи – кредитора, а банк має іммобілізувати велику кількість ресурсів для аналізу, надання позики, контролю за даним кредитом.

В Україні більшість банків, які співпрацюють із бізнесом, мають у своєму переліку банківських послуг інвестиційні кредити. Пропозиції інвестиційних кредитів деяких банків станом на 2021 р. проаналізовані в табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика інвестиційних кредитів декількох банків України

Банк	АТ «Укресімбанк»	АБ «Південний»	АТ «ОТП БАНК»	АТ «УКРСІББАНК»	АТ «КРЕДОБАНК»
Назва кредиту	Кредит «Розвиток бізнесу»	Інвестиційний кредит	Інвестиційний кредит «Миттєвий»	Кредит на придбання обладнання/техніки	Інвестиційний кредит
Строк кредиту	До 5 років	До 10 років	До 5 років	До 3 років	До 5 років – на придбання транспортних засобів; до 7 років – на інші інвестиційні цілі
Процентна ставка	UAH – від 13,3%; USD – від 6,8%; EUR – від 5,8%	Визначається індивідуально	Визначається індивідуально	Від 9,5%	Фіксована – від 13,0% в UAH; від 5,0% в USD; від 4,0% в EUR; змінна +5,0% в UAH, +4,5% в USD, +4,0% в EUR
Авансований внесок	Не менше 30% від вартості проекту	Не менше 20% загальної вартості інвестиційного проекту	Від 30%	Від 30%, для платників ПДВ; від 20% для тих, хто не є платниками ПДВ	Від 20%
Забезпечення кредиту	Застава – ліквідне майно	Застава об'єкту фінансування	Застава об'єкту фінансування	Застава – обладнання або спецтехніка, транспортні засоби, на придбання яких надаються кредитні кошти	Застава – об'єкт кредитування або інше забезпечення не нижче рівня

Джерело: розроблено авторами за даними [4; 5]

Особливістю участі банків у проєктному фінансуванні є те, що вони стають не тільки позикодавцями, але й безпосередніми учасниками такого проєкту, здобуваючи пакет акцій позичальника або вводячи в раду директорів свого представника для безпосереднього контролю за цільовим використанням коштів, що є додатковою гарантією повернення кредиту. В цьому випадку банк одержує незаперечну інформаційну перевагу, оскільки жодне суттєве управлінське рішення не буде прийняте без його відома.

В кризових умовах інвестиційні кредити стають все менш доступними для українського бізнесу. Проте, банківські установи мають сприяти формуванню інвестиційного клімату для залучення іноземного капіталу в майбутньому. Інвестиційне кредитування тісно поєднує у взаємодії підприємництво та фінансову діяльність. Однак даний тип кредитування постійно стикається з перепонами, що сформувались в економічному середовищі країни: несприятливий інвестиційний клімат; нестабільна нормативно-правова база, в тому числі для інвестиційного кредитування; складності прогнозування прибутків і витрат в інвестиційних проєктах у нестабільних умовах; високий ступінь ризику при здійсненні інвестиційного кредитування.

Отже, банківське кредитування інвестиційних проєктів здатне сприяти не лише збільшенню кредитних операцій банку, але й тісній взаємодії банківського сектору та бізнесу, що в сукупності має стимулювати розвиток економіки України.

### Література

1. Майорова Т. В., Шуплат О. М. Банківське проєктне фінансування: глобальний ринок і проблеми розвитку в Україні. *Фінанси, облік і аудит*. Київ, 2017. Вип. 2 (30). С. 110–125.

2. Андрос С. В. Банківське кредитування інвестиційних проєктів у реаліях фінансового ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ, 2017. № 14. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108721>.

3. Дзеніс В. О. Перспективи розвитку банківського інвестиційного кредитування в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*.

Миколаїв, 2018. Вип. 22. С. 785–788.

4. Аналіз банків України: огляди, графіки, факти. URL: <http://bankografo.com> (дата звернення: 07.03.2021).

5. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 09.03.2021).

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ КРИЗИ

**Є.В. Редзюк**

к.е.н., доцент, старший науковий співробітник сектору міжнародних фінансових досліджень ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (м.Київ)

Наслідки пов'язані з COVID-19 привели до потрясінь в економіці більшості країн світу. Пандемія привела до розбалансування інвестиційно-кредитного механізму, серйозних порушень на ринках праці, до беспрецедентних рівнів безробіття в деяких регіонах й державах, а також різко знизила темпи економічного зростання в переважній більшості країн світу. Відновлення світової економіки під впливом пандемії COVID-19 для бюджету, економіки і ринків стали для багатьох країн суттєвими викликами, як станом на 2021 рік, так і в середньостроковій перспективі. За відсутності надійних механізмів виходу з кризи є значні ризики поширення ізоляціонізму та згортання глобальних економічних відносин. Діджиталізація в деякій мірі дозволяє знизити напругу в економіці та перебудувати її згідно з сучасних вимог.

Відзначимо, що карантин та економічна криза в Україні привели до масштабного скорочення виручки в приватному секторі економіки, і часто, фізичну неможливість надання товарів чи послуг. За таких умов орендна плата одразу стала чи не найбільшою проблемою особливо для малих і середніх підприємств. Альтернативою офісів стала дистанційна робота через інтернет (онлайн конференції, віддалене ведення бухгалтерського обліку та документообігу тощо). Так, за даними опитування Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, близько 80% респондентів заявили про повний або частковий перехід на дистанційну роботу. Фактично мова йде про нову форму трудових стосунків.

В цьому зв'язку виникає кілька очевидних питань, які потребують окремого аналізу для України, а саме:

1. Якою мірою збережеться режим віддаленої роботи, а які управлінські та інші функції потребуватимуть офісу та якого саме вже після пандемії? В цьому зв'язку буде цікаво подивитись на «пост-ковідні» зміни на ринку офісної нерухомості.

2. Як оцінити ефективність дистанційної роботи з точки зору керівника (питання контролю) та трудового навантаження з точки зору працівника (робочий час, інтенсивність та заробітна плата)? Це питання побудови внутрішніх управлінських процедур.

3. Хто та як має забезпечити працівника дистанційним робочим місцем? Мова зокрема йде про робоче приміщення працівника, зв'язок та обладнання робочого місця.

4. Безпека: забезпечення конфіденційності спілкування в рамках контактів з третіми особами та безпечного збереження даних? Кібербезпека на сучасному етапі – це глобальна складна і не завжди ефективно діюча система.

5. Скільки коштує «дистанційна модель» функціонування підприємства для того чи іншого бізнесу? Фактично мова йде про нові підходи до планування бізнес-процесів та ціноутворення на кінцеві товари та послуги.

6. Чи потребує дистанційна робота державного регулювання, і якщо так, то якого саме? Це, насамперед, питання регулювання стосунків роботодавця та працівника.

7. Як надалі розвиватиметься «діджитальна» взаємодія держави з громадянами? Ця проблема також потребує окремої міждисциплінарної дискусії.

Ці та інші питання зараз активно дискутуються в світі, і Україна повинна шукати відповіді на них практично в режимі реального часу, оптимізуючи витрати на кризу [1].

На наш погляд, за діджиталізацією – майбутнє, і ті країни, що побудують найбільш ефективну економіку та її інфраструктуру на основі цифрової



трансформації, перші вийдуть з кризового стану. Так, бізнес-структури запуснуть процес цифровізації, навіть якщо вони зараз вважають цифрову трансформацію модною тенденцією, але зовсім скоро вони зрозуміють що цей процес є далеко неминучим. Більшість компаній залучають інвестиції та нові розробки у свій бізнес, що сприяє розвитку електронної комерції в більшості країн світу. Крім того, показники росту продажів через мережу Інтернет в Україні виріс на 45%. Це один з найвищих показників в світі. Але розробка інтернет-магазину – це лише початок виходу в онлайн, а для успіху у даній сфері потрібна, в першу чергу, чітка маркетингова стратегія, розуміння пошукової оптимізації, трафіку, запуску реклами, підтримки клієнтів тощо. Підготовка бізнесу до переходу в онлайн включає наступні кроки:

- 1) аналіз та оптимізація витрат компанії (пошук нових партнерів, постачальників, бізнес-партнерів, оптимізація неактуальних витрат відповідно до нових умов);
- 2) проведення змін у команді (перехід на віддалену форму роботи, розроблення нової системи винагород та бонусів працівників, розрахунок нових ключових показників ефективності (KPI), перерозподіл відповідальності, розширення повноважень керівників відділів);
- 3) орієнтування на нові товари чи послуги згідно з потребами споживачів (зміна асортименту з орієнтацією на товари, які більш необхідні в умовах карантинних обмежень, розроблення ключових переваг над конкурентами та зростання впізнаваності бренду, шляхом введення безкоштовної доставки, нових акцій та онлайн підтримки клієнтів).

Окремою складовою діджиталізації варто виділити процес маркетингової діяльності. Під час закриття офісів та магазинів, усе навантаження переходить на маркетинг, важко швидко зорієнтуватись та знайти нові канали зв'язку з клієнтами без втрати доходів. Для успішної маркетингової кампанії в умовах пандемії потрібно:

- виділити основні товари з найбільшим попитом серед усього асортименту;

– знайти оптимальні канали збуту та зосередити на них основні потужності компанії;

– звернутись до email-розсилок, соціальних мереж та месенджерів.

В умовах кризи першим та важливим кроком є концентрація на сильних сторонах бізнесу. Наприклад, якщо інтернет-продажі мали місце і до карантину, то варто розширити способи оплати замовлень, покращити доставку, запропонувати кредитування чи відтермінування платежів, вийти на нові онлайн-платформи збуту. А якщо ваш бізнес до пандемії не мав нічого спільного з інтернет-продажами – варто бути дуже обережним. Для початку необхідно ідентифікувати, в яких соціальних мережах чи месенджерах знаходиться ваша цільова аудиторія (Instagram, Facebook, Olx, Rozetka, Prom чи профільні платформи). Далі – створити власну сторінку в соціальних мережах, провести опитування, якщо присутня зацікавленість, лише тоді варто розробляти власний сайт і запускати рекламу, якщо ж ні, то краще звернутись до майданчиків збуту на зразок Olx, Rozetka

Підсумовуючи відзначимо, що цифровізація бізнесу – є не лише антикризовим інструментом, а й загальним способом збільшення доходів компанії. Успішними будуть ті підприємці, хто під час кризи докладатиме максимальних зусиль, щоб завоювати свою аудиторію за допомогою якісних послуг та відповідних цін. Світова тенденція ведення бізнесу свідчить, що за останні 5 років щорічний приріст онлайн-рітейлу становив приблизно 20%, а офлайн приріст – біля 3,5%. Отже, за відносно короткий проміжок часу можна стверджувати, що саме онлайн торгівля буде основним каналом збуту товарів, а офлайн відійде на другий план. Саме в таких нових умовах, на нашу думку, компанії повинні не тільки навчитися цифровізувати свій бізнес, але й вміти управляти своєю діяльністю за допомогою різних сучасних дієвих антикризових інструментів. Відзначимо, що європейські компанії посилюють розробки в сфері інновацій, намагаються продукувати більше товарів з високою доданою вартістю і оригінальними споживчими властивостями, тому Україні необхідно також залучати інвестиції в інфраструктуру, ноу-хау, обладнання,

людський капітал, трансформуючи підприємницький сектор в більш конкурентоспроможний на основі інвестиційно-інноваційної моделі розвитку [2;3].

### Література

1. Юхименко С. COVID-19, бізнес та діджиталізація: кілька думок / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ier.com.ua/ua/publications/comments?pid=6380>
2. Двудіт З.П., Завербний А.С., Романюк А.О. Діджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії / Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» / [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2021/7.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/7.pdf)
3. Редзюк Є.В. Відновлення у другу хвилю / газета «Дзеркало тижня» / Рубрика: Макрорівень // 14.11.2020 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/vidnovlennja-u-druhu-khvilju.html>

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **О. Ю. Савіна**

к.т.н., доцент кафедри техногенної та цивільної безпеки Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)

### **Меленчук В. М.**

к. т. н., заступник начальника кафедри ремонту та експлуатації автомобільної та спеціальної техніки Військової академії (м. Одеса)

### **Ізотов В. І.**

викладач кафедри техногенної та цивільної безпеки Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)

На сьогоднішній день триває процес реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, за якого державна політика спирається на інтереси жителів територіальних громад і пріоритетні питання забезпечення безпеки й благополуччя регіону. Об'єднана територіальна громада (ОТГ) є базовою адміністративною одиницею в Україні. Станом на 2020 рік в Україні нараховується 1469 громад [1]. Вони формують райони, декілька районів, утворюють області. Утворені об'єднання отримують повноваження як використання ресурсного потенціалу, так і відповідальності за рівень життя та безпеку своїх громад. Застосування проектного підходу до процесів забезпечення безпеки населення ОТГ є інструментом, який може допомогти організувати ефективне управління у цьому напрямку.

Забезпечення безпеки ОТГ є одним з важливих чинників оцінки ефективності економіки регіону та держави в цілому. Особливо гостро стоїть це питання при виникненні надзвичайних ситуацій (НС), за яких вплив різних вражаючих чинників на території ОТГ може привести до їх значного руйнування, ураження й втрат населення. Для суб'єктів господарювання ОТГ це, в свою чергу, може стати причиною скорочення обсягів або припинення випуску промислової та сільськогосподарської продукції, зниження життєвого

рівня населення, економічного занепаду регіону. При НС мирного часу масштаби руйнування, загибель й ураження людей носять, як правило, локальний характер. Наслідками аварій, катастроф, стихійних лих є порушення роботи окремих підприємств і викликані цим перебої в постачанні електроенергії, газу, води, палива, сировини, комплектуючих виробів, погіршення екологічної обстановки. У воєнний час, особливо при застосуванні засобів масового ураження, масштаби руйнування промислових об'єктів, загибель і ураження людей можуть бути значними.

Управління ризиками проєктів забезпечення безпеки є надзвичайно важливою та соціально відповідальною частиною роботи кожного менеджера проєктів функціонування та розвитку ОТГ. Для зменшення втрат від ризиків небезпечних подій і надзвичайних ситуацій, а також невикористаних можливостей в проєктах забезпечення безпеки є необхідність в розроблені зручного інструментарію.

Сучасна методологія управління проєктами розглядає ризики в проєктах з точки зору різних підходів. У цьому напрямі відомі роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: Друкера Пітера Ф., Дж. М. Кейнса, Г. Саймона, Товби А.С., Ципеса Г.Л., Шапіро В.Д., Воропаєва В. І., Буркова В. М., Дружиніна Є.А. та ін. Над дослідженнями в діяльності підприємств в контексті управління проєктами та управління ризиками працювали вітчизняні вчені: С.Д. Бушуєв, Ю.М. Тесля, С.К. Чернов, К.В. Кошкін, В. А. Рач, Е.А. Дружинін, О.Б. Данченко, Ю.М. Харитонов, І.Б. Семко та ін.

Аналіз проєктів забезпечення безпеки у випадку виникнення НС та впливу їхніх небезпечних чинників доводить, що основними їх причинами є неврахування питань, що стосуються сфери забезпечення безпеки, як на стадії експлуатації продуктів проєктів забезпечення безпеки, так і під час реалізації проєктів [2]. Причому більшість критичних параметрів безпеки можна було б врахувати на стадіях планування та реалізації проєкту, але, існуючі методології управління проєктами (PMBOK, P2M, PRINCE2, стандарти IPMA та ISO 21500) не враховують такий компонент безпеко-орієнтованого управління, як загрози

так і можливості при реалізації проєктів забезпечення безпеки ОТГ. В більшості, це поняття опосередковано фігурує здебільшого як компонент цінності або якості проєкту [3] або ж в розрізі управлінні ризиками [2].

За [4] ризик проєкту – це невизначена подія або умова, настання якої негативно або позитивно позначається на цілях проєкту, таких як зміст, розклад, вартість і якість, а цілями управління ризиками проєкту є підвищення ймовірності виникнення та посилення впливу сприятливих подій і зниження ймовірності несприятливих. Ризик може вимірюватися й поєднанням імовірності настання загрози/можливості та розміру їх впливу на цілі [5].

Діяльність кожної ОТГ, з однієї сторони, супроводжується чинниками (явищами, процесами, об'єктами), які можуть призводити до НС, починаючи від наявності на території небезпечних речовин, матеріалів, вибухопожежонебезпечних об'єктів, електричних систем, техніки тощо і закінчуючи помилками стейкхолдерів. З іншого боку, кожне явище, предмет, об'єкт може мати й позитивний вплив, якщо не в досліджуваний час, то в подальшій перспективі для ОТГ (регіону або й держави).

Вплив може бути негативним (загрозливим), нейтральним, а інколи й позитивним (шансовим) [5]. Негативний вплив, в загальному випадку, не є корисним під час реалізації проєктів забезпечення безпеки. Проте, інколи може відбуватись і навпаки. Нейтральний вплив, в загальному випадку, ніяким чином не зачіпає реалізацію проєкту, проте, інколи він може бути змінений зовнішніми чинниками, і тоді з нейтрального стати або позитивним, або негативним. Позитивний вплив є нечастим, але цікавим феноменом, який може викликати зміни, інколи важко передбачувані, але, які можуть корисно впливати на безпеку ОТГ. Проте, він може мати і негативні наслідки. Проєктному менеджеру та команді проєкту важливо не пропустити переростання нейтрального впливу у негативний, або прикласти зусилля для зміни нейтральної позиції на позитивну.

Оцінити НС, які можуть виникати на території ОТГ пропонується за балансами ризиків НС. Виходячи з [5], для забезпечення ефективного

управління проектами безпеки ОТГ у НС необхідно збалансувати їх ризики: збільшити можливості позитивного впливу НС та зменшити можливості настання загроз.

Зважаючи на можливі стани системи взаємодії можливостей та загроз від НС [5], величина балансу ризиків ( $BR_k$ ) для  $k$ -ї НС може приймати значення:

$$BR_k = \begin{cases} BR_k < 0, \text{ якщо } C_k < D_k \\ BR_k = 0, \text{ якщо } C_k = D_k \\ BR_k > 0, \text{ якщо } C_k > D_k, \end{cases}$$

де  $C_k$  – сумарна величина можливостей  $k$ -ї НС, а  $D_k$  – сумарна величина загроз  $k$ -ї НС.

Оскільки проектна діяльність здійснюється в умовах обмежених ресурсів, та враховуючи, що складова загроз ризиків призводить до збитків, а можливості ризиків призводять до заощаджень або збільшення доходу, то відповідно НС можна поділити на три групи:

- при  $BR_k < 0$  – збиткові, у яких високі загрози й низькі можливості;
- при  $BR_k = 0$  – нейтральні, у яких можливості та загрози знаходяться в стані рівноваги;
- при  $BR_k > 0$  – заощадливі, у яких високі можливості та низькі загрози.

Базуючись на отриманих результатах можна визначити відповідні множини НС та провести рейтингову оцінку за балансами їхніх ризиків (можливостей та загроз).

Для кожної множини НС можна провести додаткові оцінки можливостей та загроз всередині множини або для кожної НС окремо, з використанням матриці вражаючих факторів та можливостей, що дозволяє поглиблено дослідити показники складових ризику (можливостей та загроз) й розширює межі прийнятих управлінських рішень. Заощадливі НС потрібно утримувати на позитивному рівні, з нейтральними можна працювати над підвищенням складової можливостей, а у збиткових необхідно знижувати їх загрози й підвищувати можливості. Кожна НС має свій рівень впливу на проект

забезпечення безпеки ОТГ, чим більший цей вплив для заощадливої НС, тим краще, а для збиткової НС – навпаки: високий вплив, може призвести до погіршення результатів проєкту забезпечення безпеки ОТГ. За принципом Alaga “Будь-який ризик повинен бути знижено настільки, наскільки це являється практично досяжне, або до рівня котрий являється настільки низьким, наскільки цього можливо досягти”. Тому, загальний підхід до безпеки, зокрема й ОТГ – чим вище ймовірність виникнення НС або небезпеки, тим менш значними повинні бути її наслідки. Тільки в такому вигляді ризик може бути прийнятим. В Україні встановлені граничні значення територіальних ризиків, зокрема: абсолютно неприйнятним вважається ризик більший за  $10^{-5}$ , а абсолютно прийнятним – менше  $10^{-7}$ .

На основі отриманих даних топ-менеджерами приймається остаточне регулююче рішення щодо впровадження проєктів протиризикового управління безпекою ОТГ та розподілення коштів на забезпечення безпеки від окремих небезпек і НС.

### Література

1. Мороз О. Територіальна громада: сутність, становлення та сучасні українські реалії. *Науковий вісник.* 2008. Вип.2. URL:[http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik2/fail/Moroz.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik2/fail/Moroz.pdf). (дата звернення 30.01.2021)
2. Зачко О. Б. Методологічний базис безпеко-орієнтованого управління проєктами розвитку складних систем. Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. Київ : КНУБА. 2015. № 23 (1). С. 51-55.
3. Зачко О. Б., Процикевич А. В., Баришева Ю. В. Управління складними проєктами в системі цивільного захисту засобами імітаційної моделі : матеріали 16 Всеукраїнської науково-практичної конференції рятувальників. м. Київ: ІДУЦЗ. 2014. С. 114-116.
4. Глоссарий терминов PRINCE2 : веб-сайт. URL:[http://megapolis-profi.ru/d/150939/d/ru\\_-\\_prince2\\_glossary\\_of\\_terms\\_v1.3\\_-\\_russian-english\\_1.pdf](http://megapolis-profi.ru/d/150939/d/ru_-_prince2_glossary_of_terms_v1.3_-_russian-english_1.pdf). (дата звернення 30.01.2021).



5. Бакуліч О. О., Севаст'янова А. В. Ідентифікація та аналіз ризиків (можливостей та загроз) стейкхолдерів проектів вітроенергетики. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук.пр.* Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля. 2019. №2 (70). С. 23–41.

**КОНФИГУРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТАХ  
ИНФОРМАТИЗАЦИИ**

**Савчук Л. Н.,**

канд. економ. наук, профессор, декан факультету комп'ютерних систем,  
енергетики і автоматизації НМетАУ

**Савчук Р. В.,**

ст. преподаватель кафедры экономической информатики НМетАУ

**Карабанов И. С.**

студент НМетАУ

В современной деловой среде актуальность проектного управления как метода организации и управления производством значительно возросла. Это обусловлено объективными тенденциями в глобальной реструктуризации бизнеса. Принцип концентрации производственно-экономического потенциала уступил место принципу сосредоточения на развитии собственного потенциала организации. Крупные производственно-хозяйственные комплексы конгломеративного типа быстро замещаются гибкими сетевыми структурами, среди участников которых доминирует принцип предпочтения использования внешних ресурсов внутренним (outsourcing). Поэтому производственная деятельность, в том числе в сфере информатизации, всё больше превращается в комплекс работ со сложной структурой используемых ресурсов, сложной организационной топологией, сильной функциональной зависимостью от времени и значительной стоимостью.

Таким образом, сразу становится ясно, объект управления, который можно представить в виде проекта, отличает возможность его перспективного развертывания, т.е. возможность предусмотреть его состояние в будущем. Хотя различные официальные источники трактуют понятие проекта по-разному, во всех определениях четко просматриваются особенности проекта как объекта управления, обусловленные комплексностью задач и работ, четкой ориентацией этого комплекса на достижение определенных целей и ограничениями по времени, бюджету, материальным и трудовым ресурсам.

Однако, любая деятельность, в том числе и та, которую никто не собирается называть проектом, выполняется в течение определенного периода времени и связана с затратами определенных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Кроме того, любая разумная деятельность, как правило, целесообразна, т.е. направлена на достижение определенного результата. И, тем не менее, в одних случаях к управлению деятельностью подходят как к управлению проектом, а в других случаях – нет.

Деятельность как объект управления рассматривается в виде проекта тогда, когда

- она объективно имеет комплексный характер и для ее эффективного управления важное значение имеет анализ внутренней структуры всего комплекса работ (операций, процедур и т.п.);
- переходы от одной работы к другой определяют основное содержание всей деятельности;
- достижение целей деятельности связано с последовательно-параллельным выполнением всех элементов этой деятельности;
- ограничения по времени, финансовым, материальным и трудовым ресурсам имеют особое значение в процессе выполнения комплекса работ;
- продолжительность и стоимость деятельности явно зависят от организации всего комплекса работ.

В последние годы компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, обратили серьезное внимание на проблему качества своей продукции, потому что для успешной конкуренции стало недостаточно просто укладываться в бюджет и сроки проекта. Увеличилась средняя численность команд разработчиков, нередко эти команды трудятся, находясь на большом удалении друг от друга, поэтому на первый план вышли проблемы качества и организации эффективного взаимодействия между всеми участниками проекта. Для их решения надо точно определять, кто, когда и зачем вносит изменения в проект (в программный код, схемы базы данных и т.д.), уметь согласовывать между собой измененные части, а также правильно организовать

сопровождение распределенных систем, когда удаленные пользователи используют разные версии клиентского программного обеспечения.

Эти задачи решаются при помощи конфигурационного управления [1], позволяющего:

- установить регламент работ над проектом (никогда не надо забывать правило "80/20": успешность проекта на 80% определяется регламентом работ и только на 20% - применяемым инструментарием);
- скоординировать действия сотрудников;
- автоматизировать самые трудоемкие процессы организации взаимодействия в больших коллективах разработчиков;
- ограничить усложнение проекта;
- выделять и повторно использовать базовые компоненты разрабатываемого программного обеспечения;
- всегда иметь полный и достоверный перечень версий элементов, участвовавших в процессе сборки продукта;
- определять текущее состояние проекта, выявлять узкие места и своевременно перераспределять ресурсы.

Чтобы грамотно использовать средства версионного контроля, предварительно нужно выделить набор объектов, определяющих структуру будущей системы, и затем контролировать их состояния (из множества заранее определенных) и ход работ по каждому из них (для этого существуют конкретные методологии, например RUP или CMM).

Таковыми объектами могут быть функционально-логическая модель системы, реляционная модель базы данных, модули прототипов системы (экраны, меню, отчеты, тексты процедур или классов), системные и программные спецификации, документация. Желательно также контролировать планы проведения тестирования, спецификации тестовых процедур.

Особому контролю (управлению изменениями в проекте) подвергаются такие объекты (события), как запрос на доработку модуля, сообщение о найденной ошибке или неисправности оборудования, запрос на модификацию

оборудования или программного обеспечения, задание разработчику (аналитику, техническому писателю и т. п.), задание на установку рабочего места и т. п. Все эти объекты влияют на состояние текущих версий других объектов и относятся к сфере управления изменениями (подобласти конфигурационного управления).

Руководитель проекта, используя средства конфигурационного управления, может правильно распределять работу между сотрудниками, рассчитывать на основе накопленной информации метрики для измерения и последующего анализа эффективности труда, для выработки нормативов, определять приоритеты в ходе работ. Каждый член команды при этом всегда знает, какие задачи наиболее важны, какие решаются в данный момент, а какие уже завершены.

Отслеживание этих состояний также критично для менеджера проекта, который на основе текущей информации может оценивать оставшийся объем работ, прогнозировать сроки выполнения, требуемый бюджет. Все это удобно делать на основе анализа собираемых данных по различным метрикам (как правило, статистике по переходам между состояниями объектов).

Без хорошего инструментария невозможно оперативно управлять проектом. Нередко для решения управленческих задач руководители проектов используют, например, обычную электронную почту или средства группового обмена сообщениями. Они действительно внешне похожи на средства конфигурационного управления. Однако в них сложно осуществлять систематизацию и накопление данных с учетом большого числа параметров. Кроме того, специализированные системы конфигурационного управления позволяют выполнять автоматизированную сборку готового продукта из множества изменяющихся частей по типовой схеме, полностью исключая на этом рутинном этапе "человеческий фактор", а следовательно, и дорогостоящие ошибки.

Продукты конфигурационного управления по их возможностям можно поделить на четыре группы: обеспечивающие контроль версий (Rational

ClearCase, Merant PVCS, Microsoft Visual SourceSafe); обеспечивающие контроль версий и изменений (Rational ClearCase/ClearQuest, PVCS Professional); обеспечивающие параллельную разработку, контроль версий, изменений и рабочих процессов (Rational ClearCase/ClearQuest, PVCS Dimensions, CCC:Harvest фирмы Computer Associates); обеспечивающие все вышеуказанные возможности при взаимодействии нескольких географически удаленных команд (Rational MultiSite, PVCS Replicator). [2]

Таким образом можно сделать следующий вывод: специфика проектов информатизации, связанных с разработкой программного обеспечения, требует использования специфического инструментария проектного менеджмента, а именно программ организации группового выполнения заданий по созданию программного продукта под названием конфигурационное управление. Рынок инструментов конфигурационного управления активно развивается и предлагает продукты нескольких групп, различающихся функциональными возможностями, сложностью в использовании и обслуживании, и ценой.

## Литература

1.Савчук П. П., Демидюк М. А., Сіваковська О. М. Рівні узгодження конфігурацій систем-продуктів і їх проектів: Вісник НТУ «ХПІ». 2016. - № 1 (1173). - С. 22-29.

2.Структура процесу управління конфігурацією проектів / О. В. Сидорчук [та ін.] // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами = Bulletin of National Technical University "KhPI" : coll. of sci. papers. Ser. : Strategic management, portfolio, program and project management. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 3 (1225). – С. 29-34.

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ  
ПЕРЕВАГ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ**

**Ю.В.Савчук**

магістрант, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**В.О.Петренко**

д.т.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проектами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**К.Б.Зуй**

начальник відділу андеррайтингу страхової компанії  
«Саламандра», м.Дніпро

Діяльність кожного підприємства, організації являється предметом уваги широкого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його функціонування. На основі доступної їм звітно-облікової інформації вказані особи намагаються оцінити фінансове положення підприємства. Велике значення набуває вироблення стратегії управління розвитку страхової компанії. Велика конкуренція що є наслідком протиріч між компаніями змушує менеджмент українських страхових компаній до активних пошуків нових довгострокових конкурентних переваг. Інструменти управління страховою компанією це методи, концепції та технології ведення страхового бізнесу що об'єднують та синхронізують економічну, фінансову, стратегічну та інші складові корпоративної ефективності. Діяльність страхової компанії вимагає прийняття рішень, щодо структури її страхового портфелю, беручи до уваги як конкурентоспроможність страхових продуктів, так і конкурентоспроможність самої компанії. Конкурентоспроможність страхової компанії, ґрунтується на конкурентних перевагах, а саме на здатності максимально використовувати всі їхні можливості.

Головними напрямками забезпечення конкурентної переваги організації є: концентрація ресурсів фірми для попередження дій конкурентів, втримання ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробка гнучкої системи планування діяльності фірми на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з

конкурентами.

Методика оцінки конкурентної переваги спирається на сутність цінності, яка є джерелом отримання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні та інші цінності), і залежить від її змісту, динамічності прояву, джерела походження, обсягу розповсюдження та інших умов. Тому конкуренцію можна визначити як процес управління організації своїми конкурентними перевагами чи певною власністю заради досягнення поставленої мети. Жодна організація не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристиками товару і засобам його просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і формування стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ситуації на страховому ринку і найкращим способом використовує сильні сторони діяльності компанії [1, с.70].

Основними бізнес-процесами страхування є маркетинг, розробка страхових послуг, продаж, андеррайтинг, врегулювання збитків, оцінка фінансових показників. На практиці ці процеси змішуються, повторюються, проте можна виділити їх послідовність [2].

Важливу роль в управлінні проектами страхової компанії відіграє час – це один з найважливіших визначальних чинників при оцінці досягнень (успіхів) проекту. Час є основним ресурсом проекту, але , на жаль «негнучким» ресурсом. Звідси потреба особливої уваги до функції управління часом.

Принципи управління є загальними закономірностями, в рамках яких реалізуються зв'язки між різними елементами управлінської системи. Ефективне управління часом пов'язане з досягненням результатів діяльності.

Діяльність спрямована на результат являється важливим інструментом здійснення управління по результатах і відрізняється від традиційної - орієнтованої на завдання. Вона охоплює річний відрізок часу і складається на кожен звітний період шляхом установки нових цілей.

Для кожного ключового результату чітко визначаються цілі, необхідний час для їх досягнення і методи контролю за цим процесом. Відбуваються великі



втрати часу унаслідок того, що цілі проекту або не існують, або не чітко сформульовані або недосяжні. Цілі визначають напрямок розвитку проекту і виконання робіт. Чітко і ясно задані цілі стають стандартом, використовуваним для опрацювання індивідуальних цілей і робіт по їх досягненню.

Для ефективного управління проектом в страховій компанії необхідно сформулювати місію, цілі і стратегію так, щоб вони були пов'язані між собою та сприяли правильній організації управління часом проекту.

Зацікавлені сторони проекту - стейкхолдери (Stakeholders) проекту є важливим елементом проектної діяльності, який представлений досить широким колом осіб, що мають відношення до підприємства [3, с. 23]. Основними стейкхолдерами підприємства є: інвестори, що вкладають у компанію свій капітал; кредитори; менеджери та працівники підприємства; постачальники; споживачі; суспільні й державні організації. Заінтересовані сторони проекту можуть впливати на проект, на його результати, а також на членів команди проекту. При цьому можуть виникати ризикові ситуації.

Методика оцінки конкурентної переваги спирається на сутність цінності, яка є джерелом отримання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні та інші цінності), і залежить від її змісту, динамічності прояву, джерела походження, обсягу розповсюдження та інших умов. Тому конкуренцію можна визначити як процес управління організації своїми конкурентними перевагами чи певною власністю заради досягнення поставленої мети. Жодна організація не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристикам товару і засобам його просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і розроблення (формування) стратегії, яка найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ситуації на страховому ринку і найкращим способом використовує сильні сторони діяльності компанії.

Досвід розвинених країн свідчить про те, що сьогодні конкурентні переваги мають ті суб'єкти господарювання, які зосередили свою увагу на

впровадженні сучасних технологій. Саме вони, а також їх продумане застосування та використання дають змогу компанії успішно функціонувати в умовах невизначеності ринку. Розвиток технологій, та їх модернізація, впровадження інновацій у виробничих процесах, технічне переоснащення компаній дає початок для формування конкурентних переваг.

Формування конкурентних переваг являється основним пріоритетом в діяльності страхової компанії, тому що на ринку виживають ті, які найкреативніші та найрозвиненіші.

Розглянемо чинники, що формують конкурентні переваги страхової компанії.

Управління проектом формування конкурентних переваг страхової компанії складається з наступних етапів:

- передінвестиційні дослідження і планування проекту;
- розробка та узгодження проекту;
- реалізація проекту;
- завершення проекту.

Пропозиції щодо факторів для розробки конкурентних переваг компанії в умовах невизначеності ринку:

- високваліфікований персонал;
- технологічність компанії;
- посилення бренду компанії, розробка нових страхових продуктів;
- маркетинг компанії;
- найкращий сервіс для клієнтів (обслуговування 24/7).

За рахунок впровадження коучингу та створення корпоративного університету ми зможемо підвищити кваліфікацію всього колективу компанії.

Головними напрямками забезпечення конкурентної переваги страхової компанії є: концентрація ресурсів для попередження дій конкурентів, втримання ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробка гнучкої системи планування діяльності компанії на ринку шляхом обґрунтування

ефективної стратегії взаємодії з конкурентами [4, с. 140]. Основними бізнес-процесами страхування є маркетинг, розробка страхових послуг, продаж, андеррайтинг, врегулювання збитків, оцінка фінансових показників. Важливу роль в управлінні проектами страхової компанії відіграє час – це один з найважливіших визначальних чинників при оцінці досягнень (успіхів) проекту. Час є основним ресурсом проекту, але, на жаль «негнучким» ресурсом.

#### Література:

1. Куштавкін Д.Є. Розробка бренду як фактор формування конкурентних переваг. *Маркетинг у Росії і за кордоном*. 2007. № 3 с.70.
2. Клепікова О.А. Ситуаційне моделювання бізнес-процесів страхової організації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Київ: № 5(55). 2010. 142 с.
3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. (Руководство PMBOK®). Четвертое издание. 2008. Project Management Institute, Inc. 496 с.
4. Петренко В.О., Зуй К.Б., Савчук Ю.В. Управління проектом розвитку страхової компанії шляхом формування конкурентних переваг. *Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля (Сєверодонецьк), 2019. № 4(72). С. 131-140.

**УДК 065.38**

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ  
РИТЕЙЛЕРА ЕЛЕКТРОНІКИ: ХІАОМІ, АРРЛЕ, НУАВЕІ**

**Сватюк О.**

к.е. н., доцент, завідувач кафедри економіки і маркетингу ІППТ  
НУ “Львівська політехніка”

**Леончук С.**

здобувач 073 «Маркетинг» ІППТ НУ “Львівська політехніка”

Проект розвитку в Україні мережі Алло є досить успішним. Сьогодні мережа Алло — один з найбільших ритейлерів електроніки.

Інсайдерській моделі корпоративного управління мережі Алло характерні такі ознаки: 1) високий ступінь концентрації структури капіталу (акціонерами є обмежена кількість власників); інсайдери в сукупності володіють контрольним пакетом акцій; 3) орієнтація на довгостроковий розвиток товариства. Для даного товариства характерна модель корпоративного контролю – модель з концентрованим зовнішнім володінням. Основні ознаки даної моделі: зовнішній власник володіє контрольним або більш великим пакетом акцій; характерна для підприємств успішних секторів економіки [1].

Управління інвестиційними процесами мережі Алло на основі розробленої інвестиційної стратегії - це формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найефективнішого шляху їхнього досягнення. Сьогодні Алло не можна назвати майданчиком, де продається тільки електроніка. У минулому році ритейлер на умовах маркетинг-плейсу запустив навіть продаж продуктів і алкоголю. Восени 2020 року компанія оголосила про запуск власного поштово-логістичного оператора Allo Express.

Кожен проект незалежно від складності і обсягу робіт, проходить в своєму розвитку певні стадії від “проекту ще нема” до “проекту вже нема”. Кожен стан, через який іде проект, називається фазою. Кожна фаза [2] має власні цілі і завдання (табл.1).

Таблиця 1.

Зміст фаз життєвого циклу проекту розвитку в Україні мережі Алло

Назва фази	Зміст
<b>1. Передінвестиційна</b>	
1.1. Передінвестиційні дослідження і планування проекту	Вивчення прогнозів Аналіз умов для реалізації ідеї, розробка концепції проектування. Перед проектне обґрунтування інвестицій Відбирання і погоджування місця розташування Екологічне обґрунтування Експертиза Підготовче інвестиційне рішення
1.2. Розробка документації і підготовка до реалізації	Розроблення програми проектно-кошторисних робіт Завдання на розробку техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) і його розробка Узгодження, експертиза і затвердження ТЕО Видача завдання на планування Розроблення, погоджування, затвердження Прийняття цілковитого рішення щодо інвестування
<b>2. Інвестиційна</b>	
2.1. Проведення переговорів і укладання контрактів	Укладення контракту Договір на поставку обладнання Договір на підрядні роботи Розробка оперативних планів
2.2. Реалізація проектування	Розробка плану реалізації проектування Розробка графіків Виконання робіт Моніторинг: контроль Корегування планів проектування Оплата виконаних робіт
2.3. Завершення проектування	Пусконаладжувальні роботи Пуск об'єкту Аналіз результатів Експлуатація Ремонт Розвиток, удосконалення предмету проектування Закриття проекту, демонтаж обладнання

Розроблення інвестиційної стратегії мережі Алло відбувається на трьох ступенях. Довгострокове стратегічне управління конкретизується в процесі тактичного управління, тобто при формуванні інвестиційного портфелю.

Найнижчим рівнем є формування оперативного управління реалізації окремих інвестиційних програм і проектів. Усі ці дії знаходять своє відображення з послідовним проходженням всіх етапів процесу формування інвестиційної стратегії. Хіаомі виходить в лідери за продажем смартфонів в Україні з 2018 року. Вона обігнала Samsung (за даними Canalys) Сірий ринок. Це є дуже велика проблема, яка залишається. Приблизно 3 частину товару Хіаомі в Україну ніколи не завозили офіційно. Цінове позиціонування і робота зі спільнотою полягають в тому, що у кожній країні є Мі—любители, які активно спілкуються один з одним і поширюють бренд в своєму колі. Це дві ключові причини, чому Хіаомі змогла набрати популярності та активно розвинути в Україні.

Офіційний імпорт техніки Хіаомі, ГК «Алло» здійснює через свою ТОВ «Цифротех», набуваючи її у виробника Хіаомі H.K. Limited в білому. За 2020 рік вони легально ввезли товару лише на 28.4 млн. \$. Другий канал постачання — «сірий», де директор Д.Деревицький реалізує через кишенькове ТОВ «Укркастом». Товариство імпортує Хіаомі від такої ж кишенькової британської компанії «ITT Production LLP». По цьому каналу імпорт йде з заниженням ціни на 30—100%. За 2020 рік «Укркастом» ввезло Хіаомі за схемою на 230 млн \$. Це нанесло шкоду бюджету мінімум 10 млн \$.

Максимальна «частка сірого ринку все одно у Apple. Це перш за все, iPhone. В середньому половина проданих в Україні iPhone — це контрабанда. У хвилину презентації нових моделей вона настигає до 80%. Багатенько хто хоче купити смартфон максимально блискавично після анонсу, але в Україні продажі зазвичай виходитимуть на місяць пізніше й приходять маленькі партії. Деякі версії iPhone 12 в першій партії склалися лише з десятків одиниць. Навіть не сотень і не тисяч» [3].



Рис 1. Український ринок смартфонів, IV квартал 2020. (Дані: Canalys) [4].

У 2020 році, крім пандемії, на ринку електроніки відбулася ще одна важлива подія — Huawei все-таки був змушений піти через санкції. У верхньому ціновому сегменті частку Huawei забрав Samsung. В середньому — більше у Xiaomi. У нижньому — ZTE, Techno. OPPO — в нижньому і трохи середньому. Більше люблять Huawei. Але Honor також був успішний, у нього схоже позиціонування, як і у Xiaomi. З одного боку, деякі категорії, на які існував бум у 2020 році, у 2021 будуть падати ціни через насичення. З іншого — в цьому році прогнозують зростання ВВП на 4%. А це завжди супроводжується зростанням витрат споживачів.

Наприклад, телевізори вже всі хто хотів, то купили. У 2021 році ми очікуємо падіння продажів на 20% в штуках. Але в зв'язку з подорожчанням матриць і інших компонентів, буде подорожчання ASP. Ноутбуки впадуть в штуках на 20%, а в грошах — на 10%. Їх теж купили багато, тому продажі будуть знижуватися, а через зростання вартості компонентів середня ціна виросте на 10%. Носяться і ламаються гаджети й смарт-годинник, які в ціні виростуть десь на 20%. Побутова техніка — до 10%. Активну динаміку можуть показати товари для будинку, саду, городу — до 20%. Товари для дітей будуть рости. У минулому році цього не відбулося.

Висновки. Володіння акціями провідних ритейлерів електроніки України впливає на формування рівня конкуренції, стратегічної політики розвитку, цінової політики тощо і зумовлює відсутність нормальної здорової конкуренції.

### Література

1. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/671>
2. Маранчак Н. Дмитро Деревницький, Алло: Ми не будемо скорочувати або збільшувати кількість магазинів / RAU 02 Бер 2021 URL: <https://rau.ua/personalii/dmytryj-derevytskyj-allo-3/>
3. Топ-5 постачальників смартфонів в Україні за версією Canalys URL: <https://itc.ua/news/top-5-najpopulyarnishih-brendiv-smartfoniv-v-ukra%dl%97ni-za-versi%dl%94yu-canalys/> Особливості реалізації проекту розвитку в Україні ритейлера електроніки: Xiaomi, Apple, Huawei



## ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ ПАЛИВНИХ ГРАНУЛ В УКРАЇНІ

**СТЕПАНОВА А.А.**

к.е.н., доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

На сьогоднішній день частка відновлюваних джерел енергії у загальному енергозбереженні України досить невелика та складає близько 5%. За даними Державної служби статистики України більшість відновлюваної енергетики (постачання та споживання) в Україні на сьогодні припадає на біопаливо, але у кінцевому споживанні серед усіх видів вона складає лише 3,3% [2]. Біомаса – біологічно відновлювальна речовина органічного походження, що зазнає біологічного розкладу (відходи сільського господарства (рослинництва і тваринництва), лісового господарства та технологічно пов'язаних з ним галузей промисловості, а також органічна частина промислових та побутових відходів).

Для України біоенергетика є одним із стратегічних напрямків розвитку сектору відновлюваних джерел енергії, враховуючи високу залежність країни від імпортованих енергоносіїв, в першу чергу, природного газу, і великий потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії. Щорічно, в Україні, для виробництва енергії використовується близько 2 млн. тон умовного палива біомаси різних видів [2]. На деревину припадає найвищий відсоток використання економічно доцільного потенціалу – 80%, тоді як для інших видів біомаси (за винятком лушпиння соняшника) цей показник на порядок нижче. Український ринок біопалива щороку зростає на 20-30%. Існує низка передумов, що повинні забезпечити активний розвиток ринку біопалива, а разом з тим і високу інвестиційну привабливість даного напрямку. До таких передумов можна віднести:

- різке підвищення цін на природній газ (приведення у відповідність з ринковими цінами);

- розвиток деревообробного виробництва та сільського господарства, що генерують у великих кількостях сировину для виробництва біомаси та біогазу для енергетичних потреб;

- відповідно до Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність», в секторі тепла та охолодження частка відновлюваних джерел енергії складатиме 12,4%.

Отже, напрямок виробництва біопалива є досить перспективним в Україні в найближчі роки. Тому в якості бізнес ідеї було обрано проект створення міні-фабрики з виробництва пелетів на території Харківської області (пелети – один з видів твердого біопалива). Розглянемо та проаналізуємо фактори привабливості побудови заводу з виробництва пелетів саме у Харківській області.

Існує низка факторів, які вказують на перспективність проектів з виробництва пелет саме у Харківській області. До них можна віднести:

- «зелений тариф», що гарантується державою до 2030 року;
- великі площі лісових насаджень та активний розвиток деревообробної промисловості у Харківській області;

- близькість до сировинної бази (багато деревообробних компаній знаходяться саме у Харківській області);

- велика ємність внутрішнього ринку: у Харкові знаходиться велика кількість промислових підприємств, які, у зв'язку із подорожчанням та зменшенням кількості традиційних енергетичних ресурсів, будуть вимушені переходити на нові види енергетики;

- у Харківській області планується будівництво 10 міні-ТЕЦ, що будуть працювати на біопаливі, що буде підвищувати внутрішній попит в області на пелети;

- низькій рівень конкуренції у регіоні (лише 1 підприємство, що виробляє пелети з деревини, та 5, що виробляють з лузги соняшника);

- високий рівень розвитку інфраструктури регіону (перше місце в

Україні за протяжністю автодоріг загального користування (понад 9,6 тис. км) та є вузловим центром залізничного сполучення Східної України).

Для реалізації проекту будемо розглядати земельну ділянку, загальною площею 0,97 га. Власне ділянка розташована близько до дороги територіального значення, а сам під'їзд повністю заасфальтований. На цій ділянці ми маємо увесь необхідний інвентар для виробництва пелетів з деревини: первинне подрібнення, прес-гранулятор, генератори, допоміжне обладнання, комплектні лінії виробництва пелет продуктивністю до 2 т/год, сушильні комплекси продуктивністю 4 т/год, котел та охолоджувач (виробництво компанії ISK Group). Також, для транспортування сировини та готової продукції будуть використані вантажівка Volvo, трактор МТЗ92, кран з маніпулятором, ЗІЛ 130. Середні річні амортизаційні відрахування будуть складати 1000000 грн.

Загальновиробничі витрати (найбільша частка - відрахування на електроенергію) будуть складати 1764000 грн. щорічно. Додаткові інші витрати (на тару, накладні) складуть 200000 грн. щорічно. Для обслуговування підприємства будуть найняті 3 пакувальники/водії з окладом 4000, 3 ремонтники-механіки з окладом 5000, 3 старших робітники з окладом 6000 грн, інженер-механік з окладом 8000 грн, головний інженер з окладом 9000 грн, бухгалтер та менеджер зі збуту з окладами у 8000 грн. Загальні річні витрати на заробітну плату складуть 864000 грн. Підприємство буде працювати 12 місяців на рік у 2 зміни (одна зміна – 8 годин, за день – 16 годин), тому продуктивність виробничого обладнання буде в межах 0.9-1.2 тони на годину для оптимального використання. У наступних розрахунках будемо використовувати середнє значення показника продуктивності 1 т/год. Тоді, за рік загальний виробіток складе 5760 тон пелетів. Це відповідає тим показникам, що були позначені в аналогічному проекті. Середня ціна 1 тони деревних пелетів в Україні складає 2200 грн. Таким чином, за рік в середньому підприємство буде приносити дохід в розмірі 11.5 млн. грн.

Для виробництва пелетів будемо використовувати хвойну тирсу, оскільки

саме з цієї тирси виробляють найкращі (з точки зору енергоємності) та найдорожчі (з точки зору ціни продажу) пелети. Середня ціна на сировину (хвойна тирса) складає 100 грн/м<sup>3</sup>. Для виробництва 1 тони деревинних гранул необхідно в середньому 6 м<sup>3</sup> сировини. Для обчислення річних витрат на сировину необхідно помножити середню норму використання сировини на 1 т пелетів (6 м<sup>3</sup>), ціну сировини (100 грн/м<sup>3</sup>) та середній обсяг виробництва пелетів (5760 т). Таким чином, річні витрати на сировину становлять близько 3.5 млн. грн.

Припустимо, що на початку буде період пошуку клієнтів та налагодження поставок готових пелетів клієнтам, тому дохід за перший рік буде 80% від розрахованої нами суми середнього щорічного доходу. Також за даними аналітичних оглядів, ціна на пелети буде зростати щорічно в середньому на 5% у зв'язку з підвищенням попиту на альтернативні джерела енергії в Україні. Припустимо, що на 5 році треба буде купити новий прес-гранулятор, що призведе до росту витрат за цей період на 2 млн. грн. Таким чином, можемо розрахувати показник щорічного потоку грошових коштів за кожен рік як різницю між доходом та загальними витратами ( табл. 1).

Для розрахунку дисконтованих грошових потоків була визначена ставка за новими кредитами для суб'єктів господарювання в Україні за перші місяці 2021 року, яка становила близько 15% [5]. Тому, для наступних розрахунків ставка дисконту була обрана саме на рівні 15%.

Таблиця 1

Розрахункова таблиця

Рік	Інвестиції	CF	Коефіцієнт дисконтування (k <sub>1</sub> )	DCF <sub>1</sub>	Коефіцієнт дисконтування (k <sub>2</sub> )	DCF <sub>2</sub>
0	11 700 000	-	1.0000	-11 700 000	1.0000	-11 700 000
1		1 860 000	0.8696	1 617 391	0.8000	1 488 000
2		4 740 000	0.7561	3 584 121	0.6400	3 033 600
3		5 344 800	0.6575	3 514 293	0.5120	2 736 538
4		5 979 840	0.5718	3 418 993	0.4096	2 449 342
5		4 646 632	0.4972	2 310 197	0.3277	1 522 608

*Джерело:* складено автором.

За допомогою динамічних методів обґрунтування оцінки інвестицій проаналізуємо запропонований бізнес-проект:

### 1. Період окупності (PP)

$$PP = n + \frac{I - \sum_{t=1}^n CF_t}{CF_{n+1}} = 2 + \frac{11700000 - 6600000}{5344800} = 2 + 0.95 = 2.95$$

Отже, період окупності даного інвестиційного проекту становить 2.95 роки або 2 роки та 347 днів.

### 2. Дисконтований період окупності (DPP)

$$DPP = n + \frac{I - \sum_{t=1}^n DCF_t}{DCF_{n+1}} = 3 + \frac{11700000 - 8715805}{3418993} = 3 + 0.87 = 3.87$$

Таким чином, дисконтований період окупності даного інвестиційного проекту становить 3.87 роки або 3 роки та 318 днів.

### 3. Чиста теперішня вартість (NPV)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1 + r_1^t} - I = 1617391 + 3584121 + 3514293 + 3418993 + 2310197 - 11700000 = 2744995$$

Оскільки  $NPV > 0$ , то інвестиції в проект мають сенс та проект варто прийняти.

### 4. Внутрішня норма прибутковості (IRR)

Спочатку, розрахуємо внутрішню норму дохідності на основі наближеної формули. Для цього використаємо другу ставку дисконту 25%. В цьому випадку значення NPV буде від'ємним і становитиме  $NPV_2 = -469911.56$ .

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 * r_2 - r_1}{NPV_1 - NPV_2} = 0.15 + \frac{2744995 * 0.25 - 0.15}{2744995 - -469911.56} = 0.2354$$

Отже, внутрішня норма дохідності інвестиційного проекту з виробництва пелетів в Харківській області становить 23.54%.

Розрахунок внутрішньої норми дохідності за допомогою вбудованої функції Excel показав результат 23.28%, що є досить близьким значенням до розрахованого показника за наближеною формулою. Оскільки початкова ставка дисконту (15%) виступає середньозваженою вартістю капіталу для нашого проекту, тоді, оскільки  $IRR > WACC$ , то даний проект ефективний.

## 5. Індекс прибутковості (PI)

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1+r_1^t}}{I} = \frac{14444995}{11700000} = 1.2346$$

Таким чином, індекс прибутковості більший за 1, на основі чого можна сказати, що проект буде прийнятий.

На основі проведених розрахунків, можна зробити висновок, що даний інвестиційний проект є ефективним із періодом окупності близько 3 років та досить високою нормою дохідності.

На національному рівні вже існує досить велика кількість компаній, проте не має чітко виражених лідерів з виробництва пелет в Україні на сьогоднішній день. До того ж, більшість існуючих підприємств експортує власну продукцію на ринок ЄС, через вищу ціну збуту та близькість до кордонів. Стратегія нашої компанії полягає в домовленості з внутрішніми споживачами та розвитку саме внутрішнього споживання, що дозволить зменшити ризики (цінові ризики, ризики падіння попиту, законодавства інших країн), які є вищими при експорті продукції за кордон.

### Список використаної літератури

1. Воробей В., Гудзь Н. Аналітичне дослідження: стан біоенергетичного ринку у 9 областях України [Електронний ресурс]. Центр підтримки бізнесу м. Львів: 2017. Режим доступу до ресурсу: [https://www.tpp.ks.ua/images/download/2015/2015inovacii\\_biopalyvo.pdf](https://www.tpp.ks.ua/images/download/2015/2015inovacii_biopalyvo.pdf)
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Офіційний сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://saee.gov.ua>.

4. Офіційний сайт Управління інноваційного розвитку та іміджевих проектів Департаменту у справах сім'ї, молоді та спорту Харківської міської ради [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://invest.kh.ua/ua/>

5. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://bank.gov.ua/>

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНИХ  
ПРОЕКТІВ**

**Н.М. Столярчук**

к.е.н., старший науковий співробітник відділу організації наукових досліджень  
та інноваційного розвитку

Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

**Г.О. Хіюні**

аспірант Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

Майнові об'єкти агробізнесу у комплексах являють собою об'єкти майна з торговим (комерційним) потенціалом – Trade related property. При оцінці активу, що має ознаки майна з торговим (комерційним) потенціалом МСО рекомендують віддавати перевагу методам комплексної оцінки, що дозволяють визначити вартість всієї сукупності складових. Для такого виду нерухомого майна доцільно застосовувати МСО 400 «Оцінка прав у нерухомому майні» [1]. Робота з проведення оцінки активу за його ринковою вартістю має включати такі основні стадії: ідентифікація об'єкту оцінки; визначення характеристик що впливають на вартість активу; методологічні засади оцінки; проведення розрахунків в рамках вибраних методів з дотриманням необхідних процедур та узгодження результатів.

За дослідженнями науковців Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»: «Сільськогосподарське використання майна зазвичай потребує великих будівельних поліпшень та інших видів майна, наприклад, будівлі ферм, силосні ями та доїльне обладнання. Такі поліпшення необхідні для належного функціонування майна, зазвичай є вторинними порівняно з основним земельним активом або сільськогосподарськими тваринами. Їх вартість повинна ґрунтуватись на їх внеску до загальної вартості майна, незалежно від витрат або інших вимірювань. Зазвичай такі поліпшення мають вартість при використанні. У випадку, коли потрібно розподілити вартість між



активами, такий розподіл не повинен здійснюватись через орієнтири вартості поліпшень як індивідуальних активів» [2].

Витратний підхід відображає фактичні ринкові витрати на відтворення об'єкта оцінки. Ринковий підхід відображає сприйняття об'єкта оцінки ринком, з усіма його перевагами та недоліками. У даному випадку, вартість розрахована за ринковим підходом має середній рівень репрезентативності, адже на дату оцінки на вторинному ринку відсутня достатня кількість співставних об'єктів порівняння зі схожими техніко-економічними характеристиками для формування достатньо широкої вибірки. Отже вважаємо доходний підхід найбільш репрезентативним, адже заснований на широкому обсязі верифікованих вихідних даних про об'єкт оцінки і найбільше підходить для визначення вартості майбутнього об'єкту інвестицій.

Під час прийняття рішення про доцільність інвестування у той чи інший проект для інвестора найбільш вагоме значення має співвідношення між прибутковістю і ризикованістю. При порівнянні і визначенні варіантів інвестицій проблема ризику є однією з основних. Для цього майбутню вартість об'єкта інвестування призводить до справжньої (поточної). Проводячи порівняльний аналіз, можна прийняти рішення про привабливість об'єкту придбання і оцінки. Важливу роль при даних розрахунках відіграє ставка дисконтування.

Ставка дисконтування (ставка порівняння, норма доходу, коефіцієнт дисконтування) – це процентна ставка, яка використовується для того щоб переоцінити вартість майбутнього капіталу на поточний момент. Це робиться через те, що одним з фундаментальних законів економіки є постійне знецінення купівельної спроможності коштів. Ставка дисконтування використовується в інвестиційному аналізі, коли інвестор вирішує про перспективу вкладення в той чи інший об'єкт. Тому вона виступає тим самим базовим критерієм за яким роблять порівняння ефективності вкладення. Залежно від різних економічних задач ставка дисконтування розраховується по-різному.

Існує досить багато різних способів і методів оцінки ставки дисконтування (норми доходу) в інвестиційному аналізі. Розглянемо більш докладно переваги і недоліки деяких методів розрахунку норми прибутковості. Даний аналіз представлений в табл. 1.

Таблиця 1. – Розрахунок норми доходу (r) для дисконтування грошових потоків

Методи оцінки ставки дисконтування	Переваги	Недоліки
Моделі CAPM	можливість обліку ринкового ризику	однофакторність, необхідність наявності звичайних акцій на фондовому ринку
Модель Гордона	простота розрахунку	необхідність наявності звичайних акцій і постійних дивідендних виплат
Модель середньозваженої вартості капіталу (WACC)	облік норми доходу як власного, так і позикового капіталу	складність оцінки прибутковості власного капіталу
Модель ROA, ROE, ROCE, ROACE	можливість обліку рентабельності капіталів проекту	не враховуються додаткові макро-, мікро- фактори ризику
Метод E/P	облік ринкового ризику проекту	наявність котирувань на фондовому ринку
Метод оцінки премій на ризик	використання додаткових критеріїв ризику в оцінці ставки дисконтування	суб'єктивність оцінки премії за ризик
Метод оцінки на основі експертних висновків	можливість врахувати слабоформалізовані фактори ризику проекту	суб'єктивність експертної оцінки

*\*узагальнено автором*

Здійснивши аналіз методичних підходів до визначення ставки дисконтування, вважаємо, що найбільш оптимальним є метод середньозваженої вартості капіталу. Метод оцінки ставки дисконтування на основі середньозваженої вартості капіталу (англ. WACC, Weighted Average Cost of Capital) є одним з найбільш популярних, показує норму доходу, яку слід виплатити за використання інвестиційного капіталу. Інвестиційний капітал може складатися з двох джерел фінансування: власного капіталу і позикового [3]. Найчастіше WACC використовують як у фінансовому, так і в інвестиційному аналізі для оцінки майбутньої прибутковості інвестицій з урахуванням початкових умов до прибутковості (рентабельності) інвестиційного капіталу. Економічний сенс розрахунку середньозваженої

вартості капіталу полягає в розрахунку мінімально допустимого рівня прибутковості (прибутковості, рентабельності) проекту.

При використанні методу середньозваженої вартості капіталу на норму дисконту впливатимуть такі чинники, як ринкова вартість капіталу підприємства, частки активів підприємства та податок на прибуток. В такий спосіб норма дисконту розраховуватиметься за формулою.

$$r = \mathcal{L}_d r_d * (1 - T_c) + r_e \mathcal{L}_e + r_p \mathcal{L}_p \quad (1)$$

де  $r_d$ ,  $r_e$  і  $r_p$  – ринкова вартість відповідно позикового, акціонерного та власного капіталу підприємства;

$\mathcal{L}_d$ ,  $\mathcal{L}_e$ ,  $\mathcal{L}_p$  – відповідні частки активів у структурі капіталу підприємства;

$T_c$  – ставка податку на прибуток.

На сьогоднішній день важливим фактором при прийнятті інвестиційних рішень є частка капітальних інвестицій в техніко-технологічне оновлення виробництва, модернізацію активів. Тому вважаємо за доцільне внести частку інноваційних активів до формули розрахунку та здійснювати розрахунок норми дисконту за такою формулою:

$$r = \mathcal{L}_d r_d * (1 - T_c) + r_e \mathcal{L}_e + r_p \mathcal{L}_p + r_i \mathcal{L}_i \quad (2)$$

де  $r_i$  – ринкова вартість відповідно інтелектуального капіталу підприємства;

$\mathcal{L}_i$  – частка інноваційних активів в структурі капіталу підприємства.

Розрахована таким чином норма дисконту дозволить враховувати в дохідності проекту рівень інноваційної активності підприємства. Звісно, у такому разі розмір норми дисконту буде вищим, що потребуватиме більшого значення внутрішньої ставки доходу, для того, щоб вкладення в майбутньому виявились рентабельними. Це абсолютно нормально, оскільки залучення інвестицій модернізацію та нові технології значно підвищує ризикованість проекту. Однак без впровадження інновацій ми не зможемо забезпечити швидке оновлення майнових об'єктів агробізнесу в сільському господарстві, ступінь зношення якого зараз на рівні 60%.

## Література

1. Міжнародні стандарти оцінки 2011: пер. з англ. УТО. Київ : «Авантпост-Прим», 2012. 144 с.
2. Підлісецький Г. М., Могилова М. М., Герун М. І. Оцінка сільськогосподарського майна: інституціональні та організаційно-методологічні аспекти. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2013. 256 с.
3. Khioni G.O., Stoliarchuk N.M., Kostylianu V.A., Vlahodatnyi A.A. Удосконалення методичних підходів до оцінки майнових об'єктів агробізнесу. *“Znanstvena misel”*. 2020. № 49. Vol. 1. P. 36–41.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭТАПОВ ВЫПОЛНЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

**Н.П.Ткачева**

к.э.н., доц., доцент кафедры экономики и маркетинга

**М.М.Ткачев**

к.э.н., доц, доцент кафедры права

**Н.Н.Дьякова**

ст.преподаватель кафедры менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений

**П.Г.Перерва**

д.э.н, проф., заведующий кафедрой менеджмента инновационного  
предпринимательства и международных экономических отношений  
Национальный технический университет «Харьковский политехнический  
институт» (г.Харьков)

Каждый проект независимо от сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии определенные состояния: от состояния, когда проекта еще нет, до состояния, когда проект уже нет. Совокупность ступеней развития от возникновения идеи до полного завершения проекта создает жизненный цикл инновационного проекта, который принято разделять на отдельные этапы (фазы, стадии). Есть определенные различия в определении количества этапов и их содержания, в связи с тем, что характеристики этапов во многом зависят от условий конкретного проекта и опыта участников по его выполнению. Вместе с тем, логика и основное содержание процесса развития инновационных проектов большинстве случаев являются общими.

В теории и практике инновационной деятельности принято состав и содержание работ по реализации проектов разделять на следующие этапы:

- формирование концепции;
- разработка коммерческого предложения;
- проектирование;
- производство;
- передача результатов и завершения проекта.

Каждый из этапов требует свои методических и инструментальных средств для эффективной реализации. Рассмотрим указанные этапы более подробно.

1. Концептуальный этап. Главным содержанием работ на этом этапе является определение цели проекта и разработка его концепции, включающей в себя:

- формирование бизнес-идеи, постановка цели проекта;
- назначение руководителя проекта и формирования ключевой команды исполнителей;
- установление деловых контактов и изучения рынка, мотивов и требований потребителей (заказчиков) и других участников;
- сбор исходных данных и анализ существующего положения;
- определение основных требований, ограничивающих условий, необходимых материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- сравнительная оценка альтернатив;
- разработка технико-экономического обоснования проекта;
- представление предложений, их экспертиза и утверждение.

2. Этап разработки коммерческого предложения. Главным содержанием этого этапа является разработка предложений и проведение переговоров с заказчиком по заключению контракта (договора). Общий смысл работ на этом этапе сводится к следующему:

- разработка основного содержания проекта, конечные результаты и продукты, стандарты качества, базовая структура проекта, разработка технического задания;

- планирование, декомпозиция базовой структурной модели проекта, смета и бюджет проекта, потребность в ресурсах, определение и распределение рисков, календарные планы и укрупненные графики работ;

- проведение технико-экономического анализа и разработка бизнес-плана;

- подписание контрактов и соглашений с заказчиками, контрагентами и инвесторами;

- введение в действие средств коммуникации участников проекта и системы контроля за ходом выполнения работ;

- введение в действие системы стимулирования команды проекта.

3. Этап проектирования. На этом этапе определяются подсистемы, их взаимосвязи, выбираются наиболее эффективные варианты выполнения проекта и использования ресурсов. Характерные виды работ, которые присущи этому этапу:

- организация выполнения базовых проектных работ по проекту, разработка частных технических заданий;

- выполнение концептуального, эскизного и детального проектирования;

- определении уровня научно-технической новизны объекта проектирования;

- составление технических спецификаций, комплектов чертежей и инструкций;

- представление проектной разработки, ее экспертиза и утверждение;

- оценка коммерческого потенциала новации;

- определение рыночных перспектив разработки.

4. Этап изготовления. Осуществляется координация и оперативный контроль работ по проекту, производится изготовление подсистем, их сочетание и тестирования. Основное содержание работ здесь такой:

- организация выполнения опытно-конструкторских работ и их оперативное планирование;

- оценка фактической новизны объекта проектирования;

- организация и управление материально-техническим обеспечением работ;

- осуществление подготовки производства, строительного-монтажных и пуско-наладочных работ;

- координация работ, оперативный контроль и мониторинг основных показателей проекта.

5. Этап передачи результатов заказчику и завершения проекта. Проводятся комплексные испытания и опытная эксплуатация результатов проекта в условиях заказчика на его производственных площадях, ведутся переговоры о результатах выполнения проекта и о возможных новых контрактах. Основные виды работ на этом этапе:

- комплексные испытания;

- подготовка кадров для эксплуатации созданного объекта;

- подготовка рабочей документации, сдача объекта заказчику и ввод его в эксплуатацию;

- сопровождение, поддержка, фирменный сервис;

- оценка результатов проекта и подготовка итоговых результатов;

- решение конфликтных ситуаций и завершения работ по проекту;

- реализация оставшихся ресурсов;

- накопление опытных данных для последующих проектов, анализ опыта, определения направлений развития;

- расформирование команды проекта (при отсутствии подобных заказов).

- команды проекту (при отсутствии подобных заказов).

Второй и частично третий этапы принято называть «этапами истемного проектирования», а последние два этапа - этапа реализации. Последние три тапа проекта могут выполняться и по использованию последовательно-параллельной схемы. Следует учитывать также тот факт, что начальные этапы проекта определяют большую часть его результата, так как на них принимаются основные решения, которые требуют нетрадиционных средств и методов управления проектами. При этом 30% вклада в конечный результат



вносят этапы концепции и предложения, 20% - этап проектирования, 20% этап изготовления, 30% - этап передачи объекта и завершения проекта. Кроме того, на нахождение ошибок, которые были сделаны на этапе системного проектирования, расходуется примерно в два раза больше времени, чем на последующих этапах, а стоимость исправления ошибок нуждается в пять раз больше.

Чаще всего на начальных этапах выполнения инновационных проектов возникают следующие ошибки:

- ошибки в определении потребностей заказчиков (потребителей);
- концентрация усилий на второстепенных проблемах;
- неверная трактовка исходной постановки задачи;
- неверное или недостаточное понимание деталей;
- неполнота функциональных спецификаций (системных требований)
- чрезмерная загруженность персонала и / или производственных фондов;
- ошибки в обосновании рыночного позиционирования результатов проекта;
- ошибки в переговорах;
- ошибки в определении необходимых ресурсов и их стоимости;
- ошибки определения сроков выполнения проекта;
- несогласованность результатов контроля качества выполнения проекта исполнителем и заказчиком проекта;
- недостаточная координация работ;
- отсутствие прозрачности и наглядности представления результатов выполнения работ по проекту.

На начальных этапах осуществления проекта необходимо использовать нетрадиционные средства и методы управления проектами, в первую очередь, технологии управления процессами системного проектирования, а на заключительном этапе могут быть использованы традиционные методы управления проектами.

## Литература

1. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.
2. Pererva Petro Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // Petro Pererva, Szabolcs Nagy, Maria Maslak.- MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna.- № 5.- 2018.- [Published online].- Access mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)
3. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.
4. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.
5. Nagy S. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.G.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.
6. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.
7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.
8. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobielieva T.O Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.–С. 140-143.
9. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.  
[http://library21.ru/ru/ru?LNG=&Z21ID=&I21DBN=UIPA\\_PRINT&P21DBN=UIPA&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw\\_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=](http://library21.ru/ru/ru?LNG=&Z21ID=&I21DBN=UIPA_PRINT&P21DBN=UIPA&S21STN=1&S21REF=&S21FMT=fullw_print&C21COM=S&S21CNR=&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21STR=)
10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.
11. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
12. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
13. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.
14. Перерва П.Г., Гочарова Н.П., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.
15. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч.посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.
16. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

**ІСТОРИЧНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ  
МОДЕЛЕЙ ЗРІЛОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ**

**Тулупов М.О.**

здобувач кафедри управління проєктами

Київського національного університету будівництва і архітектури (м. Київ)

Перші моделі зрілості в області управління проєктами (УП) були розроблені у 1990 рр., коли наукова дисципліна УП була вже визнана в усьому світі. Їх появу обумовила тогочасна проблема, яка полягала в отриманні запланованого результату від проєктів [1].

Сутність моделей зрілості (Maturity Model) та концепції зрілості (maturity) полягала у спробі поєднання та демонстрації залежності між результатами реалізації проєктів та станом розвитку здібностей методології УП в організації.

Моделі зрілості являли собою систему, яка демонструвала організаціям вищевказану залежність за допомогою логічної послідовності стратегій (рівнів), які використовувались для управління впровадженням та розвитком методології УП із визначенням, для кожної з них, здібностей організації в області УП та відповідного їм прогнозованого результату.

Історично концепція зрілості була сформована в області менеджменту якості та використовувалась для управління процесами виробництва та якості продукції. Першими моделями зрілості стали моделі в області інформаційних технологій та менеджменту якості [2,3].

В 1991 році в університеті Карнегі Меллона інституту програмного забезпечення США (Carnegie Mellon University of The Software Engineering Institute - CMU/SEI) була оприлюднена перша версія моделі зрілості здібностей розробника програмного забезпечення (Capability Maturity Model® for Software - CMM) [4].

Після появи СММ її структура з п'ятьма фіксованими рівнями стала використовуватися на практиці, була визнана у світі та отримала поширення під час розробки моделей зрілості в інших предметних областях знань [2].

До теперішнього часу у світі було розроблено більш ніж тридцять моделей зрілості в області УП. Перелік моделей зрілості УП з класифікацією їх за призначенням наведена в роботі [5]: 1) моделі для оцінки зрілості процесів УП; 2) моделі для оцінки зрілості організацій в області УП.

Найбільш відомими моделями для оцінки зрілості процесів управління проектом є моделі наступних розробників [2,5,6,7]: Kwak Y.H., Ibbs C.W. (1997 p.) - Project Management Process Maturity (PM<sup>2</sup>); Micro-Frame Technologies (1997 p.) - Project Management Maturity Model (PM3); ESI International (1999 p.) - Project Management Maturity Model (Project FRAMEWORK™); Project Management Solutions, Inc. (2002 p.) - Project Management Maturity Model (PMMM<sup>SM</sup>); OGC (2004 p., 2006 p.) - PRINCE2® Maturity Model (P2MM).

Більшість наведених вище моделей розроблено на основі стандарту A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) американського інституту проектного менеджменту (Project Management Institute - PMI) США та структури моделі СММ [2,5,7,8].

Подальший розвиток стандартів УП обумовив появу й розвиток інших моделей зрілості, які пропонували власний підхід та стратегії щодо розвитку зрілості процесів управління програмою, управління портфелем організацій.

Зрілість/компетентність організацій в області УП сьогодні можливо оцінити за допомогою моделей зрілості/компетентності таких відомих розробників, як [2,5,6,7,8]: Kerzner H.D. (2001 p., 2018 p.) - Kerzner Project Management Maturity Model (KPM3); PMI (2003 p., 2013 p.) - Organizational Project Management Maturity Model (OPM3); OGC (2005), Axelos Ltd (2019 p.) - Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3); IPMA (2012 p., 2015 p.) - International Project Management Association Organizational Competence Baseline (IPMA OCB).

За допомогою перелічених моделей оцінюється організаційне УП (системи управління проектами та їх підтримуюча інфраструктура в організаціях).

Отже, основними історичними тенденціями розвитку моделей зрілості є наступні: 1) за призначенням моделі зрілості розробляються для: оцінки зрілості процесів УП організацій (яких є більшість) [2,5]; оцінки зрілості всієї організації в області УП (організаційного УП); 2) за структурою моделі зрілості поділяють на: моделі зрілості з фіксованим рівнем (stage fixed level models), 2) моделі зрілості з безперервним рівнем або моделі фокуса на області (stage continuous level models/focus area models) [2,8,9]; 3) моделі зрілості/компетентності для оцінки зрілості організаційного УП/компетентності організації в області УП стають більш затребуваними, тому що пропонують, крім процесів УП, здійснити оцінку більш широкого переліку елементів, які входять до складу системи управління проектами та інфраструктури організацій. Організації усвідомлюють необхідність врахування впливу цих елементів на власні здібності УП та результативність проектів, яку ці здібності забезпечують [2,7]; 4) сьогодні професіональними організаціями в області УП виконується подальший розвиток моделей зрілості організаційного УП/компетентності організацій в області УП; 5) моделі зрілості залишаються популярними та актуальними інструментами розвитку проблемних областей в практиці організацій; 6) існує та посилюється критика моделей зрілості [9] щодо наукової обґрунтованості та цінності від їх застосування для розвитку УП в організаціях.

### **Література**

1. Richardson Gary L. Project management theory and practice [Text] / Gary L. Richardson, Brad M. Jackson. Third Edition. Boca Raton, FL, USA: CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2019. 610 p.

2. Pasian Beverly L. Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors: Submitted in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Doctorate in Project Management (DPM) [Text] / Beverly L. Pasian. Faculty of Design, Architecture and Building University of Technology, Sydney, 2011. 248 p.

3. Nolan R.L. Managing the computer resource: a stage hypothesis [Text] / R.L. Nolan // Communications of the ACM. 1973. Vol. 16, iss. 7. P. 399–405. doi:10.1145/362280.362284.

4. Paulk Mark C. A History of the Capability Maturity Model<sup>®</sup> for Software [Text] / Mark C. Paulk. Pittsburgh, PA, USA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2001. 82 p.

5. Kostalova Jana. Proposal of Project Management Methods and Tools Oriented Maturity Model [Text] / Jana Kostalova, Libena Tetrevoval // GeP – Revista Gestão e Projetos. 2018. Vol. 9, no. 1. P. 1–23. <https://doi.org/10.5585/gep.v9i1.595>.

6. Iqbal Suhail. Organizational Maturity: Managing Programs Better [Text] / Iqbal Suhail // Program Management: A Life Cycle Approach / Levin Ginger (Eds.). Boca Raton, FL, USA: CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2013. Chapter 22. P. 455–492.

7. Bushuyev Sergey. Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success [Text] / Sergey Bushuyev and Olena Verenysh // Developing Organizational Maturity for Effective Project Management / Gilbert Silvius and Gamze Karayaz (Eds.). Hershey, PA, USA: IGI Global, 2018. Chapter 6. P. 104–127. doi: 10.4018/978-1-5225-3197-5.ch006.

8. Muhammad Mateen. Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery: Master of Science Thesis in the Master's Program International Project Management [Text] / Mateen Muhammad. Department of Civil and Environmental Engineering, Division of Construction Management, Chalmers University of technology. Göteborg, Sweden, 2015. 55 p.

9. Lasrado Lester Allan. Set-theoretic approach to maturity models [Text] / Lester Allan Lasrado. 1st edition. Copenhagen, Denmark: Doctoral School of Business and Management, Department of Digitalization, Copenhagen Business School, 2018. 291 p. PhD Series 15.2018.

10. Mullaly Mark. If maturity is the answer, then exactly what was the question? [Text] / Mark Mullaly // International Journal of Managing Projects in Business. 2014. Vol. 7, iss. 2. P. 169–185. doi: 10.1108/IJMPB-09-2013-0047.

## **ПРОЕКТ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЛЯ АНАЛІЗУ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЧАСОВИХ РЯДІВ**

**І.С.Узун**

студент кафедри Інформаційних систем

Одеського національного політехнічного університету (м. Одеса)

Аналіз і прогнозування даних часових рядів [1-2] стають все більш важливими через їх масове виробництво. Безперервний моніторинг і збір таких даних стають дуже поширеними, тому ми можемо очікувати, що кількість, якість і цінність даних часових рядів будуть експоненціально зростати в найближчі роки. Робота з часовими рядами, підготовка і обробка даних, прогнозування майбутніх значень і аналіз результатів стають частішими завданнями в повсякденному житті людей. Ці типи завдань стають широко поширеними для працівників спеціалізованих областей і в більш загальних сферах бізнесу (незалежно від кількості співробітників), що змушує багатьох людей виявитися в положенні, коли вони щосили намагаються знайти сервіс, який може надати всі необхідні інструменти. Оскільки в прогнозуванні часових рядів менше фахівців-практиків, ніж в інших областях науки про дані, була проведена кампанія по поліпшенню аналізу даних часових рядів і прогнозування як сервісу, яку можна легко упакувати, ефективно розгорнути та використовувати. Наприклад, компанія Amazon недавно запустила сервіс прогнозування часових рядів, і це не єдина компанія, яка робить це. Ці методи прогнозування забезпечують досить стандартну модель, яка може охоплювати широкий спектр областей, не роблячи абсолютно неточних прогнозів. Більшість їх моделей представляють собою комбінації глибокого навчання і традиційних математичних моделей. Однак, оскільки подібні сервіси в кінцевому підсумку є чорними ящиками, буде складно зрозуміти, що може зробити прогнози невірними, або навіть досліджувати, як їх можна поліпшити.

Статичний підхід, закладений в розробку цих сервісів, унеможливило роботу з даними часових рядів з різними характеристиками. Сильна залежність між сервісами і вибраними моделями прогнозування призводить до кращих прогнозів для одних даних і гірших результатів для інших. Відсутність всіх необхідних інструментів в одному місці змушує користувачів використовувати кілька додатків для вирішення тривіальних і простих проблем. Незважаючи на те, що багато компаній продовжують шукати ідеальне рішення цієї проблеми, більшість їх систем орієнтовані тільки на досвідчених користувачів або розробників, а не на звичайних споживачів. Створення зручного і дружнього до користувача додатку, який надає набір функцій для збору, управління, обробки, аналізу та прогнозування даних часових рядів, визначає мету даної статті. Технічні вимоги до системи - це ремонтпридатність і можливість розширення за допомогою нових методів обробки даних і прогнозних моделей в майбутньому (масштабованість).

Історія проекту, виробленому у ході практики, розпочалася з монолітного [3] дизайну. Побудована система спочатку містила все необхідне для наскрізного робочого процесу з даними часових рядів. Можна було обробити дані, проаналізувати їх і врешті-решт передати їх через нейронну мережу, щоб отримати деякі результати прогнозування. Можна було протестувати навчену модель з різними даними та параметрами даних. Прогнози та результати аналізу задовольняли, і можна було отримати переваги від майбутніх прогнозованих значень.

Однак ми зіткнулися зі значними проблемами після того, як додаток почав рости. Головним питанням було те, що архітектурний підхід був занадто статичним і складним. Оскільки методи обробки даних, аналіз та моделювання часових рядів розвиваються з надзвичайною швидкістю, завжди була необхідність додавати нові техніки та методи. Прагнення до цього можуть розширити кодову базу, зробити її ще більш складною і зробити її ще важчою для підтримки. Через відсутність належного користувальницького інтерфейсу користувачам, які не мають технічних навичок, було практично неможливо



використовувати наш додаток. Відсутність належного зберігання даних унеможлиблює одночасну роботу з декількома наборами даних.

Рішенням для перерахованих вище проблем було перероблення всього продукту в систему на основі мікросервісної архітектури [4]. Первинний план полягав у розподілі програми на невеликі служби з набором обов'язків, пов'язаних із кожним.

В результаті дослідження теми була побудована система, заснована на мікросервісній архітектурі. Кінцевий продукт складається з п'яти внутрішніх мікросервісів та інтерфейсу (рис.1).

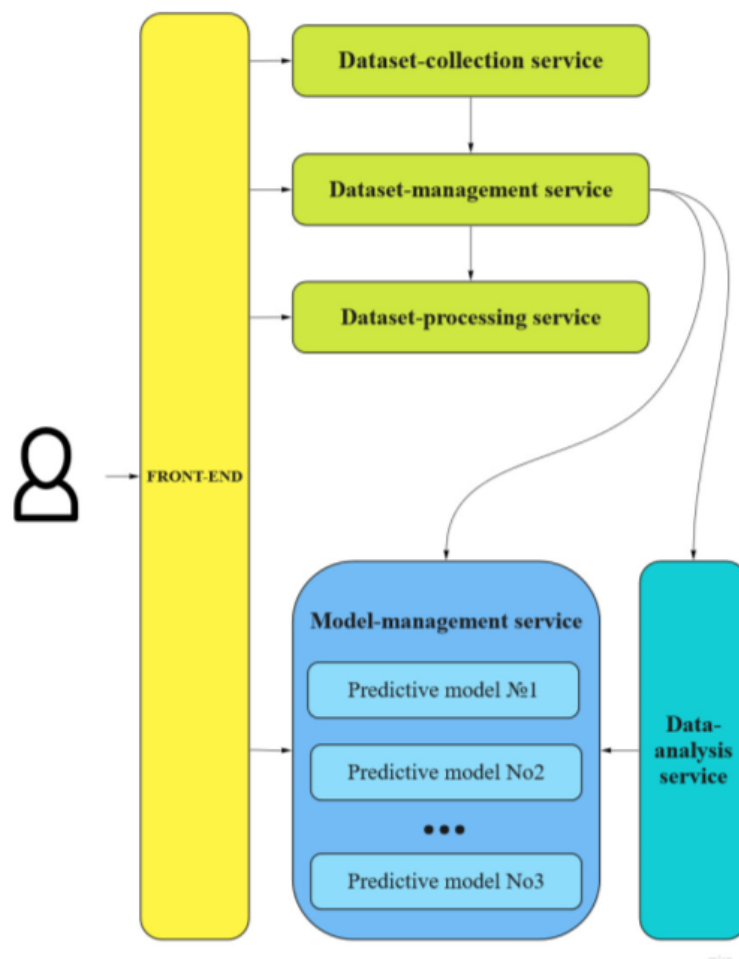


Рис. 1. Загальна схема послуг, їх залежності та міжсервісний зв'язок.

Поєднання послуг з обробки наборів даних, управління наборами даних, збору даних, аналізу даних та управління моделями створює чітко відокремлений шаблон архітектурного проектування.

Використання наданого додатка дозволяє нашим клієнтам мати стабільний наскрізний робочий процес зі своїми даними. Поєднання всієї необхідної функціональності та широкого вибору інструментів для належного управління, аналізу та прогнозування даних часових рядів в одному місці вирішує проблему використання, коли користувачам потрібно використовувати більше одного додатка для вирішення своїх завдань та отримання переваг від своїх даних.

Аналіз аналогів додатків на ринку показує, що ми вирішили більшість їхніх проблем. Головною перевагою системи є можливість динамічного масштабування. Сервіси, описані в цій статті, можна швидко і легко розширити за допомогою нових функціональних можливостей, необхідних для послідовної розробки нових методів та техніки аналізу, обробки та прогнозування часових рядів

### **Література**

1. Brownlee, J. “7 Time Series Datasets for Machine Learning”. Machine Learning Mastery. November 30, 2016. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://machinelearningmastery.com/time-series-datasets-for-machine-learning/>
2. Agresti, A. “An Introduction to Categorical Data Analysis”. Wiley Series in Probability and Statistics. Wiley-Interscience. [3rd Edition]. Hoboken. New Jersey. USA: 2018. 400p.
3. Microservices vs Monolith: which architecture is the best .... <https://www.n-ix.com/microservices-vs-monolith-which-architecture-best-choice-your-business/>
5. Alvater, A. What are Microservices? Code Examples, Best Practices, Tutorials and More. September 13, 2019. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://stackify.com/what-are-microservices>

УДК 658.7.012

## **ЛОГІСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**

**І.А.Хмарська**

к.е.н., доцент кафедри економіки і організації виробництва

Первомайська філія Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)

На сьогодні стратегічне планування економічного розвитку підприємства є досить актуальним, оскільки саме воно забезпечує стабільний розвиток діяльності підприємства.

Як відомо, стратегічне управління – це область менеджменту, яка спрямована на довгострокові цілі та дії підприємства щодо створення та утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити йому прибуток у довгостроковій перспективі. Відповідно, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей, розробкою та реалізацією завдань логістичної системи підприємства, які дають можливість підприємству досягти своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища. Тож, стратегічне управління логістикою – це діяльність, яка пов'язана з постановкою довгострокових цілей, які відповідають його внутрішнім можливостям та факторам зовнішнього середовища.

На вибір логістичної стратегії впливає ряд факторів, а саме: потужність логістичної мережі; організаційна структура логістичного управління; стратегічні взаємовідносини; якість логістичного сервісу; логістична інформаційна система; організація допоміжних процесів. Таким чином, можна зауважити, що логістичний потенціал підприємства – це збалансована система ресурсів та компетенцій, ефективність використання яких визначає можливість підприємства створювати нову вартість для забезпечення його розвитку.

Разом із поняттям «логістичний потенціал» виокремлюють поняття «стратегічний розвиток логістичного потенціалу», в основу якого покладено здатність підприємства до покращення його фактичних можливостей через реалізацію внутрішніх резервів розвитку та можливостей зовнішнього середовища [1].

Управління стратегічним розвитком логістичного потенціалу підприємства – це процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на оцінку та реалізацію можливостей удосконалення потенціалу підприємства з метою створення нової вартості і забезпечення стратегічного розвитку підприємства на засадах логістики. Процес необхідно розпочинати з формулювання місії підприємства та встановлення логістичних цілей, які дають змогу сформулювати логістичну стратегію.

Сучасною проблемою вітчизняних виробничих підприємств залишається невміння впроваджувати логістичні підходи в діяльність та розробляти логістичну стратегію відповідно до власного логістичного потенціалу. Логістичний ланцюг підприємства – це сукупність взаємопов'язаних послідовних та паралельних операцій (бізнес-процесів) з логістичного забезпечення процесу створення та доведення до споживача продукції підприємства.

Ланка логістичної системи – це економічно і (або) функціонально відокремлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в межах поставленого завдання аналізу чи побудови логістичної системи, яка виконує свою локальну мету, що пов'язана з певними логістичними операціями чи функціями. Ланками логістичного ланцюга є операції або бізнес – процеси підприємства. Логістичний ланцюг (ланцюг логістичного забезпечення) створення та доведення до споживача готової продукції в логістичній системі підприємства.

Перший етап оцінки передбачає відбір та обґрунтування системи показників, що будуть використані на підприємстві. Основним, показником за яким характеризують ефективність та надійність роботи підприємства є

прибуток. До основних факторів, що впливають на зміну величини логістичних витрат можна віднести заміну обладнання на більш сучасне, зміна цін на паливо та електроенергію та інші незаплановані витрати. Потрібно зауважити, що наразі відсутня конкретна методика, котра б дозволила в повній мірі виокремити логістичні витрати [2].

На другому етапі здійснюється формування відповідної бази даних згідно з обраними показниками оцінки на підставі основних форм звітності: баланс, звіт про фінансові результати. Методика оцінки надійності, що застосовується, ґрунтується на основі аналізу структури логістичних витрат по відношенню до прибутку, які розраховуються шляхом їх виділення за відповідними статтями витрат: загальновиробничі витрати; адміністративні витрати; витрати на збут.

На третьому етапі оцінки ефективності логістичної системи підприємства формуємо комплексний показник до кожної з ланок логістичної системи підприємства.

Нераціональне використання підприємством наявного потенціалу регіонального розвитку, неефективна спеціалізація регіонів, відсутність виваженого механізму управління економічними потоками потребує впровадження нових підходів до управління економікою регіонів на засадах логістики. Виконання логістикою інтегруючої функції, яка охоплює усі аспекти оптимізації економічних потоків на мікро-регіональному та міжрегіональному рівнях, зумовлює формування регіональних логістичних систем (РЛС) для забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку регіонів.

Комплексний розвиток регіонів держави неможливий без обґрунтування та виваженого вибору стратегічних пріоритетів розвитку регіональних логістичних систем, спрямованих на оптимізацію матеріальних, інформаційних, транспортних потоків, оптимізацію попиту та пропозиції тощо. Питання вибору стратегічних пріоритетів розвитку регіональних логістичних систем пов'язуються насамперед з розробкою логістичної стратегії регіону, з формуванням збалансованого набору політик, створенням розгалуженої

логістичної інфраструктури регіону, що уможливить забезпечити високий рівень розвитку регіональної логістичної системи.

Так як логістична система багатьох підприємств не є ідеальною, її потрібно удосконалювати, за рахунок сучасних технологій. Ми живемо в світі широкої глобалізації, і останнім часом в наше життя входить таке поняття як диджиталізація. Ці поняття напряду залежать від запровадження нових логістичних центрів і логістичних потоків будь – якому підприємстві [3].

Поняття «диджиталізація» — це переведення інформації в цифрову форму. Більш технологічне визначення: цифрова трансмісія даних, закодованих у дискретні сигнальні імпульси. Простіше сказати що, діджиталізація це перенесення, групування, зберігання, транспортування всієї інформації до гіперпростору, що забезпечить ефективніше використання цієї інформації.

У компаній, які не використовують сучасні цифрові інструменти немає майбутнього. Трендом цифровізація була десять років тому. Сьогодні це вже реальність. Але багато хто з українського бізнесу, на жаль, відстає. І не на п'ять років, а на сім-вісім, якщо порівнювати із США. Так компанії прирікають себе на падіння продажів, виручки тощо. Тому навіть бізнесменові, який працює в селі, вже потрібно думати хоча би про прості методи діджиталізації.

Диджиталізація – це неминучість, тому що світ стає глобальним. Послуги, які раніше надавалися лише в межах країни, зараз доступні у всьому світі через соціальні мережі, замовлення товарів по інтернету тощо. Якщо ми не будемо наздоганяти це, то просто станемо частиною світу, а не тими, хто рухає його вперед. Тож питання в тому, аби дійсно знайти своє місце в новій світовій діджитальній економіці.

Згідно зі звітом PWC, 54% опитаних транспортних та логістичних компаній очікують, що диджиталізація збільшить їхні доходи. Вони також стверджують, що онлайн-біржі є дуже важливими у повсякденному житті експедиторів та логістичних операторів і відіграють важливу роль в організації перевезень. Ми можемо побачити, що роль експедиторів змінюється, вони

стають все більш цифровими. Ці вимоги впливають безпосередньо з потреб клієнтів у вигляді прозорості операцій та економії часу. Ті, хто не адаптується, перестануть бути конкурентоспроможними. Великі експедиторські компанії, які розвивають свою конкурентоспроможну перевагу, підвищуючи якість та ефективність послуг, використовують онлайн-платформи, де вони з'єднують вантажі вантажовідправників з перевізниками.

Інструменти які доступні на найсучасніших логістичних платформах: автоматизований пошук контрагентів; відхід компаній від паперових документів; інформація в реальному часі; прозорість даних.

Диджиталізація в логістиці компанії має на меті пришвидшити всі процеси, зробити їх більш точними та безперебійними. Переведення даних в цифру, використання нових способів доставки, автоматизації та роботизації вже сьогодні змінює логістичний ринок.

Література:

1. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] /С.І. Грицуленко. – О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
2. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства / Н.В. Чернописька // Вісник НУ «Львівська політехніка» – 2015. - №608. – С. 265-271.
3. Проект «Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою». Український Інститут Майбутнього. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyeekonomikoju.html>.

## **ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Л.С. Чернова**

к.т.н., доцент, доцент кафедри інформаційних управляючих систем та технологій Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)

Підвищення ефективності управлінської діяльності організації, що дозволяє домогтися розширення інноваційної активності, є розвиток здатності використовувати знання, створені у зовнішньому середовищі і поширювати їх всередині організації. Це пов'язано з тим, що «на конкурентоспроможність підприємств в майбутні десятиліття все більший вплив буде надавати їх здатність ідентифікувати, накопичувати і розвивати знання і, використовуючи ключові чинники успіху на ринку, створювати інновації, а потім довготривалі стійкі конкурентні переваги» [1]. «Створення знань - постійні інновації - конкурентоспроможність» - це обґрунтовано в [2]. «Вихідним компонентом інновацій є саме нові знання: про цілі, засоби і результати діяльності [3]».

В основі інновації лежить нове знання, яке отримало практичне втілення, тому менеджмент, орієнтований на генерацію і активізацію інновацій значну увагу приділяє управлінню процесом виявлення, поширення і впровадження знань, іншими словами - управління знаннями (Knowledge Management, KM).

Оскільки первинним чинником в процесі матеріального виробництва і розподілу є керуюча інформація, яка викликає потік творчої, споживаної енергії і, як наслідок, матеріальний потік з усіма його перетвореннями, то не дивно, що багато сучасних теорій фірм базується на первинності знань як базового ресурсу. «Управління знаннями» - найбільш часто вживаний термін в даній області, хоча авторами він трактується і розкривається по різному. Ключові проблеми та завдання в цьому напрямку, досить широко модифікується. Від оптимізації «управління інформацією» до формування «системи управління знаннями», від проблем навчання персоналу до проблем подолання



«когнітивної інерції» і т.д. Три чверті з числа опитаних європейських лідерів бізнесу, будучи ознайомлені з декількома визначеннями «управління знаннями», проголосували за таке його визначення: «Це - сукупність процесів, які керують створенням, розповсюдженням, обміном та використанням знань для досягнення цілей організації».

Знання як об'єкт управління характеризуються рядом особливостей:

- неявні (неформалізовані, неусвідомлені) знання представляються як більш цінні для організації, ніж явні (формалізовані, усвідомлені). Останні більшою мірою відповідають категорії «інформація» і можуть порівняно легко тиражуватися і поширюватися, в тому числі і серед конкурентів;

- знання створюється на основі взаємодії колективу людей в ході їх цілеспрямованої діяльності, створюється людиною і є її невід'ємною частиною;

- «знання, здебільшого існує лише в практичному аспекті», тобто на відміну від інформації озброюють носіїв здатністю адекватно відповідати на зовнішні виклики.

З метою стимулювання інноваційної активності, діяльність у сфері управління знаннями повинна пронизувати всі структури організації, сприяти виявленню цінного знання кожним співробітником. Якщо мова йде про ідентифікацію знань необхідних для досягнення конкурентних цілей, то є небезпека звести управління знаннями до управління інформаційними ресурсами, тоді як управління знаннями має сприяти, в тому числі, генеруванню самих цілей. В першу чергу шляхом виявлення знань у зовнішньому середовищі і створення організаційних умов для їх ефективного поширення. Іншими словами одне з ключових завдань управління знаннями полягає в тому, щоб інформаційні потоки у зовнішньому і внутрішньому середовищі могли трансформуватися в нове знання. «Управління знаннями передбачає пошук інноваційних рішень при виникненні несподіваних завдань».

«Знання є невід'ємним атрибутом людини, його свідомості, а не відокремленим фактором виробництва» [4]. Тому управління знаннями нагадує

іраціональне прагнення об'єднати співробітників в єдиний колективний розум, який дозволяє подолати дискретність знань.

Пізнання в команді - це набагато більше, ніж просто результат їх розуміння. При певних умовах в колективі досягається, в когнітивному сенсі, синергічний ефект. З метою активізації інноваційного процесу необхідно визначити ці умови і формувати їх.

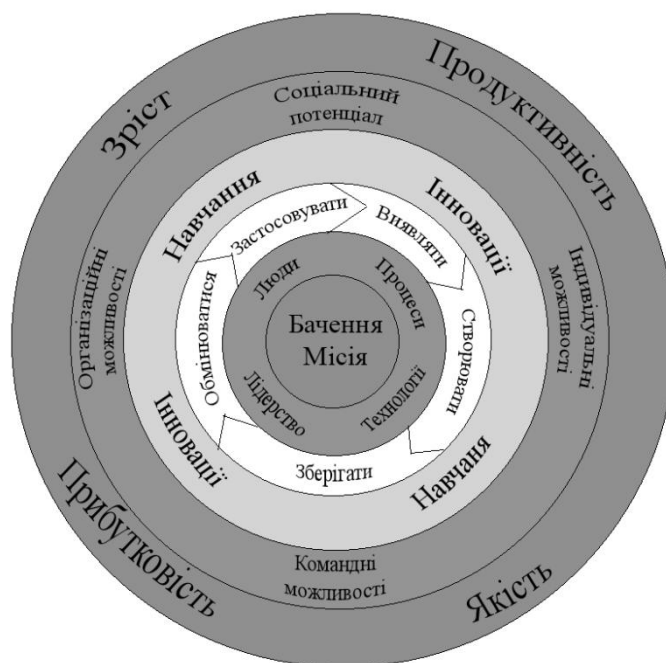


Рис. 1. Модель системи КМ

На рис. 1 представлена модель системи КМ, створена навколо циклу знань у вигляді «знанневих процесів»: виявляти, створювати, зберігати, обмінювати, застосовувати. [5] В залежності бачення стратегії і місії організації (ядро моделі), формується «шари» моделі. «Шар» моделі акселератори (то, що допомагає стимулювати і прискорювати процеси управління знаннями). - «люди - процеси - технології - лідерство».

Три зовнішні «шари» - це результати: те, що дає нам ефективно працююча система КМ. Причому відображено взаємозв'язок цих результатів: за допомогою процесів КМ ми створюємо інновації та організуємо безперервне навчання фахівців, що веде до зростання індивідуальних, командних і організаційних можливостей і соціального потенціалу, а ті, в свою чергу, призводять до зростання продуктивності, якості та прибутковості організації.

Змістом управління знаннями є забезпечення поширення знань, як із зовнішнього, так і з внутрішнього оточення (неявне знання). Знання повинно бути «корисним», тобто для конкретної організації має цінність те знання, яке сприяє зростанню його інноваційної активності і здатне наповнити змістовним сенсом «ланцюжок знань» (рис. 2).

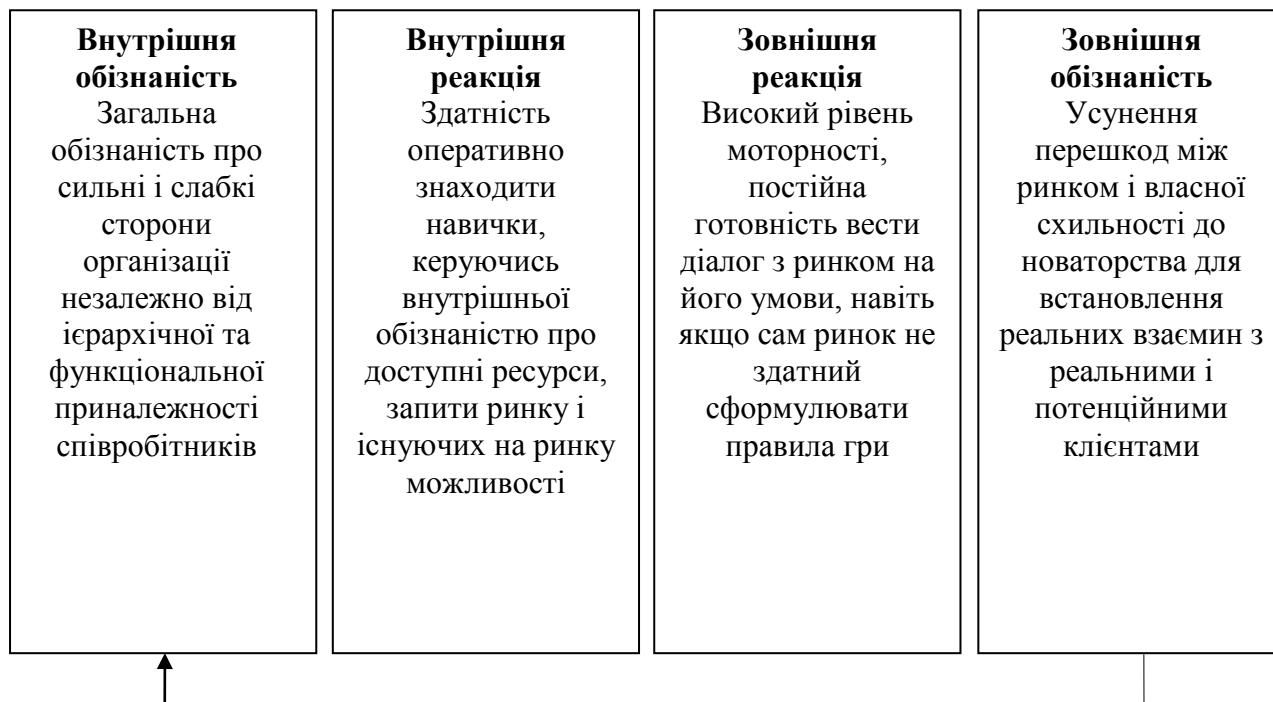


Рис. 2. Ланцюжок знань як послідовність взаємодій, що формує інноваційний цикл організації

Ефективне управління системою знань, націлене на активізацію інноваційної діяльності, має на увазі наявність адекватних елементів кадрової політики, що сприяють активній позиції працівників: потребою ділитися знаннями, співпраці при реалізації спільних проектів, мотивацією до саморозвитку. Сприяти такій позиції можуть, на наш погляд, наступні заходи:

- створення (або підтримка існуючих) неформальних груп, в рамках яких можлива генерація і обробка організаційно важливих ідей, бачення внутрішньоорганізаційної проблеми та шляхи їх вирішення з точки зору пересічних співробітників. Такі групи стають свого роду простором для

інтенсивної взаємодії персоналу; при цьому такого роду неформальні групи отримують офіційну підтримку у вигляді виробничих приміщень, матеріально-технічних ресурсів і т.п.

- поступовий відхід від моделей «знизу - вгору» і «зверху - вниз» до моделі «з центру - вниз - вгору». Дана модель може сприяти виявленню інноваційного потенціалу, закладеного в співробітниках. Шляхом максимального зближення вищого керівництва (постановка завдань, бачення) і рядових співробітників (пропозиція шляхів досягнення) передбачається зменшити «розрив між мрією і реальністю». Досягається це, в першу чергу, завдяки зусиллям менеджерів середньої ланки, і саме вони стають «сполучною ланкою» між вищим і нижчим рівнем. Середня ланка управління набуває тут ключове значення тому, що створення цінних для фірми інновацій досягається шляхом синтезу діяльності вищого керівництва і рядових співробітників та багато в чому все залежить від того, наскільки ефективним є цей зв'язок, що реалізується менеджерами середньої ланки.

- впровадження гнучких механізмів винагороди, що стимулюють обмін знаннями. При цьому необхідно виробити ясні критерії стимулювання за активність у сфері поширення знань.

- чітка позиція керівництва, його ставлення до питань розвитку та навчання співробітників. Позиція керівництва може сприйматися, як свого роду ступінь організаційного наміру домогтися успіху в сфері управління знаннями. Слід також зазначити, що здатність соціально-економічної системи до навчання («самонавчання») обумовлюється наявністю «культуральних знань», які можна розглядати з таких позицій:

- словникові знання: визначення і класифікація об'єктів і подій (процедурні);

- інструктивні знання: інформація про те, як це зробити (описові);

- методичні знання: інформація про те, як це зробити якнайкраще (розпорядчі);

- аксіоматичні знання: фундаментальні переконання або базові причини, які не можуть бути зведені до чогось іншого.

Будь-які заходи, спрямовані на формування системи КМ, повинні бути узгоджені з наявним станом культуральних знань, тобто знань на рівні культури або розподільного розуміння. Усередині організації всі процеси проходять крізь призму людської свідомості (свого роду іманентний суб'єктивізм), і то, який напрямок вони отримають, залежить від ефективності управління, взаємодії між групами, особистостями. Такі категорії як «мета» і «засоби» повинні мати загальноорганізаційну, загальновизнану, єдину цінність.

Таким чином, в рамках управління знаннями тісно переплітаються процеси управління інформаційними ресурсами, розвитку та оцінки персоналу, формування адекватного «культурального» середовища (організаційної культури). Інтегровані в єдину стратегію управління знаннями ці процеси є серйозним внутрішнім фактором активізації інноваційної діяльності на підприємстві.

Формування інноваційної стратегії управління знаннями дозволить організації набути ознак організації, що навчається, тобто здатної до сприйняття і фільтрації навіть слабких сигналів, але тих які є індикаторами змін. Саме чутливість до неявних сигналів, які майже на рівні «інтуїції» дозволяють вловити, де інновація буде успішною, власне і робить організацію інноваційною.

## Література

1. Шевченко С.Ю. Инновационное развитие и конкурентоспособность: методология обоснования стратегических решений. – СПб: Изд-во СПбУЭФ, 1996, 311с.
2. Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротак. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003, 384с.

3. Лапин Н. Целенаправленное воплощение знаний в инновациях. – «Проблемы теории и практики управления», 2007. №3. С. 105-114.
4. Логачев В.А., Жернов Е.Е. Знание в новейших теориях фирмы. – ЭКО. 2007. №9.
5. APO Knowledge Management Facilitators Guide / Asian Productivity Organization, Tokyo 113 – 0033, Bunkyo-ku, 2020 ([www.apo-tokyo.org](http://www.apo-tokyo.org))

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ**

**Є.С. Швець**, старший викладач, **О.П. Данілова**, студентка групи УП902-15-М  
кафедри інтелектуальної власності та управління проектами НМетАУ

На даний час існує безліч проблем у металургійній галузі, які пов'язані із: відсутністю модернізації металургійного обладнання, випуском низькоякісної продукції; наявністю в руді декількох металів, що зумовлює потребу комбінування виробництва; високою витратою енергетичних ресурсів протягом здійснення виробничих процесів (наприклад, низький вміст кольорових металів в рудах призводить до великих витрат на їх збагачення); пагубним впливом на довкілля; зменшенням сегменту ринку через політичну ситуацію; зниженням конкурентоспроможності підприємства; зменшенням припливу інвестицій у виробництво та зниженням рівня державної фінансової підтримки розвитку металургійного виробництва тощо.

Загалом, проблеми металургійної галузі можна поділити на:

- екологічні: забруднення навколишнього середовища, яке призводить до «кислотних дощів», забруднення та зниження рівня ґрунтових вод; накопичення шлаків, утворення кар'єрів;

- технологічні: вичерпність родовищ сировини; застаріле устаткування і технологія виробництва; відставання від світового рівня асортименту і якості продукції тощо.

Державні металургійні підприємства у порівнянні з розвинутими країнами світу мають істотне технологічне відставання і підвищену енергоємність через зношеність устаткування, застарілість технологій.

Тому, сьогодні продовжується процес запровадження, удосконалення існуючих та розробка нових інформаційних технологій в управлінні

підприємством, які відображаються у впровадженні інноваційних проектів на металургійних підприємствах.

Інформаційна технологія (ІТ) – система методів і способів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання і використання інформації. Обсяг автоматизації та тип і характер використання технічних засобів залежить від характеру конкретної технології. ІТ на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і інформаційних комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи [1].

Для ефективного впровадження ІТ в інноваційні проекти сучасного підприємства потрібно розробити механізм, який дозволить мінімізувати або усунути ризики, зменшить використання енергетичних ресурсів, покращити комунікації членів команди проектів та відносини з партнерами і клієнтами, а також підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому. Щоб побудувати основу механізму впровадження ІТ на підприємствах необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство [2].

Для розуміння рівня конкурентоспроможності необхідно використати SWOT-аналіз, який допомагає виявити чинники зовнішнього середовища для виявлення потенційних загроз і можливостей та провести внутрішній аналіз підприємства (технологічний аудит) для визначення стадії розвитку підприємства (активна, перехідна, пасивна, банкрутство) [3]. Це дозволить зробити висновки щодо ініціації проекту розвитку металургійного підприємства. Рішення щодо ініціації інноваційного проекту приймається за допомогою «просіювання» через визначений набір ціннісних бар'єрів (забезпечення ресурсами, затребуваності в проекті, готовності ринку, цінності опору ризикам) [4], що може здійснюватися також за допомогою ІТ.

Особливого значення ІТ набувають при аналізі процесів у «закритих» агрегатах – доменних і сталеплавильних печах, наприклад:

- роботизація – роботи можуть використовуватися при дефіциті робочої сили і на небезпечних ділянках виробництва та знаходять застосування при відборі проб рідкої сталі, контролі її рівня і вимірі температури у плавильних



агрегатах, при скачуванні шлаку, нанесенні та знятті вогнетривких покриттів; у перспективі вся кранова техніка буде безпіотною і під управлінням штучного інтелекту;

- розробка нових продуктів і матеріалів, коли клієнту пропонується комбінація нових матеріалів (сплавів) з унікальними властивостями, технічні інженерні рішення із застосування нових сплавів у конкретних виробках;

- упровадження металургійних нанотехнологій тощо [2].

Розвиток металургійних підприємств передбачає оптимізацію виробничого процесу завдяки впровадженню в інноваційні проекти металургійних підприємств ІТ, що надасть можливість взаємодії між стейкхолдерами і командою проекту, дозволить самостійний обмін даними між постачальниками ресурсів, складськими системами, обладнанням тощо.

Головною метою ініціації інноваційних проектів з використанням у них ІТ є підвищення адаптивності галузі із зовнішніми умовами, які швидко змінюються; більш оперативному реагуванні внутрішнього середовища на зміну зовнішніх умов; підвищенні гнучкості управління проектом на підприємстві з боку менеджера; посиленні та поглибленні клієнтоорієнтованості, що враховує запити клієнтів, виходячи з яких відбувається розвиток виробництва, направлений на необхідний сортамент кінцевої інноваційної продукції та вимоги до його якості з урахуванням обмеженості в ресурсах та ризиків. У процесі інноваційного розвитку металургійної промисловості ядром виступають новітні діджитал-технології, за допомогою яких відбувається цифровізація та інтеграція вертикального і горизонтального ланцюжків створення доданої вартості, цифровізація пропонованих товарів та послуг, з'являються нові бізнес-моделі та платформи взаємодії з клієнтами [5].

Цифровізація у металургії відбувається з використанням датчиків (вібраційних, оптичних, звукових), сенсорів, великих даних, хмарних технологій, візуалізації та ін., поєднаних за допомогою інтернету речей, завдяки чому до інформації мають централізований доступ усі підрозділи підприємства

або підприємств, що входять до великої корпорації.

Завдяки діджиталізації відбулося значне збільшення обсягу прямих онлайн-продажів металопродукції, тоді як раніше збут здійснювався здебільшого через трейдерів або конкретному споживачеві лише великими партіями. Управління рахунками, запасами та закупівлею сировини і запчастин також відбувається в режимі реального часу, що дозволяє обрати найкращий варіант за ціною та способом транспортування і зменшити тим самим площу складських приміщень, скоротити час доставки, диференціювати постачальників тощо.

Використання предиктивної аналітики, спрямованої на запобігання негативним ситуаціям (наприклад, поламки або простої устаткування) стає реальністю завдяки застосуванню цифрових двійників, великих даних, хмарних технологій тощо.

В управлінні бізнес-процесами та підвищенні ефективності економічної діяльності підприємства розповсюджено застосування інформаційних технологій BPR – аналітична система, що враховує персональний внесок менеджера у процесі управління, ERP-система (Enterprise Resource Planning – управління ресурсами підприємства) виконує функції бізнес-планування і прогнозування; планування продажу та виготовлення продукції; планування проектів і програм; управління попитом; управління витратами, HR – система управління персоналом, що сприяє ефективному використанню кадрових ресурсів). Такі продукти сприяють координації інновацій, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості та гнучкості, зниженню витрат [2].

Інноваційні проекти, які стосуються модернізації металургійного обладнання та удосконалення технологічних процесів потребують активної автоматизації виробництва металургійної продукції, впровадження інформаційних технологій та технологічних інновацій, що поліпшить якість продукції, знизить собівартість та зменшить відсоток бракованої продукції.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно впровадити інноваційний проект, який містить у собі інформаційну систему, яка здатна

протягом тривалого часу задовольняти потреби підприємства. Використання сучасних програмних продуктів в інноваційних проектах металургійних підприємств надає можливість здійснювати ефективну діяльність підприємства за рахунок кінцевої продукції, спрямованої на потреби споживачів, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність.

#### Література

1. Гергенов А.С. Информационные технологии в управлении: Учебное пособие / Гергенов А.С. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ 2005, 72 с.

2. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (28 квітня 2016 р.). К.: Політехніка, 2016. URL: <file:///D:/Users/Home/Desktop/102782-Текст%20статті-217453-1-10-20170529.pdf>

3. Швець Є.С., Рулікова Н.С. Особливості програми реконструкції металургійного підприємства / Матеріали XII Міжнародної конференції Управління проектами у розвитку суспільства. Тема: «Компетентнісне управління проектами розвитку в умовах нестабільного оточення». Київ, 2015. С. 287-289.

4. Рулікова Н.С., Швець Є.С. Вплив системи цінностей на управління інноваційною програмою розвитку металургійного підприємства / XV-а Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 18-19 травня 2018 р.) Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: «Управління проектами в умовах переходу до поведінкової економіки». відповідальний за випуск С.Д.Бушуєв. – К.: КНУБА, 2018. – 256 с.

5. «Промышленность 4.0»: создание цифрового предприятия. Основные результаты исследования по металлургической отрасли. PwC. 2016. 12 p. URL: <https://www.pwc.kz/en/publications/new2016/metal-key-finding-rus.pdf>.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ СЛУЖБИ ДОСТАВОК**

**Є.С. Швець**, старший викладач, **В.С. Швець**, студент групи УП902-15-М  
кафедри інтелектуальної власності та управління проектами НМетАУ

Високий рівень конкуренції служб доставок обумовлює необхідність постійного пошуку шляхів підвищення ефективності організації доставок за допомогою впровадження новітніх інформаційних технологій для підтримки бізнес-процесів та для пошуку клієнтів і супроводу відправлень.

Тому, для подальшого розвитку служб доставок та підвищення їх конкурентоспроможності потрібно втілити проекти з використанням інтелектуального капіталу (гудвіл, об'єкти інтелектуальної власності, компетентні співробітники, клієнтська база тощо), інноваційних технологій управління та в умовах карантинних обмежень – використання інформаційних технологій.

Як один з варіантів забезпечення ефективного менеджменту виступає проектна методологія і проектно-орієнтоване управління. Нині багато компаній слідуєть проектно-орієнтованому підходу до управління своєю діяльністю, що забезпечує підвищення ефективності процесів управління і відповідно результатів роботи компанії.

Основною послугою служб доставок є послуга, яка носить організаційний характер (пакування, оформлення супровідної документації, підготовка, супровід і здійснення доставки посилки до отримувача). Даний процес обмежений в часі і може бути представлений у вигляді специфічних етапів, які формують відповідний життєвий цикл. Унікальність характерна кожній послугі з організації доставки, оскільки вимоги та умови здійснення доставки специфічні для кожного конкретного клієнта і доставки.

Метою такого проекту є повне виконання комплексу вимог клієнта щодо доставки посилок, а продуктом проекту – результат доставки. Специфіка продукту цього проекту – дві групи характеристик зазначеного продукту: параметри доставки (кінцевий результат) і характеристики процесу доставки (процесу отримання результату).

Також в процесі здійснення послуги з організації доставки посилок потрібні різноманітні ресурси. Усе зазначене в сукупності визначає послуги з організації доставки вантажів як специфічні проекти.

Управління інтегральним процесом доставки посилок має здійснюватися на базі проектного підходу, що забезпечить прояв всіх його переваг. Стейкхолдерами таких проектів є: клієнти компанії і всі учасники процесу доставки посилок (авіаперевізники, портові термінали, автоперевізники, морські перевізники, митна служба тощо) [1].

У час пандемії доцільно також службам доставок співпрацювати з торговими мережами, аптеками, ресторанами тощо, але при цьому слід мати відповідне пакування для збереження таких відправлень під час транспортування до клієнта.

За допомогою мережі Інтернет клієнт має змогу відстежувати місце розташування посилки у конкретний час, контролювати терміни і оплату послуги, уточнювати окремі деталі доставки тощо.

Окрім цього, служби доставки повинні намагатися впроваджувати інноваційні технології стосовно безконтактною доставки (наприклад, доставка у поштомати, за допомогою роботів або квадрокоптерів), що сприяє також зменшенню часу доставки, зменшить використання робочої сили та, в деяких випадках, вартості послуги.

Оскільки служба доставок обслуговує одночасно кілька доставок, то фактично в рамках проектно-орієнтованого управління виробничої (операційної) даних компаній об'єктом управління є портфель проектів, а сама компанія перетворюється в офіс управління портфелем. В окремих випадках, коли однією доставкою займаються кілька людей (у випадках значних обсягів

вантажів або організаційної складності), можна говорити про команду проекту в класичному її розумінні.

Проектний підхід, з одного боку, допомагає забезпечити кращі результати щодо здійснення основної діяльності (за рахунок прив'язки бізнес-процесів не до операцій, а до кінцевого продукту проекту), з іншого боку, – кращу координацію і планування ресурсів на рівні компанії загалом з урахуванням, орієнтацію на специфіку кожного проекту в цілому [1].

На рисунку 1 представлено модель розвитку служби доставок за рахунок впровадження проектно-орієнтованого підходу.



Рисунок 1 – Модель розвитку служби доставок за рахунок впровадження проектно-орієнтованого підходу

Управління звичайним проектом передбачає такі етапи: вивчення потенційно можливих проектів; вибір проекту, що підлягає виконанню; ініціювання проекту; планування проекту та організацію робіт; розробку технічної пропозиції (якщо потрібно); складання бюджету проекту; виконання проекту; звітність і контроль; завершення та закриття проекту; поточне вдосконалювання процесів.

Управління проектом розвитку служби доставок містить етапи, вказані на рисунку 2.

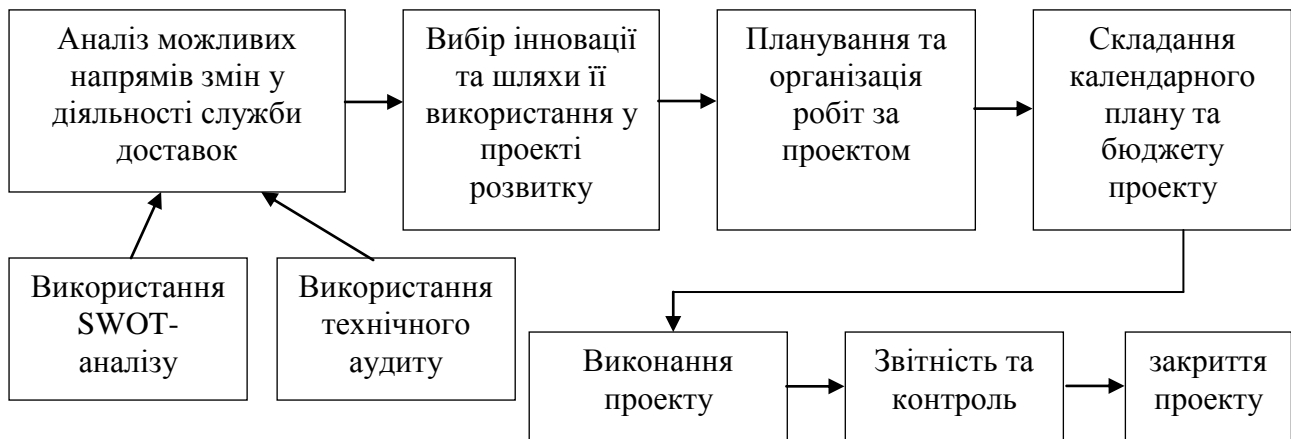


Рисунок 2 – Етапи управління проектом розвитку служби доставок

Переваги та недоліки використання проектно-орієнтованого підходу до управління інноваціями в проекті вказані в таблиці 1.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки використання проектно-орієнтованого підходу до управління інноваціями в проекті [2]

Переваги	Недоліки
Унікальність та неповторність робіт з реалізації цілей організаційної інновації	Одна організаційна інновація може потребувати реалізації декількох проектів
Чітке визначення часу реалізації та потрібних ресурсів	Відставання від графіку робіт
Стандартне документальне забезпечення проекту організаційної інновації	Обмеженість ресурсів межами проекту
	Збіг суб'єкту та об'єкту управління в процесі організаційних змін

Критерієм успішності проекту є розвиток сфери доставок і підвищення конкурентоспроможності.

## Література

1. Павлова, Н.Л., Онищенко С. П. Організація проектно-орієнтованого управління транспортною компанією (на прикладі транспортно-експедиторської компанії) / Управління розвитком складних систем, № 42.

2020, URL: <file:///D:/Users/Home/Desktop/214236-Текст%20статті-489611-1-10-20201117.pdf>

2. Дорошук Г.А. Проектно-орієнтований підхід в управлінні організаційними інноваціями / Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2010, С. 254-256. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20300/1/51-254-258.pdf>



## **ІНВЕСТИЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ «КОРОНАВІРУСНОГО ДНА»**

**Л.О. Шкварчук,**

д.е.н., проф. кафедри фінансів, Національний університет «Львівська  
політехніка»

**О.Р. Сидор,**

студентка, Національний університет «Львівська політехніка»

У 2020 році суспільство зіткнулося із новими, невідомими досі викликами, які суттєво вплинули на різні аспекти життя людей. Це, зокрема, стосується і функціонування фондового ринку. Будь-які потрясіння в усталеному функціонування економіки (країни чи світу) призводять до змін на фондових ринках, при чому такі зміни можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Лише ґрунтовні знання та уміння правильно оцінити усі шанси та загрози визначають успішність дій інвесторів на фондовому ринку у таких ситуаціях. У період нестабільності та непередбачуваності деякі інвестори зменшують частку своїх портфелів у багатьох активах і ціни стрімко падають, а деякі саме у цей час шукають високоякісні компанії, які почали торгуватися з значним дисконтом.

У цілому, фондові ринки усіх країн світу відреагували на початок обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією, зниженням активності та падінням цін на основні фінансові інструменти. Така ситуація на фондовому ринку отримала назву «коронавірусного дна». Для її подолання інвесторам, перш за все, потрібно враховувати те, що кожне прийняте рішення сьогодні буде виглядати неправильним завтра, оскільки не можна заздалегідь оцінити тривалість періоду падіння ринку. Важливо розуміти, що такі рішення будуть виправданими тільки через деякий час. Падіння можна інтерпретувати як можливість збільшити свій інвестиційний портфель, додавши більш якісні, недооцінені акції за нижчою ціною. Наприклад, за словами відомого американського економіста та професійного інвестора Бенджаміна Грема

основна причина того, що інвестори зазнають невдачі у довгострокових вкладеннях, криється у надмірному зосередженні на подіях на фондовому ринку, що відбуваються у даний момент. Грем вважає, що якщо інвестор дозволяє собі впадати в паніку або надмірно турбуватися через непередбачувану поведінку ринку, то його переваги стають недоліками [1].

Відомо, що на початку пандемії інвестори зосередились на двох секторах фондового ринку. Перш за все увага була приділена технологічному сектору, до якого належать акції компаній таких як Amazon.com, Inc., Microsoft, Corp., Adobe, Inc., Zoom, Corp. та інші. Проаналізувавши графіки акцій wb[ компаній, можна сказати, що дохідність з весни 2020 р. по лютий 2021 р. сягнула понад 40 %. Наприклад, курс акцій Amazon.com Inc. (AMZN) в кінці лютого 2020 р. становив \$1 883,75, а станом на 1 лютого 2021 р. - \$3342,88 [2]. Драйвером зростання вартості акцій Amazon.com Inc.(AMZN) став перехід до онлайн-торгівлі через карантинні обмеження. Думаю, що на сьогоднішній день всім відомо про компанію Zoom Video Communication, адже під час пандемії збільшився попит на програмне забезпечення для віддаленої (дистанційної) роботи та спілкування, що спричинило суттєвий ріст акцій. Дохідність досягла 267% із весни 2020 року. З наведеного вище можна сказати, що інвестування в компанії технологічного сектора за період пандемії принесла високий прибуток інвесторам.

Також зацікавив інвесторів сектор охорони здоров'я. Десятки компаній та громадських лабораторій у всьому світі працюють над розробкою вакцини для запобігання поширенню вірусу. Багато хто передбачав, що акції компаній-розробників виростуть. Такі сподівання виправдались. Це підтверджує швидкий ріст індексів на фондовому ринку США. За підсумками 2020 р. індекс DJ виріс на 7,2%, S&P 500 – на 16,3%, NASDAQ 100 – на 47,6% [3]. Для прикладу можна розглянути дохідність однієї з найбільших розробників вакцини. Moderna (MRNA) - біотехнологічна компанія, що базується в штаті Массачусетс, співпрацює з Національним інститутом здоров'я США (NIH), розпочала клінічне тестування своєї вакцини mRNA-1273 на основі mRNA

лише через 2 місяці після ідентифікації послідовностей. Вакцини на основі вірусних векторів пропонують високий рівень експресії білка та тривалу стабільність, а також викликають сильну імунну реакцію. Нарешті, вже є ліцензовані вакцини на основі рекомбінантних білків для інших захворювань, і таким кандидатам можна скористатися наявними масштабними виробничими потужностями. Інтерес інвесторів до акцій Moderna (MRNA) зростав відповідно до досягнень та успіхів компанії у розробці вакцини. З весни 2020 р. дохідність акцій сягнула 559%[4].

Як бачимо інвестори, які вирішили ризикнути у 2020 році, отримали високий дохід. Однак що ж можна очікувати від 2021 року? Виділимо ключові фактори, які можуть позитивно вплинути на ринок:

- 1) вакцинація населення;
- 2) відновлення ВВП та зайнятості. На зростання економічної активності та посилення впевненості бізнесу й інвесторів у стабільності ситуації вплине зайнятість населення. Існує ризик, що відновлення рівня зайнятості у США до показників 2019 року займе від 3-5 років;
- 3) рекордні вливання в економіку на фоні відновлення ВВП сприятимуть зростанню інфляції долара США;
- 4) відновлення торгових відносин США з КНР та ЄС, що сприятиме покращенню інвестиційного клімату у світі.

Після суттєвих відновлень світових фондових ринків у 2020 р. та, враховуючи наявність позитивних очікувань, можливе посилення волатильності ринку у 2021-му. Для інвесторів це може стати причиною як зростання прибутків, так і збитків [5].

Відповідно до того, як буде відновлюватися світова економіка, зростатимуть курси акцій реального сектору, які ще називають циклічними. У першу чергу це сфери, які занепали у 2020 р.і, наприклад, авіаперевезення, аерокосмічна галузь, видобування нафти, готельно-ресторанний бізнес. Також найперспективніші сфери для інвестування у 2021 році, окрім вище

перелічених, можуть бути: фармацевтика, роздрібна торгівля, відеоігри, кібербезпека та бенефіціари розгортання зв'язку формату 5G.

Отже, пандемія коронавірусу мала великий вплив на наше життя. Сталося багато негативних наслідків: падіння світової економіки, зниження зарплат, закриття підприємств у багатьох галузях, безробіття. Проте непередбачувані події у світі мають і позитивні наслідки. Щоб вибратись із «корона вірусного дна» на фондовому ринку, інвесторам потрібно було ризикнути. Ті, хто склав свій інвестиційний портфель з недооцінених акцій технологічного сектору та охорони здоров'я, які можна було придбати за нижчою ціною при початку пандемії, згодом отримав високий прибуток. Враховуючи фактори, які можуть позитивно вплинути на ринок у 2021 році, інвестори матимуть змогу зробити інвестиції в інші сфери і таким чином збільшити свій дохід.

#### Література

1. Graham B. (1991). Thoughts on Security Analysis. Financial History magazine. No. 42, March, p. 8.
2. Графік акцій Amazon.com Inc. (AMZN).– [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/amzn>
3. U.S. Stocks. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://money.cnn.com/data/us\\_markets/](https://money.cnn.com/data/us_markets/)
4. Інвестувати в компанії із розробки вакцин проти коронавірусу? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ffin.ua/blog/articles/yak-investuvaty-u-kryzu/post/investuvaty-v-kompanii-iz-rozrobky-vaktsyn-proty-koronavirusu>
5. Чому інвестувати в кризу вигідно: аргументи й поради.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://financy.24tv.ua/investitsiyi-krizu-yak-vigidno-vklasti-novini-ukrayini-i-svitu\\_n1401607](https://financy.24tv.ua/investitsiyi-krizu-yak-vigidno-vklasti-novini-ukrayini-i-svitu_n1401607)

## **СТРАТЕГІЯ ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ**

**Г.Ю. Шпортко**

к.т.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

**Ю.П. Синиціна**

к.т.н., доцент, доцент кафедри економічної та інформаційної безпеки  
Дніпропетровського Держаного університету внутрішніх справ (м. Дніпро)

**А.Г. Карабаш**

магістр кафедри менеджменту  
Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

Світова системна криза глобальна. На жаль, не існує єдиної стратегії і універсальної моделі управління проєктами в умовах кризи. Криза – це дефіцит будь-якого ресурсу, який не дозволяє продовжити і завершити проєкт, етап або роботу на прийнятних умовах [1].

При впливі на проєкт агресивного динамічного зовнішнього середовища потрібно адаптація внутрішнього середовища і системи управління до зовнішніх впливів. Якщо щось «йде не так», це означає є недоліки в системі управління, система втрачає здатність адаптуватися, адекватно швидко реагувати на зовнішній вплив. Така ситуація, коли система втрачає повний контроль управління, називається системною кризою. Системної кризи не можна уникнути, до неї не можна підготуватися. Для її подолання необхідно ідентифікувати недоліки внутрішнього середовища і системи управління, вжити заходів для їх усунення або нейтралізації. Головне в цей період розуміти значущість проєкту, мати рішучість і намір реалізувати проєкт, а також

підтримувати рівень різноманітності в системі управління, використовувати сучасні системи управління проектами, які дозволяють знижувати наслідки реалізації ризиків при найгіршому сценарії розвитку подій в умовах глибокої економічної рецесії.

Якщо системну кризу неможливо подолати в рамках окремого проекту, потрібно об'єднати зусилля декількох суб'єктів, сформувати комплексне завдання, що складається з декількох схожих проєктів, реалізувати як єдине ціле спільними зусиллями.

Для ідентифікації проблем з реалізацією проєкту в умовах кризи необхідно визначити місце розташування кризи: криза знаходиться або в зовнішньому середовищі проєкту, або криза знаходиться у внутрішньому середовищі. Якщо криза знаходиться у внутрішньому середовищі, то вона розташована в предметній області проєкту, або в системі управління проєктом, або розташована в інших функціональних областях проєкту. Також важливо визначити джерело кризи. Це або зовнішній вплив, якій часто неконтрольований керівником проєкту, або криза ініційована зсередини і управляється керівником проєкту в своїх власний інтересах.

Виникає необхідність визначення стратегії подальшого виконання проєкту, яка полягає в проведенні захисних заходів щодо збереження ресурсів, умов і можливостей виконання проєкту або активному використанні кризи для вирішення завдань проєкту.

У будь-якій ситуації аналіз перспектив проєкту в цілому і вироблення стратегії його подальшого виконання є необхідним.

Дії керівника проєкту для вироблення стратегії в умовах системної кризи:

– виявити фактори впливу зовнішнього середовища на систему, навчитися розпізнавати стан сусідніх взаємодіючих об'єктів, вказівок або обмежень вищих структур управління, розуміти ієрархію управління, досліджувати і зрозуміти внутрішнє середовище, стан об'єкта управління (проєкту), стан керуючої структури, щоб адекватно сприймати реальність поточного моменту, оцінювати вектор поточного стану;

– навести порядок у внутрішньому середовищі, визначити пріоритетність цілей, посилити контроль системи управління об'єктом (проектом) та особливо важливих параметрів, скоротити час реакції, позбутися зайвих проектів, ресурсів, і вносити ці зміни енергійно і системно, сформуванати концепцію управління, пов'язувати всі процеси і стани, виконувати послідовність дій, тобто управляти по повній функції управління з високою якістю управління з використанням творчого підходу;

– режими управління визначаються векторами цілей управління, тому налаштувати систему управління так, щоб вектор цілей системи і вектор поточного стану максимально збігалися, тобто мінімізувати помилку управління; використовуючи зворотний зв'язок з модулем адаптації і прогножуючи майбутнє стан системи – зменшити діапазон флуктуацій системи в межах допуску в балансувальному режимі управління, який відповідає деякому вектору цілей, або переходити від одного балансувального режиму в інший при необхідності за допомогою стійкого оптимального маневру, тобто застосувати до системи управління методологію розв'язання задач стійкості системи за схемою «предиктор-коректор» (або методами прогнозу і корекції) [2], покращуючи якість управління.

В умовах глобальної системної кризи необхідно налаштуватися на довгий і важкий вихід з кризи, виробити стратегію спираючись тільки на свої ресурси, розробляючи антикризові моделі, знижуючи витрати і ризики і знаходячи нові можливості досягнення мети.

## Література

1. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка. І С., 2016. 232 с.
2. Гаращенко Ф.Г., Пічкур В.В. Прикладні задачі теорії стійкості. К.: ВПЦ «Київський університет», 2014. 142 с.

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**О.М.Шульга**

Аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Із розвитком діджиталізації змінюються способи торгівлі, внаслідок чого традиційні комерційні канали переміщуються з офлайн до онлайн. Внаслідок цього з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce).

Електронна комерція є системним поняттям, що включає в себе правові відносини з питань: укладення та виконання правочинів в електронній формі; використання телекомунікаційних мереж для вчинення правочинів та надання послуг; електронних документів та документообігу; використання електронних ідентифікаторів; розрахунків в електронній формі; реклами і маркетингу в телекомунікаційних мереж; захисту прав споживачів; кіберзахисту тощо.

Окремі аспекти відносин на ринку е-комерції в Україні регулюються Податковим та Митним кодексами, законами «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», «Про рекламу», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про телекомунікації», «Про захист персональних даних», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», іншими нормативно-правовими актами.

Законодавство з питань е-комерції передбачає підхід, за якого до укладення і виконання електронних угод застосовуються загальні засади цивільного, господарського та іншого законодавства, регулюючи лише окремі питання, пов'язані з електронною формою угоди. Особливістю даного ринку є постійний розвиток нових технологій та механізмів бізнес-процесів, що потребує технологічно нейтрального підходу до правового регулювання та, при необхідності, швидкого коригування законодавства.



Основними проблемними аспектами ринку електронної комерції в Україні, що потребують інституційних змін, та пропозиціями з їх удосконалення є наступні.

По-перше, видача фіскальних чеків як при оплаті онлайн, так і при оплаті накладеним платежем. Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» зобов'язує продавців (за деякими винятками) надавати покупцю фіскальний чек у момент зарахування коштів [1]. Оскільки при онлайн торгівлі оплата може здійснюватися 24/7, а відправка може здійснюватися з різних віддалених складів, часто відсутня можливість роздрукувати такий чек в момент зарахування коштів, а також додати подібний чек до покупки. Також оскільки подібна вимога розповсюджується лише на вітчизняні магазини, тоді як при рівні розвитку транскордонної торгівлі, іноземні продавці отримують конкурентну перевагу над українськими. Виконання вимог практично унеможливорює розрахунки банківською картою онлайн. Пропозиція щодо вирішення цієї проблеми полягає у видачі фіскальних чеків онлайн.

По-друге, неможливість захисту прав споживача при покупці у невстановлених продавців. Закони України «Про електронну комерцію» та «Про захист прав споживачів» передбачають вимоги щодо надання продавцем при здійсненні торгівлі в мережі Інтернет інформації, яка дозволяє споживачу ідентифікувати особу продавця. Деякі особи при здійсненні торгівлі онлайн не вказують реквізитів суб'єкта господарської діяльності. У разі порушення прав споживачів таким продавцем неможливо визначити суб'єкта, перевірити факт покупки і відповідно захистити споживача. В основному ця проблема стосується інтернет-платформ на яких здійснюють продаж різні суб'єкти господарювання, які не є власниками таких веб-сайтів.

Закон України «Про електронну комерцію» визначає інтернет-магазин як засіб для представлення або реалізації товару шляхом вчинення електронного правочину, не встановлюючи поняття та особливостей діяльності маркетплейсів, спрямованих на захист споживачів від недобросовісних

продавців. При витраті значних коштів на покупку клієнт може втратити кошти, отримавши непрацюючий товар [2, Ст. 3]. Пропозиція щодо вирішення цієї проблеми полягає у запровадженні для сегменту B2C вимог до маркетплейсів щодо розміщення інформації, яка дозволяє ідентифікувати продавця; наданні чеків в електронному вигляді, оскільки в чеку вказуються необхідні реквізити.

По-третє, це сплата мита при здійсненні споживачем індивідуальної покупки товарів з-закордону. Популярності набуває транскордонна торгівля, дозволяючи окремим індивідам здійснювати покупки онлайн закордоном. При цьому обсяг покупок, з яких необхідно сплатити мито, недостатній для здійснення некомерційних закупівель. Товари, що пересилаються на адресу одного одержувача в одній депеші від одного відправника у міжнародних поштових чи експрес-відправленнях, сумарна фактурна вартість яких перевищує €150, оподатковуються митом та податком на додану вартість (ст. 234 Митного кодексу, ст. 196 Податкового кодексу). До червня 2012 р. така фактурна вартість становила €300. 23 листопада 2018р. був прийнятий урядовий законопроект №9260, який передбачає подальше зменшення максимальної вартості товарів, що не обкладаються податком на додану вартість для одержувачів фізичних осіб, до еквівалента €100. Низький поріг сплати мита найбільше б'є по невеликим закупкам, що здебільшого здійснюються незаможними особами, для яких суми мита можуть бути значними. Пропозиція щодо вирішення цієї проблеми – це встановлення економічно обґрунтованої вартості, понад яку слід сплачувати мито (збільшити).

По-четверте, це ризики застосування національного принципу вичерпання авторських прав. Товари відомих брендів сьогодні ввозять дві умовні групи компаній. Перша – офіційні дистриб'ютори, які представляють власника торгової марки в Україні і мають прямі контракти на ввезення в Україну. Друга – так звані «вільні торгівці», які закупають товари закордоном і ввозять їх в Україну. Вартість для покупця у «вільних торгівців» як правило нижча, ніж у

офіційних імпортерів через недотримання принципу «рекомендованої ціни». Введення національного принципу вичерпання прав поставить роботу вільних торговців цілком поза законом. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», не обмежує застосування міжнародного режиму вичерпання прав на знаки для товарів і послуг. Разом з тим, Закон не містить поняття принципу вичерпання права та прямої вказівки щодо того, де саме товари повинні бути введені в цивільний обіг для цілей застосування цього принципу: на території України або на території іншої держави [2, Ст. 16].

У цьому контексті все частіше згадуються ініціативи впровадження національного принципу вичерпання прав, зокрема зареєстрований законопроект №5419. Пропозиція щодо вирішення цієї проблеми полягає у внесенні змін до закону «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», чітко визначивши міжнародний принцип вичерпання прав інтелектуальної власності, що не допустять неоднозначних трактувань.

По-п'яте, це обмежений функціонал платіжної системи PayPal в Україні (для експортерів з України). В Україні сервіс PayPal дозволяє тільки відправляти гроші, але легально отримувати суми в іноземній валюті, в т.ч. перераховувати її на українські банківські карти – ні. Це значно обмежує ринок для експортерів, змушуючи їх реєструвати юридичні особи закордоном. PayPal досі не представлений в Україні. Враховуючи той факт, що проблема знаходиться не в регуляторній площині, то лишається лише користуватись посередниками при виводі коштів з PayPal (за певний відсоток), або реєструвати компанію закордоном для подальшого отримання коштів з PayPal на рахунок компанії.

Отже, для розвитку ринку e-commerce важливий цілий ряд факторів як макроекономічного рівня, так більш специфічні. За більшістю з них Україна не займає чільні місця: передостаннє місце в Європі за ВВП на душу населення, відставання на 10-20% від сусідів за рівнем проникнення банківських карт, останнє місце в Європі за рівнем проникнення інтернет, низькі позиції у рейтингу простоти ведення бізнесу. Однак за деякими позиціями Україна не поступається: поширеність смартфонів, рівень урбанізації. Незважаючи на

відставання, в країні є великий потенціал для вдосконалення та розвитку ринку e-commerce.

### Література

1. Закон «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг».  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про електронну комерцію».  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>
3. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

**О.І. Яковенко**

к. пед. н., доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Ізмаїльського державного гуманітарного університету (м. Ізмаїла)

Реінжиніринг бізнес процесів представляє фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес процесів для досягнення підвищення показників ефективності діяльності організації: витрати, прибуток, якість, сервіс і темпи розвитку бізнесу. Для більш чіткого розкриття сутності реінжинірингу звернемося до визначення, яке надає Майк Хаммер: «Реінжиніринг бізнесу означає почати заново, почати з нуля. Він означає відмову від багато чого з накопиченої за два століття мудрості промислового менеджменту. В рамках реінжинірингу старі назви професій і старі організаційні утворення - департаменти, відділення, групи і так далі - втрачають своє значення. У реінжинірингу важливим є те, як ми хочемо організувати роботу саме сьогодні з врахуванням попиту на сьогоднішньому ринку і можливостей сьогоднішніх технологій. То, як люди і компанії діяли вчора, для реінжинірингу бізнесу не має значення» [1, с. 20]. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це заклик до дії, метод змін за рахунок впровадження інновацій у бізнес-процеси та їх організаційне проєктування.

Використання реінжинірингу як підходу до здійснення організаційного проєктування надає організації такі суттєві переваги:

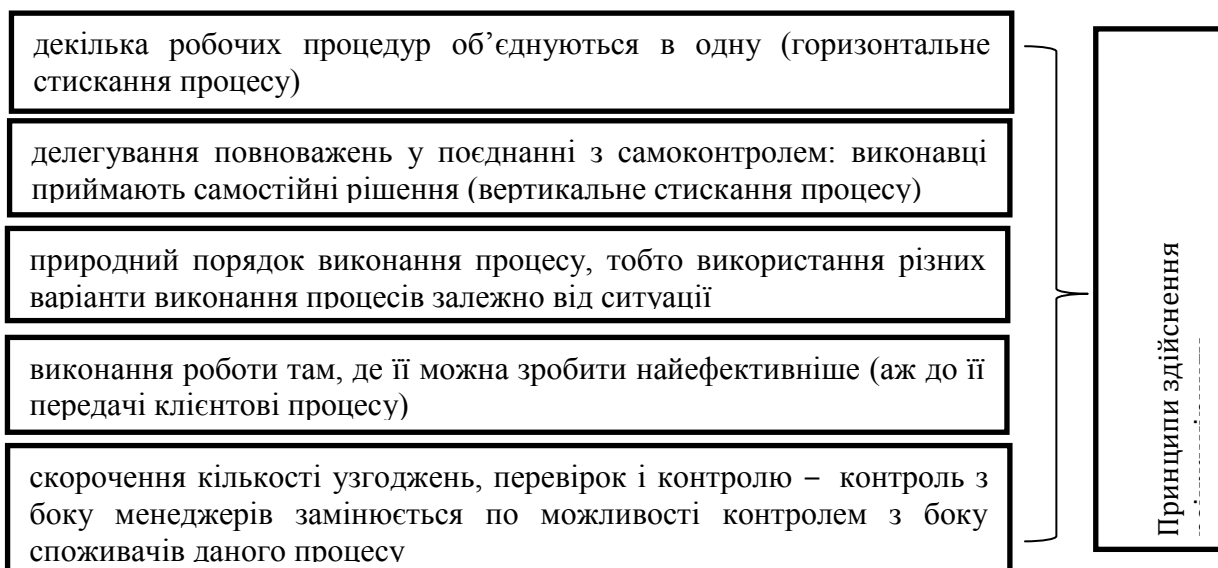
- сприяє створенню ефективних комунікацій в умовах невизначеності роботи організації за рахунок розширення горизонтальних зв'язків;
- створює необхідні передумови для формування єдиної інформаційної бази та централізованих інформаційних потоків;

- дозволяє максимально ефективно використовувати кадровий потенціал та інноваційні здібності різних фахівців через створення процесних реінженірингових команд та розвитку між ними між функціональної взаємодії;
- дозволяє поєднувати централізовану координацію реалізації стратегії з децентралізованим виконанням рішень;
- створює організаційні умови для впровадження змін в організаційну структуру управління та реструктуризацію організації (у разі необхідності радикальних змін).

Для успішної реалізації процесу реінжинірингу керівництво організації має обов'язково забезпечити виконання таких умов:

- чіткий і лаконічний опис цілей;
- проведення ретельних фінансово-аналітичних розрахунків та складання бюджету;
- здійснення ідентифікації ключових ролей (визначення завдань, обсягу повноважень, відповідальності та комунікацій учасників команди);
- ретельний підбір та відбір претендентів на роль учасників команди;
- проведення моніторингу, виявлення відхилень та вчасна розробка коригуючих заходів.

Слід зазначити, що науковці визначають ряд принципів, яких необхідно дотримуватися при здійсненні реінжинірингу організаційного дизайну (рис. 3.4.).



Розглянемо етапи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів організації [3]:

1. визначення ключових видів діяльності (бізнес-процесів) організації, стратегічних напрямів формування конкурентних переваг. На цьому етапі здійснюється розробка організаційного проєкту: визначаються стратегічні цілі і завдання проєкту реінжинірингу, визначається підходи та до реалізації реінжинірингових завдань та склад реінжинірингової команди.

2. визначення міжфункціональних бізнес-процесів. Цей етап потребує формування системи документування, ретельного вивчення бізнес-процесів, що відбуваються в організації, побудови графічних моделей реалізації процесів визначення та аналізу особливостей і ефективності їх реалізації, а також зв'язків між ними, вивчення гарного досвіду роботи організацій, що здійснюють аналогічні види діяльності чи реалізують подібні бізнес-процеси (застосування бенчмаркінгу).

3. з'ясування і аналіз проблем, що виникають у ході здійснення бізнес процесів. Даний етап передбачає проведення якісної і кількісної оцінки результатів отриманих на попередньому етапі, розробку альтернативних гіпотез щодо впровадження інновацій, різного роду заходів з удосконалення певних аспектів діяльності організації і прогнозування наслідків їх впровадження.

4. розробка проєкту зміни організаційного дизайну. Охоплює процес формування нової філософії організації, стратегічного бачення керівництва щодо розвитку організації з урахуванням можливостей щодо усунення вузьких місць в діяльності організації та найповнішого використання існуючих переваг бізнес-процесів (аспектів діяльності) організації; проєктної моделі організаційного дизайну зі змінами у горизонтальних і вертикальних зв'язках та складі структурних елементів з урахуванням можливих наслідків організаційних змін. Відмітимо, що практичний досвід роботи відомих світових компаній, таких як «Тойота», демонструє доцільність використання правила ESIA у процесі реінжинірингу (erase (знищити), simplify (спростити), integrate (об'єднати), automate (автоматизувати)) [2].

5. реалізація проєкту реінжинірингу. Передбачає процедури розподілу повноважень і закріплення відповідальності за якісне і своєчасне виконання

проєкту реінжинірингу членами команди та іншими виконавцями, моніторинг результатів виконання окремих етапів робіт та порівняння з критеріями ефективності зазначеними у документації проєкту та у разі виявлення відхилень корегування певних дій, для забезпечення повного досягнення цілей реінжинірингу.

Отже, з урахуванням того, що зміна організаційного дизайну унаслідок вживання концепції реінжинірингу зазвичай носить кардинальний характер, в багатьох дослідженнях наголошується, що ця практика найбільш ефективна тоді, коли організація прагне до різких якісних покращень всіх показників своєї діяльності.

Слід наголосити, що на відміну від багатьох інших типів організаційних змін, реінжиніринг зазвичай здійснюється без широкого залучення до моделювання нових процесів співробітників організації. Це пов'язано з тим, що практика того, що перегляду процесів часто призводить до настільки істотних змін в організаційному дизайні підприємства, включаючи зміни в її організаційній культурі, що їх масштаби і значущість можна оцінити, лише оцінюючи діяльність організації як єдиного цілого. За таких умов до процесу реінжинірингу рекомендують залучати зовнішніх незалежних експертів чи консультантів.

#### **Література:**

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Санкт- Петербург, 1997, с. 120.

2. Реинжиниринг бизнес процессов: лекции «Управление бизнесом» URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html> (дата звернення: 30.04.2020).

3. Гончарова О. Реинжиниринг бизнес-процесів як метод процесного управління URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsesiv-yak-metod-protsesnogo-upravlinnya/viewer> (дата звернення: 30.04.2020).



**ПРАВОВА ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В  
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

**УДК 347.9**

**Еволюція правового регулювання цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності в зарубіжному та вітчизняному праві**

*Десятерик В.В.*

*аспірантка Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності  
НАПрН України (м. Київ)*

Одним із важливих інститутів цивільно-правової науки є інститут права інтелектуальної власності. У відповідності до чинного законодавства України створення об'єктів права інтелектуальної власності є підставою виникнення комплексу особистих немайнових та майнових прав. І якщо особисті немайнові права інтелектуальної власності переважно в законодавстві більшості держав мають невідчужуваний характер, то майнові права можуть переходити до інших суб'єктів, в тому числі у порядку спадкування. Право інтелектуальної власності є непорушним. Ніхто не може бути позбавлений права інтелектуальної власності чи обмежений у його здійсненні, крім випадків, передбачених законом. Однак, звичайно, як і в інших правовідносинах, під час спадкування майнових прав інтелектуальної власності виникають спірні питання, які потребують судового захисту.

Беручи до уваги зазначене, актуальним питанням є еволюція правового регулювання цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності в зарубіжному та вітчизняному праві.

Досліджуючи дане питання, необхідно враховувати ту обставину, що інститут права інтелектуальної власності, інститут спадкування та галузь цивільного процесуального права є окремими об'єктами правового регулювання та мають свої особливості та історію формування.

Беручи до уваги вищевказане, питання еволюції правового регулювання цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності знаходиться в кореляції з питанням правового регулювання охорони права інтелектуальної власності.

Як і для більшості питань права, для питання правового регулювання цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності відправною точкою є Римське право.

Однак, звичайно, Римське право не містило окремих положень стосовно цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності, а лише стало правовою базою для подальшої розробки правових положень з цього питання.

Закони, які охороняли права інтелектуальної власності, в Європі з'являються лише в XV-XVII століттях. Так, 19 березня 1474 року у Венеціанській республіці було прийнято закон про монопольне право автора на використання свого винаходу протягом 10 років. [1, с. 31]

У 1624 р. у Великій Британії був прийнятий Статут «Про монополії», який практично скасував всі існуючі монополії. Іншим важливим нормативним актом у Великій Британії став Статут королеви Анни «Про стимулювання вченості шляхом надання права авторам та покупцям права на копіювання книг», прийнятий 1709 року. Даним актом вперше закріплювалися права авторів (майнові та немайнові), а також встановлювався строк авторського права на друкування – 21 рік. Статути стали основою становлення та розвитку для права інтелектуальної власності сучасного Об'єднаного Королівства. [2, с. 11-12]

У 1790 році був прийнятий перший у Сполучених Штатах Америки Закон «Про авторське право», який передбачав забезпечення автору виняткового права на свободу друку, перевидання та торгівлю своїми творами на термін 14 років, з правом пролонгації на один додатковий термін в 14 років, якщо власник авторських прав живий. До вказаного Закону неодноразово вносилися зміни, і, зокрема, зміни були внесені у 1976 року, відповідно до яких строк авторського права став складати все життя автора та 50 років після його смерті.

У 1791 і 1793 роках у Французькій Республіці було прийнято два декрети, якими було запроваджено нову систему охорони авторського права, а саме: «Декрет про право на постановку і виконання драматичних і музичних творів»,

який забезпечував право автора на публічне виконання твору протягом усього його життя, а також протягом 5 років після його смерті на користь його спадкоємців, та «Декрет про право власності авторів на літературні твори, композиторів, живописців та рисувальників», який надавав авторові виключне право відтворення його творів протягом його життя, а також 10 років після його смерті на користь його спадкоємців. [3, с. 24]

6 лютого 1929 р. було прийнято перший на території України Закон «Про авторське право», в якому були врегульовані, зокрема певні аспекти щодо спадкування авторських прав.

8 грудня 1961 року були затверджені Основи цивільного законодавства Союзу РСР і союзних республік, четвертий розділ яких присвячений авторському праву. Чинні до того норми авторського права були суттєво переглянуті.

18 липня 1963 р. було прийнято Цивільний кодекс Української РСР, четвертий розділ якого був присвячений авторському праву. У зв'язку із приєднанням СРСР у травні 1973 р. до Всесвітньої конвенції про авторське право до четвертого розділу Цивільного кодексу УРСР були внесені певні зміни та доповнення, зокрема було збільшено строк дії авторського права після смерті автора до 25 років.

Початком становлення законодавства з питань інтелектуальної власності для незалежної України вважають прийняття Закону України «Про власність» від 07.02.1991 р. Згідно із цим Законом результати інтелектуальної діяльності вперше були визнані об'єктами права власності.

Першим нормативним актом спеціального законодавства з питань інтелектуальної власності було «Тимчасове положення про правовий захист об'єктів промислової власності і раціоналізаторських пропозицій», затверджене Указом Президента України від 18.09.1992 р.

23 грудня 1993 року було прийнято Закон України «Про авторське право і суміжні права», у якому було закріплено окремі положення щодо спадкування прав інтелектуальної власності.

16 січня 2003 р. прийнято Цивільний кодекс України, в якому містяться загальні положення про інститут права інтелектуальної власності. Крім того, Цивільний кодекс України основний нормативно-правовий акт, який регулює питання спадкування.

Окремо слід зазначити, що положення про право інтелектуальної власності було закріплено у Конституції України від 28 червня 1996 року, норми якої застосовуються, зокрема у цивільному судочинстві, як норми прямої дії.

Також було прийнято низку інших законодавчих актів у сфері прав інтелектуальної власності, які застосовуються під час вирішення питань спадкування прав інтелектуальної власності в цивільному судочинстві, зокрема Закони України: «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Серед нормативно-правових актів, які не містять окремих положень про право інтелектуальної власності, але можуть бути застосовані у цивільному судочинстві у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності можна виокремити, зокрема: Порядок вчинення нотаріальних дій нотаріусами України, затверджений Наказом Міністерства юстиції України 22.02.2012 № 296/5, ЗУ «Про судову експертизу», Інструкцію про призначення та проведення судових експертиз та експертних досліджень та Науково-методичних рекомендацій з питань підготовки та призначення судових експертиз та експертних досліджень, затверджену Наказом Міністерства юстиції України 08.10.98 № 53/5, ЗУ «Про міжнародне приватне право» тощо.

Крім того, регулювання цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності, окрім, вищезазначених нормативно-правових актів матеріального права, здійснюється і нормами процесуального законодавства.

Враховуючи вказане вище, серед нормативно-правових актів, наприклад у Сполучених Штатах Америки можна виокремити такі: Звіт законів США, де в розділі 28 «Судоустрій та судочинство» містяться норми щодо судоустрою

та найважливіші положення судочинства, Федеральні правила апеляційного провадження 1967 р. тощо, у Німеччині – Цивільний процесуальний кодекс, який складається з 10 книг, тощо.

Щодо України, то основним нормативно-правовим актом цивільного судочинства є Цивільний процесуальний кодекс України, який закріплює єдині правила здійснення цивільного судочинства щодо усіх категорій справ, в тому числі і для справ про спадкування прав інтелектуальної власності.

Отже, проаналізувавши вищезазначене, можна дійти висновку, що еволюція правового регулювання цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності безпосередньо пов'язана із розвитком правового регулювання охорони прав інтелектуальної власності. Досить тривалий час право інтелектуальної власності взагалі не було об'єктом спадкування. Нормативно-правові акти, які регулюють досліджуване питання поділяються на акти матеріального права та акти процесуального права. Також необхідно зауважити, що під час цивільного судочинства у справах про спадкування майнових прав інтелектуальної власності, окрім спеціального законодавства, яке регулює безпосередньо питання у сфері права інтелектуальної власності, застосовуються нормативно-правові, які хоча і не містять норм про інтелектуальну власність, однак закріплюють норми, які регулюють окремі питання, які виникають під час здійснення цивільного судочинства, наприклад нормативно-правові акти про експертизи.

### **Література**

1. Ходаківський Є. І. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти: навчальний посібник/ Є. І. Ходаківський, В. П. Якобчук, І. Л. Литвинчук. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – С. 31.

2. Шабалін А. В. Актуальні питання захисту права інтелектуальної власності: навчально-практичний посібник/ А. В. Шабалін. К.: НДІ ІВ НАПрН України. К. : Інтерсервіс, 2020. – С. 11-12.

3. Бондаренко С.В. Авторське право та суміжні права. – К.: Ін-т інтел. власн. і права, 2008. – С. 288.

## **ПРОБЛЕМИ ОХОРОНИ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

***В.І. Довбенко***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*магістрант кафедри цивільного, господарського та трудового права*

*Академія праці, соціальних відносин і туризму (м. Київ)*

Важливим завданням розвитку економіки та соціальної сфери України на сьогодні є формування збалансованої, сформованої відповідно до європейських та світових норм і стандартів системи охорони прав інтелектуальної власності (ІВ).

У попередні періоди у світі було прийнято ряд документів, які регулюють відносини у даній сфері, зокрема, Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів від 9 вересня 1886 р., інші міжнародно-правові документи, серед яких слід виділити Всесвітню (Женевську) конвенцію про охорону авторських прав (1952 р.), Конвенцію про заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) (1967 р.) та Угоду про співробітництво в галузі охорони авторського права і суміжних прав 1993 р.

Проте у нашій державі питання охорони прав інтелектуальної власності у значній мірі потребують свого вирішення. У попередні роки з боку ЄС зазначалося, що Україна не демонструє значного покращення у сфері захисту прав інтелектуальної власності. Урядом України було докладено певних зусиль щодо виправлення становища, зокрема, вже на початку 2018 р. було розроблено законопроекти «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо врегулювання питань авторського права і суміжних прав» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони винаходів і корисних моделей». Останнім часом уряд країни з ініціативи Мінекономіки здійснив ряд заходів у напрямку захисту прав інтелектуальної власності і 13 жовтня 2020 р. прийняв розпорядження «Про Національний орган інтелектуальної власності» (НОІВ), функції якого

покладено на державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент), що дозволяє завершити інституційну складову реформи сфери інтелектуальної власності. НОІВ, зокрема, здійснюватиме приймання заявок на державну реєстрацію авторського права, об'єктів промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки тощо), видаватиме патенти і свідоцтва, виконуватиме функції Міжнародного пошукового органу та Органу міжнародної попередньої експертизи відповідно до Угоди з ВОІВ. Укрпатент діятиме у правовому полі відповідно до Законів України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на компонування напівпровідникових виробів», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про правову охорону географічних зазначень», «Про авторське право і суміжні права».

Перехід України на шлях євроінтеграції дав поштовх реалізації низки процесів з удосконалення вітчизняного законодавства, зокрема, у сфері права ІВ. Ефективність вирішення поставлених проблем, серед яких на першому місці стоїть питання гармонізації вітчизняного законодавства у даній сфері зі стандартами Європейського Союзу, прямо пропорційно залежить від встановлення ефективних способів захисту прав і інтересів правовласників на об'єкти інтелектуальної власності [1, с.10].

Охорону ІВ визначено одним із пріоритетів української влади, вона є одним із ключових моментів Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Так, глава 9 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС зобов'язує Україну гармонізувати своє законодавство у даній сфері з європейським законодавством і безпосередньо містить положення директив та регламентів ЄС щодо різних аспектів охорони прав ІВ: авторських прав, географічних зазначень, торговельних марок тощо. Тому європейські нормативно-правові акти щодо питань ІВ практично увійшли у законодавче поле України, адже міжнародні договори мають пріоритет над національним законодавством. Однак через відмінність окремих положень українського законодавства від норм



європейських директив та регламентів сьогодні виникають певні правові колізії. Це призводить до відмінних судових рішень з однотипних питань [2].

За ряд останніх десятиліть, як зазначає Л.Федулова, відбулися суттєві втрати науково-технологічного потенціалу внаслідок зростання вивозу технологій за кордон та «відтоку мізків». «Як результат – стратегічно Україна прогнала практично всім своїм сусідам, втративши високотехнологічні ринки та науково-технологічний потенціал» [3, с.50]. Для випуску високотехнологічної конкурентоспроможної продукції інтелектуальна власність є одним із основних ресурсів, який забезпечує успіх на ринку. На жаль, в Україні через слабкий попит на вітчизняні інновації і несформований внутрішній ринок, інноваційний процес загальмовано. Останні роки спостерігається стійка тенденція до зменшення використання об'єктів права ІВ [3, с.51].

Сьогодні технологічний прогрес у світі розвивається швидше, ніж відбуваються зміни вітчизняного законодавства. Реформування сфери ІВ – це питання забезпечення конкуренції, розширення торгівлі, зростання прямих іноземних інвестицій та інноваційного розвитку країни. Охорона прав ІВ повинна стати одним з пріоритетних напрямків, так як основним призначенням сфери ІВ є всебічне сприяння підвищенню рівня якості життя суспільства, створення сприятливих умов для його розвитку. Важливу роль у правовому регулюванні ІВ має відігравати державна політика у сфері науки і інновацій, яка має забезпечувати правову охорону інтелектуальної власності, стимулювання наукової і ділової активності.

Під даним кутом зору слід розглядати створення умов для прогресу високотехнологічних галузей, однією з яких є космічна галузь, що потребує створення належної правової бази для її збереження та розвитку. Сучасний правовий фундамент для формування та розвитку української космонавтики міститься у ст. 92 Конституції України, якою передбачено, що засади освоєння космічного простору встановлюються виключно законами України. Закон України «Про космічну діяльність» визначає загальні правові засади здійснення космічної діяльності в Україні. Однак норми цього Закону вже не відповідають

сучасним викликам і загрозам у даній сфері. У даний час українська космічна галузь знаходиться у вкрай скрутному становищі. Нині втрачено досягнуті позиції на світовому ринку космічних послуг і технологій, зокрема, внаслідок припинення реалізації міжнародного космічного проекту «Алкантара Циклон Спейс» щодо створення українсько-бразильського космодрому зі здійснення запусків українських ракет-носіїв «Циклон-4», фінансового краху космічного проекту «Морський старт» з використанням ракети-носія «Зеніт-3SL» [4, с.10].

У той же час в юридичній літературі проблема регулювання правового режиму об'єктів ІВ у космічній діяльності розроблена недостатньо. Широке дослідження проблем охорони прав ІВ пов'язано із започаткуванням міжнародного космічного проекту – Міжнародної космічної станції, метою якого є розвиток співробітництва у космічній галузі. Після вивчення питань щодо гармонізації патентного законодавства різних країн було виявлено, що охорона прав ІВ торкається не лише результатів науково-технічної творчості, але й авторського права і суміжних прав.

Було виявлено дві основні проблеми: стосовно захисту патентів у космічному просторі, який не підлягає під юрисдикцію жодної з країн та визначенні негативного впливу, який може завдати поведження з об'єктами ІВ у процесі обміну космічними технологіями та монополізації відповідної сфери. На сьогодні не існує міжнародного документа, який би установлював межі використання об'єктів ІВ, що виникли в результаті космічної діяльності. Тому ряд країн стали врегульовувати дані проблеми на рівні національного законодавства, зокрема, США, що може призвести у майбутньому до суттєвих правових колізій [5, с.219].

Значна кількість порушень у сфері ІВ спонукає до адекватного реагування на існуючі виклики. Створення ефективної системи охорони ІВ має стати міцним фундаментом для подальшого інноваційного розвитку України, підвищення конкурентоздатності її економіки. Для цього важливо розробити та застосувати кращі механізми належного сприйняття інновацій.

Ефективне інституційне середовище має забезпечити функціонування механізмів регулювання інноваційного розвитку на основі використання системи стимулів для комерціалізації інновацій, що використовують перспективні об'єкти ІВ, та дієві стимули для залучення інвестицій в інноваційні проекти. Інноваційна діяльність у сучасному світі концентрується у сфері розробки нових бізнес-моделей на принципах відкритих інновацій, що до певної міри ускладнює захист інноваційних ідей і розробок, проте за даним напрямком майбутнє, так як він залучає потенціал широкого кола зацікавлених осіб, що веде до зниження витрат на розробку і комерціалізацію інновацій і пришвидшує темпи виведення інноваційних продуктів на ринок. Тому у даних умовах значення належного правового забезпечення охорони прав ІВ буде зростати і сприяти переходу на інноваційний шлях розвитку економіки. А це вимагає особливої уваги до питань захисту об'єктів ІВ.

#### **Література:**

1. Волощенко О. Проблеми удосконалення права інтелектуальної власності в умовах євроінтеграції /О.Волощенко. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 4. – с.10-14.
2. Ангел Є. Непотрібна інтелектуальна власність: де і чому гальмує Україна / Є. Ангел. Європейська правда. 13 березня 2018 р.
3. Федулова Л. І. Розвиток високотехнологічного сектору промисловості як стратегічний напрям посилення соціально-економічного розвитку України /Л.І.Федулова. Економічна теорія та право. 2019. № 3 (38). – с. 41–61.
4. Шемшученко Ю.С. Сучасний стан та необхідність реформування космічного законодавства України /Ю.С. Шемшученко, В.В. Семеняка. Часопис Київського університету права. 2019/2. – с. 9-16.
5. Хрідочкін А.В. Актуальні проблеми правової охорони інтелектуальної власності нормами міжнародного та національного космічного права /А.В. Хрідочкін. Право і суспільство. 2018. №5. – с.217-222.

## **ПРАВОВА ОХОРОНА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСТНОСТІ ПРОЄКТІВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ**

**Є.О. Зубер**

студент, кафедри управління проєктами і процесами

Навчально-наукового інституту менеджменту та освіти дорослих

Університет економіки та права "КРОК"

У сучасних умовах безперервного зростання рівня технологізації та інформатизації суспільства виникає потреба у постійному вдосконаленні правоохоронного механізму в галузі використання результатів інтелектуальної діяльності. Під впливом нормативних змін безпосередньо змінюється сам характер цивільно-правового регулювання сфери інтелектуальної власності, посилюється захист результатів інтелектуальної діяльності із боку держави. Тому на сьогоднішній день не останнє місце займає проблема реформування законодавства у вказаній сфері в контексті євроінтеграційних процесів в Україні.

Наша країна взяла на себе зобов'язання щодо поступової адаптації національного законодавства до *acquis communautaire* відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами (далі –Угода), що набула чинності 1 вересня 2017 року. І якщо взяти до уваги те, що Україна не є членом Європейського Союзу, обсяг норм, що підлягають обов'язковій прямій імплементації до законодавства України обмежується лише положеннями вказаної Угоди.

Саме тому критично важливим для руху євроінтеграційним вектором є узгодження існуючого нормативного матеріалу з концепцією та загальними підходами, визначеними Цивільним кодексом України з урахуванням положень Угоди, глава 9 розділу IV якої містить відповідні вимоги й стандарти щодо

охорони прав інтелектуальної власності, що охоплює 96 із 486 норм Угоди (ст. ст. 157-252) [8].

Питанню правової охорони торговельних марок присвячено підрозділ 2 розділу IV глави 9 Угоди (ст. 192-200) [8]. У сфері правової охорони торговельних марок законодавство України в цілому відповідає вимогам і стандартам охорони, встановленим Угодою. Водночас норми ст. ст. 197 та 198 передбачають можливість анулювання реєстрації торговельної марки, якщо протягом безперервного 5-річного періоду її не було введено в користування на відповідній території для товарів або послуг, щодо яких вона зареєстрована, і відсутні належні причини для невикористання. Нині Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [6] встановлює трирічний період невикористання знаку, що може бути підставою для дострокового припинення дії свідоцтва. Положення Угоди також фіксують додаткові умови неможливості анулювання прав власника торговельної марки: якщо протягом проміжку часу між закінченням п'ятирічного періоду та поданням заяви про анулювання розпочалося або було поновлено реальне використання торговельної марки. При цьому не береться до уваги початок використання протягом тримісячного періоду, що передує заяві про анулювання, яке розпочалося відразу після закінчення безперервного п'ятирічного періоду невикористання, якщо підготовка до початку або поновлення використання здійснювалася лише у зв'язку з тим, що власник усвідомлює можливість подання заяви про анулювання [2, с. 67].

Не можна не звернути увагу на те, що паралельно з реформою системи охорони інтелектуальної власності в Україні на рівні Європейського Союзу протягом 2015-2017 років також проходила реформа сфери охорони прав на торговельні марки. При цьому відносно новий проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони інтелектуальної (промислової) власності», який був зареєстрований у Верховній Раді України за №5699 від 23.01.2017 р. (ВРУ провалила прийняття законопроекту на сесії 04.09.2018 [7]) станом на сьогодні

вже не повністю відповідає нормам законодавства Євросоюзу, передбаченим новими регламентами.

Особливу увагу Угода також приділяє охороні прав на географічні зазначення. Питанню правової охорони географічних зазначень присвячено підрозділ 3 розділу IV глави 9 Угоди (ст. 201-211) [8]. З метою забезпечення виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС Кабінет Міністрів України постановою від 25.10.2017 року № 1106 затвердив План заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [5]. Заходи щодо забезпечення охорони географічних зазначень передбачені пунктами 114-120, 139-155 цього Плану і, зокрема, передбачають виконання ст. 201-211 та додатків XXII-A, B, C і D Угоди й імплементацію Регламентів ЄС № 110/2008, № 1151/2012, 251/2014. Вказані завдання щодо вдосконалення механізмів охорони географічних зазначень Кабінет Міністрів України планує реалізувати до 31.12.2023 року.

Разом з тим Україна, підписавши Угоду, взяла на себе зобов'язання забезпечити правову охорону значної кількості географічних зазначень європейських товаровиробників, наведених у Додатку XXII-C до Угоди («Географічні зазначення для сільськогосподарських і харчових продуктів») та Додатку XXII-D до Угоди («Географічні зазначення для вин, ароматизованих вин і спиртних напоїв») до такого рівня, який встановлено її національним законодавством [3, с. 55]. Угодою також фіксується 10-річний перехідний період щодо охорони таких географічних зазначень Європейського Союзу, як Champagne, Cognac, Madera, Porto, Jerez, Armagnac, Токаї та 7-річний період для охорони географічних зазначень таких харчових продуктів, як Parmigiano Reggiano, Roquefort, Feta. Продукти, вироблені й марковані згідно з національним законодавством такими географічними зазначеннями, після набрання чинності Угодою та до закінчення встановленого періоду можуть продаватися на території країни їх походження доти, доки не закінчиться на складі. З підписанням Угоди наша держава взяла зобов'язання захищати на

своїй території географічні зазначення ЄС сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, вин, алкоголю й ароматизованих вин [8, ст. 202]. У нормах Угоди міститься чіткий перелік охоронюваних географічних зазначень на території України. Зауважимо, що встановлений перелік насамперед обмежує інтереси національного товаровиробника, позаяк поряд із майже 3000 європейських географічних зазначень, згадується лише про 2 географічні зазначення українських вин: «Новий Світ» та «Сонячна долина», а це навіть менше, ніж зареєстровано в Державному реєстрі України назв місць походження та географічних зазначень походження товарів [4, с. 134]. Адже, за даними цього реєстру, наразі в Україні зареєстровано 42 об'єкти права інтелектуальної власності як географічні зазначення [1]. Серед них найбільш відомі такі зазначення мінеральних вод: «Миргородська», «Поляна Квасова», «Трускавецька»; вин ігристих: «Новий Світ», «Золота Балка», «Балаклава»; вин: «Таврія», «Магарач». Крім зазначених вин, зі свого боку ЄС також дозволяє Україні зберегти за собою право вживати в торгівлі певні назви, що є найменуваннями географічних областей у складі території країни, наприклад: Галичина, Карпати, Таврія, Ірпінь, Чорноморський район, тощо.

Підсумовуючи розгляд основних положень Угоди, у частині охорони інтелектуальної власності, норм національного законодавства, що регулює відносини з приводу використання результатів інтелектуальної творчої діяльності, слід наголосити, що в цілому чинне законодавство України в галузі інтелектуальної власності відповідає стандартам охорони, встановленим у міжнародних договорах та в Угоді. Однак, значна кількість положень Угоди потребує своєї імплементації в національне законодавство шляхом внесення змін до ЦК України, так і шляхом оновлення спеціального законодавства щодо охорони окремих об'єктів права інтелектуальної власності.

В цілому можна констатувати, що розпочатий процес гармонізації національного законодавства зі стандартами ЄС міцно вкоренився в реалії української нормо творчості. За останні декілька років процес адаптації вітчизняного законодавства у сфері інтелектуальної власності до права ЄС

просунувся набагато далі, ніж за всі роки незалежності. Неможливо не помітити позитивних зрушень, але разом з тим вистачає гальмуючих і негативних факторів, що ускладнюють процес адаптації (відсутність політичної волі у законодавчого органу в прийнятті реформ, як приклад). Ключове місце в процесі адаптації безперечно належить Угоді, яка визначає правову основу співпраці між Україною та ЄС у сфері інтелектуальної власності, що охоплює різні об'єкти права інтелектуальної власності, зокрема, торговельні марки й географічні зазначення. Наближення українського законодавства до норм ЄС з питань охорони торговельних марок та географічних зазначень безперечно позитивно стимулює розвиток національних товаровиробників, оскільки окрім належного захисту їх прав, надає перспективи доступу українським виробникам на ринок ЄС. Для європейської спільноти належна охорона та реалізація прав інтелектуальної власності на торговельні марки та географічні зазначення розглядається як невід'ємна умова ефективного розвитку економіки, важливий фактор підвищення конкурентоспроможності продукції, захисту від недобросовісної конкуренції, виступає маркером готовності до плідного економічного співробітництва. Україна – молода держава з великим потенціалом, яка зараз, як ніколи, стала на шлях нових перетворень, це дає унікальну можливість розвитку, до якої прогнули минулі покоління українців. Впровадження європейських стандартів у життя дасть не лише можливість в подальшому набути членства у Європейському Союзі, а що більш важливо, дозволить підняти рівень суспільного та економічного розвитку в країні, настільки тісно інкорпорувати Україну в економічне життя Європи, що можливо саме членство в ЄС вже і не буде потрібно (як це не потрібно наприклад Норвегії).

### **Література**

1. Відомості Державного реєстру України назв місць походження та географічних зазначень походження товарів і прав на використання



- zareestrovanih kvalifikovanih zaznachen' poходження товарів (КЗПТ).  
URL: [http://www.uipv.org/ua/kzpt\\_Uk](http://www.uipv.org/ua/kzpt_Uk) (дата звернення: 13.04.2019).
2. Кодинець А. О. Реформування системи охорони інтелектуальної власності в умовах євроінтеграційних процесів в Україні. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2014. No 4(2). С. 65-72.
  3. Криволапчук В. Правова охорона географічних зазначень у контексті угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2018. No 3. С. 51–59.
  4. Міненко М. А., Матвєєв В. В. Проблема використання географічних зазначень та найменувань українськими виноробами. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. No 4 (28). С. 133–137.
  5. 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 Кабінет Міністрів України від 25.11.2017 р. No 1106. Офіційний вісник України. No 24. 2018. Ст. 852.
  6. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 р. Відомості Верховної Ради України. 1994. No 7. Ст. 36.
  7. Рада провалила законопроект щодо боротьби з «патентним троллінгом». РБК Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/rada-prinyala-osnovu-proekt-borby-patentnym-1536059657.html> (дата звернення 15.04.2019).
  8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. Офіційний вісник України. No 75. 2014. Т. 1. Ст. 2125

***ПРАВОВА ОХОРОНА КОЛЕКТИВНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАРОК В  
УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ  
(АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ)***

**Коросташова І.М.**

к.ю.н., доцент, доцент кафедри Навчального наукового інституту права та міжнародно-правових відносин Університету митної справи та фінансів (Україна, м.Дніпро)

Норми Паризької конвенції «Про охорону промислової власності» (далі-Конвенція) 1883 року, що набула чинності для України 25 грудня 1991 року, зобов'язують країни, які приєдналися до цієї Конвенції здійснювати правову охорону колективних знаків. Однак, як під час прийняття Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» [2] у 1993 році, так і під час перегляду національного законодавства і внесення змін до цього закону, зазначену норму Паризької конвенції до 2020 року постійно ігнорували. Зазначене унеможливило реєстрацію колективних торговельних марок в Україні.

Слід сказати, що згідно статті 7 bis Паризької конвенції [1], «Країни Союзу зобов'язуються приймати заявки на реєстрацію та охороняти колективні знаки, що належать колективам, існування яких не суперечить закону країни походження, навіть якщо ці колективи не є власниками промислового чи торговельного підприємства (1)». Зазначена стаття Конвенції також передбачає, що «...кожна країна сама визначає особливі умови охорони колективного знаку і може відмовити в охороні, якщо цей знак суперечить громадським інтересам (2)». Крім того, стаття 7 bis Конвенції містить застереження щодо неможливості відмови в реєстрації колективної торговельної марки, колективу, існування якого не суперечить закону країни походження, на підставі того, що цей колектив не знаходиться у країні, де витребується охорона, чи що він заснований не у відповідності із законодавством цієї країни (3).

Тому, більшість країн світу, що приєднались до Паризької конвенції, мають відповідне законодавство і багаторічну практику здійснення правової охорони колективної торговельної марки.

Демченко Т.С. , проводячи порівняльно-правовий аналіз охорони товарних знаків, і в тому числі колективних та сертифікаційних знаків зазначає: «Найбільш логічний підхід до визначення їх правового статусу закріплено в Кодексі інтелектуальної власності Франції (ст. ст. L.715-1, 715-2), де виділені колективні ТМ та колективні сертифікаційні знаки. Відмінність між ними полягає в принципово різному функціональному призначенні. Незважаючи на широке коло потенційних користувачів, колективна ТМ не знаходиться у спільній власності, бо реєструється на ім'я однієї особи. Її правову природу швидше можна визначити «...як систему відкритих та узагальнених ліцензій» [3, с. 43].

Зазначене свідчить, що за законодавством Франції колективна торговельна марка, попри наявність широкого кола суб'єктів, що її використовують (або мають намір використовувати) і попри назву («колективна ТМ»), де-юре належить лише заявнику, на ім'я якого така торговельна марка зареєстрована патентним відомством. При цьому, сам заявник (власник охоронного документа на колективну торговельну марку) фактично видає дозволи (ліцензії) на користування нею певному колу наявних та потенційних користувачів.

В липні 2020 року Верховною Радою України було прийнято закони, якими внесено низку змін та доповнень у законодавство про охорону прав на об'єкти інтелектуальної власності. Одним з цих законів є Закон України «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» [4], яким, в тому числі, внесено низку змін та доповнень до Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Серед новел цього закону є те, що тепер в Україні нарешті, з'явилася можливість реєстрації колективних торговельних марок.

Отже, сьогодні національне законодавство містить декілька норм, що стосуються правової охорони колективних торговельних марок, якими й визначаються особливості її реєстрації, а саме: визначено поняття колективної торговельної марки, деякі особливості оформлення заявки на реєстрацію колективної торговельної марки та деякі особливості використання такої торговельної марки. Проведемо аналіз декількох норм Закону України **«Про охорону прав на торговельні марки»**.

Так, ст.1 Закону України **«Про охорону прав на торговельні марки»**, **визначено поняття колективної торговельної марки, а саме:** «колективна торговельна марка - позначення, за яким товари і послуги учасників об'єднання осіб, під яким розуміють будь-яку сукупність осіб незалежно від її організаційно-правової форми та складу та існування якого не суперечить законодавству держави, в якій воно створено, відрізняються від товарів і послуг інших осіб» [2].

Отже, в національному законодавстві йдеться про об'єднання осіб, що може бути створено, як у відповідності до законодавства України, так і згідно із законодавством іншої країни (країни походження), що відповідає вимогам Паризької конвенції.

Згідно абзацу 1 ч.5 ст.7 Закону України **«Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»**, у заяві про реєстрацію торговельної марки необхідно вказати заявника (заявників) та його адресу [2]. Із зазначеного випливає, що заявників на реєстрацію торговельної марки (в тому числі і колективної) може бути декілька. Однак, на сайті Укрпатенту в розділі «Торговельні марки» ...6. Заявка» за посиланням <https://ukrpatent.org/uk/articles/signs>, міститься інформація про те, що: «Об'єднання підприємств (асоціація, корпорація, консорціум, концерн тощо) або інше передбачене законом об'єднання осіб, уповноважене на подання заявки членами об'єднання, має право на реєстрацію **колективної торговельної марки** стосовно товарів і послуг зі спільними характерними ознаками. Якщо торговельна марка заявляється кількома особами, то вона не є колективною. У такому випадку відповідне

свідоцтво на торговельну марку належить кільком особам спільно» [5]. Отже, згідно позиції Укрпатенту заявник на колективну торговельну марку може бути лише один. Однак, зазначене не тільки не впливає із змісту ст.7 ЗУ «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», а й протирічить вказаній нормі. Тому, у разі відмови Укрпатентом у реєстрації за вищевказаних підстав, таку відмову буде оспорено заявниками у судовому порядку. В іншому випадку, до ст.7 вищевказаного закону мають бути внесені зміни, що визначають кількість можливих заявників на колективну торговельну марку.

Підводячи підсумки, слід сказати, що новела національного законодавства, яка дозволяє реєструвати колективні торговельні марки є важливим кроком у розбудові та удосконаленні національного законодавства про правову охорону торговельних марок, й відповідно, важливим кроком у процесі інтеграції до ЄС. Однак, аналіз вищевказаних норм Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», що стосуються правової охорони колективних торговельних марок, Кодексу Інтелектуальної власності Франції і позиції Укрпатенту з приводу кількості заявників на правову охорону колективної торговельної марки - вказують, як на недосконалість вищевказаної норми законодавства (під час роботи над якою не враховано напрацьований міжнародний досвід правової охорони колективних торговельних марок і саму сутність (природу) колективної торговельної марки), так і на безпідставність (із законодавчої точки зору) позиції патентного відомства України. Наслідком цього можуть стати, як хиби у правозастосуванні, так і можливі зловживання з боку суб'єктів прав на колективні торговельні марки й відповідно судові спори.

### **Література:**

1. Про охорону промислової власності» Паризька конвенція від 20 березня 1883 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_123#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_123#Text)

2. **Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Закон України від 15.12.1993р. № 3689-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>**
3. Демченко Т. С. Охорона товарних знаків (порівняльно-правовий аналіз). НАН України Інститут держави і права ім. В. М. Корецького. К.: Преса України, 2004. 184 с.
4. 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 21.07.2020 р. № 815-ІХ. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-20#n294>
5. Інформація з сайту Укрпатенту. Розділ «Торговельні марки». URL:<https://ukrpatent.org/uk/articles/signs>

**ЗАХИСТ СУСПІЛЬНОГО НАДБАННЯ GLAM ТА  
ДИРЕКТИВА ПРО АВТОРСЬКЕ ПРАВО ЄС**

**Л. А. Литвинова**

к. соц. ком., ст. наук. співробітник відділу з охорони інтелектуальної власності  
Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (м. Київ)

Згідно традиційної моделі, установи GLAM - галереї, бібліотеки, архіви та музеї - як інститути пам'яті зберігають наш культурний і науковий доробок та передають знання і культурні практики суспільству. Ця передача зазвичай відбувається за одностороннім інформаційним каналом, який веде від установи до аудиторії. У той час як заклади GLAM, як і раніше залишаються незамінними у задоволенні потреби людей в пошуку інформації), технологічна еволюція все далі втягує їх в «інфосферу», яка стрімко розширюється. Принципова відкритість та інклюзивність цієї інфосфери дає інститутам GLAM безпрецедентні можливості для охоплення нових користувачів.

Враховуючи велике значення GLAM в підтримці громадського надбання від імені громадян, вони повинні дотримуватися ряду загальних принципів. Ці принципи необхідні для збереження чіткого розуміння суспільного надбання і забезпечення продовження його функціонування в технологічному середовищі мережевого інформаційного суспільства.

Ще у 2002 році ЄС почав втілювати політику відкритої культури [1]. З тих пір Європейська комісія постійно підкреслювала, що матеріали, які є суспільним надбанням, повинні залишатися в суспільному надбанні після оцифровки на підставі різних офіційних документів та ініціатив. До них відносяться: фінансування Європейською комісією і координування Фондом відкритих знань OpenGLAM; ініціатива Європейської комісії «Електронні бібліотеки» (2005 р.); запуск Europeana (2008 г.); Рекомендації комісії ЄС від 27 жовтня 2011 р. щодо оцифрування і онлайн-доступу культурних матеріалів і збереження в цифровому вигляді (2011/711/EU) [2]; рішення комісії ЄС від 22

лютого 2019 року про прийняття Creative Commons в якості відкритої ліцензії відповідно до політики повторного використання Європейської комісії.

Незважаючи на послідовну відкриту позицію Комісії, в звітах, які держави-члени ЄС подають кожні два роки про виконання Рекомендацій 2011 р., відзначалися численні перешкоди для публікації матеріалів, підкреслювалось, що відкриті колекції як і раніше є швидше винятком, ніж правилом. «Нав'язливе нанесення водяних знаків на матеріали, які є суспільним надбанням, часто залишається проблемою, так само як і заходи захисту з низькою роздільною здатністю або візуальні ефекти, а також заборона на відтворення або використання таких матеріалів в інших, ніж некомерційних цілях (наприклад, на підставі правил захисту культурної спадщини)» [3].

Ці звіти та інші офіційні програмні документи незмінно підкреслюють необхідність більшої правової визначеності щодо прав інтелектуальної власності на оцифровані матеріали, включаючи метадані та права фотографів, які мають першорядне значення для гармонізації умов доступу до матеріалів, що є суспільним надбанням.

Крім того, поширилась практика вимоги авторських прав на неоригінальні репродукції творів, що є суспільним надбанням. Протягом деякого часу були відсутні обов'язкові юридичні повноваження щодо того, чи є репродукції творів суспільного надбання, такі як фотографії картин суспільного надбання, досить оригінальними для надання їм власного авторського права. Через це установи GLAM змогли побудувати бізнес-моделі, засновані на заяві про авторські права на репродукції, що є суспільним надбанням, і стягування з населення плати за використання зображення. А це призводить до виключення доступу публіки до творів мистецтва, які не захищені авторським правом, і суперечить логіці закінчення терміну дії авторських прав і переходу творів в суспільне надбання. Така практика спричинила те, що німецькі музеї подали до суду на Вікіпедію за розміщення репродукцій творів суспільного надбання в рамках Wikimedia Commons. У 2018 році суд вищої інстанції Німеччини ухвалив, що достовірні фотографічні репродукції картин з суспільного



надбання не відповідають стандарту ЄС щодо захисту авторських прав і визнає захист суміжних прав відповідно до німецького законодавства[4].

Директива (ЄС) 2019/790 Європейського парламенту і Ради від 17 квітня 2019 року про авторське право і суміжні права на єдиному цифровому ринку (Директива DSM) закріпила статтею 14 заборону будь-кому заявляти нові права на будь-які носії, створені в процесі відтворення візуального твору, за винятком випадків, коли чітко дотримується поріг авторського права ЄС. Фактично, стаття 14 Директиви DSM скасовує рішення Німеччини, в якому визнаються заходи захисту суміжних прав, і виключає визнання аналогічних прав у засобах масової інформації для відтворення іншими державами-членами ЄС.

Дана стаття визначає, що «після закінчення терміну охорони твору образотворчого мистецтва будь-який матеріал, отриманий в результаті відтворення цього твору, не підлягає авторському праву або суміжним правам, якщо матеріал, отриманий в результаті цього акту відтворення, не є оригінальним у тому сенсі, що він є власним інтелектуальним творінням автора» [5].

Директива DSM не визначає, що таке твір образотворчого мистецтва. Це викликає сумніви щодо застосування ст. 14 до відтворення творів дизайну архітектури та карт, які також віднесені до творів образотворчого мистецтва в деяких державах-членах. Проте, у ст. 2 (1) Бернської конвенції про охорону літературних і художніх творів перераховано різні об'єкти, які належать до цієї категорії (малюнки, твори живопису, архітектури, скульптури, гравюри і літографії). Крім того, «фотографічні твори» перераховано в Бернській конвенції в якості окремої категорії творів. У всякому разі, Бернська конвенція вказує, що термін «твори образотворчого мистецтва» не слід тлумачити занадто вузько.

Якщо звернутися до п.53 Директиви DSM, стає зрозумілим, що відтворення твору має бути «точним». Тобто, Стаття 14 повинна охоплювати точне відтворення не тільки двомірних об'єктів, а й тривимірних (наприклад, у вигляді гіпсових зліпків, тривимірних репродукцій і відбитків), які знаходяться

в суспільному надбанні, за умови, що їхня мета - просто точно відтворити початковий об'єкт, про який йде мова, а не перетворити його в будь-який творчий спосіб.

Стаття 14 Директиви DSM підвищує рівень правової безпеки для установ GLAM, коли вони оцифровані твори зі своїх колекцій (які знаходяться в суспільному надбанні) роблять доступними онлайн, не побоюючись, що такі твори будуть видалені. Статтю 14 можна відзначити як перший крок на шляху до створення нормативного режиму, який ефективно забезпечить збереження європейського суспільного надбання. Тепер держави-члени ЄС повинні до червня 2021 року забезпечити відповідність своїх національних законів Директивам DSM.

Незважаючи на те, що ст. 14 є одним з найбільш недвозначних положень Директиви DSM, у GLAM все ще є деяка свобода дій, щоб спробувати забезпечити найкраще виконання цього положення. Хоча ст. 14 прямо застосовується тільки до творів образотворчого мистецтва, ніщо не заважає державам-членам застосовувати більш широке положення, що охоплює будь-які типи творів. В іншому випадку матеріали, отримані в результаті відтворення книги, малюнка, нот, рукопису, карти або інших важливих творів, що є суспільним надбанням, не підпадають під дію статті 14. Це також відноситься не до всіх творів образотворчого мистецтва - тільки до тих, на які закінчився термін дії авторських прав. Це означає, що на репродукції творів мистецтва, які охороняються авторськими правами, стаття 14 не поширюється.

Таке перенесення статті 14 в широкому сенсі ще більше поліпшить збереження культурної спадщини, оскільки проблема присвоєння творів, що є суспільним надбанням, і захисту неоригінальних репродукцій, безумовно, не обмежується тільки візуальними творами. Сподіваємося, що при хорошій реалізації в національних правових системах стаття 14 надасть установам GLAM інструмент для розширення і полегшення доступу до творів, що знаходяться в суспільному надбанні, і поліпшення збереження культурної спадщини в усьому ЄС.

## Література

1. *The DigiCULT report technological landscapes for tomorrow's cultural economy : unlocking the value of cultural heritage : full report*. URL : <https://pejufyqucilediqaq.tytan-team.com/the-digicult-report-book-26062wc.php>.

2. *COMMISSION RECOMMENDATION of 27 October 2011 on the digitisation and online accessibility of cultural material and digital preservation (2011/711/EU)*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:283:0039:0045:EN:PDF>.

3. *Cultural heritage: digitisation, online accessibility and digital preservation. report on the implementation of commission recommendation 2011/711/EU 2013–2015*. URL : [https://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2016-43/2013-2015\\_progress\\_report\\_18528.pdf](https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2016-43/2013-2015_progress_report_18528.pdf).

4. *Bundesgerichtshof zur Veröffentlichung von Fotografien gemeinfreier Kunstwerke*. URL : <https://www.bundesgerichtshof.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2018/2018195.html>.

5. *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#d1e822-92-1https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019L0790&from=EN>

## **ПРАВОВІ ОСНОВИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

**Л.О. Марусяк**

к.ю.н. Ужгородський Національний університет, філія ДВНЗ у м. Львів (м. Львів)

**Н.О. Батьковець**

к.е.н. доц. кафедри економіки та маркетингу Відокремленого структурного підрозділу Навчально-науковий Інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)

Для досягнення високого економічного розвитку будь-якої держави значною необхідністю є наявність міжнародно визнаної системи інтелектуальної власності. Україна має величезний науковий потенціал, тому створення належних умов для винахідницької діяльності має надзвичайно велике значення.

Конституція гарантує кожному громадянину свободу художньої, наукової і технічної творчості, авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, які виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності [1].

Людський інтелект та об'єкти, що завдяки ньому створюються, відіграють важливу роль у розвитку та збереженні науково-технічного та інтелектуального потенціалу України.

Відповідно до Цивільного кодексу України, інтелектуальна власність - це право особи на результат інтелектуальної творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності визначений Кодексом та іншим законом. Право інтелектуальної власності становлять особисті немайнові та майнові права інтелектуальної власності зміст яких щодо певних об'єктів визначається законом [2].

Інтелектуальна власність є складовою міжнародної торгівлі та економіки. Кожна держава зацікавлена у стимулюванні економічної активності, у залученні іноземних інвестицій. У частині охорони інтелектуальної власності Україна має виходити з європейського досвіду. Єдиний європейський ринок потребує процесу гармонізації норм українського законодавства задля

покращення системи захисту на міждержавному рівні. Затвердження Національної стратегії розвитку сфери інтелектуальної власності чітко окреслює євро інтеграційні процеси адаптації вітчизняного законодавства, анонсується проведення просвітницьких заходів серед населення.

Нормативно – правова база у сфері інтелектуальної власності в Україні сформована, але потребує усунення певних не врегульованих питань. Найгострішими питаннями для врегулювання залишаються створення веб-сайтів виключно для поширення піратських матеріалів, випуск піратської продукції, тривалість оформлення патенту та торгової марки, охорона знаків для товарів та послуг, охорона комп'ютерних програм та баз даних, охорона виробників аудіовізуальної продукції, не контрольоване використання фальшивих товарів.

До порушення права інтелектуальної власності відносяться: піратство (опублікування, відтворення, ввезення (вивезення) на митну територію України, розповсюдження контрафактних примірників творів, фонограм, відеограм, програм організацій мовлення), плагіат (оприлюднення повністю або частково чужого твору під іменем особи, яка не є автором твору), підроблення, зміна інформації тощо.

Видача охоронного документа – патенту чи свідоцтва на об'єкт права інтелектуальної власності, що охороняється є основним способом охорони об'єктів. Охороноздатність та дотримання балансу інтересів правовласників і суспільства виступає основним принципом правової охорони.

Відтак, до об'єктів права інтелектуальної власності, зокрема, належать: літературні та художні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); виконання; фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення; наукові відкриття; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; компонування напівпровідникових виробів; раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення; комерційні таємниці [2].

Отож, законодавчо закріплено значний перелік об'єктів права інтелектуальної власності, які, в свою чергу, потребують охорони та захисту прав. Правова охорона зумовлює творчу активність, стимул до інтелектуальної праці, активізує інноваційну та інвестиційну діяльність. Важливим фактором є впровадження в життя нововведень та результатів науково – технічного прогресу у всі сфери суспільного життя. Основною метою захисту прав інтелектуальної власності є створення механізмів запобігання можливості безоплатного використання зазначених об'єктів права інтелектуальної власності третіми особами з комерційною метою. Правова охорона інтелектуальної власності передбачає відповідну діяльність державних органів по поновленню прав, їх визнанню та усуненню перешкод. Сама ж процедура захисту прав відбувається у передбаченому законом порядку із застосуванням належних засобів та способів захисту.

Чинним цивільним законодавством передбачено юрисдикційну та неюрисдикційну форму захисту. Дії юридичних і фізичних осіб щодо захисту прав які здійснюються ними самостійно обумовлюються неюрисдикційною процедурою захисту. Даний самозахист проявляється в пасивних чи активних діях та спрямований на запобігання чи припинення порушення власного суб'єктивного права. Сутність юрисдикційної форми полягає у зверненні особи, права та інтереси якої порушено, до уповноважених державою органів задля відновлення порушеного права. Даний інститут захисту містить достатній потенціал для забезпечення врегулювання правовідносин у сфері інтелектуальної власності.

В Україні наразі не існує спеціалізованої судової інстанції для розв'язання спорів у сфері інтелектуальної власності. Вирішення спорів даної категорії суспільних відносин вимагає застосування спеціальних знань, що реалізується у спосіб проведення судової експертизи [3].

Отже, ідеальним механізмом регулювання суспільних відносин у сфері інтелектуальної власності є судовий прецедент, адаптований до європейських цінностей. В такому випадку, необхідно удосконалювати та прискорювати

процес гармонізації законодавства. Захист порушених прав у сфері інтелектуальної власності буде ефективнішим і у разі створення єдиної уніфікованої бази судових прецедентів Європейського суду з прав людини. Абсолютно позитивний результат принесе імплементація існуючих директив у сфері інтелектуальної власності шляхом безпосереднього виконання їх положень. Відтак, наявність кваліфікаційної експертизи є необхідною умовою успішної правової охорони інтелектуальної власності. Заповнення інформаційного вакууму щодо порядку правомірного використання об'єктів інтелектуальної власності та удосконалення процедури виключних майнових прав призведе до ефективної правової охорони інтелектуальної власності в умовах євроінтеграції.

### **Література**

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – №30. – Ст. 141.
2. Цивільний Кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – №40-44.
3. Національна стратегія розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні на період до 2020 року. Київ, 2014. URL: <https://uba.ua/documents/ip-strategy28082014.pdf>.

## ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

**Ю. В. Полякова**

д.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин Львівського торговельно-економічного університету (м. Львів)

Тенденції глобалізації економічної діяльності, що супроводжуються прогресом технологій в різноманітних галузях, зокрема у всесвітніх комунікаційних системах, сприяли висуненню інтелектуальної власності на перші позиції у соціальній, культурній та науково-технічній політиці більшості країн світу. Інтелектуальна власність перетворилась в один з важливих чинників економічного розвитку і стала невід'ємною складовою системи багатостороннього регулювання торгівлі.

Міжнародні відносини у сфері інтелектуальної власності зазнали істотних змін, які дозволяють винахідникам та авторам у всьому світі користуватись надійнішою охороною, ширшими та ефективнішими засобами захисту їх виробів на глобальному ринку, який характеризується зростаючою конкуренцією. Питання ефективного використання підприємцями права на інтелектуальну власність також займає одне з головних місць у світовій та зокрема Європейській промисловій політиці. Створення умов для розвитку інтелектуальної власності залишається основною передумовою підвищення конкурентних позицій бізнесу.

Інтелектуальна власність – власність нематеріального виду, створена в процесі залучення в економічний обіг результатів інтелектуальної діяльності. Її визначальними аспектами є те, що знання оформлюються у вигляді інтелектуальної власності; існує нерозривний зв'язок економічних і правових норм; привабливість комерційного застосування об'єктів інтелектуальної власності безпосередньо залежить від їх правового захисту. Об'єктивне значення права інтелектуальної власності є сукупністю правових норм, які регулюють відносини, що складаються в процесі створення, використання та



охорони результатів інтелектуальної (творчої) діяльності. У суб'єктивному значенні право інтелектуальної власності є правом творця (його правонаступників) на одержаний ним результат інтелектуальної творчої діяльності.

Патентний захист стимулює розвиток виробництва і торгівлі, підтримує промислову ініціативу, захищає потенційну комерційну вигоду власника, підтверджує права на об'єкт та інформує про сучасні досягнення та майбутні напрями науково-технічних досліджень.

Рівень захисту інтелектуальної власності залежить від національної економіки. Якщо в країні застосовується інноваційна модель розвитку, то країна зацікавлена у надійному захисті інтелектуальної власності. Якщо країна надає перевагу імітації інновацій, то високий ступінь захисту авторського і патентного права не є пріоритетом. У розвинених країнах охорона інтелектуальної власності прирівняна до проблеми національної безпеки.

Зміст патентно-правової системи кожної країни визначається історичними, соціально-економічними особливостями розвитку, політичною структурою суспільства, національними традиціями. Основи патентної системи були закладені першими патентними законами Великобританії, Франції та США, які відіграли визначальну роль у формуванні патентного законодавства різних країн світу. Державам, що застосовують ту чи іншу патентно-правову систему, притаманні спільність основних принципів патентного права та тлумачення і застосування судами і відомствами діючого законодавства. Проте патентне право країн не є однорідне, на нього впливають специфіка економічного розвитку та суспільно-економічні умови. Відрізняється також вплив державного регулювання патентно-правових відносин.

Під джерелами права розуміють специфічні форми: закони, підзаконні акти, судову практику, правові звичаї, міжнародні угоди [1]. Основним джерелом патентного права є закон, не дивлячись на відмінність у регулюванні патентно-правових відносин, діючі закони більшості країн у обов'язковому порядку регламентують наступні питання: умови патентоспроможності

винаходів; обсяг вимог, що пред'являються при оформленні прав на винахід (заявка, зміст); порядок розгляду винаходу у Патентному відомстві та розв'язання суперечок, що виникають на стадії оформлення прав на винахід; обсяг прав та обов'язків власників патенту; поняття порушення прав, що впливають з патенту, і санкції за їх порушення.

Право інтелектуальної власності становлять майнові і немайнові права. Майнові права передбачають право на використання об'єкту інтелектуальної власності; виключне право дозволяти використання об'єкта прав інтелектуальної власності; право перешкоджати неправомірному використанню об'єкту права інтелектуальної власності.

Патентна чистота – це юридична властивість товару або послуги бути вільно використаним в даній країні без порушення діючих на її території патентів. Патентна чистота встановлюється по відношенню до конкретної країни і на конкретний період часу. Для визначення патентної чистоти проводяться патентні дослідження: аналізуються діючі патенти, що мають відношення до технічних рішень, застосованих у продукції (послугах), в результаті зіставного аналізу робиться висновок про патентну чистоту або про її відсутність.

Порушенням патенту вважають пряме чи опосередковане порушення прав його власника, а саме:

1) пряме порушення – виготовлення об'єктів чи використання способів, що є предметом патенту, за винятком використання (виготовлення) в особистих чи експериментальних цілях; вторгнення у сферу монопольних прав власника патенту; введення в господарський обіг; застосування у комерційних цілях; ввезення (імпорт); зберігання;

2) опосередковане порушення – дії, що сприяють прямому порушенню патентних прав (непряме порушення має місце тоді, коли до незаконних дій порушник безпосередньо не вдається, а скоріше сприяє цьому, намовляє або схвалює рішення будь-якої особи здійснити подібне).

Виготовлення, пропонування для продажу, застосування, ввезення, зберігання або будь-яке інше введення в господарський обіг у зазначених цілях продукту без згоди патентовласника або ліцензіата є прямим порушенням права патентовласника. Варто зазначити, що всі перераховані дії повинні бути здійснені на території, де діє даний патент на конкретний об'єкт патентного права [2].

У світовій практиці при встановленні факту порушення найбільше застосовуються такі види відповідальності, як: компенсація шкоди, заподіяної патентовласнику; конфіскація та знищення виготовлених виробів або знарядь праці, призначених для їх виробництва; компенсація судових витрат патентовласника, понесених ним при захисті своїх прав; заборона подальших протиправних дій; опублікування судового рішення про порушення патентних прав з метою відновлення престижу патентовласника, ділова репутація якого підірвана; постанова суду про публікацію публічного вибачення порушника перед власником патенту; компенсація моральної шкоди; кримінально-правові санкції (штрафи, примусові роботи, позбавлення волі).

Чинною Угодою Про асоціацію між Україною та ЄС, главою 9 “Інтелектуальна власність” передбачено наступні цілі: спрощення створення і комерційного використання інноваційних продуктів та продуктів творчої діяльності на території Сторін; і досягнення належного та ефективного рівня охорони і захисту прав інтелектуальної власності [3].

### **Література**

1. Еннан Р. Є. Патентне право: поняття, зміст і загальні засади. Правова держава. 2013. №16. С. 59-65.
2. Бабецька І. Я. Охорона та захист промислової власності в Україні. Науково-інформаційний вісник “Право”. 2016. №1(13). С. 162-168.
3. Угода Про асоціацію між Україною та ЄС. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

## **АДАПТАЦІЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ДО ВИМОГ ЗАКОНОДАВСТВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: НЕВИРІШЕНІ ПИТАННЯ**

**М.О. Хрідочкіна**

викладач суспільних дисциплін

Кам'янського державного енергетичного технікуму

В Україні вже існує консолідована комплексна нормативна база для виконання завдань публічного адміністрування у сфері інтелектуальної власності, яка являє собою ієрархічну систему правових норм. Але, водночас, сучасна реформа сфери інтелектуальної власності, безумовно, тісно пов'язана з підготовкою нової концепції законодавства у цій сфері. І саме на визначення концептуальних засад нового законодавства, а також перспектив його систематизації та удосконалення, і повинна бути спрямована діяльність науковців та практиків у сфері інтелектуальної власності [1, с. 89]. Саме такий підхід і повинен стати основою збалансованої правової політики. Проте розпорошений масив національного законодавства не сприяє його одноманітному, а відповідно і ефективному застосуванню. Адже, якщо з викладених позицій розглянути чинне українське законодавство про інтелектуальну власність, то в неупередженого дослідника воно навряд чи викличе велику кількість позитивних оцінок. З одного боку, всі чинні у цій галузі закони містять численні й досить серйозні протиріччя один з одним (а іноді - і з іншими законодавчими актами). З іншого боку, - сам їх «набір» є досить випадковим, бо навряд чи хтось в змозі чітко пояснити необхідність існування окремих з них. Крім того, зміст деяких із законів не містить жодного адекватного регулювання такої найважливішої частини сфери інтелектуальної власності, як договори про використання її об'єктів. Інакше кажучи, власне

«ринок інтелектуальних продуктів» (їх майновий обіг) все ще залишається практично неврегульованим.

Важливого значення для удосконалення вітчизняної нормативної бази публічного адміністрування у сфері інтелектуальної власності набуває, на наш погляд, поглиблення міжнародного співробітництва України з провідними закордонними відомствами з питань інтелектуальної власності інших країн, гармонійне інтегрування України до міжнародного та європейського інтелектуального простору шляхом адаптації вітчизняних нормативних правових актів з актами, насамперед, Європейського Союзу (далі – ЄС). Для його розширення вимагається поглиблення міжнародного та регіонального співробітництва, а також двостороннього співробітництва з Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (далі – ВОІВ) та укріплення співробітництва з установами ЄС у сфері інтелектуальної власності. Крім того, існує нагальна потреба у поглибленні співпраці з національними патентними відомствами, міжнародними організаціями, задіяними у сфері інтелектуальної власності та інтернаціоналізація захисту об'єктів інтелектуальної власності, об'єднання зусиль з метою боротьби з проявами контрафакції та піратства на місцевому, регіональному і міжнародному рівнях. Важливе значення має забезпечення виконання функцій Міжнародного пошукового органу/Органу міжнародної попередньої експертизи Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України та приєднання нашої країни до окремих міжнародних договорів, адміністративні функції яких виконує ВОІВ (Марракеського договору про полегшення доступу до опублікованих творів сліпим, слабозорим та особам, які інакше позбавлені можливості сприйняття друку, Пекінського договору про аудіовізуальні виконання тощо).

Головним напрямом на шляху удосконалення вітчизняної нормативної бази публічного адміністрування у сфері інтелектуальної власності має стати і адаптація вітчизняних нормативних правових актів про інтелектуальну власність з відповідними актами ЄС. Першим кроком такої діяльності, на наше переконання, є продовження гармонізації законодавства в сфері інтелектуальної

власності із загальним законодавством України та законодавством, що регулює інші сфери життя, законодавчих і відомчих нормативних актів, систематизація та уніфікація норм, що регулюють відносини в сфері інтелектуальної власності, а також приведення норм Цивільного кодексу України у відповідність до норм законодавства ЄС та внесення до нього змін, необхідність яких випливає з практики його застосування. Вимагається також внесення до законодавства, що регулює питання набуття та здійснення прав інтелектуальної власності, змін, спрямованих на запобігання реєстрації прав з недобросовісними намірами, а також удосконалення правового регулювання питань, пов'язаних із захистом та дотриманням прав інтелектуальної власності, економічними аспектами у сфері інтелектуальної власності. Необхідним є постійний моніторинг міжнародної правової системи інтелектуальної власності та системи права ЄС, правове забезпечення системи електронного діловодства, включаючи електронне подання заявок на об'єкти інтелектуальної власності та ведення електронних державних реєстрів. Необхідним є і виконання плану імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС шляхом забезпечення умов, необхідних для функціонування режиму Зони вільної торгівлі та виконання Рекомендацій слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти від 17 червня 2015 р. «Інтелектуальна власність в Україні. Стан та концептуальні засади розвитку» [2]. Особливої уваги потребує удосконалення правової охорони результатів гуманітарної діяльності, науково-технічної творчості та індивідуалізації товарів (послуг) і їх виробників з урахуванням досвіду практики країн ЄС.

Актуальним завданням все ще залишається вдосконалення законодавчої бази системи колективного управління майновими авторськими і суміжними правами, яке передбачає приведення у відповідність національного законодавства щодо унормування діяльності вітчизняних організацій колективного управління з положеннями Директиви 2014/26/ЄС Європейського парламенту та Ради від 26 лютого 2014 р. про колективне управління авторським правом і суміжними правами та мультитериторіальне ліцензування

прав на музичні твори для використання в електронній мережі [3]. Вважаємо, що даний крок сприятиме забезпеченню представництва інтересів авторів, визначенню розміру справедливої винагороди за використання об'єктів авторського права та суміжних прав, а також визначенню моделі колективного управління майновими авторськими і суміжними правами та забезпеченню прозорості та відкритої діяльності організацій колективного управління майновими авторськими і суміжними правами.

Таким чином, на наше переконання, до основних заходів удосконалення нормативної бази публічного адміністрування у сфері інтелектуальної власності слід віднести адаптація законодавства України у сфері інтелектуальної власності до міжнародно-правових стандартів, у першу чергу, до нормативно-правової бази ЄС.

### **Література**

1. Іващенко В. А. Розвиток законодавства у сфері інтелектуальної власності в Україні (XIX - поч. XXI ст.) : монографія. Черкаси : Чабаненко Ю. А., 2017. 507 с.

2. Інтелектуальна власність в Україні. Стан та концептуальні засади розвитку : Рекомендації слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти від 17 червня 2015 р. протокол № 13. URL.: <http://www.kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36355.doc>.

3. Про колективне управління авторським і суміжними правами на мультитериторіальне ліцензування прав на музичні твори з метою онлайн-використання на внутрішньому ринку : 2014/26/ЄС Європейського парламенту та Ради від 26 лютого 2014 р. URL.: <http://www.lexdigital.ru/2014/109>.

**ОХОРОНА, ЗАХИСТ, ЕКСПЕРТИЗА ТА РОЗПОРЯДЖЕННЯ  
ПРАВАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇХ  
ВИКОРИСТАННЯ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ**



## **НАУКОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА АНТИПЛАГІАТНА ЕКСПЕРТИЗА З ПОЗИЦІЙ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ**

**А.Р.Вергун**

д.мед.н., доцент кафедри сімейної медицини, антиплагіатний експерт наукового відділу Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького (м. Львів),

**С.П. Ягело**

к.філол.н., старший викладач кафедри українознавства, вчений секретар Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького (м. Львів),

**А.Й. Наконечний**

доктор медичних наук, професор кафедри дитячої хірургії, проректор з наукової роботи Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького (м. Львів),

**Г.М. Стечак**

к.пед.н., старший викладач кафедри українознавства Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького (м. Львів)

Становлення фундаментальних моральних цінностей і вкорінення їх у поведінці молодої людини, уніфікація контролю якості публікацій, діяльність комісії з питань етики та академічної доброчесності, впровадження навчальної дисципліни «Академічна доброчесність і антиплагіат» для підготовки фахівців – докторів філософії (PhD), адекватна антиплагіатна експертиза та рецензування, застосування ліцензійних програм для встановлення відсотку унікальності тексту детермінують зростання цінності наукових досягнень, пошук нових партнерів для фінансування вищої освіти, диверсифікацію вищої освіти, нову структуру та постійне зростання цінності наукового знання та професійного досвіду [1]. Педагогічна і наукова комунікація у Львівському

національному медичному університеті імені Данила Галицького посідає важливе місце у сучасному науковому та освітньому процесі. Важливо, щоб ця комунікація відбувалась на засадах академічної доброчесності, що ґрунтуються на повазі до колег-науковців [2]. Проте не завжди в академічному середовищі можна спостерігати дотримання вимог академічної етики. Нерідкими є явища академічного плагіату [1-3].

**Мета роботи.** Об'єктивізувати превентивні заходи та досвід антиплагіатної експертизи з позицій імплементації принципів академічної доброчесності.

Попередження та своєчасне виявлення академічного плагіату детермінують соціально відповідальну поведінку, а засвоєння та дотримання академічної культури та доброчесності (кодексу честі), вкорінення їх у поведінці молодшої людини (дослідника) позитивно впливає і визначає установки та цінності особистості поза межами навчального закладу [3]. Навички *soft skills* з позицій академічної доброчесності передбачають набуття дослідниками та працівниками медичного університету ряду необхідних компетентностей [4], основними з яких, на нашу думку, є:

- здатність до аналізу і синтезу наявної інформації (синтез інформації з різних джерел та предметів на основі базових прийомів комунікації) в контексті доказової медицини;
- застосування набутих теоретичних знань та практичних навичок і вмінь на практиці (формулювання гіпотез; інформаційний пошук із застосуванням сучасних пошукових систем; оцінки закономірностей, зв'язків, залежностей);
- застосування сучасних інформаційних технологій в контексті візуалізації фальсифікацій результатів досліджень, прогнозування імовірностей виникнення конфліктів інтересів та запобігання порушенням академічної доброчесності;

- взаємодія і здатність працювати в міждисциплінарній команді (включаючи узагальнення, інтерпретацію та презентацію даних в наглядний і зрозумілий спосіб), напрацювання варіантів управлінських рішень;
- дослідницькі навички і уміння створювати дизайн дослідження згідно класичних етапів статистичного аналізу та основ формування доказовості в медичній практиці, прогнозувати імовірності, запобігати та виявляти порушення академічної доброчесності;
- оцінка результатів досліджень в контексті виявлення ознак плагіату, псевдонауковості та фальсифікацій.

Антиплагіатне забезпечення, що встановлене і функціонує в Львівському національному медичному університеті імені Данила Галицького відповідає сучасним критеріям та є адекватним щодо проведення перевірки кирилических та латиноабеткових наукових текстів. Перевірка та пошук співпадінь виконується методом шингл-розбивки тексту ліцензованим та вільнодоступним десктопним програмним забезпеченням з додатковим залученням (при необхідності швидкої додаткової експертизи англійських текстів малого об'єму) ресурсів інших інтернет-сервісів [5].

Функціонування антиплагіатної експертизи є неможливим без відповідного програмного забезпечення (ПЗ), яке незважаючи на подібність алгоритмів, має свої особливості, переваги та недоліки, особливості пошукової індексації, нюанси щодо зручності та доступності для практичного використання [3]. Уніфікація контролю якості реалізації комплексних наукових тем і публікацій з позицій академічної доброчесності, адекватна первинна антиплагіатна експертиза для встановлення відсотку унікальності тексту та рецензування у Львівському національному медичному університеті імені Данила Галицького передбачають застосування ліцензійного ПЗ "Unichek", "Plagiarism Detector", "Viper", "AntiPlagiarism.NET", вільнодоступного ПЗ "Advego Plagiatus", "ETXT Антиплагіат" [5]. Загалом за трьохрічний період (2018-2020 рр) таким ПЗ нами здійснено первинну експертизу на наявність академічного плагіату 5535 наукових та навчально-методичних праць.

Порушення академічної доброчесності констатовано у 611 працях (11,04% загальної вибірки) до моменту затвердження до публікації, що було підставою до їх відхилення. За 2020 р. ПЗ “Unicheck”, “Plagiarism Detector Pro” та “Advego Plagiatus” проведено перевірку та перехресну експертизу 985 наукових публікацій. Відхилено та скеровано на доопрацювання 95 робіт (9,64% річної субвибірки). Середньорічний відсоток академічного плагіату в наукових та навчально-методичних працях становив 11,28%. При сумнівних результатах онлайн-перевірки здійснювалася повторна валідизаційна експертиза іншим ПЗ. Основними причинами відхилення статей на етапі антиплагіатної експертизи та рецензування були порушення правил цитування та наявність текстових реплікацій у науковій статті, що з позицій академічної доброчесності підтверджувалося перехресною експертизою після апеляції [3, 5]. Ректорат університету у кожному конкретному випадку визначав послідовність та процедуру розгляду справ щодо академічного плагіату як порушення Кодексу академічної етики та норм академічної доброчесності членами університетської спільноти, а також заходи дисциплінарного впливу [1, 5].

Згідно з Положенням про комісію з питань етики та академічної доброчесності у Львівському національному медичному університеті імені Данила Галицького базовими завданнями є налагодження конструктивного діалогу і досягнення елімінації конфліктів інтересів шляхом об'єктивного та принципового обговорення складних етичних ситуацій; виявлення та вирішення проблем дотримання академічної доброчесності учасниками наукового і освітнього процесу, конфліктів наукових і навчальних інтересів, академічного плагіату; надання експертних оцінок щодо етичності дій і поведінки членів університетської спільноти та рекомендацій щодо застосування санкцій за порушення кодексу академічної етики Університету; розроблення рекомендацій щодо покращення культури поведінки членів університетської спільноти та поширення етичних цінностей, принципів та стандартів, недопущення виникнення і поширення академічного плагіату.

**Висновки.** Академічна доброчесність, навчання дослідників «гнучким навичкам» наукової комунікації та антиплагіатні заходи є важливими передумовами адекватності реалізації комплексних наукових тем. Первинна антиплагіатна експертиза об'єктивізує загальну оцінку якості та представлення результатів досліджень у дисертаційних роботах, фахових та інших наукових виданнях. Вдосконалення процедур перевірки та тестування сучасного програмного забезпечення є необхідними передумовами для розширення можливостей та підвищення валідності антиплагіатної експертизи, імплементації принципів академічної доброчесності.

### **Література.**

1. Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / Міжнарод. благод. Фонд “Міжнарод. фонд. дослідж. освіт. політики”; за заг. ред. Т.В.Фінікова, А.Є.Артюхова. – Київ: Таксон. – 2016. – 234 с.
2. Бежук Ю.М. Імплементація принципів академічної доброчесності в освітнє та наукове середовище України // Збірник наукових есе учасників наукового стажування для освітян «Академічна доброчесність: виклики сучасності». – Варшава, 2018. – С.7-10.
3. Рекомендації щодо забезпечення принципів академічної доброчесності / укладачі: підкомісія 303 «Академічна доброчесність» / 2016 р. - 24 с.
4. Мандрагеля В.А. Концепт soft skills у динаміці освітнього процесу. матеріали Міжнародної науково-методичної Інтернет-конференції «Проблеми та шляхи реалізації компетентнісного підходу в сучасній освіті», 14-15 травня 2020 року / за заг. ред. О.А. Жукової. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. – С.69-72.
5. Положення про первинну експертизу наукових праць на наявність академічного плагіату в Львівському національному медичному університеті імені Данила Галицького [Інтернет]. 2020 Лют. Доступно: [http://nauka.meduniv.lviv.ua/wp-content/uploads/2020/03/nove\\_polozhennya\\_pro\\_ekspertizu\\_2020.pdf](http://nauka.meduniv.lviv.ua/wp-content/uploads/2020/03/nove_polozhennya_pro_ekspertizu_2020.pdf).

**ПОРТФЕЛЬ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК  
ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Т.О. Гусаковська**

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі

**О.І. Перцева**

магістрант кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський

університет економіки і торгівлі

У постіндустріальній економіці інформація та знання є самостійним ресурсом та продуктом, що має специфічну цінність та відмінний від традиційних галузей виробничий процес, форму його організації та управління. Частка інформаційного сектора за останні роки значно зросла та становить близько 50-65% у країнах з постіндустріальною економікою.

В цих умовах все більшої актуальності набувають питання ефективного управління інтелектуальною власністю підприємства. Інноваційна діяльність підприємств напряму пов'язана з використанням таких об'єктів інтелектуальної власності, як винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау. Наявність інтелектуальних активів дозволяє забезпечити підприємству сильну конкурентну позицію, а в деяких випадках і монопольне становище у своєму сегменті.

Це означає, що при розробці бізнес-планів та стратегій маркетингу необхідно брати до уваги інтелектуальну власність. Стратегічне використання активів інтелектуальної власності дозволяє отримати максимальний прибуток від діяльності підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і зробити більш привабливим для потенційних інвесторів. При цьому слід

відзначити важливість формування оптимального портфеля інтелектуальної власності, що дозволить максимізувати ефективність інноваційної діяльності.

Процес формування портфеля об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) базується на результатах аналізу щодо доцільності здійснення науково-дослідних робіт та створення інтелектуальних продуктів, а також можливості залучення зовнішніх інтелектуальних продуктів. Підприємство може володіти певними розробками, але при цьому з різних причин їх не використовувати, або навпаки, при існуючій необхідності певних розробок для реалізації інноваційної діяльності, підприємство не має можливості провести необхідні дослідні роботи для їх створення. Ефективне управління формуванням портфеля ОІВ передбачає:

- проведення аудиту розробок підприємства;

- визначення напрямів, за яким підприємство має продовжувати дослідження та створення інтелектуальних продуктів;

- визначення потреб у залученні зовнішніх ОІВ.

Враховуючи той факт, що портфель ОІВ – це пакет патентів та охоронних документів, які захищають певний сектор, в рамках якого створено інтелектуальний продукт, можна говорити про портфель науково-технічних продуктів, що формують науково-технічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати всі аспекти створеного інтелектуального продукту, які в тій чи іншій мірі можуть бути джерелом конкурентних переваг на певному секторі ринку. Слід звернути увагу, що проведення аналізу створюваних науково-технічних продуктів та структурування їх ознак необхідне на всіх етапах діяльності, пов'язаної зі створенням та комерційною реалізацією нової продукції та технологій.

Основна мета формування портфеля ОІВ підприємства – забезпечення реалізації стратегії інноваційного розвитку. Наявність портфеля виключних прав, що дозволяє захистити ключові сегменти ринку від зазіхань конкурентів, знижує ризики інвестування та дає можливість залучити додаткові джерела інвестицій для інноваційної діяльності. У випадку порушення виключних прав

інтелектуальної власності порушник повинен повернути власнику цих прав суму втраченої вигоди і тим самим підтримати високу дохідність інвестицій.

Джерелами формування портфеля ОІВ підприємства є власні розробки та зовнішні ОІВ. Зовнішні ОІВ можуть залучатись підприємством у разі потреби отримання інтелектуальної власності, створення якої є неможливим або економічно не вигідним для даного підприємства. В той же час при формуванні портфеля інтелектуальної власності підприємства провідне значення мають власні інтелектуальні продукти, які необхідно систематизувати з метою визначення форми охорони об'єкта та напрямів його використання.

Необхідність залучення зовнішніх ОІВ для здійснення інноваційної діяльності визначається на основі інформації про такі об'єкти на ринку та аналізу переваг та можливості їх впровадження на цьому підприємстві.

Таким чином, процес формування портфеля ОІВ підприємства пов'язаний з необхідністю прийняття управлінських рішень щодо джерел залучення інтелектуальних ресурсів для інноваційної діяльності підприємства та можливостей комерціалізації існуючих розробок.

### **Література**

1. Husakovska T., Shymanovska-Dianych L., Rybalko-Rak L., Ishchenko V. Forming a Portfolio of Intellectual Property of an Enterprise. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9(1), pp. 269- 275.
2. Волков А. С. Организационно-экономический механизм учёта рисков при формировании портфеля объектов интеллектуальной собственности наукоёмкого предприятия : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Моск. гос. технол. ун-т «Станкин». Москва, 2013. 147 с.
3. Косенко О. П. Комерціалізація інтелектуально-інноваційних технологій : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. 599 с.
4. Перерва П.Г. Трансфер технологій / П.Г.Перерва, Коцискі Д., М.Верес Сомосі. Харків-Мішкольц: НТУ «ХПІ», 2012. 668 с



**ПРО НЕОБХІДНІСТЬ ОНОВЛЕННЯ ПОЛОЖЕНЬ ЦИВІЛЬНОГО  
КОДЕКСУ УКРАЇНИ, ЯКІ СТОСУЮТЬСЯ ДОГОВІРНИХ СПОСОБІВ  
РОЗПОРЯДЖАННЯ МАЙНОВИМИ ПРАВАМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ**

**ДМИТРЕНКО В.В.,**

кандидат юридичних наук,

старший викладач кафедри інформаційного права

та права інтелектуальної власності,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

м. Київ, Україна

Ефективне використання об'єктів права інтелектуальної власності часто є можливим за допомогою договірних способів врегулювання відповідних правовідносин. Правильно оформлене вираження волі сторін є гарантією довіри контрагентів одне до одного, що безумовно полегшує їх взаємодію спрямовану на ефективне впровадження результатів інтелектуальної, творчої діяльності. Проте укласти договір у сфері інтелектуальної власності не так просто, зокрема, у зв'язку з особливостями об'єктів права інтелектуальної власності. Потрібно враховувати, що об'єкти права інтелектуальної власності є різними, відповідно умови договору, які є актуальними для одних об'єктів не потрібні для інших, навпаки неврахування специфіки різних результатів інтелектуальної, творчої діяльності при оформленні договірних відносин може мати несприятливий наслідок у майбутньому. У чинному законодавстві України досить поверхнево описані договірні способи розпоряджання майновими правами інтелектуальної власності, крім того відповідні положення загального та спеціального законодавства відрізняються між собою, що може заплутати учасників

договірних відносин. Зрозуміло, що законодавство не може містити положень на всі випадки життя, проте певний необхідний мінімум має бути. Проблема рекодифікації цивільного законодавства України наразі є дуже актуальною та широко обговорюваною. В Концепції оновлення Цивільного кодексу України [1, с. 31 – 33] наведені слушні пропозиції щодо удосконалення та уточнення окремих положень Цивільного кодексу України (далі – ЦК України), які регулюють договірні відносини у сфері інтелектуальної власності. Хотілося б доповнити ці пропозиції, зробити акцент на окремих проблемних питаннях договірного розпоряджання майновими правами інтелектуальної власності, зокрема:

1. Необхідно переглянути існуючі договори у сфері інтелектуальної власності, зазначені в Главах 75-76 ЦК України [2], проаналізувати їх відповідність сучасному інформаційному суспільству та практичну придатність (останнє стосується договору про створення за замовленням і використання об'єкта права інтелектуальної власності через обмеження прав замовника). Вважаємо, що всі договори у сфері інтелектуальної власності мають бути зосереджені в одній главі. Зважаючи, що договори не є односторонніми правочинами, слід переглянути виділення ліцензії як окремого договору. Разом з тим, в ЦК України мають бути положення присвячені ліцензії як предмета ліцензійного договору. Крім того, оскільки ліцензії можуть мати й самостійне значення (зокрема, примусові ліцензії, відкриті ліцензії, вільні публічні ліцензії), ЦК України має містити окремі положення присвячені ліцензіям у сфері інтелектуальної власності.

2. Назва глави ЦК України, в якій йтиметься про договори у сфері інтелектуальної власності має бути відповідною. Наразі назва Глави 75 ЦК України не повністю відповідає її змісту, оскільки поняття «розпоряджання» має ширший зміст та не вичерпується виключно договірними способами розпоряджання майновими правами інтелектуальної власності. Крім того, не всі договори наведені в Главі 75 ЦК України спрямовані виключно на розпоряджання майновими правами інтелектуальної власності, зокрема, договір

про створення за замовленням і використання об'єкта права інтелектуальної власності передбачає, в першу чергу, створення творчого результату. Назви договірних конструкцій також мають бути зрозумілими та недвозначними, як це у випадку з договором про передання виключних майнових прав інтелектуальної власності. Вважаємо зайвою вказівку на «виключність прав, які передаються» в назві такого договору, а поняття «передання» може помилково тлумачитись як «надання у використання». Більш зрозумілим видається поняття «відчуження майнових прав інтелектуальної власності».

3. Необхідно переглянути істотні умови договорів у сфері інтелектуальної власності та правові наслідки їх недотримання з урахуванням особливостей правовідносин у сфері інтелектуальної власності. Зокрема, за загальним правилом, якщо сторони не досягли згоди за всіма істотними умовами такий договір не є укладеним. Проте у сфері інтелектуальної власності такий наслідок актуальний, якщо сторонами не досягнуто згоди та чіткості щодо предмета договору. У випадку відсутності у договорі щодо розпоряджання майновими правами інтелектуальної власності умов про строк та ціну – спірним вважаємо правовий наслідок у вигляді визнання договору неукладеним. Крім того, у сфері інтелектуальної власності істотними можуть бути умови, зокрема, щодо території (якщо йдеться про ліцензійний договір), нерозголошення конфіденційної інформації, проте не згодні, що у випадку відсутності цих умов договір є неукладеним. Тим більше, у ч. 7 ст. 1109 ЦК України вказано, що якщо в ліцензійному договорі не вказано територію, на яку поширюється дія ліцензії, така ліцензія діє на території України.

4. Важливо чітко визначити підстави визнання договорів у сфері інтелектуальної власності недійсними. Зокрема, чи можна поширювати звичайні цивільно-правові умови чинності правочинів та правові наслідки їх недотримання щодо договорів у сфері інтелектуальної власності. У випадку недодержання письмової форми договору у сфері інтелектуальної власності застосовується виняток із загального правила, а саме такі договори є

нікчемними. Варто не забувати й про те, що вступати у договірні відносини з приводу своїх об'єктів права інтелектуальної власності може особа з 14 років.

5. Вважаємо необхідним доповнити Главу ЦК України, присвячену договорам у сфері інтелектуальної власності, положеннями про дотримання сторонами умов конфіденційності, якщо такий договір укладається з приводу конфіденційних об'єктів права інтелектуальної власності або коли така умова є важливою. Такі положення в ЦК України зустрічаються, зокрема щодо договору комерційної концесії, договорів на виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських та технологічних робіт. Чому це важливо? На практиці може бути ситуація, коли сторони погодивши предмет договору щодо розпоряджання майновими правами інтелектуальної власності забули врегулювати питання щодо нерозголошення інформації про результати інтелектуальної, творчої діяльності. Правоволоділець може думати, що це й так очевидно, проте користувач може поширити таку конфіденційну інформацію не задумуючись над можливими наслідками для правоволодільця та для себе. Умови про конфіденційність в договорі немає, законодавством це також чітко не передбачено. Як діяти далі? Які правові наслідки відсутності в договорі умови про конфіденційність у випадках коли така умова є необхідною? Чи можна такий договір вважати неукладеним? Чи можна вважати положення про конфіденційність частиною предмета договору? Чи можливо такий договір визнати недійсним? Або, якщо такий договір вважати дійсним, чи можна його розірвати посилаючись, що користувач порушив права та інтереси правоволодільця? Чи можна зобов'язати особу, яка розкрила суть конфіденційного результату, відшкодувати збитки, якщо умова про конфіденційність відсутня в договорі? Адже користувач не міг цього знати, оскільки в договорі відсутня така умова. Якщо договір розірвати, це може мати несприятливі наслідки для користувача. Чи варто укласти окремий договір про конфіденційність? Тому вважаємо закріплення в законодавстві положень про конфіденційність договорів у сфері інтелектуальної власності усуне таку проблему.

Досліджувана проблема є складною та актуальною, потребує детального вивчення та обговорення. Результати оновлення положень ЦК України щодо договорів у сфері інтелектуальної власності мають бути відображені у спеціальному законодавстві України у сфері інтелектуальної власності.

### **Список використаних джерел:**

1. Концепція оновлення Цивільного кодексу України. Київ: Видавничий дім «АртЕк», 2020. 128 с.
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 1 січня 2021 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 14 березня 2021 р.).

## **ДЕПОНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ОХОРОНИ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ**

**Р.С. Кірін**

д.ю.н., доцент, судовий експерт Дніпропетровського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України (м. Дніпро)

Законодавство про наукову та науково-технічну діяльність до форм, в яких може бути отриманий науковий результат, відносить наступні [1]: - звіт; - опублікована наукова стаття; - наукова доповідь; - наукове повідомлення про науково-дослідну роботу; - монографічне дослідження; - наукове відкриття; - проект нормативно-правового акту; - проект нормативного документу; - проект науково-методичного документу.

При цьому, в законі робляться певні застереження щодо перелічених форм наукового результату, а саме:

1) їх підготовка потребує проведення відповідних наукових досліджень або містить наукову складову;

2) їх перелік не є вичерпним;

3) власне «науковим результатом» слід вважати нове наукове знання, що відповідає таким умовам: а) це знання одержане в процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень; б) воно зафіксоване на носіях інформації;

4) науковий та (або) науково-технічний (прикладний) результат, призначений для реалізації, розглядається як «наукова (науково-технічна) продукція».

Переважна більшість із наведених форм наукового результату можуть виступати об'єктами авторського права, адже останніми, відповідно до ст. 8 Закону України «Про авторське право і суміжні права» [2], є твори у галузі науки, літератури і мистецтва. Охороні за цим законом підлягають всі твори,

зазначені у ч.1 ст.8, як оприлюднені, так і не оприлюднені, як завершені, так і не завершені, незалежно від їх призначення, жанру, обсягу, мети (освіта, інформація, реклама, пропаганда, розваги тощо).

Первинним суб'єктом, якому належить авторське право, є автор твору. Принцип презумпції авторства полягає у тому, що за відсутності доказів іншого автором твору вважається особа, зазначена як автор на оригіналі або примірнику твору. Авторське право на твір виникає внаслідок факту його створення. Для виникнення і здійснення авторського права не вимагається реєстрація твору чи будь-яке інше спеціальне його оформлення, а також виконання будь-яких інших формальностей [2, ст. 11].

Однак нерідко виникають ситуації, коли автору потрібно доводити своє авторство. Судові справи за позовами про захист авторського права стають все більш поширеним явищем. У таких випадках доказом визнання авторства особи, що створила твір, може виступати факт депонування такого твору.

Поняття «депонування» розглядається у Законі України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [3] як форма збирання і розповсюдження рукописних робіт, переважно наукових. Отже, депонування, у такому розумінні, є одним із джерел комплектування бібліотечних фондів.

Більш широке значення цього терміну виживається на підзаконному рівні [4] та означає форму збору та розповсюдження наукових робіт, яка передбачає;

- 1) зберігання рукописів у бібліотеці чи інформаційному органі;
- 2) сповіщення читачів про прийняття рукописів на зберігання;
- 3) надсилання їх копій за вимогою.

Тож, депоновані рукописи виступають одним із підрозділів формування довідково-інформаційного фонду органів науково-технічної інформації, науково-технічних бібліотек, служб науково-технічної інформації підприємств, організацій різних форм власності, тобто організацій, які мають довідково-інформаційний фонд та займаються науково-інформаційною діяльністю.

Відповідно до п. 11 Положення про Національний репозитарій академічних текстів (далі – НРАТ), затвердженого постановою Кабінету

Міністрів України (далі – КМУ) від 19.07.2017 р. № 541, Міністерство освіти і науки України (далі – МОН) своїм наказом затвердило Регламент роботи НРАТ [5], в якому депонованою вважається наукова робота, яка передана на зберігання до установ державної системи науково-технічної інформації.

Депонована наукова робота в електронній формі, відповідно до положення про НРАТ, відноситься до одного з видів академічних текстів, які накопичуються, зберігаються і систематизуються у загальнодержавній розподіленій електронній базі даних.

До 2002 р., згідно із постановою КМУ від 18.07.1995 р. № 532 «Про державну реєстрацію прав автора на твори науки, літератури і мистецтва», депонування документів і матеріалів в обсягах, необхідних для ідентифікації творів, що подаються на державну реєстрацію, здійснювало Державне агентство з авторських і суміжних прав. Проте, після втрати чинності зазначеної постанови на підставі постанови КМУ від 27.12.2001 р. № 1756 «Про державну реєстрацію авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір», в останній поняття «депонування» вже не виживається.

З листопада 2016 р. прийом для депонування результатів інтелектуальної діяльності (далі – РІД) науково-технічного змісту розпочала Державна науково-технічна бібліотека України (далі – ДНТБ) - всеукраїнська бібліотека загальнодержавного значення, що входить до бібліотечної системи України та системи науково-технічної інформації МОН.

До видів РІД, що приймаються на депонування віднесені: - наукові роботи, науково-технічні розробки; - літературні твори: рецензії, статті, лекції, промови, проекти офіційних документів, підручники, монографії, доповіді тощо; - аудіовізуальні твори; - зображення макетів, символіки, творів живопису, архітектури, скульптури та графіки; - фотографії, ілюстрації, карти, плани, ескізи; - переклади, адаптації, компіляції та інші переробки; - комп'ютерні програми, бази даних, веб-сайти, мультимедіа та комплексні об'єкти в електронному вигляді; - комерційні таємниці (ноу-хау); - раціоналізаторські пропозиції.



Порядок депонування та зразки документів викладені в Інструкції про депонування РІД науково-технічного змісту у ДНТБ, затвердженій наказом ДНТБ від 27.07.2017 № 29.

Зокрема, залежно від виду об'єкта (РІД) його депонування може здійснюватися з метою: - засвідчення факту та часу депонування об'єкта; - встановлення пріоритету депонованого об'єкта; - оприлюднення об'єкта згідно заяви.

Наукові роботи можуть надаватися на депонування від імені та за згодою авторів на підставі рішень вчених або науково-технічних рад наукових установ, закладів вищої освіти, а також редакційно-видавничих рад видавництва та інших установ, що здійснюють видавничу діяльність. Відомості про депоновані наукові роботи публікується у реферативному журналі ДНТБ України «Депоновані наукові роботи».

Зазначена Інструкція ДНТБ, окрім наведених основних положень, також регламентує й наступні види відносин: 1) перелік документів, що подаються для депонування об'єктів з наступним оприлюдненням або без оприлюднення; 2) порядок подання документів та вимоги до їх оформлення; 3) порядок депонування об'єктів; 4) відмова в депонуванні об'єктів; 5) порядок анулювання депонування об'єкта; 6) права та обов'язки автора/співавторів; 7) порядок надання інформації про депоновані об'єкти.

У базі даних «Депоновані результати інтелектуальної діяльності» здійснюється запис про депонування об'єкта, який включає таку інформацію: - назва об'єкта; - вид об'єкта; - дані про автора/співавторів об'єкта (прізвище, ім'я, по батькові, контактні дані); - дата та час депонування об'єкта; - номер реєстраційного запису в базі даних «Депоновані результати інтелектуальної діяльності» та інші необхідні записи для її ефективного функціонування; - вид депонування (з оприлюдненням або без оприлюднення).

У разі депонування об'єкта автор/співавтори має/мають право на отримання Свідоцтва про депонування РІД.

Таким чином, депонування РІД не тільки підтверджує авторство його

творця, а й фіксує дату створення твору, тому доцільно подавати твір на депонування як найшвидше після його створення.

В той же час, при обранні способу охорони РІД, слід враховувати, що передбачена Законом України «Про авторське право і суміжні права» правова охорона поширюється тільки на форму вираження твору і не поширюється на будь-які ідеї, теорії, принципи, методи, процедури, процеси, системи, способи, концепції, відкриття, навіть якщо вони виражені, описані, пояснені, проілюстровані у творі.

### Література

1. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення 15.01.2021)

2. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 23 грудня 1993 р. № 3792-XII (в редакції закону № 2627-III від 11.07.2001). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text> (дата звернення 15.01.2021)

3. Про бібліотеки і бібліотечну справу : Закон України від 27 січня 1995 р. № 32/95-ВР (в редакції закону № 1561-III від 16.03.2000). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.01.2021)

4. Про затвердження типових форм первинного обліку науково-інформаційної діяльності та Інструкції про порядок їх використання і застосування : наказ Державного комітету статистики України та Міністерства України у справах науки і технологій від 07.08.1998 № 272/219 // Офіційний вісник України від 03.12.1998 - 1998 р., № 46, стор. 69, ст. 1705.

5. Про затвердження Регламенту роботи Національного репозитарію академічних текстів : наказ Міністерства освіти і науки України від 04 липня 2018 р. № 707 // Офіційний вісник України від 21.08.2018 - 2018 р., № 64, стор. 137, ст. 2196.

## **РЕФОРМА ІНСТИТУТУ ІНСПЕКТОРІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

**Р.С. Кірін**

д.ю.н., доцент, судовий експерт Дніпропетровського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України (м. Дніпро)

**В.Л. Хоменко**

к.т.н., доцент, доцент Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро)

**О.О. Подольхова**

заступник директора Дніпропетровського науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України (м. Дніпро)

Охорона інтелектуальної власності (далі- ІВ) в Україні є дуже важливим фактором для інноваційного розвитку України та створення конкурентного середовища.

Восени 2017 р. Угода про асоціацію Україна - ЄС (далі – Угода) повністю набрала чинності [1]. Майже 20 відсотків від загального обсягу основного тексту останньої присвячена ІВ (Глава 9 – «Інтелектуальна власність»), що демонструє, з однієї сторони, важливість даної сфери для сучасного етапу розвитку суспільства, з іншої - ступінь відставання України від розвинутих країн у галузі регулювання відносин стосовно використання об'єктів ІВ.

У жовтні 2017 р. уряд затвердив План заходів щодо виконання Угоди [2], в якому до 2020 р. було визначено понад 130 задач у реформуванні сфери ІВ. Крім того, влітку 2018 р. було створено тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України - Раду з питань ІВ [3]. Серед помітних результатів останньої слід відзначити початок роботи по відновленню інституту державних інспекторів з питань ІВ.

Зокрема, було прийнято Інструкцію з оформлення державними

інспекторами з питань ІВ матеріалів про адміністративні правопорушення [4], та визначено чиновників міністерства, на яких покладено функції інспекторів з питань ІВ [5]. Втім, вже 14.11.2019 наказом № 155-к директора департаменту ІВ, який і був одним із посадових осіб Міністерства економічного розвитку і торгівлі, що виконували повноваження державних інспекторів з питань ІВ, було звільнено.

Тож питання практичної діяльності цього інституту залишилося відкритим, тим більше, коли у Положенні про департамент розвитку сфери ІВ [6] взагалі немає згадки про такі повноваження. Натомість подібна ситуація спостерігається й щодо положень про структурні підрозділи департаменту розвитку сфери ІВ [7], а саме – внесення змін, згідно із якими сектор державного нагляду за дотриманням законодавства у сфері ІВ було реформовано у відділ та затверджене нове положення [8].

Відповідно до покладених завдань цей відділ: - здійснює державний нагляд (контроль) за дотриманням суб'єктами господарювання незалежно від форми власності вимог законів України «Про авторське право і суміжні права», «Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних» та «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаної з виробництвом, експортом, імпортом дисків для лазерних систем зчитування»; - організовує роботу державних інспекторів з питань ІВ із здійснення заходів державного нагляду (контролю) за дотриманням суб'єктами господарювання, незалежно від форм власності, вимог законодавства у сфері ІВ у відповідному регіоні; - розробляє плани проведення планових заходів державного нагляду (контролю); - отримує та узагальнює звіти від державних інспекторів з питань ІВ про виконану роботу; - забезпечує взаємодію між державними інспекторами з питань ІВ та відповідними структурними підрозділами центральних і місцевих органів виконавчої влади, правоохоронними, слідчими та контролюючими органами, органами прокуратури та судової влади, інститутами громадянського суспільства тощо.

В аспекті євроінтеграційних процесів уявляється доречним досвід реформування інституту інспекторів ІВ, набутий у Чехії [9]. Зокрема, Чеська торгова інспекція (Czech Trade Inspection Authority, далі - СТІА) є адміністративною державною установою, яка підпадає під юрисдикцію Міністерства промисловості та торгівлі Чеської Республіки, генеральний директор якої призначається міністром промисловості та торгівлі. СТІА була створена відповідно до Закону № 64/1986 Coll. «Про Чеську комерційну інспекцію» і є правонаступником колишньої Державної торгової інспекції. До її складу входять Центральна інспекція та Регіональні галузеві інспекції, штаб-квартири яких знаходяться у великих регіональних містах.

СТІА здійснює моніторинг та інспекцію підприємств та приватних осіб, які постачають товари на ринок Чехії або продають їх, надають послуги або здійснюють подібну діяльність на внутрішньому ринку, надають споживчі кредити та експлуатують ринки, якщо це не підпадає під дію спеціального законодавства і ця діяльність підпорядковується іншій адміністративній установі.

Вагомою частиною наглядової діяльності СТІА є захист споживачів від пропозицій та продажу продукції, що порушує певні права ІВ. У цій галузі захищаються не тільки законні інтереси споживачів, але й права економічних операторів, і, нарешті, репутація Чехії. Така інспекційна діяльність позитивно впливає на економічних операторів, які володіють правами на певні торгові марки, конструкції, корисні моделі тощо. Ряд держав, що розвиваються в економічному плані, та міжнародні установи також контролюють цю інспекційну діяльність СТІА, і в цьому сенсі це було позитивно сприйнято як необхідні, корисні та ефективні заходи.

Так, у 2019 р. було проведено 7001 перевірку в рамках інспекційної акції, яка виявила порушення загальнообов'язкового законодавства у 1257 випадках, з яких 444 інспекції виявили порушення заборони пропонувати, продавати та зберігати продукцію, яка порушує певні права ІВ. Таким чином, рівень успішності інспекцій, у яких було виявлено товари, що порушують певні права

ІВ, становив 26,10%. Крім того, зазначений закон № 64/1986, визначає ініціативи, на підставі яких СТІА уповноважена проводити перевірки певних порушень прав ІВ, способи отримання документації для оцінки автентичності товарів та обов'язок повідомляти про результат перевірки особу, з ініціативи якої була проведена перевірка.

При цьому, інспектори СТІА мають повноваження: - перевірити, чи не порушуються права споживачів за власною ініціативою або за ініціативою іншого державного органу, а також на підставі ініціативи споживача або ініціативи іншої особи, яка довела юридичний інтерес у цьому питанні (інспекція може бути ініційована також власником патенту або власником авторського свідоцтва, власником торгової марки, власником авторського права чи іншого права, охопленого законом про авторське право, або власником права на зареєстрований промисловий зразок чи корисну модель, або його представником); - закликати власника права ІВ подати документи, необхідні для оцінки того, чи не порушуються права споживача (СТІА інформує особу, яка ініціювала перевірку щодо будь-якого обману споживача, а також щодо виявлених недоліків та їх причин).

Також закон встановлює обов'язки осіб, яких перевіряє інспектор. До них відносяться: - інспектовані особи зобов'язані дозволити інспекторам та експертам, запрошеним для участі в інспекції, виконувати свої завдання, пов'язані з інспекцією; - особи, які перевіряються, зобов'язані протягом зазначеного строку усунути встановлені недоліки, причини таких недоліків та шкідливі наслідки або вжити негайних заходів, необхідних для їх усунення, та протягом визначеного періоду подати звіт про них та їх результати до СТІА.

## 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 : Міжнародний документ від 27.06.2014 // Офіційний вісник України від 26.09.2014 — 2014 р., № 75, том 1,

стор. 83, ст. 2125.

2. 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#Text> (дата звернення 11.03.2021)

3. Про утворення Ради з питань інтелектуальної власності : постанова Кабінету Міністрів України від 7 лютого 2018 р. № 90 // Офіційний вісник України від 06.03.2018 — 2018 р., № 19, стор. 28, ст. 635.

4. Про затвердження Інструкції з оформлення державними інспекторами з питань інтелектуальної власності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України матеріалів про адміністративні правопорушення : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13 лютого 2019 р. № 217 // Офіційний вісник України від 09.04.2019 — 2019 р., № 27, стор. 117, ст. 959.

5. Про виконання повноважень державних інспекторів з питань інтелектуальної власності : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27 березня 2019 р. № 518. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1e3f03a7-b768-451d-aca2-780eccc1b0dd&title=NakazMinisterstvaEkonomichnogoRozvitkuITorgivliUkrainiVid27-03-2019-518-proVikonanniaPovnovazhenDerzhavnikhInspektorivZPitanIntelektualnoiVlasnosti> (дата звернення 11.03.2021)

6. Про затвердження Положення про департамент розвитку сфери інтелектуальної власності : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 28 грудня 2019 р. № 842. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0842915-19#n6> (дата звернення 11.03.2021)

7. Про затвердження положень про структурні підрозділи

департаменту розвитку сфери інтелектуальної власності : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 02.03.2020 № 381. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0381915-20#Text> (дата звернення 11.03.2021)

8. Про затвердження положень про структурні підрозділи департаменту розвитку сфери інтелектуальної власності : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 12.10.2020 № 2027. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2027915-20#Text> (дата звернення 11.03.2021)

9. Intellectual Property Rights Enforcement. Teaching materials. Ing. Pavel Novák, Mgr. Karel Šindelka, Dr. Michael Kašpar. URL : <http://www.dusevni vlastnictvi.cz/images/dokumenty/vol1book2.pdf> (дата звернення 11.03.2021)



## **ЗАХИСТ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ**

**Н.П. Корогод<sup>1</sup>, Т.С. Новородовська<sup>2</sup>, Д.О. Тимченко<sup>3</sup>**

1 - к.пед.н., доцент, завідувачка кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Національної металургійної академії України;

2 - к.біол.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Національної металургійної академії України;

3 - викладач кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Національної металургійної академії України

Успішна реалізація будь-якого інноваційного проєкту напряму залежить від ефективного набуття та захисту прав інтелектуальної власності.

Інноваційним визнається проєкт, яким передбачаються розробка, виробництво і реалізація інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що відповідають певним вимогам чинного законодавства України [1].

Водночас інноваційним продуктом є науково-дослідна і (або) дослідно-конструкторська розробка нової технології чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії. При цьому інноваційний продукт повинен бути реалізацією (впровадженням) об'єкта інтелектуальної власності (винаходу, корисної моделі, промислового зразка, топографії інтегральної мікросхеми, селекційного досягнення тощо), на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або реалізацією (впровадженням) відкриттів [1].

Таким чином, на законодавчому рівні закріплений нерозривний зв'язок між інноваційним проєктом та об'єктами права інтелектуальної власності.

Слід звернути увагу, що під час реалізації одного інноваційного проєкту можуть виникнути одразу декілька різних об'єктів права інтелектуальної власності, а тому порядок набуття та захисту прав інтелектуальної власності на такі об'єкти відрізняються.

Правове регулювання питань захисту прав на об'єкти права інтелектуальної власності здійснюється відповідно до норм Угоди про асоціацію, Цивільного кодексу України (ЦКУ) та спеціальних законів України, в тому числі: “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”, “Про охорону прав на промислові зразки”, “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”, “Про авторське право і суміжні права” тощо.

Відповідно до ст. 431 ЦКУ, порушення права інтелектуальної власності, в тому числі невизнання цього права чи посягання на нього, тягне за собою відповідальність, встановлену ЦКУ, іншим законом чи договором [2].

Відповідно до положень законів будь-яке посягання на права власника патенту (свідоцтва) вважається порушенням його прав і тягне за собою відповідальність згідно з чинним законодавством України. На вимогу власника патенту (свідоцтва) таке порушення повинно бути припинено, а порушник зобов'язаний відшкодувати власнику патенту (свідоцтва) заподіяні збитки.

Тобто використовувати запатентований винахід, корисну модель, зареєстрований або незареєстрований промисловий зразок, зареєстровану торговельну марку, об'єкт авторського права або суміжних прав тощо - має виключне право лише власник. Власник також має виключне право забороняти іншим особам використовувати такий об'єкт без його дозволу.

Захист прав на різні об'єкти права інтелектуальної власності має свої особливості та передумови. По-перше, це момент виникнення прав, що підлягають захисту: винаходи, корисні моделі і промислові зразки – з дати, наступної за датою публікації відомостей про видачу патенту [3; 4], торговельні марки – з дати подання заявки (але за умови одержання свідоцтва) [5], авторське право і суміжні права – з моменту створення [6]. По-друге, що є порушенням та як встановити факт порушення – визначається з урахуванням особливостей кожного об'єкту. По-третє, переліки дій, що не визнаються порушенням прав також суттєво відрізняються, що обумовлено сутністю об'єктів. По-четверте, строк чинності майнових прав інтелектуальної власності на різні об'єкти суттєво відрізняється.

При цьому захист прав на об'єкти права інтелектуальної власності покладається на його власника або іншу уповноважену власником особу: щодо винаходів, корисних моделей, промислових зразків, торговельних марок – це може бути особа, яка придбала ліцензію (проте це має бути чітко визначено в ліцензії або ліцензійному договорі); щодо авторського права і суміжних прав – це можуть бути організації колективного управління, яким правовласники доручили управління своїми майновими правами.

Існує юрисдикційна та неюрисдикційна форма захисту прав інтелектуальної власності.

Юрисдикційна передбачає звернення до державних органів з метою захисту прав, в той час як неюрисдикційна форма передбачає вирішення питання щодо порушення та захисту прав безпосередньо між правовласником та порушником без звернення у відповідні органи.

Неюрисдикційна форма захисту реалізується наступним чином:

1. Правовласником встановлюється факт порушення його прав на відповідний об'єкт.

2. Правовласник (його представник або адвокат) готує аргументований претензійний лист та надсилає його на адресу правопорушника.

3. Правопорушник протягом 30 днів розглядає одержану претензію та за результатами розгляду надсилає відповідь у письмовій формі. Відповідь може містити аргументи, які очевидно вказують на безпідставність претензії (наприклад, той, кого правовласник вважав правопорушником, має право попереднього користувача). Або ж правопорушник погоджується з вказаними у претензії доводами і виконує вимоги правовласника (наприклад, усуває з товару незаконно використану торговельну марку або припиняє незаконне використання винаходу).

4. Можливе проведення переговорів між сторонами конфлікту.

Щодо незаконного використання деяких об'єктів авторського права (аудіовізуальних творів, музичних творів, комп'ютерних програм, відеограм, фонограм, передач (програм) організацій мовлення) у мережі Інтернет існує

чітко визначений порядок припинення порушень, передбачений статтею 52-1 Закону України “Про авторське право і суміжні права” [6].

Неодмінними перевагами даної форми захисту прав інтелектуальної власності є оперативність вирішення спірного питання та мінімальні грошові витрати на таке вирішення. Водночас далеко не завжди вдається вирішити спірне питання таким чином.

У рамках юрисдикційної форми захисту виділяють судовий та адміністративний порядок. Судовий порядок є досить складним (потребує спеціальних знань, досвіду та навичок), потребує чимало часу (на практиці судовий процес триває у найкращому випадку 1 рік, а зазвичай 1,5-3 роки) та коштів (вартість судового збору, правничої допомоги, судових експертиз за потреби тощо). При цьому результат розгляду справи залежить від вдалого підбору аргументів, наданих до суду доказів сторонами справи та багатьох інших факторів, адже у суді діє принцип змагальності сторін. І далеко не завжди звернувшись до суду правовласник отримує очікуваний результат.

Адміністративний порядок захисту прав інтелектуальної власності передбачає звернення до спеціально уповноважених органів, в тому числі: Антимонопольного комітету України, Міністерства внутрішніх справ України, Державної митної служби України, Національного органу інтелектуальної власності.

Таким чином, форма захисту порушених прав обирається в кожному конкретному випадку індивідуально в залежності від багатьох факторів і поставленої мети. Єдине, що потрібно розуміти – лише власник прав інтелектуальної власності зацікавлений у захисті своїх прав і ніхто окрім нього не буде витрачати свої зусилля, час та кошти. Тому під час реалізації інноваційних проєктів необхідно приділити максимальну увагу ефективному набуттю та захисту прав інтелектуальної власності. Необхідно, щоб в організаційній структурі команди проєкту був передбачений фахівець, що здійснюватиме управління правами інтелектуальної власності.

### Література:

1. Закон України “Про інноваційну діяльність” від 04.07.2002 № 40-IV.  
Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Закон України “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі” від  
15.12.1993 № 3687-ХІІ. Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>
4. Закон України “Про охорону прав на промислові зразки” від  
15.12.1993 № 3688-ХІІ. Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text>
5. Закон України “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг” від  
15.12.1993 № 3689-ХІІ. Режим доступу:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text>
6. Закон України “Про авторське право і суміжні права” від 23.12.1993  
№ 3792-ХІІ. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>

**ЩОДО РОЗПОРЯДЖЕННЯ ПРАВАМИ ПРОМИСЛОВОЇ  
ВЛАСНОСТІ В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЄКТІ**

**ОВЕРКОВСЬКИЙ К.В.,**  
д-р філософії в галузі права,  
адвокат,  
м. Вінниця, Україна

Стимулюванні різноманітних форм інноваційної діяльності є передумовою забезпечення інноваційного характеру соціально-економічного розвитку країни. Важливою частиною інноваційної діяльності є залучення прав інтелектуальної (промислової) власності в економічний оборот. Як зазначається, належний рівень правової регламентації введення прав промислової власності до господарського обороту створить суб'єктам господарювання надійні умови для використання у господарській діяльності результатів науково-технічної діяльності, забезпечить правовий захист механізмів обороту прав промислової власності, сприятиме рівності сторін та в цілому вплине на інтенсивність відносин на ринку прав промислової власності [1, с. 27].

В свою чергу, інноваційний проєкт, як форма реалізації інноваційних відносин, що направлений на отримання кінцевого продукту (об'єкту (-ів) промислової власності), також пов'язаний із правовим процесами в сфері введення в оборот прав промислової власності.

Виходячи із різних визначень «інноваційний проєкт», які пропонуються в літературі [2, 3 с. 31], дане поняття можна узагальнити як комплекс (система) робіт, завдань, документів, заходів об'єднаних єдиною метою створення інновації. Правовідносини які складаються в межах здійснення інноваційного проєкту мають ознаки комплексності. Тому, важливе значення матиме достатній рівень правової регламентації способів та правових форм розпорядження правами промислової власності в контексті комплексності

поставлених завдань та цілей інноваційного проєкту для забезпечення його ефективного та продуктивного виконання.

Слід відмітити, що в літературі під введенням прав промислової власності в господарський оборот розуміється сукупність господарських зобов'язальних відносин у сфері господарювання, в яких відбувається розпорядження майновими правами на об'єкти промислової власності на підставі господарських договорів та інших правочинів [1, с. 47].

Отже, розпорядження правами інтелектуальної власності безпосередньо пов'язано із введенням таких прав в господарський оборот. Як зазначалося, введення прав промислової власності в оборот відбувається за допомогою відповідних способів та правових форм.

Так, під способом введення в господарський оборот майнового (виключного) права слід розуміти юридичні дії направлені на розпорядження майновими правами промислової власності, внаслідок чого відбувається перехід майнового виключного права від одного суб'єкта до іншого [1, с. 49]. До способів введення прав промислової власності до господарського обороту слід віднести саме ті, при яких відбувається перехід прав, тобто здійснюється правомочність розпорядження. З урахуванням положень чинного законодавства, до таких способів слід віднести: передання права на використання об'єктів промислової власності; відчуження прав промислової власності; застава прав промислової власності; внесення прав промислової власності до статутного капіталу товариства. Наведені способи введення прав промислової власності до господарського обороту, а фактично способи розпорядження майновими правами, закріплені в таких нормах чинного законодавства: ч. 3 ст. 424 ЦК України (можливість бути вкладом до статутного капіталу юридичної особи, предметом договору застави), що кореспондує ч. 5 ст. 156 ГК України, ч. 6 ст. 157 ГК України. Стаття 427 ЦК України, гл. 75, 76 ЦК України, гл. 36 ГК України передбачає можливість передання майнових прав (відчуження) та передання права використання об'єктів промислової власності у тимчасове користування. Слід відзначити, що наведений перелік

способів не є вичерпним, оскільки, як слідує із ч. 3 ст. 424 ЦК України, майнові права інтелектуальної власності можуть бути предметом інших зобов'язань, а також використовуватися в інших цивільних відносинах.

Кожен спосіб введення прав промислової власності в господарський оборот опосередковується відповідною правовою формою. Під правовою формою введення прав промислової власності в господарський оборот визначається зовнішнє правове оформлення зв'язків учасників господарських правовідносин щодо розпорядження майновими правами промислової власності у вигляді договору або іншого правочину [1, с. 54].

Як відмічається в літературі, договір є одним з основних підстав розпорядження виключним правом і являє собою дуже зручний інструмент для швидкого залучення об'єктів промислової власності в господарський оборот [4, с. 206].

Основні договірні форми спрямовані на розпорядження виключними правами промислової власності, відображені в гл. 75, 76 ЦК України, гл. 36 ГК України, спеціальних законах сфери охорони об'єктів промислової власності та іншому законодавстві.

Однак, в літературі виділяють і такі договори як: договори про створення результатів інтелектуальної діяльності, договір довірчого управління, договір колективного управління, договір простого товариства, шлюбний договір, договори пов'язані із підприємством тощо [5, с. 186].

Д.І. Адамюк пропонує застосовувати договір про спільну діяльність, якщо необхідно залучити декілька учасників для організації фінансування масштабних дослідницьких, інноваційних проєктів та забезпечити реалізацію стратегічно важливих проєктів, що спрямовані на технологічне оновлення та розвиток базових галузей економіки України [6, с. 17].

З точки зору правового забезпечення інноваційної діяльності, К.Ю. Іванова зазначає, що договірні відносини, пов'язані зі створенням інноваційного продукту як комплексного, складного результату інтелектуальної діяльності, можуть опосередковуватися різними моделями договорів:



договором на створення інноваційного продукту, договором на проведення додаткових робіт з доведення інноваційної розробки до рівня інноваційного продукту, договором на передачу інноваційного продукту [7, с. 168-169].

Слушним є висновок К.Ю. Іванової, що «залежно від повноти стадій інноваційного циклу, а також суб'єктного складу зобов'язальних відносин, оформлення договорів інноваційного характеру може провадитися різними шляхами. У випадку врегулювання відносин сторін при повному інноваційному циклі можуть застосовуватися різні варіативні підходи до оформлення за виключенням укладення єдиного зведеного договору, оскільки усю систему договірних зв'язків сторін в межах одного документу передбачити неможливо. .... Також, договори інноваційного характеру можуть бути класифіковані на договори інноваційного типу й супутні (допоміжні) (за основу обрано критерій спрямованості на отримання кінцевого результату – інноваційного об'єкта)». До супутніх (допоміжних) договорів авторка відносить договори про надання послуг, виконання робіт, договори щодо розпорядження правами інтелектуальної власності, перелік яких не може бути визнаний вичерпним [7, с. 165-166].

На підставі викладеного, слід зробити висновок, що кожен спосіб розпорядження правами промислової власності (введення їх в господарський оборот) опосередковується відповідною правовою формою (формами). Крім цього, перелік способів та правових форм розпорядження правами промислової власності в інноваційному проєкті залежатиме від комплексу поставлених завдань та цілей проєкту, при цьому може використовуватись не одна, а кілька правових форм, в тому числі і у формі змішаного договору. Також, види способів і форм розпорядження правами промислової власності в інноваційному проєкті не можуть бути вичерпними, що впливає зі змісту ст. 178 ЦК України, ч. 3 ст. 424 ЦК України, п. 5 ч. 1 ст. 1107 ЦК України тощо, оскільки це буде суперечити принципу свободи договору (ст. 3 ЦК України) та негативно впливати на динаміку обороту прав в сфері інноваційної діяльності.

### *Список використаних джерел:*

1. Оверковський К.В. Правове забезпечення введення прав промислової власності в господарський оборот : дис. ... д-ра філософії: 081 Право. 08 Право. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 238 с. URL : <https://abstracts.donnu.edu.ua/issue/view/309> (дата звернення 15.03.2021).
2. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник Ю. М. Бажал [та ін.] ; ред. Ю. М. Бажал. Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
3. Управління інноваційними проектами: навч. посібник. Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
4. Баттахов П.П. Право інтелектуальної власності в підприємстві: проблеми теорії і практики : Дисс. ... докт. юрид. наук. 12.00.03. Москва, 2016. 392 с.
5. Рузакова О.А. Система договорів о створенні результатів інтелектуальної діяльності і розпорядженні виключними правами: Дисс. ... докт. юрид. наук. Москва, 2007. 499 с.
6. Адамюк Д.І. Інноваційний продукт як об'єкт правового регулювання за законодавством України та ЄС : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04. Харків, 2016. 20 с.
7. Іванова К.Ю. Господарсько-правове регулювання договірних зобов'язань інноваційного характеру : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.04, Харків. 2012. 200 с.

**ПРОБЛЕМИ ПРАВОЗАСТОСОВЧОГО СУПРОВОДЖЕННЯ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**В.О.Петренко**

д.т.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проектами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**А.А.Устїнов**

магістр, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**І.Д.Древнов**

магістрант, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**Н.Г.Джурко**

магістрант, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

Активізація інноваційної діяльності наукової і виробничої сфер є актуальним, важливим завданням та умовою становлення економічної незалежності України.

В суспільстві, заснованому на інформації і знаннях, результати інтелектуальної діяльності відіграють пріоритетну роль. Стрімкого розвитку набувають й ринкові відносини, підприємницькі структури виходять на закордонні ринки інноваційної продукції.

В Україні попит на результати інноваційної діяльності в промисловості відстає від можливостей науково-технічного прогресу, що обумовлено цілою низкою причин внутрішнього та зовнішнього характеру. Позитивна динаміка зростання числа патентів, що видаються на об'єкти інтелектуальної власності в базових галузях промисловості, не супроводжується позитивною динамікою комерціалізації інновацій.

Об'єкти інтелектуальної власності, які містяться у продукції підприємницьких структур повинні бути захищені від неправомірного їх використання.

В нових умовах господарювання підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних з використанням та впровадженням об'єктів інтелектуальної власності, з необхідністю патентування своєї інноваційної

продукції, з отриманням торговельних марок, з захистом прав інтелектуальної власності [1, с. 314-315].

В епоху трансформаційних перетворень постає питання впровадження результатів інтелектуальної діяльності людей. З'являються нові об'єкти інтелектуальної власності, відбуваються зміни у виробничій сфері, змінюється ринок інноваційної продукції.

Як зазначає автор [2], «при всій науковій і практичній значущості, дослідження сектору інтелектуального бізнесу в літературі досить фрагментарні і мають переважно емпіричний характер, теорія ж знаходиться в зародковому стані, що значною мірою пояснюється тим, що це порівняно новий економічний об'єкт, досить складний для аналізу. Сфера послуг активно розвивається, тому межі сектору швидко змінюються, і часто наявні класифікації не встигають до цього адаптуватися, але вимагають від підприємств нових підходів у їхній діяльності» [2, с. 75]. Таким чином, вимогою часу постає поява розробників інтелектуальних послуг. Ці послуги характеризуються в кожному випадку ексклюзивністю, оригінальністю, неповторністю та які можуть бути використаними лише для одного конкретного замовника.

У дослідженні [3] говориться, що «головною складовою інноваційного підприємництва повинно стати набуття майнових прав інтелектуальної власності, що є суттєвим для розуміння інтересів підприємництва, яке при ігноруванні цих правових вимог може приводити до значних збитків, втрати матеріальних цінностей та до кабальної залежності від власників об'єктів права інтелектуальної власності, які зареєстрували свої права раніше тих, хто намагався набути ці права [3, с. 54].

Підприємці повинні виявляти у продукції своїх підприємств об'єкти інтелектуальної власності, а також забезпечувати їх захист в Україні та за кордоном.

З урахуванням нестабільності вітчизняної економіки, загрозами та ризиками, державі необхідно стимулювати розвиток малого та середнього

підприємництва, який забезпечує стабільний розвиток економіки та поліпшує рівень життя громадян.

Ринок новачій, конкурентної боротьби і капіталів стимулює створення сфери інтелектуального підприємництва, яку визначають як комерційну діяльність у напрямку інноваційних перетворень та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У дослідженні авторів [4] відзначено, що «основою інтелектуального процесу є процес створення, впровадження і поширення інтелектуальної продукції, необхідною властивістю яких є науково-технічна новизна, практичне застосування та комерційна реалізованість. Інтелектуальний продукт — результати інтелектуальної, розумової, духовної та творчої діяльності, втілені у відкриттях, винаходах, патентах, наукових звітах і доповідях, проектах, раціоналізаторських пропозиціях, творах літератури, мистецтва, музики та інше» [4, с. 69].

Життєвий цикл інтелектуальної продукції визначається як період, що починається з фундаментальних та прикладних досліджень і включає всі етапи до моменту, коли нововведення потребує заміни його якісно новим, сучаснішим.

Національна стратегія у сфері інтелектуальної власності на період 2020-2030 роки визначає візію та перспективи національної системи інтелектуальної власності, стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та дії щодо їх реалізації [5, с. 2].

Національна стратегія у сфері інтелектуальної власності визначає поточний стан та наявні проблеми й має на меті визначення необхідних умов для успішного завершення законодавчої, інституційної та судової реформ у сфері інтелектуальної власності для створення, охорони, управління, комерціалізації інтелектуальної власності, максимального використання потенціалу інтелектуальної власності у сталому інноваційному розвитку, створення ефективної системи захисту прав інтелектуальної власності, підтримки винахідництва, підвищення рівня освіти й культури

та популяризації знань у сфері інтелектуальної власності, які б в цілому сприяли розвиткові національної конкурентоспроможної цифрової економіки, заснованої на знаннях, інноваціях та креативності, та підвищували її інвестиційну привабливість.

Правозастосовче супроводження впровадження об'єктів права інтелектуальної власності в інноваційному підприємстві повинно відповідати пріоритетам державного регулювання та мають стати узгодженням інтересів наукової спільноти, держави, бізнесу, що відтворюють концепцію потрібної спіралі, або моделі стратегічних інноваційних мереж, де в системі інноваційного розвитку домінуюче становище починають посідати інститути створення нового знання, а досягнення інтегрального ефекту безперервних оновлень є подальшим поглибленням інноваційності цілісних наукових формувань в умовах просування до неоекономіки [6, с. 55].

Для впровадження об'єктів права інтелектуальної власності потрібні не тільки навички та досвід, а також фінансові можливості, інжинірингове супроводження, виробничі потужності для виготовлення інноваційного обладнання та продукції, а також участь наукових установ у випадках необхідності розробки нових процесів та технологій. Основним фактором інтелектуального бізнесу є об'єкт права інтелектуальної власності, який підлягає впровадженню в комерційний обіг та умови впровадження якого не суперечать чинному законодавству. Підприємницька діяльність у сфері комерційного використання об'єктів інтелектуальної власності направляє свої зусилля на надання комерційних, фінансових, інжинірингових, консалтингових та представницьких послуг суб'єктам права інтелектуальної власності [7, с. 109].

Застосування норм права є діяльністю уповноважених на це суб'єктів, яка передбачає винесення індивідуально-правових рішень, здійснюється за певною процедурою і має своєю метою сприяння адресатам правових норм у реалізації їх прав і обов'язків, а також контроль за цим процесом.

Розкриття функцій цивільного правозастосування пов'язано з

розумінням правозастосування як складової управління державою [8, с. 29].

На сьогодні співставлення правозастосувальної діяльності з економічними і соціально-політичними потребами суспільства стає першочерговим завданням. Реалізація суб'єктами права своїх прав і свобод не повинна завдавати шкоди інтересам держави, а держава, в свою чергу, повинна поважати і охороняти права і свободи громадян і порівнювати свою діяльність, в тому числі правозастосувальну, з їх інтересами і потребами.

Для ефективного використання інтелектуальної власності, державі потрібно забезпечити авторам надійних захист їх прав, створити сприятливі умови для ведення бізнесу, підтримувати розвиток інтелектуального підприємництва, запровадити пільгове кредитування малого і середнього бізнесу, розвиток банківської системи, венчурне фінансування, вдосконалювати систему комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, сприяти появі на ринку інноваційної продукції з використанням інтелектуальної власності, вдосконалити нормативно - правову базу інноваційної та інвестиційної діяльності, гарантувати захист інвесторів [9, с. 130-131].

Підсумовуючи викладене треба зазначити, що в епоху трансформаційних перетворень, які відбуваються в суспільстві, реформуванням основних сфер його життєдіяльності необхідно теоретичне переосмислення сутності, значення та природи правозастосовної діяльності. Виникають абсолютно нові суб'єкти правозастосування, а також трансформуються взаємовідносини між учасниками. Тому необхідно теоретичне обґрунтування шляхів вдосконалення правореалізаційного процесу, особливо правозастосовного супроводження інтелектуального підприємництва, що слугуватиме підґрунтям для правової захищеності громадян та юридичних осіб.

#### Література:

1. Петренко В.О., Рудченко О.В., Маймур Є.Ф., Древнов І.Д., Джурко Н.Г. Інтелектуальне підприємництво у правовому просторі України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 8. С. 313-316. Міжнародна наукометрична база Index Copernicus International (Республіка Польща).

2. Тимохова, Г.Б. Особливості реалізації стратегій розвитку інтелектуального бізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І.І.Мечнікова*, 2017. Том 22. Вип. 12(65). С.74-78.
3. Бутнік-Сіверський, О.Б. Майнові права інтелектуальної власності в сфері інтересів підприємництва. *журнал Інтелект-XXI*, 2016. № 4. С. 46-54.
4. Падерін, І.Д., Горященко Ю.Г., Романов О.В. Інтелектуальний бізнес як важливий напрям інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економічної науки України*, 2017. № 1. С. 68-72.
5. Проект Національної Стратегії розвитку сфери інтелектуальної власності. К.: WIPO. Національний офіс інтелектуальної власності, К.: 2019. 128 с.
6. Бутнік-Сіверський О.Б. Інноваційність цілісних науково-виробничих формувань в умовах поступу до неоекономіки. *Теорія і практика інтелектуальної власності*, 2018. № 2. С. 49-58.
7. Петренко В.О., Рудченко О.В., Соц К.Є. До питання обґрунтування чинників інтелектуального бізнесу. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2018. № 6. С. 108-111.
8. Романюк Я.М. Функції правозастосування: окремі питання. *Правова держава*, 2016. № 24. С. 28-32.
9. Петренко В.О., Устінов А.А. Актуальні аспекти впровадження інтелектуального підприємництва в економіку України. *«Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри»*. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності (25.09.2020, м. Київ) : ел. збірник / КНУ імені Т. Шевченка, НДІ інтелектуальної власності НАПрН України. К., 2020. 229 с. С. 127-131.



**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ – ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**А.В.Пугач**

к.ю.н., адвокат, магістрант, Національна металургійна академія  
України, м. Дніпро

**В.О.Петренко**

д.т.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління  
проектами, Національна металургійна академія України, м. Дніпро

**Є.Ф.Маймур**

студентка III курсу Інституту права Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

Вдосконалення правотворення у сфері інтелектуальної власності повинно відбуватися комплексно й послідовно, спираючись на відповідну спеціальну національну програму, яка підпорядкована не швидкоплинним інтересам тих або інших політичних та комерційних сил, а інтересам усього суспільства. Удосконалення законодавства в сфері інтелектуальної власності, усунення певних прогалин у праві сприятиме запобіганню правопорушенням в цілому, зміцнить економічну сферу впливу при міжнародному співробітництві, надасть можливість нашій країні впевненіше розвиватись у сфері інноваційної діяльності [1, с. 216].

Потрібно відзначити, що система захисту авторського права і суміжних прав потребує удосконалення, так як існують невирішені проблеми:

- зростання кількості правопорушень авторських прав;
- відсутні дієві механізми захисту авторського права;
- низька відповідальність фізичних і юридичних осіб;
- державні органи слабо контролюють питання збору, розподілу та виплати авторської винагороди;
- занадто низька якість контролю за діяльністю організацій колективного управління;

- суперечливість законодавчих актів та інше.

Як зазначає автор [2, с. 76], що не останню роль у неналежному рівні захисту прав авторів відіграють проблеми в судовій і виконавчій владі і недовіра до них громадян. І для цього є цілком серйозні підстави:

- більшість судових справ зводяться нанівець через складність у виявленні порушників, зібранні доказів порушення авторських прав, особливо це стосується особистих немайнових прав автора;

- допускаються помилки при розгляді судових справ через неправильне застосування законодавства щодо авторського права;

- необізнаність суддів, відсутність у них спеціальних знань з права інтелектуальної власності.

Від ефективності захисту прав інтелектуальної власності, який забезпечується в державі, багато в чому залежить не лише розвиток творчого, інтелектуального потенціалу громадян, а й визнання країни повноправним учасником міжнародного ринку інтелектуальної власності [3, с. 362].

Організація дієвої системи правозастосування у сфері створення та використання об'єктів інтелектуальної власності безпосередньо впливає як на ефективність розбудови національного науково-технологічного комплексу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і на підвищення інвестиційного іміджу держави, запровадження сприятливого інноваційного клімату [4, с. 5].

Однією з головних умов забезпечення захисту інтелектуальної власності підприємства є здатність протистояти загрозам, що вже існують або можуть виникнути в майбутньому. Аналізуючи загрози, слід звернути увагу на наступне: які загрози можуть завдати шкоди підприємству; які збитки підприємство може понести; внаслідок чого підприємство може знизити темпи свого розвитку та зменшити капітал. Загрози інтелектуальній власності на підприємстві, як правило, поділяються на зовнішні, так і внутрішні. Вони виникають з різних причин:

– непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які відображаються або можуть відобразитися на діяльності суб'єкта господарювання. Це може бути зміна цін, зміни у податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни соціально-політичної ситуації та інші;

– зміни у відносинах з іншими суб'єктами господарювання, партнерами по бізнесу. Ці зміни можуть бути викликані як самим суб'єктом, так і безпосередньо його партнерами, що призведе до перегляду досягнутих домовленостей або відмови від них;

– зміни, що відбуваються в діяльності самого суб'єкта господарювання, або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації персоналу запланованим завданням, раптовий вихід із ладу основних виробничих фондів та інше);

– науково-технічний прогрес, в наслідок якого формується нова система орієнтації (наприклад, зміна ставлення до ручної праці після виникнення машинної) [5, с. 21].

Метою формування системи 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.

У сучасних умовах господарювання підприємства повинні створювати систему захисту інтелектуальної власності. Система захисту інтелектуальної власності – це комплекс управлінських, правових, економічних, охоронних, судово-правових дій, що забезпечують безпеку підприємства [5, с. 23].

Для забезпечення ефективної діяльності системи захисту інтелектуальної власності на підприємстві необхідно враховувати:

- специфіку, структуру підприємства, вид діяльності;
- кількісний та якісний склад менеджменту, персоналу;

- зовнішнє та внутрішнє середовище, в яких працює підприємство; необхідність чіткої координації дій, які спрямовані на адекватну реакцію на загрози;
- планування, розробка та впровадження планів та рішень;
- оптимальний розподіл та використання ресурсів;
- удосконалення застосування вже існуючих на підприємстві засобів захисту інтелектуальної власності;
- постійний контроль та захист прав інтелектуальної власності.

Механізм правового захисту включається у галузь правового регулювання тоді, коли необхідно усунути перешкоди, що виникають на шляху здійснення прав і законних інтересів, і проявляється в системі заходів, спрямованих на зупинення правопорушення й усунення його наслідків, хоча дія правової охорони при цьому не припиняється. На відміну від охорони, захист не здійснює попередження правопорушення – кожен захід захисту спрямований проти правопорушника [6].

Основою стратегії захисту порушених прав у сфері інтелектуальної власності є ініціатива правоволодільця. Згідно з законодавством у сфері інтелектуальної власності в Україні правоволодільець сам несе відповідальність за вибір способу захисту та його реалізацію. Як правило, автори та володільці прав не завжди поінформовані про свої права захисту. В зв'язку з тим, що питання захисту порушених прав інтелектуальної власності все більше набувають актуальності, назріває необхідність ознайомлення громадян з такими правами на рівні шкільної та вищої освіти, так званий «інтелектуальний всеобуч» [7].

Таким чином, на сьогодні, вирішення проблеми захисту порушених прав інтелектуальної власності має актуальне значення в Україні. Задля вирішення проблеми захисту інтелектуальної власності треба створити необхідні умови для сталого розвитку підприємства; розширити перелік мотивацій творчої праці персоналу; забезпечити збереження та примноження нематеріальних ресурсів;

організувати навчання зацікавлених співробітників сучасним методам створення об'єктів інтелектуальної власності.

Література:

9. Бошицький Ю.Л. Інтелектуальна власність в сучасній Україні – актуальні питання модернізації та правового регулювання. *Часопис Київського університету права*, 2013. № 1. С. 213 -217.
10. Рудник Т.В. Деякі проблемні питання захисту авторського права в Україні. *Юридичний вісник*, 2009. № 1(10). С. 74 – 77.
11. Улянова Г.О. Захист прав творців реклами від неправомірного використання рекламних матеріалів. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»: зб. наук. праць.* – Т. XII. – Одеса: Юрид. літ-ра, 2012. С. 360–369.
12. Орлюк О. Інтелектуальна власність в Україні: досвід, законодавство, проблеми, перспективи. *Право України*. 2011. № 3. С. 4 – 20.
13. Перевалова Л.В., Окладна М.Г. Проблеми захисту інтелектуальної власності в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*, 2016. № 13 (1185). С. 20-23.
14. Захист прав інтелектуальної власності. URL: <http://www.intellect21.cdu.ua>.
15. Петренко В.О., Рудченко О.В. Актуальні питання захисту порушених прав інтелектуальної власності. *«Порушення прав у сфері інтелектуальної власності як підстава адміністративної, кримінальної та цивільної відповідальності».* Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (Київ 10 грудня 2019 р.) НДІВ НАПР України. Інтерсервіс. Київ. 178 с. С. 96-99.

**НЕОБХІДНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОХОРОНИ ПРАВ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ**

**О.М. Пузняк**

канд. біол. наук, в.о. директора Волинської державної сільськогосподарської  
дослідної станції Інституту картоплярства Національної академії аграрних наук  
України

**І.З. Дуць**

учений секретар селекції Волинської державної сільськогосподарської  
дослідної станції Інституту картоплярства Національної академії аграрних наук  
України

**О.О. Ничипорук**

завідувачка лабораторії рослинництва та селекції Волинської державної  
сільськогосподарської дослідної станції Інституту картоплярства Національної  
академії аграрних наук України

Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту  
картоплярства НААН України (м. Луцьк, Волинська область)

Одним із чинників забезпечення національної продовольчої безпеки України є збільшення валових зборів високоякісного зерна за рахунок впровадження селекційних інновацій, зокрема сортів рослин. Сучасному селекціонеру не достатньо створити новий сорт, одночасно він повинен забезпечити об'єкту права інтелектуальної власності належну правову охорону.

Від вирішення проблеми створення ефективної системи охорони інтелектуальної власності в сільському господарстві залежить міцність фундаменту для інноваційної моделі його розвитку, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної сільськогосподарської продукції у світовому ринковому середовищі. Механізм розвитку інтелектуальної власності в аграрній сфері включає три складові: економічну, нормативно-правову, організаційну [2]. Основною метою даної наукової публікації є дослідити

сучасний стан та особливості процесу охорони прав інтелектуальної власності в аграрній сфері України на прикладі Волинської державної сільськогосподарської станції Інституту картоплярства Національної академії аграрних наук України (Волинська ДСГДС ІК НААН).

Головною ланкою в інфраструктурі національної системи охорони прав інтелектуальної власності в аграрному секторі України є Державний департамент інтелектуальної власності, який утворений у складі Міністерства освіти і науки як урядовий орган державного управління. Важливим напрямом розвитку економіки, зокрема в сільському господарстві, є селекційні дослідження, які є об'єктами інтелектуальної власності. Правова охорона селекційних досягнень здійснюється Міжнародною конвенцією про охорону селекційних досягнень (1961 р.), Цивільним кодексом України, Законами України «Про охорону прав на сорти рослин», «Про племінну справу у тваринництві» та ін.

Об'єктами права інтелектуальної власності на селекційні досягнення є: сорт рослин і порода тварин. Сорт рослин – це окрема група рослин (клон, лінія, гібрид першого покоління, популяція) в рамках нижчого із відомих ботанічних таксонів. Під породою тварин зазвичай розуміють селекційні досягнення у тваринництві. Право власності на ці об'єкти регулює Цивільний кодекс і спеціальні нормативні акти. Згідно з Кодексом, право інтелектуальної власності на сорти рослин, породи тварин включає:

- 1) особисте немайнове право інтелектуальної власності, підтверджене державною реєстрацією;
- 2) майнове право інтелектуальної власності, що підтверджене патентом;
- 3) майнове право інтелектуальної власності на розповсюдження певного сорту рослин, породи тварин, підтверджене державною реєстрацією.

Майновими правами інтелектуальної власності на сорти рослин, породи тварин, що підтверджені патентом, є:

- 1) право на використання сорту рослин, породи тварин, придатних для розповсюдження в Україні;

2) виняткове право розпоряджатися певним сортом рослин або породою тварин;

3) виняткове право перешкоджати неправомірному використанню сорту рослин, породи тварин, зокрема забороняти таке використання;

4) інші майнові права інтелектуальної власності, встановлені Законом.

Майнові права інтелектуальної власності на сорт рослин, породу тварин належать власникові патенту, якщо інше не передбачене угодою або законом. Вони набирають чинності наступного дня після дати їх державної реєстрації. Термін дії виняткових майнових прав на сорт рослин, породу тварин закінчується через тридцять років, а щодо дерев і винограду – через тридцять п'ять років, починаючи з 1 січня року, наступного за роком державної реєстрації цих прав. Право отримують на сорт, який відповідає критеріям охороноспроможності та який має назву, зазначену в законі.

Про особисте немайнове право авторства на сорт свідчать Державний реєстр сортів рослин, придатних для поширення в Україні, Реєстр патентів, нормативно-правовою основою ведення якого виступає Положення про Державний реєстр прав інтелектуальної власності на сорти рослин та про видачу патентів України на сорти рослин, свідоцтво про авторство на сорт рослин, патент. Про майнове право власника сорту свідчать Реєстр патентів, патент. Обсяг правової охорони сорту, на який виданий патент, визначається сукупністю ознак, вказаних в описі сорту в Реєстрі патентів[3].

Об'єктом наукового дослідження виступає Волинська ДСГДС ІК НААН, яка є членом Західного міжрегіонального наукового центру Національної академії аграрних наук України і знаходиться в смт Рокині Луцького району Волинської області. В таблиці наведено об'єкти права інтелектуальної власності організації та відповідні охоронні документи, що це засвідчують.

Проведений аналіз вітчизняної нормативно-правової та наукової літератури дозволяє стверджувати, що основними активами, які виокремлюють сільське господарство від інших галузей є рослини і тварини. Тому для



сільськогосподарських підприємств важливою є достовірною оцінка прав інтелектуальної власності, пов'язаних з їх створенням і використанням (права на сорт рослин та породи тварин).

Таблиця

**Сорти рослин, об'єкти права інтелектуальної власності Волинської ДСГДС ІК НААН**

<b>Об'єкти права інтелектуальної власності (сорт рослин)</b>	<b>Охоронні документи</b>
- Жито посівне (озиме) <i>Ірина</i>	Свідоцтво № 08920 від 26.12.2003 р.; патент № 150081 від 23.02.2011 р.
- Тритикале (озиме) <i>Маркіян</i>	Свідоцтво № 150287 від 05.02.2015 р.; патент № 150155 від 30.11.2010 р.
- Тритикале (озиме) <i>Шаланда</i>	Свідоцтво № 140668 від 15.05.2014 р.
- Тритикале (озиме) <i>Пластун волинський</i>	Свідоцтво №180766 від 06.03.2018; патент №180788 від 06.03.2018 р.
- Тритикале (озиме) <i>Ярослава</i>	Свідоцтво №181091 від 08.11.2018; патент №190594 від 09.04.2019 р.
- Тритикале (озиме) <i>Тимофій</i>	Свідоцтво №190663 від 28.01.2019; патент №190596 від 09.04.2019 р.
- Тритикале (озиме) <i>Єлань</i>	Свідоцтво №201824 від 17.11.2020 р.
- Тритикале (озиме) <i>Пудік</i>	Свідоцтво № 200844 від 27.10.2020; патент №200726 від 30.10.2020 р.
- Ячмінь звичайний (ярий) <i>Карат</i>	Свідоцтво № 08922 від 01.01.1998 р.
- Люпин жовтий <i>Світязь</i>	Свідоцтво № 110319 від 20.12.2011 р.; патент №120260 від 27.03.2012 р.
- Люпин жовтий <i>Прип'ятський</i>	Свідоцтво № 08923 від 01.01.1990 р.;
- Люпин жовтий <i>Лучеськ</i>	Свідоцтво №170875 від 15.05.2017; патент №170506 від 27.10.2017 р.
- Люпин жовтий <i>Дарунок Полісся</i>	Свідоцтво №2102247 від 18.01.2021; патент №2102285 від 28.01.2021 р.

*Джерело:* складено за матеріалами Волинської ДСГДС ІК НААН

Отже, державна політика у сфері інтелектуальної власності, як складової інтелектуального капіталу, повинна забезпечувати ефективну та дієву охорону прав на неї, що вимагає, поряд з подальшим дослідженням економічної складової, також і створення дієвих правових механізмів її реалізації[1]. Нормативно-правова складова має бути спрямована на гармонізацію вітчизняного законодавства з міжнародним, зокрема із законодавством ЄС; вдосконалення правового регулювання економічної складової права інтелектуальної власності, що передбачає систему сплати мита та зборів, пов'язаних з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності; посилення

правового захисту прав інтелектуальної власності, зокрема, через посилення юридичної відповідальності за порушення авторських прав (кримінальної, адміністративної, цивільно-правової); удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності патентних повірених, посилення контролю держави за якістю наданих ними послуг; удосконалення патентно-інформаційного забезпечення, пов'язаного з набуттям прав на об'єкти інтелектуальної власності; здійснення заходів щодо активізації участі України в діяльності Всесвітньої організації інтелектуальної власності та підвищення іміджу держави в міжнародних процесах щодо захисту інтелектуальної власності.

### **Література:**

1. Браженко С.А., Прасолов Є.Я. Соціально-економічне значення інтелектуальної власності в агропромисловому секторі. *Роль і значення інтелектуальної власності в інноваційному розвитку економіки* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції. К.: Інститут інтелектуальної власності Національного університету «Одеська юридична академія», 2012. С. 371-380.
2. Жураковська І.В. Оцінка інтелектуальної власності в АПК: міжнародний досвід та вітчизняний підхід. *Облік і фінанси АПК*. 2007. № 3-5. С. 23-29.
3. Стефанчук Р.О. Цивільне право України: навчальний посібник. Київ, 2005. URL: [http://www.ebk.net.ua/Book/law/stefanchuk\\_tsivpu/part6/608.htm](http://www.ebk.net.ua/Book/law/stefanchuk_tsivpu/part6/608.htm). (дата звернення: 12.03.2021).

## СТАН ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО СЕКРЕТНИХ ВИНАХОДІВ / КОРИСНИХ МОДЕЛЕЙ

**Ромашко А.С.**, к.т.н., доцент, **Кравець О.М.**, к.т.н., доцент,  
**Поладько О.М.**, студент 3-го курсу  
Національний технічний університет України  
„Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”

У 2020 році відбулось значне реформування законодавства щодо системи охорони інтелектуальної власності взагалі і щодо правової охорони винаходів та корисних моделей зокрема [1]. Зазначимо що в тексті зазначеного Закону залишились терміни «секретний винахід» та «секретна корисна модель». Разом з тим на сайті Укрпатенту станом на 15.02.2021 наявна форма бланку заяви про державну реєстрацію винаходу (корисної моделі) [2], натомість щодо секретних винаходів (корисних моделей) форма бланку відсутня. Зазначене спонукало ще раз задуматись над потрібністю таких об'єктів права інтелектуальної власності як секретний винахід та секретна корисна модель. Які переваги та ризики несе державна реєстрація таких секретних об'єктів?

Звернемося до історії питання. В першій редакції Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» від 15.12.1993 р. поняття «секретний винахід», «секретна корисна модель» були відсутні і вперше ці поняття з'явилися в редакції зазначеного Закону від 11.07.2000 р. І в редакції 2000-го року і в пізніших редакціях (включно з чинною) не було жодним чином зазначено наявність окремого бланку заяви на «видачу патенту» (в останній редакції Закону «державну реєстрацію майнових прав») на секретний винахід/секретну корисну модель. Натомість у редакції 2000-го року було зазначено, що до «заявки додається пропозиція заявника щодо віднесення винаходу (корисної моделі) до державної таємниці з посиланням на відповідні

положення Закону України "Про державну таємницю". Це положення залишилось чинним і до сьогодні, але до 2020 у нас була окрема заява щодо секретних винаходів/корисних моделей.

Зазначимо, що з 22.01.2001 року діють «Правила складання і подання заявки на винахід та заявки на корисну модель» [3] (далі – Правила складання), які містять пункт «Особливості подання заявки на секретний винахід (корисну модель)» (в першій редакції цього документу номер пункту 18, а в діючій 17). Зазначені Правила складання передбачають подання заявки «про видачу патенту України на секретний винахід (корисну модель)». Поки наявна редакція цих Правил складання від 25.07.2011 і вона не повністю відповідає вимогам останньої редакції Закону [1] і не лише щодо секретних винаходів/корисних моделей.

На цей час ситуація така Правила складання не актуалізовані і містять положення про окрему заяву щодо секретних винаходів\корисних моделей, хоча в Законі ще з 2000 року наявність окремого бланку заявки на зазначені об'єкти не передбачається (по тексту Закону - заява плюс пропозиція).

Патенти на винахід / корисну модель (точно так як і на секретний винахід/корисну модель) мають територіальну дію і діють лише в тій державі, яка видала патент. Тобто патенти обох видів (якщо вони секретні) будуть діяти лише в одній нашій країні. В інших країнах про них не знатимуть (в нашій країні про них теж знатимуть лише особи, допущені до таємниць) і зможуть відкрито патентувати (чи просто використовувати) аналогічну інформацію.

Наразі в новому Зводі відомостей [4], що становлять державну таємницю (далі Звід) є вісім згадок про винахід та дві про корисну модель, причому корисні моделі можуть стосуватися лише засобів спецзв'язку.

Але чи потрібні нам такі об'єкти, бо такий же результат як і секретний патент для країни матиме засекречена інформація (державна таємниця).

Зазначимо також, що рішення про засекречування/розсекречування приймається одноосібно, а також ускладнюється комерціалізація таких патентів

(якщо взагалі вона буде можливою), бо такі процедури можливі лише за погодженням з державним експертом і, знову ж, одноосібно.

Щодо корисної моделі, для якої експертиза на новизну та промислову придатність не здійснюється, то до вищесказаного додаються ризики порушення прав третіх осіб.

Якщо звернутись до досвіду інших країн, то не всі країни видають секретні патенти - за засекреченою заявкою діловодство призупиняється, а заявнику виплачується винагорода та/чи збитки завдані невикористанням. Але, наприклад, Німеччина видає секретні охоронні документи лише на винаходи з реєстрацією в спеціальному реєстрі, знову таки ж з компенсацією (а в Україні компенсують лише сплату зборів). Варто зазначити, що одноосібні рішення, в силу наявності людського фактора, можуть бути не зовсім вірними.

Окрім того секретні патенти не передбачені Паризькою конвенцією про охорону промислової власності чи Угодою про заснування Світової організації торгівлі (додаток 1С. Угода ТРІПС) на які посилається наше законодавство [1], що означає, те що секретні патенти – особливість національного законодавства.

Разом з тим в Законі України «Про державну таємницю» [6, стаття 2] зазначено, відносини за цим Законом регулюються Законом України "Про інформацію", де окремо виділена науково-технічна інформація [7, стаття 10].

В Україні також діє Закон України "Про науково-технічну інформацію" [8] в преамбулі якого записано, що його дія «не поширюється на інформацію, що містить державну та іншу охоронювану законом таємницю». Цей Закон створює національну систему науково-технічної інформації «за допомогою якої формується державна інформаційна політика, а також здійснюється координація робіт по створенню, користуванню, зберіганню та поширенню національних ресурсів науково-технічної інформації з урахуванням інтересів національної безпеки». Разом з тим в зазначеному Законі [8, ст.15, част.4] зазначено, що під час надання інформаційної продукції та послуг Державними органами та службами науково-технічної інформації «повинні гарантуватись охорона прав інтелектуальної власності, державної та комерційної таємниці,

законні права та інтереси власника і виробника інформаційної продукції і послуг». Тобто, якщо це повинно «гарантуватись» то Закон України "Про науково-технічну інформацію" [8] поширюється і на державну таємницю.

З огляду на зазначене варто переглянути питання доцільності секретних винаходів/корисних моделей в Україні, актуалізувати Правила складання, Закон України "Про науково-технічну інформацію" та, за потреби інше законодавство, що стосується цих аспектів.

#### Список використаних джерел

1. Закон України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>.

2. Форми бланків офіційних документів/ Державне підприємство "Український інститут інтелектуальної власності" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukrpatent.org/uk/articles/blanki-pohodj> .

3. Правила складання і подання заявки на винахід та заявки на корисну модель». [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0173-01/ed20110725#Text> .

4. Закон України "Про охорону прав на промислові зразки". [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text> .

5. Звід відомостей, що становлять державну таємницю (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 січня 2021 р. за № 52/35674). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0052-21?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BD#Text>

6. Закон України «Про державну таємницю» від 21.01.1994 № 3855-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>.

7. Закон України "Про інформацію". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2938-17>.

8. Закон України "Про науково-технічну інформацію". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3322-12>.

## ПРОЦЕСУАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ЦИВІЛЬНИХ СПРАВАХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

**А. В. Шабалін**

кандидат юридичних наук, керівник сектору узагальнення експертної та судової практики Центру експертних досліджень НДІ інтелектуальної власності  
НАПрН України, адвокат

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами (надалі – Угода) [1] стала відправною точкою для обрання Україною європейського шляху розвитку, зокрема й у правовій системі.

В Угоді Розділ III «Юстиція, свобода і безпека», у якому знайшли свого закріплення базові принципи щодо юстиції, захисту основних свобод та забезпечення безпеки (як відомо політична частина Угоди підписана 21.03.2014 р., економічна частина – 27.06. 2014 р.) [2].

Вищевикладене свідчить про необхідність дослідження існуючих загальноєвропейських правових інститутів. Такий підхід дозволить розкрити природу таких інституцій, особливості правозастосовчої практики, що, в цілому, має позитивне значення для українського права.

У контексті вищезазначеного, ми б хотіли зосередити увагу на такому європейському інституті, як міри забезпечення (обмеження) у цивільних справах.

Загальне європейське право дозволяє застосовувати забезпечувальні заходи в рамках цивільного провадження – Регламент ЄС 606/2013 (надалі – Регламент) [3].

Зупинимось на ключових положеннях інституту інститут забезпечення (обмеження) у цивільних справах.

Відповідно до ст. 9 вказаного Регламенту забезпечувальні заходи (заходи обмеження) розповсюджуються на цивільні провадження (цивільні справи). Забезпечення в межах Регламенту можуть бути застосовані в судових справах. У ст.ст. 14, 15 Регламенту знайшов свого закріплення принцип взаємного визнання рішень щодо запровадження певних обмежувальних заходів в цивільних справах [3]. Згаданий принцип є одним із базових в ЄС. Статтею 15 Регламенту визначено граничний термін застосування заходів забезпечення у цивільних провадженнях – до 12 місяців. Згідно ст. 19 Регламенту реалізація мір забезпечення щодо особи, яка потребує такого, відбувається за місцем її проживання чи місцем роботи або в іншому місці, яке ця особа регулярно відвідує, наприклад, за місцем проживання близьких родичів чи знаходженням школи або(чи) навчального закладу заклад, в який відвідує дитина такої особи. Відповідні адреси повинні бути зазначені у забезпечувальному документі (сертифікаті) [3]. У ст.ст. 5, 7, 22 Регламенту визначено єдину форму і зміст забезпечувального документа (сертифіката) [3].

Варто зазначити, що Регламент не містить чіткого переліку мір забезпечення у цивільних справах. У п.п. 1, 4 ст. 3 Регламенту лише наведений орієнтовний перелік засобів забезпечення, зокрема: заборона щодо наближення до місця проживання, роботи особи, яка знаходиться під забезпеченням; заборона щодо будь-яких контактів, у тому числі телефонування, листування (звичайною поштою, електронною поштою), з особою, яка знаходиться під забезпеченням (п. а ч. 1 ст. 3 Регламенту) [4]. Поруч із тим у документі вказується, що забезпечувальним заходом може бути будь-яке відповідне рішення, яке було прийнято компетентним органом, у тому числі й судом, держави-члена ЄС відповідно до національного законодавства [3].

Міри забезпечення, відповідно до Регламенту, можуть бути застосовані у широкій лінійки цивільних справ, зокрема: у сімейних справах, у справах щодо поділу майна, у справах про відшкодування шкоди, у комерційних справах (господарських), наприклад про захист права інтелектуальної власності, про захист.



## Література:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL : [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011).
2. Шабалін А. В. Судочинство у справах наказного провадження : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.03 «Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право». – К., 2016. с. 16-17.
3. Directive 2011/99/EU on the European Protection Order (EPO). Site Eur-lex.uropa.eu URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011L0099>

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

**FORMATION OF HEURISTIC POSTULATES AS THE BASIS OF  
INTELLECTUAL ACTIVITY**

**Szabolcs Nagy**

doctor of Economics, Professor, Deputy Dean of the Faculty of Economics  
University of Miskolc (Miskolc, Hungary)

**Petro Perereva**

doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management of  
Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations, NTU «Kharkiv  
Polytechnic Institute» (Kharkov, Ukraine)

Heuristics is a science that studies the creative, unconscious thinking of man, the methods used in the discovery of the new and in learning. Heuristics is associated with psychology, physiology of higher nervous activity, cybernetics and other sciences. The main object of heuristics as a science is creative activity. The scientific literature does not have a single opinion on the interpretation of heuristics as such. There are a number of concepts that suggest that heuristics as an independent science has not yet been formed. Despite the large number of scientific papers on heuristics, they usually deal with its individual problems and do not give a clear idea of its classification or the status of heuristics among other sciences. Therefore, this problem is extremely relevant.

Heuristics, as a science, is based on a number of important postulates that have a heuristic meaning and philosophical basis. The postulates of the theory act as its main abstractions and serve as a meaningful basis for the conclusion of its other provisions. Based on this definition, we formulate the basic postulates of heuristics as follows:

*Postulate 1.* Heuristic systems created by people to meet the needs of creative activity are developed by them in the direction of increasing the degree of their ideality.

*Postulate 2.* The laws of development of heuristic systems are objective and recognizable, which fully corresponds to the basic provisions of the theory of knowledge of materialist philosophy. National heuristic systems that have evolved over the centuries by the peoples of different countries on different continents, however, still have significantly more similarities than differences. This fact alone convincingly shows that in general the world system of creative activity is developing in accordance with some objective supranational laws. Knowledge and purposeful use of these laws (along with postulate 1) allows you to predict with high accuracy and with the help of certain innovations and innovations to accelerate the development of heuristic systems. This is the well-known in heuristics the meaning of "anticipation" (prediction of events - from the Latin. Anticipation), which is the basis of heuristic creativity in any field of human activity.

*Postulate 3.* The laws of development of heuristic systems can be identified by studying their evolution or by analogy with the laws established in other classes of artificial systems. The class of technical systems with its well-organized and structured patent fund turned out to be the most convenient. On its basis such laws of technical heuristics as are formulated:

- a) the law of increasing the degree of dynamism of systems;
- b) the law of unification of alternative technical systems;
- c) the law of transition of systems from macro to micro level;
- 4) the law of complication of technical systems, etc.

After the discovery of these laws in technology is no longer a big deal to "see" their manifestations in other classes of artificial systems.

*Postulate 4.* Primary in heuristics is the development of heuristic systems, and secondary - its reflection in the minds of their creators, which fully corresponds to the solution of the basic question of materialist philosophy.

*Postulate 5.* The development of heuristic systems occurs by overcoming all contradictions between their existing properties and desired in accordance with postulate 1. Thus, consideration of group learning (GOS), prevailing in the world educational system, from the standpoint of heuristics, memory theories, systems

analysis, cybernetics, probabilities and the theory of queuing systems allowed to identify and quantify eight acute contradictions, the purposeful overcoming of which led to the development of a number of effective innovations. The group of "cognitive" contradictions ("discreteness", "range" and "asynchrony") is overcome by using the disciplinary-block principle of learning. The group of "qualimetric" contradictions ("productivity", "quantization" and "subjectivity") is overcome by computer testing. "Conceptual" contradictions of the group way of learning ("learning-giving" and "silence") are overcome through the use of learning in pairs of variable composition. Thus, this postulate also fully corresponds to the basic law of dialectics - the law of unity and the struggle of opposites (contradictions) as the driving force of any development.

*Postulate 6.* The development of heuristic systems and systems served by them is uneven (with different speeds), uneven development and individual components of heuristic systems. In this regard, gradually arise and accumulate contradictions of development, their severity increases until they are resolved with the advent of a new heuristic system, a new paradigm of creativity, new educational technologies. Thus, the slow accumulation of contradictions between the demands of society and the capabilities of creative systems led to a global and systemic crisis of the world system of creative activity, which began in the middle of last century and still has not found an acceptable solution.

*Postulate 7.* The development of heuristic systems is cyclical, ie each of them experiences periods of "birth", "development", "maturity", "degradation" and "death". In this case, the "degradation" and "death" of a heuristic system is presented as its displacement and replacement by a more perfect system, competitive in its functions and its value during the endless "innovation" process. Needless to say, this postulate is based on one of the basic laws of dialectics - the law of negation of negation.

*Postulate 8.* The target functions of creative and heuristic systems are formed into supersystems - "customers" of creative services. In the global division of labor, the world system of creative activity is a monopoly on the provision of creative

services. Therefore, all large-scale supersystems (industry, agriculture, trade, transport, defense, etc.) are "customers" for it.

*Postulate 9.* Heuristics is a system whose development is subject to the laws that it itself discovers and studies. Thus, there is a self-development of heuristics using its own tools and methods.

Since the formulated postulates are based on the general laws of dialectics, their conscious use in the design and use of heuristic systems creates a sound philosophical and methodological basis for heuristic creativity. Heuristic systems are systems that themselves serve large-scale national and international flows of economic goods and resources.

### Literature

1. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

2. Pererva Petro Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // Petro Pererva, Szabolcs Nagy, Maria Maslak.- MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna.- № 5.- 2018.- [Published online].- Access mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)

3. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

4. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

5. Nagy S. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.G.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

6. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного

університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.

8. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobielieva T.O Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптimum–2017»: тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.– С. 140-143.

9. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.

10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЄВА Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.

11. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаенс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.

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

13. Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

14. Перерва П.Г., Гочарова Н.П., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. 1998.- 267с.

15. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.

16. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

## ON THE SECURITY OF ELECTRONIC PAYMENTS

**A.P. Girman**

PhD in Political Science, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Regional Studies and Tourism, The University of Customs and Finance (Dnipro)

The modern global world cannot be imagined without innovations using the Internet, especially in the financial sphere.

The growing number of payment systems is inevitable every year, as they have very important and undeniable advantages, such as:

- availability - any user has the opportunity to open their own electronic account for free;
- ease of use - to open and use an electronic account does not require any special knowledge, all the following steps are intuitive;
- mobility - regardless of its location, the user can carry out any financial transactions with his account;
- efficiency - the transfer of funds from account to account occurs within a few seconds;
- security - information is transmitted using SSL1 protocol with a code key of 128 bits or other cryptographic algorithms.

With the help of the payment system you can pay for goods and services of various projects and services.

Electronic payment systems make it possible to simplify financial transactions between buyer and seller. They also promote the development of e-commerce, as they allow the transaction to be done almost instantly. The only drawback and the main obstacle to the more rapid development of electronic payment systems is the distrust of many users to electronic money.

Considering the peculiarities of the use of computer systems and technology in banks, it should be noted that the basis of their application is to ensure electronic



money circulation. Purchases of goods and services (as well as earnings) via the Internet are becoming the norm. For financial transactions in the network, in addition to traditional bank plastic cards, use all sorts of electronic payment systems. The most popular in the Ukrainian segment of the Internet (as evidenced by the number of registrations) are WebMoney, RBK Money, Internet.Money, E-Gold and PayPal.

Security of payments on the Internet is provided by information security systems [1; 2]. For example, in order to hack one "e-wallet", a hacker needs to decrypt the key in 1024 bits. In terms of statistics, you need to go through about half of the possible keys before you find the right one. If the key length is 1024 bits, it means that on average it is necessary to carry out the number of iterations, which is equal to  $2^{1023}$  degrees, and this is a figure with 307 zeros. Even with the current development of computer technology, it can take about three years. In addition, no one knows how much will be in a broken wallet. Such security features are used, for example, payment systems WebMoney and the Internet. Money.

The popularity of e-money can be evidenced by its popularity. For example, more than 400,000 e-wallets are registered in the WebMoney system in Ukraine, 80,000 in the Internet. Money, and the total circulation of e-money in Ukraine in recent years, according to experts, has been about two billion dollars. The lack of supervision allows customers of virtual payment systems not only to buy books and pay for "communal services", but also to transfer money abroad without any restrictions and control by government agencies. So, in the WebMoney system it is possible to replenish and transfer in cash almost in 5 thousand settlements in 50 countries of the world. So money can cross any borders freely

### **Literature:**

1. Gavrilova E.M. Electronic money: the essence, functions and role in the economy. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnye-dengi-suschnost-funktsii-i-rol-v-ekonomike-1/viewer>
2. Kazimagomedova Z.A., Atemova A.Z. Electronic money in the modern world. URL: <http://edrv.ru/article/09-04-20>

## SUBSTANTIATION OF SOURCES OF INNOVATIVE IDEAS

**Malgorzata Sikorska**

kanclerz Higher School of Labour Safety Management (WSZOP) (Katowice,  
Poland)

**Petro Perereva**

doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management of  
Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations, NTU «Kharkiv  
Polytechnic Institute» (Kharkov, Ukraine)

The process of developing a new product begins with putting forward ideas. The company's management must determine which products and which markets should be focused on and what goals should be achieved in the production of a new product. It is necessary to establish how to distribute the company's efforts between the development of original products, modification of existing ones and copying products produced by competitors.

There are many sources of ideas for new products: ideas can come from consumers, scientists, employees of the company, competitors, dealers of the company and senior management (Fig. 1).

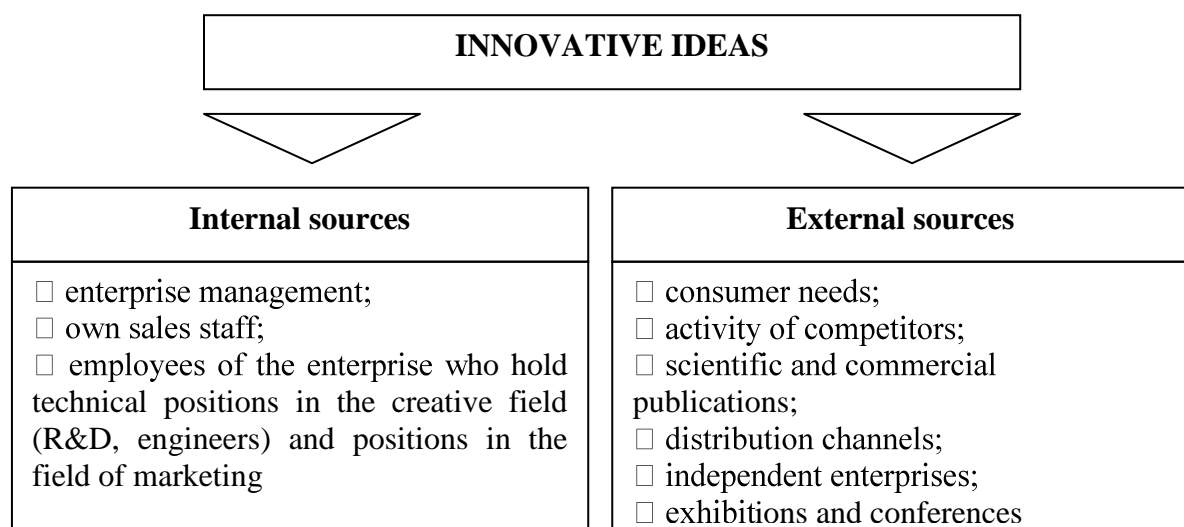


Figure 1 - Sources of innovative ideas

*Source:* developed by the authors

The concept of innovative marketing is based on the fact that it is most logical to consider the starting point in the search for new ideas of consumer needs and desires. Most ideas for new industrial goods came from consumers. Businesses that produce industrial equipment can learn a lot from their leading users, ie consumers who use their products most professionally and feel the need to improve it before other customers. The wishes and needs of customers can be monitored through surveys, design tests, group discussions and consideration of proposals and consumer complaints. Many of the best ideas were born after consumers were asked to describe the problems that arise when using the product.

The company can also expect new ideas from its scientists, engineers, designers and other employees. Successful companies encourage the desire of employees to find ways to improve production processes, as well as goods and services of the enterprise.

Good ideas also come when studying the goods and services of competitors. You can learn a lot about the activities of competitors from distributors, suppliers and sales representatives, find out which qualities of new products attract competitors and which they do not like. You can buy competitors' products, disassemble them into parts and make your own on their basis, but of better quality. Japanese companies have proven themselves to be unsurpassed masters in copying goods while improving them.

A great source of ideas for new products are sales representatives and dealers. They are in constant contact with customers, know their needs and complaints. Often they are the first to learn about new developments of competitors. There is a growing number of companies in which sales representatives, distributors and dealers are specially trained to find new ideas and rewarded for success in this field. Another source of ideas can be the top management of the enterprise.

There are other sources of new ideas, including inventors, patent attorneys, university and commercial laboratories, industry consultants, advertising agencies, marketing research agencies, industry publications, and other idea generators.

Ideas can come from many sources, but the likelihood that they will attract the attention of management depends on the employee to play the role of an influential defender of the product, without which, as a rule, the product idea is never taken seriously.

Generating as many ideas as possible to create a new product is the most important prerequisite for successful innovation processes. The technology of searching for innovative ideas in conducting innovative research and development in the general case can be based on formalized or heuristic methods.

Formal search methods implement clearly defined procedures for obtaining new solutions for specific tasks. Such methods have proven themselves well, for example, in information and patent research, in the analysis of the funds of known technical solutions, etc. Usually such methods are quite effective when used at a higher intellectual level of already known development, ie the creation of an innovative product based on a borrowed idea. In this case, the main task of the researcher is to find the necessary idea, already expressed earlier. Note that there is nothing wrong with this process. The development of scientific and technological progress does not involve the promotion of only new, original ideas that have not yet been expressed, but even more involves the further development and improvement of previously expressed ideas, which form the basis, the foundation for moving forward. The practice of innovative activity shows that in many enterprises successful and effective innovation is not its original, but borrowed development. In this case, problems may arise at the level of civilized borrowing of such a design. It is no secret that Ukraine does not yet have an appropriate culture of using other people's intellectual achievements. The primitiveness of the relationship between enterprises and individual subjects of production and entrepreneurial activity in matters of illegal use of intellectual property often leads to outright theft. Unfortunately, the legislation of our country in this direction is far from perfect.

The heuristic search for innovative ideas is based on the science of creative thinking - heuristics. Scientific and practical achievements of such sciences as psychology of creativity, systems analysis, operations research, game theory,

praxeology, etc. are also successfully used together with it. Heuristic search methods much more often lead to fundamentally new innovative solutions, which then acquire the status of invention or even discovery. In this regard, it is with the help of heuristic methods that you can intensify the process of obtaining original ideas, increase their concentration in their overall flow. The latter goal is the most important. It is incredible and sometimes crazy ideas that are not only the most competitive, but also provide the strongest innovative breakthroughs.

In our country and abroad, a large number of methods and techniques of formalized and heuristic search for innovative ideas, the scientific level and practical effectiveness of which is constantly increasing. If initially developmental methods were based only on the simplest methods of associative thinking, then modern methods of finding solutions are characterized by a comprehensive approach, systematic analysis of the problem and algorithmization of creative processes that help in a short time to find the most effective solution. Modern methods provide for the possibility of automated implementation of this process using the latest computer technology and using a global information network, which significantly expands the creative potential of man.

Methods of finding new ideas in their skilled application are a reliable and effective tool in the arsenal of innovation management.

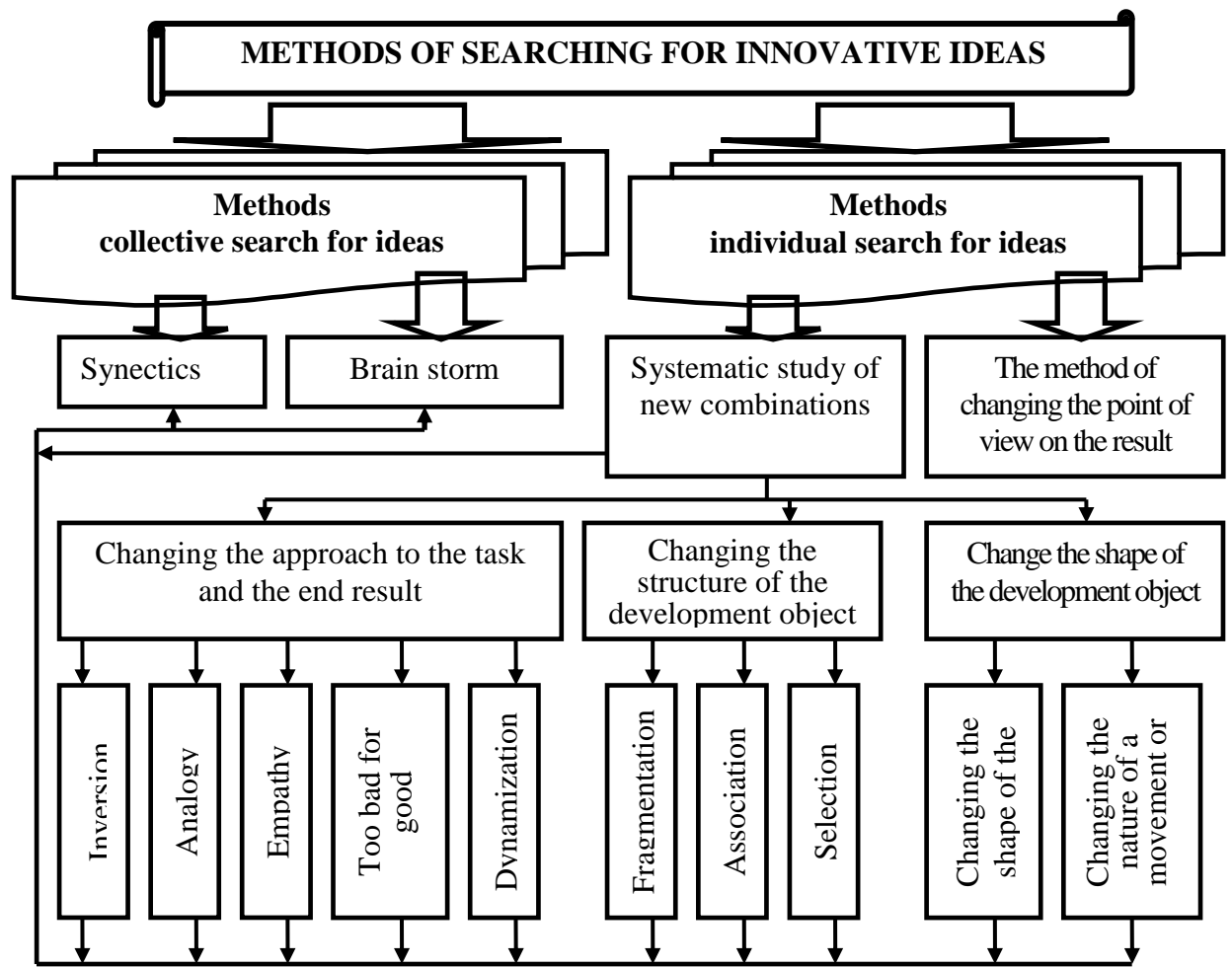


Figure 2 - System of methods for finding innovative ideas

Source: developed by the authors

Knowing and being able to use them is the direct responsibility of any leader working in the creative field. Psychological inertia often prevents the researcher from finding an unusual creative solution. It is caused by various factors: fear of penetrating someone else's industry, fear of putting forward a funny idea, ignorance of the basic techniques of putting forward incredible ideas. Existing methods of finding innovative ideas allow you to throw off the chain of psychological inertia, significantly increase the efficiency of creative processes.

### Literature

1. Pererva Petro Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // Petro Pererva, Szabolcs Nagy, Maria Maslak.- MIND JOURNAL

// Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna.- № 5.- 2018.- [Published online].-  
Access mode: [https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization\\_of\\_marketing\\_activities\\_on\\_the\\_intrapreneurship.pdf](https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-18/organization_of_marketing_activities_on_the_intrapreneurship.pdf)

2. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

3. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668 p.

4. Nagy S. Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S. Nagy, P. Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.

5. Nagy S. Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.G.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.

6.Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П.Г.Перерва, С.Нагі, Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

7. Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. 480 с.

8. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobieliava T.O Reputational compliance // Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. Харків, 2017.– С. 140-143.

9. Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Харьков : Основа. 1991. 114 с.

10. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л., ПЕРЕРВА П.Г., КОБЕЛЕВА Т.О. Банкрутство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 59 (1168). С. 148-152.
11. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві. Навч. посібник.- Харків : «Основа», 1993.- 288с.
12. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.
13. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019. – 689 с.
14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
15. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачі. Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.
16. Перерва П.Г., Гочарова Н.П., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие - Киев: ВИРА-Р. - 1998.- 267с.



## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**С. В. Андрос**

д.е.н., доцент, провідний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики, ННЦ «Інститут аграрної економіки» (м. Київ)

Фінансове забезпечення сільського господарства – економічні відносини, пов'язані з розподілом і перерозподілом сукупного суспільного продукту і національного доходу, а також з утворенням централізованих та децентралізованих грошових фондів, що використовуються для розвитку аграрного сектора з метою отримання прибутку. Сучасний стан сільського господарства в Україні характеризується наступними проблемами: плинність кадрових ресурсів; відсутність соціальної і виробничої інфраструктури, порівняно з міським рівнем; відсутність налагодженої системи державної підтримки аграрного виробництва, яка характеризується розпиленням, не прогнозованістю, несвоєчасністю, а також не ритмічністю і неповнотою фінансових виплат, кредитів, дотацій і субсидій; недостатнє фінансування соціальної сфери в сільській місцевості.

Відзначимо деякі позитивні тренди, які формуються в аграрній сфері: створюються і удосконалюються законодавчі умови здійснення господарської свободи і ініціативи, необхідні для сільськогосподарського виробництва; склалося коло колективних і фермерських господарств, ефективних виробників товарної сільськогосподарської продукції; формується сільський тип підприємця, що прискорює проникнення в сільську місцевість ринкових відносин і модернізує повсякденну життєдіяльність сільської громади; продовжується процес створення сільськогосподарських споживчих кооперативів.

Незважаючи на певні позитивні зміни, соціально-економічний стан у сільському господарстві як і раніше залишається складним. Це виражається в його екстенсивному, витратному характері, а також у підлеглому положенні сільського

господарства іншим галузям економіки. Подолати кризову ситуацію на селі дозволить розвиток ринкових відносин, формування багатуокладної економіки [1].

Залучення інвестиційних ресурсів через випуск цінних паперів може здійснюватися у формі грошових внесків, обладнання, технологій, а також у формі економічного обґрунтування проекту або права використання національних ресурсів, якщо акціонером є урядова установа. Основний обсяг акціонерних інвестицій надходить у ході первинного наповнення інвестиційного портфеля, хоча можуть проводитися вклади у формі підконтрольних кредитів вже в процесі функціонування портфеля. Покупцями акцій, що випускаються можуть стати: довгострокові інвестори, зацікавлені в окупності вкладених коштів, отримання податкових вигащів, приріст вартості вкладеного капіталу, а також в отриманні фіксованого інвестиційного доходу; короткострокові інвестори, зацікавлені в перепродажі акцій емітента після підвищення їх курсової вартості за умови успішної інвестиційної діяльності емітента; замовники, зацікавлені в продукції, виробленої в результаті реалізації реального інвестиційного проекту і введення в експлуатацію потужностей. Для залучення великих обсягів коштів, необхідних для здійснення масштабних інвестицій (придбання великого пакета акцій, будівництва нерухомості), можуть бути використані кошти приватних осіб і громадськості. При цьому випуск акцій може поєднуватися з випуском боргових зобов'язань.

Акціонерні інвестиції є кращим джерелом фінансування, так як дають можливість перенести на більш пізні терміни виплату основних сум погашення заборгованості, коли зростає здатність портфеля генерувати доходи. З'являється можливість маневрування тимчасово вільними інвестиційними ресурсами.

Джерелами позичкового фінансування можуть бути: довгострокові кредити банків; кредити державних установ; боргові зобов'язання громадськості; приватні розміщення боргових зобов'язань. Залучення фінансування є однією з основних потреб будь-якого підприємства. Це завдання вирішується при взаємодії підприємства з інвестиційним інститутом, наприклад для розміщення емісії акцій чи облігацій. Завдяки партнерству підприємство може правильно побудувати свою політику залучення капіталу, вибрати оптимальні джерела фінансування, знизити

вартість позикових коштів. З іншого боку, на підприємстві можуть бути підрозділи, які мають потребу у фінансуванні. Для задоволення цієї потреби вони можуть, по-перше, запитувати ресурси всередині підприємства, по-друге, виходити на зовнішній по відношенню до підприємства ринок капіталу. Банківський кредит нині – дорога послуга. Однак банк-ініціатор може провести роботу зі створення банківського синдикату, що кредитує підприємство за зниженою ставкою. Синдигований кредит дешевше кредиту одного банку, оскільки вся сукупність кредитних ризиків, супутніх цьому кредиту, ділиться між учасниками синдикату.

Ще однією проблемою багатьох сільськогосподарських підприємств є зростаюча кредиторська заборгованість, зокрема заборгованість за лізинговими платежами. Купуючи будь-яке обладнання (машини чи іншу техніку), підприємство може зробити покупку за власні кошти, за допомогою банківського кредиту або взяти товар у лізинг. Коли стоїть вибір між банківським кредитом і лізингом, підприємству доцільно вибирати лізинг. Однак, якщо банківський кредит є пільговим, процентна ставка по ньому дорівнює 3-5%, видається він на термін від 5 до 10 років, а лізинг має процентну ставку 7-17% на той самий строк, то варто скористатися банківським кредитом. Будь-яке обладнання, куплене за кредитні кошти або взятє в лізинг, у подальшому стає майном підприємства. Однак через 5-10 років дане обладнання застаріває або стає неефективним, знову потрібні нові кошти для його ремонту чи заміни. Тому для підприємств сільського господарства буде вигідний поновлюваний, револьверний, оперативний лізинг, «мокрый лізинг» чи лізинг з повним і з частковим обслуговуванням. При поновлюваному лізингу відбувається періодична заміна раніше зданого в лізинг обладнання на однорідні, але більш досконалі зразки. Револьверний лізинг (різновид поновлюваного лізингу) дозволяє лізингодавцю після закінчення певного терміну обміняти використовуване обладнання на інше, необхідне лізингокористувачу, наприклад у зв'язку зі зміною технологічних процесів або в інших випадках. Лізинг з повним обслуговуванням передбачає максимальний набір послуг, що надаються лізингодавцем: дбайливе ставлення до обладнання лізингу, дослідження, що передують придбанню обладнання, поставка запчастин для об'єкта лізингу,

консультації по експлуатації. Лізинг з частковим набором послуг передбачає заздалегідь узгоджений поділ функцій з обслуговування об'єкта лізингу між сторонами договору. «Мокрий лізинг» включає виконання лізингодавцем перед лізингоодержувачем ряду послуг, в тому числі технічне обслуговування, ремонт, страхування обладнання, поставку сировини для роботи, підготовку кваліфікованого персоналу, виготовлення рекламної продукції готового товару. Оперативний лізинг – лізинг, при якому вартість об'єкта лізингу відшкодовується лізингодавцю в розмірі менше 75% від його первісної вартості протягом договору лізингу. Після закінчення договору лізингоодержувач повертає лізингодавцю об'єкт лізингу, в результаті чого той може передаватися в лізинг багаторазово.

Якщо зростання кредиторської заборгованості не знижується, підприємство з часом починає працювати в збиток. В даному випадку можна застосувати інші заходи для вирішення проблеми. Наприклад, приєднання збиткових підприємств до успішно функціонуючих є перевіреним способом вирішення фінансових проблем відстаючих підприємств. В Україні таким чином можуть бути успішно реформовані сотні підприємств. Більш того, цей спосіб вирішення проблеми є вимогою часу: енергонасичена техніка краще працює на значних площах [1].

Дійсно, що приєднані збиткові підприємства спочатку будуть погіршувати функціонування прибуткових, проте з часом виробництво продукції і, відповідно, отримання прибутку в об'єднаних господарствах повинні рости. Керівнику об'єднаного підприємства необхідно забезпечити підйом рівня виробництва в приєднаному підрозділі, виконати прогностні показники і підняти зарплату новим працівникам. Деяке зниження планів у частині забезпечення зростання валового виробництва могло б надати час і ресурси для закладки фундаменту стійкого розвитку. Така міра, як списання боргів, є малоефективною: сьогодні збиткові підприємства найменше повинні державному бюджету або державному фонду соціального захисту, більшість зобов'язань у них перед лізинговими компаніями, банками й іншими сільськогосподарськими підприємствами. Однак, щоб модернізувати і розвивати виробництво, підприємства будуть надалі брати кредити і влізати в борги.

Держава може допомогти інвесторам і підприємствам, які стоять на чолі агрохолдингів. Із введенням відповідних змін у законодавство, борги приєднаних підприємств можуть бути реструктуровані і відстрочені на п'ять років. Ставку рефінансування протягом цього часу буде виплачувати держава. Інвестори отримають пільгу у вигляді зниження податкового навантаження шляхом зменшення протягом чотирьох років бази податку на прибуток на суму коштів, спрямованих на інвестиційну діяльність і виробництво. Відстаючі підприємства також отримають можливість провести реструктуризацію заборгованості. Можливий перегляд графіка погашення боргу за основним банківським кредитом у межах кредитної угоди.

Нині економічний стан сільськогосподарських підприємств України в ринкових умовах функціонування знаходиться не в кращому стані. Зберігаються проблеми в сфері кадрового забезпечення, залучення фінансових ресурсів. Крім того, ознакою вищої форми фінансової стійкості організації є не тільки її здатність вчасно розплачуватися за своїми зобов'язаннями, але і здатність розвиватися в умовах мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища, для чого підприємствам потрібно володіти гнучкою структурою фінансових ресурсів і при необхідності залучати позикові кошти. Саме ці чинники повинні враховувати і вдосконалювати в своїй діяльності підприємства аграрного сектора.

Таким чином, для збереження фінансової стійкості підприємств, зайнятих у сфері сільського господарства, необхідно проводити ряд заходів, спрямованих на поліпшення функціонування збиткових організацій, їх модернізацію, а також заходів, спрямованих на професійну мотивацію фахівців і сприяють відтоку кадрів із сільської місцевості.

### **Література**

1. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства: [колект.] монографія / [В. С. Білозубенко та ін.]; [голов. ред. Л. М. Савчук, А. В. Череп]. - Дніпро: Журфонд, 2019. – 419 с.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЙ В ОСВІТІ**

**Артеменко Л. П.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Загорулько Т. В.**

студентка факультету менеджменту і маркетингу НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Сьогодні неможливо уявити навчання в закордонних університетах без використання сучасних інноваційних методів навчання, в тому числі впровадження бізнес-симуляцій. Вони вже давно стали невід'ємною частиною освітнього процесу та необхідною умовою для підготовки майбутніх компетентних фахівців. Бізнес-симуляції — це метод навчання, який полягає в моделюванні реальних бізнес-процесів, що дозволяє учасникам в умовах, наближених до реальності, набутти досвід вирішення управлінських задач (стежити за перебігом операцій на віртуальному заводі чи відчувати себе в ролі генерального директора віртуального бізнесу тощо), сформулювати необхідні професійні компетенції, поринути в незвичну обстановку, знайти ресурси, як для особистого розвитку, так і для розвитку бізнесу.

Пізнання світу та розвиток за допомогою гри неабияк притаманні людині. Цей потужний інструмент вивчення навколишнього середовища, набуття соціального досвіду відомий людству ще з початку віків, а нові технології саме виводять ігри на новий, вищий рівень. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяє широкому застосуванню симуляцій в освіті, які моделюють діяльність підприємств, керівниками яких стають студенти. Ігри-симуляції є новою моделлю навчання в сучасних умовах соціально-економічних перетворень, яка відповідає запитам сьогоденного покоління студентів. Симуляції допомагають застосувати економічні знання, забезпечити формування навичок ведення бізнесу в студентів вищих навчальних закладів, підвищити рівень професійної підготовки.

На жаль, в Україні бізнес-симуляції не користуються великою популярністю в освітній галузі, зокрема в економічній, на відміну від західних країн, де вже давно була доведена їх ефективність та задоволення серед студентів. Перед вітчизняною освітою сьогодні багато викликів, вона потребує трансформації та змін. Саме застосування бізнес-симуляцій може істотно доповнити теоретичний матеріал та виконання практичних завдань у вищих навчальних закладах України. Для цього треба враховувати можливості інформаційних технологій, аналізувати закордонний досвід використання в університетах, бізнес-школах, що може слугувати основою для визначення способів та методів впровадження в наукових закладах України.

Симуляції можуть навчити тому, чого не можна опанувати за допомогою лекцій, кейсів тощо. Вони не заперечують традиційні методи навчання, а, навпаки, доповнюють й підтримують. Студенти занурюються у віртуальну реальність, критично мислять, розроблюють стратегії, приймають важливі рішення, працюють в командах, аналізують фінансові показники й вчаться на своїх помилках. Вони мають оптимізувати основні бізнес-процеси та вивести свою компанію в лідери в умовах конкурентного середовища, створюваного іншими командами учасників. Також, завдяки бізнес-симуляціям можна чітко зрозуміти дисципліни з економіки та менеджменту комплексно [1].

Посівши переможне місце на ринку, учасники відчують радість, сумують, втрачаючи прибуток, здійснивши неправильний прогноз або через успіхи конкурентів. Тобто, бізнес-симуляція передбачає широкий спектр щирих емоцій, що сприяє високому рівню захопленості.

Сьогодні існує велика кількість компаній-розробників бізнес-симуляцій, які активно використовуються в закордонній освіті. Наприклад, програми підготовки MBA-студентів передбачають застосування різних ігор, а саме: студент може стати засновником стартап-компанії, завданням якого буде перетворити її на успішну компанію. Студент може обрати різні індустрії, від керівника підприємства з виробництва сонячних фотоелектричних панелей до керівника компанії – виробника апаратної платформи в галузі відеоігор. Багато

симуляції розроблено спільно з іншими компаніями, наприклад, Climate Interactive і System Dynamics Group (гра пов'язана з вивченням кліматичних параметрів, визначенням політики та змін) тощо [2].

Тривалість гри може бути різною. Деякі можуть відбуватися на лекціях, а деякі визначатися, як домашнє завдання, тривати семестрами, не впливаючи на лекційний час. Студенти реєструються, слідкують за своїм прогресом, вносять необхідні зміни. Викладачі слідкують за кроками й діями студентів. На заняттях вони проводять дискусії й обговорення прийнятих студентами рішень, вказують на помилки.

Компанія Cesim пропонує ряд симуляційних продуктів у сферах бізнесу, стратегії і менеджменту компанії. На платформі представлені імітаційні ігри, що відрізняються напрямками та метою навчання: від ділової гри, присвяченої стратегічному менеджменту та міжнародному бізнесу (Cesim Global Challenge), до вузькоспеціалізованих симуляцій, як управління енергетичною компанією або готелем (Cesim Hotel & Restaurant Management). До кожного раунду сформований цілий ряд докладних звітів, які допомагають учасникам проаналізувати результати та порівнювати їх із конкурентами. Ігри-симулятори Cesim можна легко інтегрувати в будь-який міжнародний бізнес та стратегію, маркетинг, сферу послуг, готельно-ресторанний бізнес на рівнях бакалаврату, MBA, аспірантури. Для навчального закладу використання бізнес-симуляцій має ряд переваг: поліпшується співпраця між установами, взаємодія студентів і викладачів, а також команда співпраця «студент-студент», ефективна програма навчання тощо. Для викладачів це можливість краще проілюструвати теоретичний матеріал, залучити студентів, потужний інструмент для перевірки практичних навичок та стратегічного мислення студентів [2;3].

Аналізуючи досвід впровадження бізнес-симуляцій в українських навчальних закладах, яскравим прикладом є Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Студенти й викладачі факультету менеджменту й маркетингу в 2020 році здобули перемогу у Міжнародному конкурсі бізнес-симуляцій, який



проводився Вищою школою бізнесу (Вроцлав, Польща) за підтримки компанії Revas.

Revas Business Simulation Games — бізнес - симуляція, яка дозволяє набути підприємницький досвід шляхом занурення в реальність діяльності невеликого віртуального підприємства. Гра допомагає зрозуміти студентам, чи мають вони необхідні навички й знання, щоб стати менеджером, експериментуючи з бізнес-стратегіями в 1 із 14 доступних галузевих симуляціях [4].

Команда університету обрала туристичний напрямок бізнесу і створила підприємство «EasyWay». Конкурентами були гравці з трьох країн: Польщі, Угорщини та Індії. У ході гри перед учасниками поставали завдання щодо: ухвалення рішень з приводу комерційних пропозицій; прогнозування попиту; підприємницької діяльності в кризових умовах; найму працівників, системи мотивації; встановлення цін та знижок; закупки товарів та вибору постачальників; маркетингу; розвитку бізнесу в загальному.

При цьому були досягнуті такі результати: покращення навичок роботи в команді; практика прийняття спільних рішень; вдосконалення навичок тайм-менеджменту, адже працювали в чітких часових обмеженнях; покращення знання англійської мови професійного спрямування; застосування на практиці здобутих під час навчання знань.

Привабливий й зрозумілий інтерфейс гри, а саме чудова кольорова гама, доступне для розуміння, лаконічне меню, а також можливість завантажувати всі дані в Excel-форматі, що робить користування бізнес-симуляцією зручним, швидким та приємним. Великою перевагою було те, що вся гра подана англійською мовою. Це неабияк покращує мовні навички, а особливо розвиває бізнес-англійську. Саме володіння основами бізнес-англійської сьогодні стає все більш необхідним, якщо хочемо отримати гарну посаду, плануємо працювати з іноземними клієнтами тощо.

Кожен з учасників команди займав певну посаду й чітко знав зони відповідальності. Бізнес-симуляція передбачала такі посади: CEO; CFO

(Financial manager); Sales manager; Marketing manager; HR manager. Згідно посади кожен повинен був виконувати свої обов'язки, презентувати та обгрунтовувати результати іншим учасникам. При цьому всі гравці взаємодіяли між собою, допомагали один одному та разом обговорювали й ухвалювали остаточні рішення. Важливим аспектом гри було прогнозування попиту та обрання стратегії продажу турів. При цьому звертали увагу на сезонні коливання попиту, які стратегії використовували конкуренти, їхні фінансові успіхи та досягнення розвитку бізнесу. З настанням кризи доводилося коригувати вже обрані стратегії відповідно до нових ринкових умов. Для цього використовували різні маркетингові інструменти, щоб залучити більшу кількість клієнтів.

На результати гри впливала якість обслуговування клієнтів, тому треба уважно слідкувати за настроєм працівників, періодично давати їм можливість відвідати тренінги, покращувати їх робочі умови шляхом закупівлі кращого обладнання та інших заохочувальних способів.

Отже, бізнес-симуляції здобули значного визнання й популярності в галузях освіти й науки. Саме такий формат навчання надає ряд переваг, яких немає в інших видах тренінгів. Наступним кроком має бути використання даних симуляцій вітчизняними закладами освіти.

### **Література**

1. Кравчук Г. Т. Симуляція як інтерактивний метод навчання майбутніх фахівців-економістів / Г. Т. Кравчук, Т. В. Шевчук. // Фізико-математична освіта. – 2019. – №20.
2. Антонюк Д. С. Зарубіжний досвід використання програмно-імітаційних комплексів економічного спрямування в освіті / Д. С. Антонюк. // Інформаційні технології в освіті. – 2016. – №27.
3. Cesim Simulations used in Higher Education [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cesim.com/>.
3. Revas Business Simulation Games [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.revas.online/en/>.

УДК 004.8+004.942

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ Й СЕЛЕКЦІЇ ДОБОРУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ

**Бушуєв К.М.,**

аспірант другого року навчання,

науковий керівник **Савчук Л.М.,**

к.е.н., професор, декан факультету комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації

Національна металургійна академія України (м. Дніпро)

В загально прийнятому сенсі під інвестиційним рішенням розуміють зважений і аргументований аналіз всіх позитивних і негативних сторін інвестицій. Тобто таке рішення це процедура затвердження ідеї інвестування на основі оцінки й аналізу інформації, яка є в наявності та найбільш повно та всебічно характеризує ідею або проект для інвестування.

Необхідно щоб прийняті рішення відповідали стратегічним цілям і об'єктивним можливостям інвестора. Оцінка дозволяє знизити безпеку від ризику втрати і допомагає прогнозувати розміри компенсації і / або прибутку для всіх учасників процесу.

Процес прийняття рішень щодо інвестицій тісно пов'язаний з визначенням кількісних і якісних взаємозв'язків між показниками ефективності й вимагає використання певних методів моделювання.

Інформаційно-інтелектуальні технології (ІІТ) – це останній етап розвитку аналітичних технологій, які на основі моделей, алгоритмів, математичних теорем дозволяють за відомими даними оцінити значення невідомих характеристик і параметрів. Таким чином, інформаційно-інтелектуальні технології можна визначити як сформований, постійно оновлюваний комплекс технічного, методичного, інформаційного та програмного забезпечення, який на основі інструментів і методів інтелектуальної обробки інформації реалізує моніторинг, аналіз, прогнозування, ідентифікацію, мотивацію, стимулювання та процес прийняття рішень [1]. Одним з класів інтелектуальної обробки

інформації для комплексної оцінки інвестиційних рішень, являються нейронні мережі.

Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих і неформалізованих методів і критеріїв. У вітчизняній і зарубіжній практиці відомий цілий ряд формалізованих методів, за допомогою яких розрахунки можуть служити основою для ухвалення рішень в області інвестиційної політики. Якогось універсального методу, придатного для всіх випадків життя, не існує. Критерії, використовувані в аналізі інвестиційної діяльності, можна розділити на дві групи залежно від того, враховується чи ні часовий параметр:

- засновані на дисконтованих оцінках («динамічні» методи);
- засновані на облікових оцінках («статистичні» методи).

Для оцінки фінансової ефективності проекту зазвичай застосовують динамічні методи, засновані переважно на дисконтуванні тих грошових потоків, що утворюються в ході реалізації проекту. Загальна схема всіх динамічних методів оцінки ефективності в принципі однакова і ґрунтується на прогнозуванні позитивних і негативних грошових потоків (тобто, витрат і доходів, пов'язаних з реалізацією проекту). Загальним недоліком вище перелічених підходів до оцінки ефективності інвестиційного проекту є вимога визначеності вхідних даних, яка досягається шляхом застосування середньозважених значень вхідних параметрів інвестиційного проекту, що може привести до отримання значно зміщених точкових оцінок показників ефективності і ризику інвестиційного проекту. Також очевидно, що вимога детермінованості вхідних даних є невиправданим спрощенням реальності, оскільки будь-який інвестиційний проект характеризується безліччю чинників невизначеності [2].

Важливою і в той же час вкрай актуальною проблемою, яку необхідно вирішувати при оцінці ефективності інвестицій, є визначення ставки дисконту. Коректний вибір дисконтної ставки не тільки гарантує високу точність таких показників, як чиста теперішня вартість, індекс рентабельності, дисконтований

період окупності тощо, а й забезпечить адекватність проведених розрахунків економічним умовам того ринкового середовища, в якому проект планується бути втіленим [3].

Отже, реальні інвестиційні процеси не можуть бути адекватно описані за допомогою традиційних статистичних моделей, оскільки, по суті, являються суттєво нелінійними, і мають або хаотичну, або квазіперіодичну, або змішану основу.

У даному випадку адекватним апаратом для розв'язання задач діагностики й прогнозування, в тому числі й оцінки інвестиційних проектів, є спеціальні штучні мережі, які реалізують ідеї прогнозування і класифікації при наявності навчаючих послідовностей, причому, вирізняючим фактором яких є висока швидкість навчання та універсальні апроксимуючі можливості. Такі властивості притаманні нейронним мережам.

Автори досліджують процес моделювання оцінки й селекції добору інвестиційних рішень з використанням можливостей нейронної мережі.

Побудова моделі включає такі етапи:

1) підбір критеріїв оцінки, рівні – регіональний, зовнішній, або, рівень підприємства. внутрішній, тобто створюються точки діалогу інвестора та програмного продукту;

2) визначення значимості критеріїв, тобто розрахунок значення критеріїв оцінки інвестиційних проектів з використанням нейронної мережі, ранжування критеріїв по результатам оцінки;

3) отримання результату оцінки, програмний продукт дасть змогу інвестору-користувачу отримати результат на основі наявності або відсутності історичних даних по прийнятим проектам;

4) розробка системи підтримки прийняття рішень (СППР) з використанням нейронної мережі, яка навчається, як на історичних даних прийнятих й успішних інвестиційних проектах, так й, за відсутності даних, зможе сформулювати відповідне рішення;

5) інтерпретація отриманих рішень, визначення класу рішень та категорій за яких його можливо прийняти.

Таким чином, побудована за вищенаведеними етапи модель, буде мати ряд переваг, а саме:

1) наявність точок діалогу інвестора-користувача, що спрощує ведення необхідних даних та робить користування програмним продуктом зручним та простим;

2) позбавлення від недоліків традиційних методів оцінки інвестиційних проектів, які залежать від вибору ставки дисконту, яку беруть взагалі без всякого обґрунтування, виходячи із найбільш типових та поширених значень, розрахунки дисконтних ставок бувають неможливі, що пов'язано з нестачею інформації про стан ринку, тощо. Отже, нейронні мережі, які здатні навчатися, здійснюють коректний вибір дисконтної ставки, що забезпечує належну точність розрахункових показників та відповідність проведених розрахунків тим ринковим умовам середовища, в якому проект буде реалізовуватися;

3) нейронна мережа на основі створеної СППР, здатна враховувати як економічні показники проекту, так й екологічні, соціальні, культурні фактори тощо.

Напрями подальшого дослідження будуть спрямовані на побудову схеми компонентної двох контурної моделі оцінки й селекції добору інвестиційних рішень з використанням можливостей нейронної мережі, та створення відповідного програмного продукту.

### **Література.**

1 Ковальчук К. Ф., Бандоріна Л. М., Савчук Л. М. Оцінка ефективності інформаційно-інтелектуальних технологій: Монографія. - Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2007. – 132 с.

2 Дмитрієва О. А. Моделі прийняття рішень на основі теорії нечітких множин / О. А. Дмитрієва, О. С. Зайцева // [Наукові праці Дон. нац. техн. університету. Сер. : Інформатика, кібернетика та обчислювальна техніка](#), 2009. Вип. 10. С. 266-274. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu\\_inf\\_2009\\_10\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_inf_2009_10_41)

3 Данилюк М.О. Аналіз методичних підходів до визначення ставки дисконту при обґрунтуванні інвестиційних проектів / М. О. Данилюк, У. Я. Витвицька // Івано-Франківський державний технічний університет нафти і газу. – Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, 2001. С. 327-334. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8576/1/65.pdf>

**АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК  
ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕВІРКИ ЗДАТНОСТІ РУХУ ДО  
ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ**

**О.А. Даниленко**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
(м. Київ)

Стратегія організації – програма дій, спрямована в майбутнє з метою забезпечення її виживання і розвитку. Поза невеликі відмінності у трактуваннях стратегічної мети управління персоналом організації, усі вони зводяться до забезпечення стратегічного розвитку організації за рахунок розвитку та ефективного використання людського капіталу як основної конкурентної переваги організації. Оскільки стратегія управління персоналом – центральна функціональна стратегія, то саме її успішна реалізація забезпечує виживання і розвиток організації. Людський капітал – вагома складова інтелектуального капіталу поряд з клієнтським та організаційним (інноваційним та процесним) капіталами, без формування та ефективного використання яких неможливо успішно реалізувати стратегію розвитку організації [1].

Знання організацією свого інтелектуального капіталу – значне джерело інформації про неї, а результати аудиту інтелектуального капіталу – дієвий інструмент підвищення ефективності управління та руху до досягнення стратегічної мети. Зазвичай ініціаторами його проведення є або вище керівництво організації або його власники. Відповідно, аудит інтелектуального капіталу проходить в основному на стратегічному рівні.



На нашу думку, аудит інтелектуального капіталу – перевірка (оцінювання) фактів, що стосуються відповідності системи формування та використання інтелектуального капіталу цілям і стратегії розвитку організації, а також винесення на цій підставі відповідного висновку з виробленням рекомендацій, реалізація яких дозволить усунути виявлені «вузькі» місця (проблемні зони) у функціонуванні даної системи та накреслить можливі перспективи її розвитку.

Однією з перших у 1996 р. на необхідність дослідження інтелектуального капіталу організацій звернула увагу Датська рада з торгового і промислового розвитку, яка успішно впровадила декілька проектів щодо рахунків інтелектуального капіталу. Таким чином була реалізована ініціатива датського уряду по заохочуванню до переходу датських компаній від індустріального суспільства до суспільства знань.

Компанії-учасники експерименту зазначили, що мотиви інтересу компаній до вивчення свого інтелектуального капіталу були різними: підкреслити багатогранність цілей компанії; забезпечити заставу зростання компанії; надати послуги третім особам по обліку інтелектуального капіталу; фокусувати увагу на зв'язку між стратегічними цілями компанії і розвитком співробітників; підвищити кваліфікацію і відповідальність співробітників стосовно поліпшення кооперації з постачальниками і покупцями; забезпечити налагоджену систему взаємодії з постачальниками, працівниками і власниками; сконцентрувати увагу на використанні робочої сили (людського капіталу) і ін. [2; 3]. Аналіз причин, що спонукали компанії приступити до досліджень у сфері інтелектуального капіталу, показує, що всі вони зфокусовані у напрямі забезпечення майбутнього розвитку, а відповідно, й досягнення стратегічної мети розвитку.

На необхідність проведення аудиту інтелектуального капіталу організацій у 2001 р. також звернула увагу Е. Брукінг у книзі «Інтелектуальний капітал» [4], де вона перелічила ситуації, які мають особливу цінність для знання організацією свого інтелектуального капіталу: підтвердження здатності

організації досягати свої цілі; планування досліджень і розробок; акумулювання вихідної інформації для складання програм з реорганізації; постановка цілей навчальних програм і програм підготовки для співробітників організації; оцінка вартості підприємства; розширення границь корпоративної пам'яті.

Відповідно, цілі аудиту інтелектуального капіталу організації можна сформулювати так: аналіз та оцінка наявних нематеріальних активів та інших компонент інтелектуального капіталу; з'ясування відповідності стратегії розвитку організації та наявних інтелектуальних активів продемонстрації потенційним інвесторам; оцінка можливості досягнення цілей розвитку організації з використанням наявних ресурсів; оцінювання потреби в створенні чи придбанні додаткових активів; визначення вихідної політики керівництва стосовно інтелектуального капіталу; оцінка ефективності використання інтелектуальних ресурсів; виявлення проблем і недоліків в системі формування та використання інтелектуального капіталу організації і визначення шляхів підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів; підготовка організації (АТ) до емісії акцій; підготовка до створення служби корпоративного навчання; оцінка готовності чи підготовка організації до реорганізації; оцінка готовності (навченості) персоналу до організаційних змін; вдосконалення управління діяльністю організації та її філій, представництв тощо.

На основі такої оцінки розробляється програма проведення змін, проводиться розрахунок витрат, необхідних для реорганізації системи управління організацією та її інтелектуальним капіталом, залучення нового або перенавчання наявного персоналу. Для організації, яка має високий інтелектуальний потенціал, аудит інтелектуального капіталу та його оприлюднення створює адекватну картину про діяльність та перспективи розвитку організації. Тому вище названі цілі тісно переплітаються одна з одною.

## Література

1. Даниленко О.А. Сутнісно-змістова еволюція трактування терміну «інтелектуальний капітал» та його складових. Збірник наукових праць. Спец. випуск «Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». Том 2. Ч.І. К.: КНЕУ, 2007. С.199-212.
2. Малишко О. Вимірювання інтелектуального капіталу в європейських компаніях. Інтелектуальна власність. 2006. № 1. С. 26-39.
3. Даниленко О.А. Зарубіжний досвід вимірювання та оцінки інтелектуального капіталу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». №5. Т.1. Хмельницький, 2006. С.19-23.
4. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. СПб.: Питер, 2001. 288 с.

## **ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**І.М. Дашко**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

Запорізького національного університету (м. Запоріжжя)

За рахунок інноваційного розвитку більшість розвинутих країн світу досягли високої конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання, для кожної держави життєвонеобхідно бути конкурентоспроможними та інноваційними на ринку. В зв'язку з постійним зростанням конкуренції, основою конкурентоспроможності є інновації, які дають змогу країнам, що володіють інноваційними конкурентними перевагами, займати належне місце в світовому співтоваристві. Розвиток і впровадження інновацій є основою збільшення ефективності економіки, зростання обсягів виробництва, підвищення рівня життя, вихід на нові ринки, тому для цього, насамперед, необхідна державна підтримка як прямого, так і непрямого характеру. На підвищення інноваційного потенціалу, що створить конкурентоспроможну національну економіку має бути спрямована загальнодержавна політика, яка повинна бути орієнтована на забезпечення належних умов для розвитку інноваційної діяльності, впровадження інновацій, функціонування інноваційної інфраструктури, ринку інновацій та технологій. Використання інновацій має позитивний ефект, який зміцнює національну конкурентоспроможність країни, зміцнює положення країни у глобальній економіці, спрямовує економіку інтенсивніше розвиватися, забезпечує зростання продуктивності факторів виробництва, перерозподіл ресурсів [1, 2 ].

Інновації та конкурентоспроможність взаємопов'язані. Перевагу в конкурентній боротьбі отримують саме ті учасники ринку, які займають активну позицію у використанні інновацій. Майкл Портер, розглядаючи конкурентоспроможність твердив, що вона не дістається у спадок, не є

наслідком наявних ресурсів або робочої сили, а ґрунтується на постійному використанні інновацій [5]. Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємств швидко застосовувати інновації, модернізуючи своє функціонування. Утримання конкурентних переваг стає можливим завдяки постійній спрямованості на пошук, здійснення і впровадження інновацій. Таким чином, фундаментом конкурентних переваг є процес безперервного стимулювання оновлення і вдосконалення, рушійною силою якого виступають інновації.

Ефективне здійснення інновацій дозволяє створити визначальні стратегічні переваги в найбільш конкурентних галузях. Підприємства – лідери досягають конкурентних переваг завдяки інноваціям – шляхом використання як нових технологій, так і методів роботи, але після досягнення переваг утримання їх стає можливим тільки шляхом постійних вдосконалень, тобто безперервних інновацій. Таким чином, на сучасному етапі світового економічного розвитку головною ознакою конкурентоспроможності стає її інноваційність, тобто здатність системи до безперервного розвитку, оновлення та змін діяльності на основі засвоєння нововведень. Інноваційність також означає використання наявного науково-технічного, інформаційного та інтелектуального потенціалу з метою подальшого розвитку, підвищення результатів діяльності та якості життя. Вплив інноваційності на формування конкурентоспроможності системи наведено на рис. 1 [4].

Враховуючи сферу діяльності промислового підприємства, вид його організаційної структури управління, можна виділити наступні чинники:

- необхідність впровадження інноваційної політики на підприємстві, яка орієнтується на передбачення інноваційних можливостей, комплексне управління інноваційним циклом з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективного існування на ринку;

- потенціал кваліфікованих трудових ресурсів; людський ресурс є одним з найголовніших чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств;

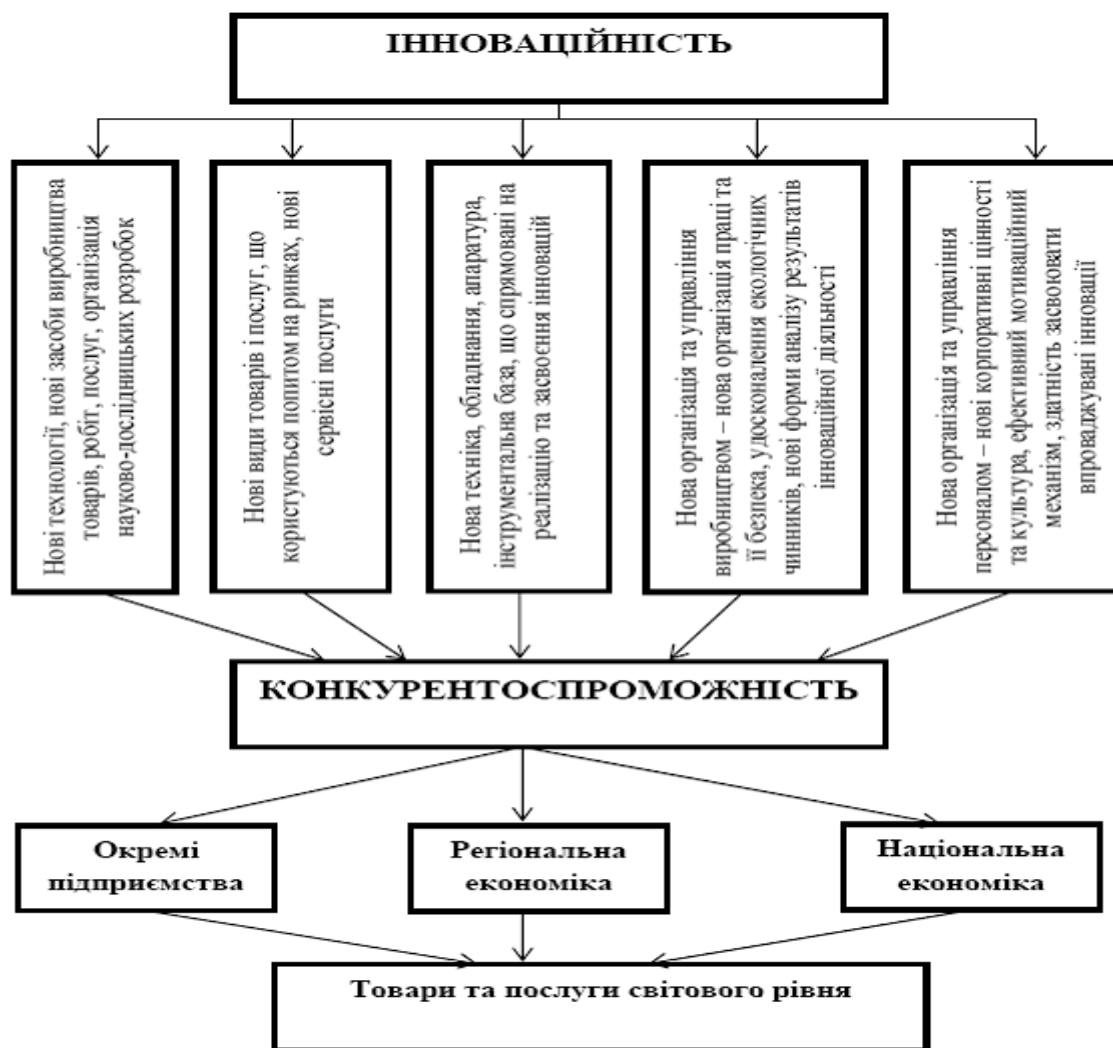


Рис. 1 – Взаємозв'язок інноваційності на конкурентоспроможність [4]

- система управління якістю на підприємстві; підприємство, яке прагне мати високі показники конкурентоспроможності внутрішньому та зовнішньому ринках, має сертифікувати свою продукцію відповідно до національних та міжнародних стандартів з якості;

- безперервне вдосконалення продукції національних виробників та розширення їх діяльності на зовнішньому ринку: нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціація продукції, рекламні заходи, забезпечення пріоритетності продукції, визначення недоліків товарів-аналогів тощо [3].

Для забезпечення стабільної можливості постійно конкурувати з іншими підприємствами з метою охоплення лідируючих позицій на ринку,

підприємству потрібно постійно вдосконалюватись та розширювати перелік власних переваг над конкурентами, що неможливо без впровадження інновацій. Дуже часто конкурентну перевагу визначають як здатність підприємства стабільно отримувати більш високі прибутки, ніж конкуренти в галузі. Проте головна мета підприємства – не просто отримати прибуток, а закріпити її конкурентну перевагу, тому дуже часто керівники можуть відмовитись від отримання прибутку сьогодні з метою інвестицій в частку ринку, технології, лояльність клієнтів або додаткові виплати персоналу для зміцнення конкурентної переваги в майбутньому.

Враховуючи вищезазначене можна сказати, що ключовими умовами досягнення вищого рівня конкурентоспроможності є:

- оволодіння новими знаннями ефективної конкурентної боротьби;
- створення конкурентних переваг шляхом застосування інновацій, нових технологій, здобутих знань та інформації;
- адаптувати інновації до існуючих на підприємстві процесів;
- утримувати власні конкурентні переваги, оскільки будь-яке досягнення конкуренти можуть повторити.

Отже, інноваційна активність відкриває перед підприємством перспективи та загрози. До перспектив належать сприяння проведенню досліджень та розробок новаторських ідей, створення нових конкурентоздатних наукових, технічних, технологічних, управлінських, організаційних, економічних, соціальних інновацій та отримання прибутку від їх реалізації. Загрози полягають у тому, що кардинальні зміни в діяльності підприємства вимагають від управлінського апарату розроблення нестандартних організаційних рішень щодо управління науково-дослідними роботами, вдосконалення інноваційних процесів, постійного оновлення виробництва, здійснення трансферу технологій, безперервного навчання та розвитку персоналу, формування сприятливого клімату і культури.

### **Література:**

1. Гальчук А.А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки.

*Економіка та держава.* № 9, 2015. С. 136-138

2. Варналій З.С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. Київ : Знання, 2013. 387 с.

3. Воронкова Т.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. *Львівський політехнічний національний університет.* 2011. С. 121-126.

4. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка.* № 10, 2015. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>

4. Портер М. Конкуренція [пер. з англ. / під ред. Я.В. Заблоцького]. Мінськ: Вільямс, 2001. 495 с.



## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

К.О. Деревенчук

викладач кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Ізмаїльського державного гуманітарного університету  
(м. Ізмаїл)

Сучасна економіка характеризується підвищеною динамічністю та нестабільністю. В результаті цього, підприємства змушені постійно адаптуватися до всіляких змін. Одним із засобів адаптації, який здатен допомогти підприємству привести у відповідність його внутрішні можливості з зовнішніми постійними змінами, є інновації.

Слід відмітити, що реалізація економічних реформ та активізація інноваційної діяльності може бути досягнута шляхом формування інформаційного середовища прийняття інноваційних рішень.

Представники наукової та інформаційної сфер відзначають, що в умовах глобалізації суспільної діяльності, пріоритетного розвитку інновацій спостерігається різке зростання інформаційних ресурсів, а також перетворення їх на одну з головних соціальних цінностей.

Разом з тим, своєчасний доступ до потрібної інформації в інноваційній сфері здатен прискорити процеси координації інноваційної діяльності, дифузії інновацій, активізувати обмін науковими знаннями, посилити процеси диференціації і спеціалізації.

Сукупність процесів, засобів та методів, пов'язаних зі збором та обробкою інформації з метою забезпечення процесу прийняття рішень, можна розглядати як інформаційне забезпечення [4, с. 41-42].

Останнім часом широко використовується поняття «інформаційне суспільство», в якому одержання, зберігання, оброблення, передання, розповсюдження і використання інформації та зростаючі технічні можливості,

які закладені у відповідних технічних засобах, відіграють провідну роль в інформатизації наукових досліджень та розробок.

Національні інформаційні ресурси перетворились в один із найбільш важливих компонентів прискорення інноваційних процесів, які з кожним роком все більше визначають глобальну конкурентоспроможність країн [1, с. 16].

Завдяки швидкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, збільшенню пропускної здатності інформаційних магістралей з кожним роком все більший обсяг інформації з меншими фінансовими витратами може розповсюджуватись споживачам – юридичним та фізичним особам.

Інформаційна підтримка інноваційної діяльності спрямована на координацію різних ланок інноваційного процесу з використанням правових, економічних та інших форм державного регулювання.

Інформаційна складова інноваційної діяльності відіграє важливу роль під час формування інноваційного клімату, створення умов для залучення інвестицій в інноваційну сферу економіки. Створення науково-технічних та інформаційних комунікацій в інноваційній сфері повинно передувати формуванню конкретних програм інноваційної діяльності та супроводжувати їх реалізацію [3, с. 67].

Система науково-технічної інформації, будучи складовою науково-технічного потенціалу, виступає як акумулятор знань, генератор науково-технічного прогресу. За сучасних умов розвиток технологій (особливо ІКТ) інформаційного забезпечення став невід'ємною складовою інноваційного процесу і, відповідно, важливим об'єктом застосування інтелектуальних зусиль. ІКТ, комп'ютерна техніка є специфічними машинами нового етапу економічного розвитку — інноваційного, передбачаючи можливості і ефективність використання інформації.

На сьогодні інформаційні технології у бізнес-процесах можуть виступати як інструмент створення документації, як засіб візуалізації виробництва, як засіб спостереження (моніторингу) і контролю. Значна динаміка розвитку

внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства вимагає зміни інформаційних технологій [4, с. 68].

На початковій стадії інноваційного циклу (фундаментальні та прикладні дослідження) велике значення має зовнішня інформація. Галузеві науково-дослідні установи, що функціонують в Україні стикаються з величезними труднощами стосовно отримання актуальної наукової і статистичної інформації, проте і самі ці установи розповсюджують власну інформацію тільки на комерційній основі.

Такі джерела інформації про інновації, як зв'язки з іноземними фірмами, участь у виставках за кордоном, контакти з іноземними спеціалістами, стажування у великих фірмах, закордонні відрядження тощо не завжди є доступними для всіх підприємств і тому, через фінансову обмеженість, більшість з них знаходяться у стані інформаційного голоду.

Таке становище зумовлюється насамперед відсутністю системи інформування підприємств про досягнення в конкретних областях науки і техніки, не сформованим ринком інформаційних послуг такого виду.

У цілому нестача інформації зовнішнього характеру і труднощі її отримання можуть призвести до прийняття необгрунтованого рішення, наприклад, до відмови від інновації. Також у зв'язку з неповною інформацією про нововведення у процесі розробки можуть бути виявлені побічні ефекти, наслідком яких, як правило, є додаткові витрати або небажані зміни в технологіях [1, с. 18].

Існують також проблеми з отриманням і внутрішньої інформації, яка в основному пов'язана з оцінкою власних можливостей підприємств і також має велике значення на стадії прийняття рішення про нововведення. Внутрішня інформація використовується на підприємствах з метою оцінки і оптимізації витрат, у тому числі і на інновації, пошуку резервів і джерел фінансування нововведень, техніко-економічних і планово-фінансових розрахунків щодо ефективності впровадження проектів розвитку.

Одночасно з впровадженням інновацій на підприємстві здійснюються організаційно-правові заходи щодо інформаційного захисту інноваційного виробу. Можна виділити основних два блоки стосовно цих заходів, кожний з яких має свою мету:

1 блок — правоохоронний, який здійснює правову охорону промислової та інтелектуальної власності новатора.

2 блок — захисний, який займається захистом інформації (організаційної, управлінської, економічної, науково-технічної тощо) від її несанкціонованого використання [2, с. 117].

Інноваційна активність підприємств визначається рівнем інформаційної насиченості їх зв'язків: чим більш активно вони розвивають свої формальні та неформальні контакти, тим більш схильні вони до участі в інноваційній діяльності. Таким чином, можна виділити три рівні зв'язків:

I рівень. Вертикальні зв'язки і норми, які визначають відносини між суб'єктами у технологічному ланцюгу, а також відносини між постачальником і споживачем інноваційної продукції.

II рівень. Горизонтальні зв'язки в межах своєї галузі (відносини в межах міністерства, асоціації, відносини з конкурентами).

III рівень. Макроекономічні зв'язки і норми (відносини між господарськими суб'єктами і урядом, місцевими органами влади, ЗМІ, суспільними фондами, організаціями тощо) [3, с. 68-69].

Підприємства, де створені корпоративні інформаційні системи (КІС) на базі сучасних системи управління мають більший потенціал для впровадження інновацій і використання сучасних методів управління виробничими процесами.

Застосування КІС дає можливість у стислі терміни отримати достовірну і вичерпну інформацію про стан виробництва, аналітичні оперативні дані, про фінансовий стан, витрати, запаси і резерви, постачальників, споживачів тощо.

Інформаційна підтримка інноваційних процесів повинна мати комплексний характер і охоплювати всі сторони інноваційної діяльності. З

розвитком комп'ютерних мереж, розширенням кола підключених до них інформаційних ресурсів створюється потужна система інформаційного забезпечення розвитку інноваційних процесів.

Розвиток глобальних науково-технічних та інформаційних комунікацій в інноваційній сфері, глобальних телекомунікаційних мереж надав нові можливості у сфері міжнародного науково-технічного співробітництва [4, с. 59].

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток інноваційної діяльності неможливий без належного інформаційного забезпечення. Передумовою прийняття управлінських і стратегічних рішень в інноваційній сфері є пошук, збір, накопичення і зберігання інформаційних даних щодо рівня інноваційного розвитку; первинне узагальнення отриманої інформації; аналіз й перетворення інформаційних даних; завершальне узагальнення результатів аналізу; формулювання висновків, рекомендацій, здійснення планування, прогнозування, контроль.

### **Література**

1. Жигірь А.А. Значення інформаційної складової, як економічного ресурсу при активізації інноваційних процесів. Економічна наука: Інвестиції: практика та досвід. № 18. 2015. С. 16-21.

2. Заєць О. О. Джерела інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2014. №2 (165). С. 115-118.

3. Петухова О.М. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності. Інвестиційно-інноваційна діяльність. Інтелект XXI. № 6, 2014. С. 66-69.

4. Шкарлет С.М., Ільчук В.П. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. 308 с.

## **АКТУАЛЬНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Драчук Ю.З.**, д.е.н., професор;  
**Снітко Є.О.**, к.т.н., доцент;  
**Завгородня Є.Є.**, к.пед.н., ст.викладач  
Луганський національний університет  
ім. Тараса Шевченка, Україна, Старобільськ

В даний час інноваційність у будь-якій сфері виробництва й людської діяльності є ключовою ознакою прогресу, тому що лише привнесення чогось нового і передового до зазначеної сфери може забезпечити постійний розвиток, а отже, і досягнення постійних оптимальних та прогресивних результатів. Особливо це стосується освітньої сфери, де забезпечуються виховання, навчання і розвиток майбутніх поколінь, формується інтелектуальний потенціал суспільства, який у подальшому зможе забезпечити інноваційність у будь-якій сфері людської життєдіяльності. У той же час освітня сфера потребує широкого запровадження інноваційних технологій, особливістю чого є достатньо тривалий латентний період відображення і реалізації їх результатів [1].

Одним із важливих напрямів реформування національної освітньої системи, як зазначається в [2], ...»є розробка та впровадження якісно нових інноваційних підходів до оцінювання навчальних досягнень студентів. У цьому контексті особливе місце посідають тестові технології. Практиків тести приваблюють можливістю масового, точного і об'єктивного оцінювання знань студентів. На думку багатьох викладачів, тестування є ефективним засобом контролю, що дає змогу якнайшвидше сформуванню уявлення про знання студентів. Тестування як термін у вузькому значенні означає використання і проведення тесту, а в широкому – сукупність етапів, планування, складання і випробування тестів, обробки та інтерпретації результатів проведення тесту». Згідно літературних джерел [2;3] тестування включає в себе наступні етапи:

1. Проектування і розробка (вибір) тесту.
2. Реалізація процедури тестування.
3. Аналіз, оцінка та інтерпретація результатів тестування.

Тести мають такими основними властивостями, порушення будь-якого з яких робить непридатним тест:

- Валідність - відповідність вимірюваним знанням, умінням.
- Складність - обсяг розумових зусиль для вибору відповіді.
- Надійність - правильність і адекватність відображення рівня знань.
- Стійкість - рівнозначність для різних груп випробовуваних.
- Репрезентативність - повнота охоплення навчального матеріалу.
- Значимість - актуальність включення в тест.
- Достовірність - відповідність сучасному стану науки і методики навчання.
- Гіпотеза тестування - основні педагогічні умови, при яких йде перевірка знань.

Аналіз технологій тестування. Кожна технологія тестування повинна володіти основними характеристиками:

- наявність інтерактивного інструментального середовища;
- мультіпредметне застосування;
- адекватне відображення конструюється моделі предметної області в процесі тестування;
- можливість вибору алгоритму тестування;
- інтеграція в різні освітні технології;
- профільований;
- масштабованість;
- доступність;
- дружність призначеного для користувача інтерфейсу;
- ведення бази тестових багаторівневих завдань;
- настроюється планування і управління;
- націленість на досягнення більш високих результатів і підвищення мотивації.

У дистанційних навчальних системах використовуються наступні принципи контролю знань:

- оцінка дій і визначення рівня знань за знаннями з дисципліни;
- стандартизований контроль знань за вибіркою спеціальних завдань і з його відповідей на них (тестовий).

#### Класифікація технологій тестування

- Адаптивне.
- WWW-тестування.
- Мобільне тестування.

Адаптивне тестування. Сучасне тестування характеризується інтенсивною заміною класичних тестів і класичним тестуванням так званими «адаптивними тестами» або «Тестами зі змінною структурою».

Адаптивне тестування полягає, за Загребельним С. Л., Брус М. В.[4], в тому, що «запропоновані студенту поточні завдання залежать від результатів його відповідей на попередні завдання. При цьому студенту, який проходить тест, можна пред'являти набагато менше завдань із збереженням діагностичної здібності цілого об'ємного тесту. За рахунок адаптивного підходу вдається значно знизити трудомісткість і час тестування, що на практиці буває дуже важливо (наприклад, при обстеженні дітей, хворих, розумово відсталих). Технічною передумовою адаптивних тестових методик служить здатність комп'ютерів за рахунок швидкодії вести обробку даних, що надходять в масштабі реального часу.»

Можна виділити два підходи до створення адаптивних тестів. У першому підході прийняття рішення про зміну порядку пред'явлення тестових завдань проводиться на кожному кроці тестування (постійна адаптація). У другому підході прийняття рішення про зміну порядку проходження завдань здійснюється після аналізу результатів звітів студента, який проходить тест, на спеціальний блок завдань (блокова адаптація).

Адаптивне тестування має відповідати таким вимогам:



- Регульованість пропорцій пропонованих легких, середніх і важких завдань в залежності від числа правильних відповідей тестованого.
- Регульованість пропорцій пропонованих різних тематичних розділів навчальної програми в тесті.
- Регульованість рівня складності пропонованих тестів з урахуванням семантичної компетентності тестованого.
- Включення адаптивного механізму переведення на більш високий рівень завдань на одному і тому ж рівні пропонованих завдань.
- Кожне завдання більш високого рівня оцінюється більш високими балами.

WWW-тестування. WWW-тестування використовується не тільки для навчання, але і для самонавчання (самотестування) в дистанційному навчанні та контролі Основні принципи, які повинні бути притаманні WWW-тестуванню:

- гуманістичність;
- адекватність вибору контенту;
- забезпечення безпеки і конфіденційності;
- тренінг, комп'ютерна грамотність;
- адекватність технології та інформаційної моделі предметної області;
- мобільність;
- гнучкість;
- масовість;
- рентабельність.

Існуючі WBE-середовища розрізняються за типом і ступенем підтримки. Різні і технології підтримки, причому від них і залежить ступінь підтримки, зокрема, форма зберігання тестів - статична (наприклад, HTML-код) або динамічна (наприклад, CGI-скрипти, Java-машина або GUI- спеціалізоване графічне представлення питання) .

На жаль, Web-навчання має і негативні ознаки, тому що воно відірване від звичайного людського спілкування.

Мобільне тестування. Останнім часом активно розвивається технологія m-Learning («Мобільний навчання», точніше, «Навчання на основі мобільних технологій і засобів» - карманних комп'ютерів (КПК), смартфонів (стільникових телефонів з розширеним набором функцій), ноут-буків або інших пристроїв з мінімальними ресурсами з мінімальною необхідністю використання «спеціального» місця здобуача вищої освіти і «спеціального» часу для навчання). Зокрема, в рамках програми Європейської комісії «Leonardo da Vinci» (програма професійного навчання протягом всього активного життя) за підтримки компанії Ericsson і деяких європейських університетів дистанційного навчання реалізовано проект «From e-Learning to m-Learning» (« Від електронного навчання - до мобільного »). Розроблена спеціальна система mLMS (Mobile Learning Management System) для управління мобільним навчанням (за допомогою карманних комп'ютерів, мобільних телефонів). Інший проект Євросоюзу «m-Learning» (Велика Британія, Італія, Швеція) орієнтований на молодь з високим фактором ризику соціальної нерівності і розробляє систему LMS, що забезпечує доступ до інтерактивних навчальних матеріалів. Принципи m-Learning використовуються активно за кордоном і почали використовуватися і в нашій країні (наприклад, в Digital Office нашого університету). Хоча можливості m-Learning і обмежені (важко використовувати сторінки, малюнки, таблиці і меню великий роздільної здатності і розміру, спливаючі діалогові вікна та ін.), Воно має велику інноваційну привабливість [5].

#### Література:

1. Легенький М.І. Інноваційні технології у сфері освіти: організаційно-правовий аспект // Актуальні питання адміністративного права та процесу: Право та інновації № 1 (17) 2017, С. 103-110.
2. Трегубова Г.М. Методологічні основи організації тестового контролю знань студентів // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць. – 2007. – № 2(20). – Ч. 1. – С. 139–143. – Бібліогр.: 10 назв.

3. Аванесов В.С. Научные основы тестового контроля знаний. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1994. – 136 с.
4. Загребельний С.Л., Брус М.В. Адаптивне тестування як один із способів перевірки знань студентів у технічному вузі  
ISSN 2219-7869. // Научный вестник ДГМА. № 1 (22е), 2017. С.155-163.
- 5.Олифер В.Г., Олифер Н.А. Сетевые операционные системы. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.

## **ПЛАТІЖНИЙ КАЛЕНДАР ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**С. О. Драчук**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава)

Санація підприємства з метою запобігання його банкрутству передбачає систему заходів із відновлення платоспроможності такого боржника [1]. Платоспроможність підприємства, зокрема і сільськогосподарського, залежить від достатності наявних коштів для здійснення необхідних платежів у певному часовому періоді чи на певну дату. З огляду на зазначене, очевидно, що інструментом збалансування вхідних і вихідних грошових потоків та синхронізації їх у часі для забезпечення платоспроможності в процесі управління санацією сільськогосподарського підприємства є платіжний календар.

Встановлення планового надлишку/нестачі грошових коштів для ефективного планування розподілу платежів і досягнення платоспроможності сільськогосподарського підприємства має ґрунтуватися на:

- залишку грошових коштів на початок кожного планового періоду (дня, тижня, декади);
- надходженнях і відтоках грошових коштів за кожен період (день, тиждень, декаду);
- залишку грошових коштів на кінець кожного планового періоду (дня, тижня, декади);
- порівнянні залишку грошових коштів на кінець кожного планового періоду (дня, тижня, декади) з мінімально необхідним залишком грошових коштів (рис. 1).



Рис. 1. Схематичне зображення логіко-структурної моделі платіжного календаря підприємства

Джерело: [2, с. 108], власні дослідження

Удосконалення методичних підходів до складання платіжного календаря має бути забезпечене, з нашого погляду, відображенням у ньому (з виділенням окремих статей) формування й сплати в кожному плановому періоді сум кредиторської та дебіторської заборгованості. Це дасть змогу врахувати строки їх виникнення і можливі терміни погашення, а відповідно, – й вхідні та вихідні грошові потоки при складанні платіжного календаря на наступні періоди.

Отже, серед інструментів управління санацією сільськогосподарського підприємства має бути платіжний календар. Для врахування строків виникнення і можливих термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, а відповідно, й вхідних і вихідних грошових потоків, у платіжному календарі слід відображати (з виділенням окремих статей)

формування й сплату в кожному плановому періоді сум цих видів заборгованості.

### **Література**

1. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України від 18 жовтня 2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 12.03.2021).

2. Олійник О. О. Логіко-структурна модель платіжного календаря в управлінні грошовими потоками підприємств АПК. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2010. № 1 (9). С. 106–110.

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНИМИ СУБ'ЄКТАМИ**

**Н. Ю. Єршова**

д-р екон. наук, доцент, професор кафедри економічного аналізу та обліку  
 Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,  
 (м. Харків)

Розвиток інвестиційних процесів у всіх сферах діяльності є необхідною умовою ефективної організації господарювання економічних суб'єктів в ринковій економіці. Тому, питання формування облікової інформації щодо інвестиційної діяльності має вагомим значення для економічних суб'єктів. На тлі негативної макроекономічної кон'юнктури, яка визначається впливом факторів зовнішнього середовища відзначається зниження інвестиційної активності економічних суб'єктів. Про таку тенденцію свідчить динаміка капітальних інвестицій (рис. 1).

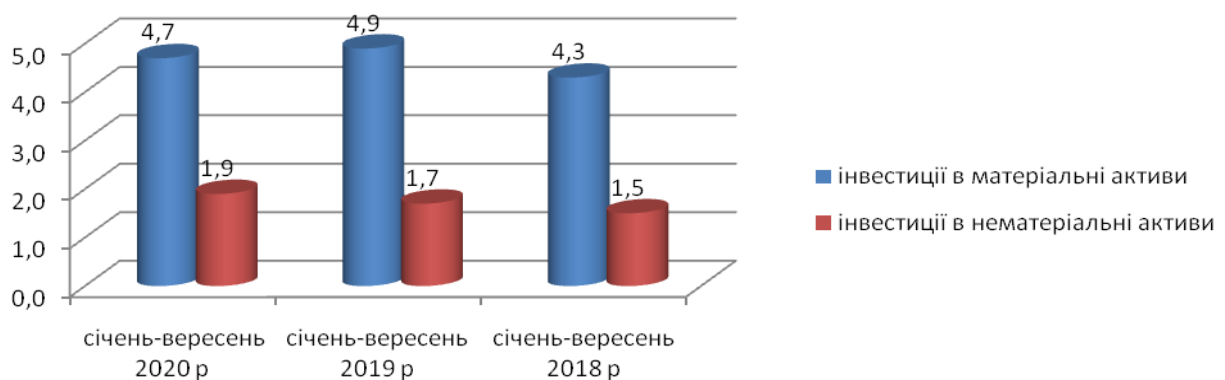


Рисунок 1. Капітальні інвестиції за видами активів, % (розраховано за [1]0

Аналіз структури інвестицій свідчить, що особливу важливість займають інвестиції в основний капітал, хоча це не зменшує актуальність інвестицій в нематеріальні активи (рис. 2, 3).

До основних проблем розкриття інформації щодо інвестиційної діяльності можна віднести: неповне розкриття інформації в обліку і звітності

щодо інвестиційної діяльності (відсутні рахунки для обліку доходів, витрат, результатів інвестиційної діяльності); інвестиційна діяльність у формі № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» не виділена як самостійний вид діяльності; існує деяка невизначеність в обліку інвестиційних ресурсів – потребують більш чіткого відображення в обліку і балансі джерела фінансування інвестиційних вкладень, розмежування власного і залученого капіталу за ознакою його участі у фінансовому забезпеченні інвестиційної діяльності економічного суб'єкта.

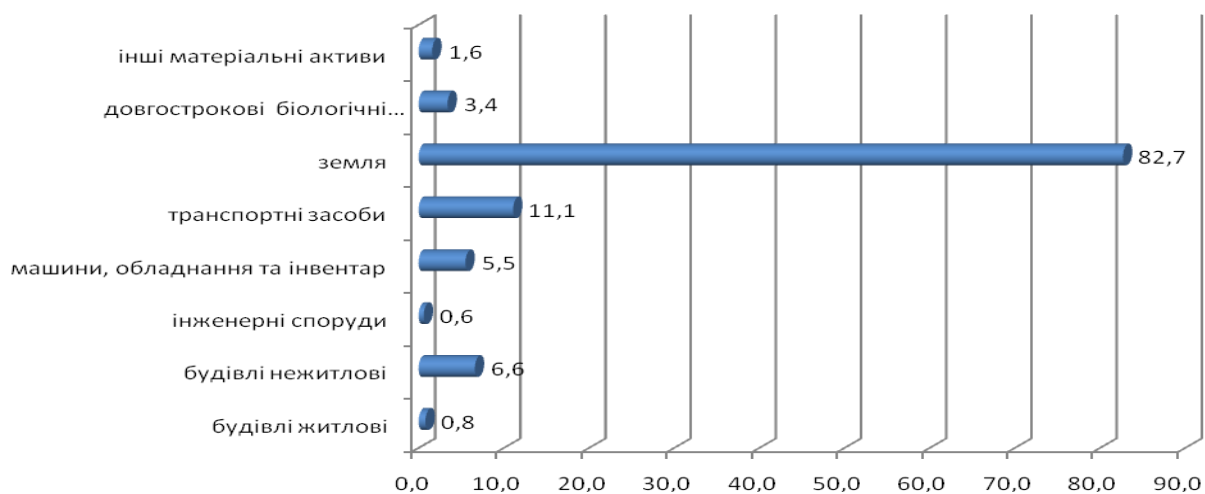


Рисунок 2. Структура інвестицій в матеріальні активи, % (розраховано за [1])

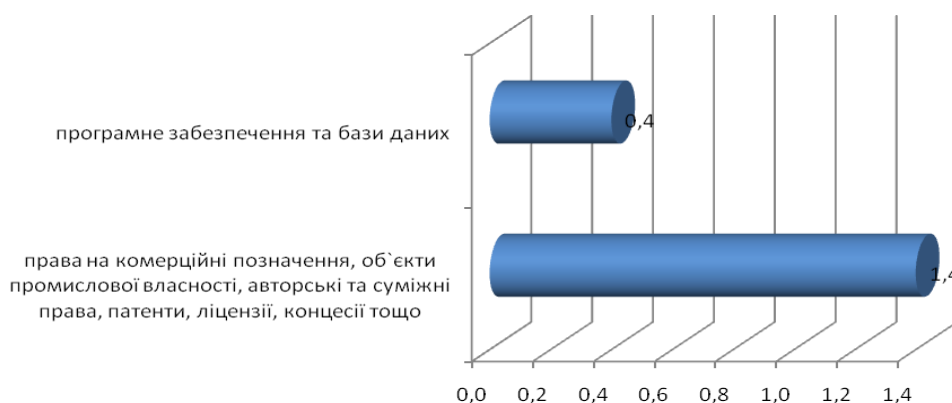


Рисунок 3. Структура інвестицій в нематеріальні активи, % (розраховано за [1])

Облікова інформація для цілей інвестиційного аналізу має бути наділена якісними характеристиками, серед яких: надійність, сприйнятливість,



порівняльність, актуальність, пертинентність та ін. Одночасно, важливо правильно визначити користувачів інформації та їх інформаційні потреби та пріоритети. Дослідження принципів оцінки облікової інформації визначає її цільову спрямованість: а) на користувача інформації; б) на прийняття рішення. Згідно з чинним законодавством України користувачами вважають фізичних або юридичних осіб, які потребують інформації про діяльність підприємства для прийняття рішень. Міжнародні та національні стандарти обліку та фінансової звітності спрямовані на інформаційне забезпечення таких користувачів інформації: власники, працівники, держава, банки, партнери, громадськість (потенційні інвестори).

Найбільш важливими напрямками використання інформації основними її користувачами (реальні та потенційні інвестори, партнери) є оцінка прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Інформація про прибутковість надає можливість оцінити вигоди інвесторів від здійснення вкладів у формі частини прибутку. Інформацію про фінансову стійкість інвестори використовуються для оцінки впевненості щодо подальшого стабільного функціонування економічного суб'єкта [2].

Враховуючи тенденцією щодо розширення функцій сучасного бухгалтера та облікової інформації, – як готового продукту бухгалтерії, сфера обліку призначена забезпечити достатньо обґрунтовану економічну оцінку інвестиційної діяльності, що спирається на використання сучасних методів і критеріїв [3]. Така задача входить в сферу управлінського обліку. На цей час в системі обліку немає чіткого поділу інвестиційної діяльності на рахунках обліку та у фінансовій звітності [4, 5]. Облік результатів інвестиційної діяльності ведеться на рахунках «Інші доходи» (облік доходів від реалізації фінансових інвестицій, безоплатно отриманого майна), «Інші витрати» (облік собівартості реалізованих фінансових інвестицій, неопераційні курсові різниці, безоплатно передані активи) У фінансовій звітності (форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)») для доходів і витрат інвестиційної діяльності не передбачені окремі рядки. Процеси гармонізації

вітчизняного обліку та звітності відповідно до міжнародних стандартів в значній мірі орієнтовані на підвищення інформативності звітності та відкритості фінансової інформації для стейкхолдерів: зовнішніх інвесторів.

Облікова інформація при проведенні інвестиційного аналізу використовується за такими напрямками: визначення інвестиційної привабливості, встановлення величини інвестиційних витрат і ресурсів в процесі здійснення інвестиційних вкладень в період реалізації інвестиційних проектів та програм (інформація з облікових реєстрів до рахунків бухгалтерського обліку 14, 15, 35, 72, 74, 96, 97 та інших), розрахунок ефективності інвестиційних вкладень (інформація про грошові потоки з облікових даних та Звіту про рух грошових коштів, облікові дані про інвестиційні витрати, доходи).

Інвестиційна діяльність великою мірою залежить від чинників невизначеності та ризиків і потребує прогнозування різних варіантів розвитку подій. Такий прогноз на основі накопиченої інформації можуть дати обґрунтовані управлінські рішення, які впливають на майбутні результати від впровадження інвестиційних проектів.

### Список літератури:

1. Інвестиційна діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Єршова Н. Ю. [Методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості підприємств на основі інформаційної платформи стратегічного управлінського обліку](#). *Економічний аналіз*. 2016. Том. 23. №2. С. 51-59.
3. Єршова Н. Ю. [Розвиток бухгалтерського обліку в умовах переходу до цифрової економіки](#). *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2020. №2. С. 75-80. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.2.75>
4. Єршова Н. Ю. Концептуальні підходи до розвитку обліково-аналітичного забезпечення підприємств : стратегічний аспект. *Матеріали II Міжн. наук-*

*практ. конф. «Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки» (10 жовтня 2015 року, м. Луцьк). – 2015. Вип. 2. Ч.1. С. 100-101.*

5. Кондратьєв Б. О., Єршова Н. Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення.

<http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI->

[Press/48071/1/Kondratiev\\_Informatsiine\\_zabezpechennia\\_2020.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf)

## **ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ ЗАКЛАДОМ**

**І.В. Іваненко**

аспірантка кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Ізмаїльського державного гуманітарного університету (м. Ізмаїл)

З кожним днем підприємства, в тому числі ресторани заклади, зазнають дедалі інтенсивнішого впливу глобалізаційних процесів, які розгортаються у світовому господарстві. Тому ефективна робота з нарощування рівня конкурентоспроможності вимагає від управлінців враховувати дію такого чинника, як глобалізація. Однак, на сьогоднішній день більшість менеджерів ігнорує вплив даного фактору на зміну рівня конкурентоспроможності, не проводить моніторинг впливу глобалізації на діяльність ресторанного закладу, а відтак – інформація щодо позитивних та негативних наслідків впливу глобалізації не береться до уваги у ході стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, пов'язаними з процесом глобалізації для світової та національних економік, займалися та займаються багато вітчизняних та закордонних вчених, серед них: В.М. Василенко [1], В.Є. Куриляк, Є.В.Савельєв [2], М. Портер [3], С.І. Белей, Н.О. Когут, М.М. Яновський [4] та інші.

Незважаючи на активне дослідження економістами проблем глобалізації, поглибленого вивчення й узагальнення на теоретичному рівні вимагають процеси впливу глобалізації на розвиток певної національної економіки.

**Метою** даного дослідження є виявлення впливу глобалізаційних процесів в контексті управління рестораними закладами в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день наукова спільнота не має точної відповіді на питання щодо наслідків, які несуть у собі глобалізаційні процеси. Такий стан справ пояснюється різним рівнем розвитку економіки країн, які охоплені процесом глобалізації. Тому вважаємо за доцільне

розглянути наслідки глобалізації окремо для високорозвинених країн та країн, що розвиваються. Отже, розглянемо наслідки глобалізації для високорозвинених країн (рис. 1).

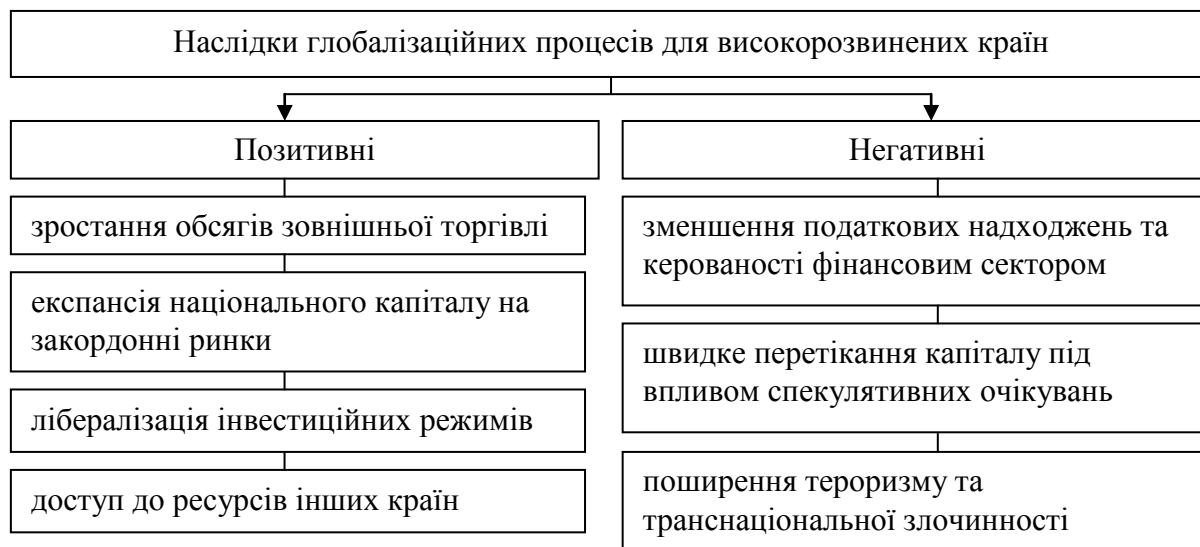


Рис. 1 Узагальнення основних позитивних та негативних наслідків глобалізації для високорозвинених країн

Джерело: складено автором на основі [1, с. 218].

Дослідимо детальніше позитивні та негативні аспекти глобалізації для високорозвинених країн. Отже, що зростання обсягів та розширення географії ринків збуту зовнішньої торгівлі підприємств високорозвинених країн відбувається в результаті поглиблення спеціалізації та лібералізації торгівлі.

Акцентуємо увагу, що лібералізація інвестиційних режимів дає можливості для продуцентів розвинених країн розширити сфери діяльності за рахунок інших країн і підвищити ефективність використання капіталу. У цьому процесі важливу роль відіграє діяльність транснаціональних корпорацій, які шляхом використання офшорних зон можуть легально мінімізувати рівень оподаткування та акумулювати фінансові ресурси у податкових гаванях.

Наголосимо, що лібералізація ринків ресурсів дає змогу виробникам високорозвинених країн отримати доступ до більш дешевих ресурсів: природних, людських, науково-технічних тощо. Відтак виробники отримують

потужний інструмент для зниження собівартості продукції та послуг, що сприяє посиленню їхньої конкурентоспроможності на світовій арені.

Розглянемо наслідки впливу глобалізаційних процесів для країн, що розвиваються (рис. 2).

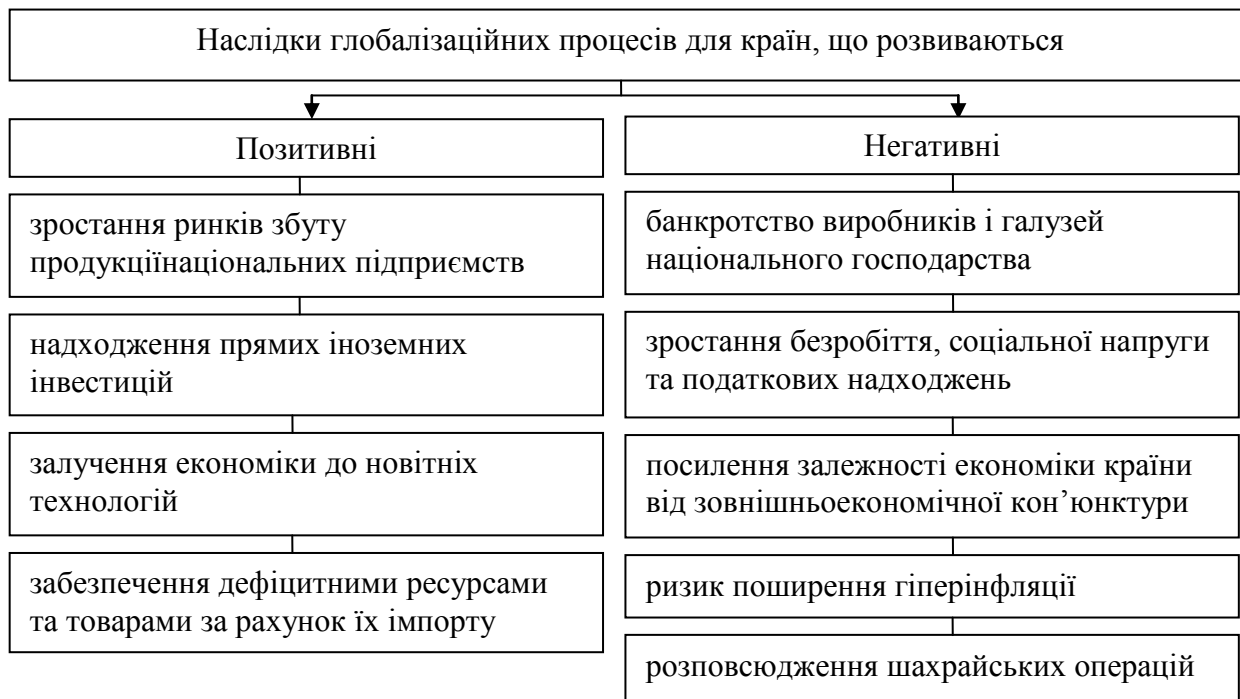


Рис. 2 Узагальнення основних позитивних та негативних аспектів глобалізації для країн, що розвиваються

Джерело: складено автором на основі [2, с. 61].

Безперечно, зростання ринків збуту продукції вітчизняних виробників є позитивним аспектом глобалізації. Однак, національні підприємства країн, що розвиваються, реалізують переважно сировинні ресурси та напівфабрикати, на відміну від високорозвинених країн, які пропонують товари та послуги і, відтак, отримують більше вигод від співпраці на світовому ринку. Тому, з одного боку країни, що розвиваються, отримують переваги від розширення географії та обсягів зовнішньої торгівлі, а з іншого боку – неминуче посилюють свою залежність від зміни зовнішньоекономічної кон'юнктури.

Зазначимо, що глобалізаційні процеси сприяють надходженню прямих інвестицій до підприємств країн, що розвиваються і, як наслідок, отримують нарощування обсягів національного виробництва, збільшення кількості

робочих місць та зростання податкових надходжень. Шляхом залучення економіки країн, що розвиваються, до розробки та використання новітніх технологій та інновацій відбувається інтеграція держав до науково-технічних розробок та надання доступу до дефіцитних ресурсів з інших країн.

Виходячи з того, що на світовому ринку конкурують не держави, а фірми, глобалізація на рівні підприємства визначається величиною розширення географії надходження доходів, масштабами та пропорціями розподілення активів у різних країнах. Як справедливо зауважує М. Портер, держава відіграє значну роль у підтримці конкурентних переваг підприємств шляхом координації та стимуляції діяльності, створення сприятливих умов [3, с. 94].

Розглянемо, як вплив глобалізаційних процесів поширюється на функціонування ресторанного господарства в Україні. Отже, українські підприємці отримують можливість ведення ресторанного бізнесу на умовах франшизи, що передбачає використання налагодженої бізнес-моделі та приваблення відвідувачів завдяки використанню імені відомого бренду (McDonals, Starbacks тощо).

Вплив глобалізаційних процесів позитивним чином впливає на ріст кількості туристів, відтак спостерігається збільшення кількості відвідувачів ресторанних закладів у туристичних регіонах та містах (Київ, Львів, Одеса).

Розвиток глобалізації також сприяє появі вітчизняних представників ресторанного бізнесу на міжнародних ринках. Однак, вихід на нові ринки потребує інтеграції наявних стандартів якості та безпеки харчової продукції з світовими стандартами, на рівні ресторанного підприємства це означає впровадження та дотримання принципів HACCP [4].

Піднесення глобалізаційних процесів дозволяє вітчизняним рестораторам приваблювати інвестиційні ресурси з-за кордону з метою розробки та впровадження інновацій, що позитивним чином впливає на кінцеві результати господарювання. Зауважимо, що приваблення іноземних інвесторів передбачає розробку інвестиційного проекту, формування проектної команди та чіткого формулювання вигод, які отримує інвестор від співпраці.

Як вже зазначалося вище, глобалізації веде до загострення конкурентної боротьби на ринку, відтак щоб встояти у боротьбі управлінці ресторанних закладів мають зважено підходити до формування асортиментної та цінової політики, значну увагу приділяти впровадженню маркетингових комунікацій, зокрема – створенню та підтримці бренду компанії.

Отже, дослідження впливу глобалізації на економіку держав показало, що спільними позитивним наслідками для обох груп країн є поглиблення поділу праці, зростання економіки за рахунок масштабу та зниження витрат. Однак, глобалізація та інтеграція світового господарства сприяють поширенню тероризму та розповсюдженню шахрайських операцій, що підриває національну безпеку як високорозвинених країн, так і країн, що розвиваються.

**Висновки.** Отже, нарощування темпів глобалізації дозволяє підприємцям створювати ресторанний заклад на умовах франшизи, розширювати географію діяльності, залучати іноземні інвестиції для реалізації інвестиційних проектів. Однак глобалізація призводить до загострення конкурентної боротьби і вимагає від управлінців ефективного використання маркетингових комунікацій та формування бренду ресторанного закладу.

### Література:

1. Василенко В.М. Оцінка впливу глобалізації на економічне зростання країни. *Науковий журнал «Економіка України»*. Тернопіль, 2016. Вісник ТНЕУ № 6. С. 216-224.
2. Куриляк В.Є., Савельєв Є.В. Вплив глобалізації на економічний розвиток держави. *Вісник Запорізького національного університету*. Вип. 1(37). 2018. С. 57-69.
3. Портер М. *Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран*. Альпина Паблишер: Москва, 2020. 947 с.
4. Белей С.І., Когут Н.О., Яновський М.М. Вплив глобалізації на економічний розвиток українських підприємств. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15428765125817.pdf> (дата звернення: 02.02.2021).



## **ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**С.М. Ілляшенко**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин НТУ «ХП», професор Економіко-гуманітарного університету, м. Бельсько-Бяла, Польща,

**Н.С. Ілляшенко**

д.е.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту НТУ «ХП»

Світовий досвід переконливо доводить, що в період трансформації технологічних укладів відбувається «творче руйнування» існуючих галузей і ринків. Це надає шанси підприємствам- втілити досягнення науки і техніки у галузі підприємства чи суміжних галузях в інноваційні продукти, технології їх виготовлення, методи управління на усіх стадіях виробництва та реалізації продукції, сформувані на цій основі і реалізувати відносні конкурентні переваги, перейти на шлях стійкого інноваційного розвитку. Аналіз літературних джерел і практики діяльності підприємств лідерів інноваційного зростання свідчить, що в основі їх ринкового успіху лежать актуальні знання: щодо тенденцій зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища; проблем які спричиняють ці зміни у фактичних і потенційних споживачів продукції галузі підприємства чи суміжних галузей; тенденцій на фактичних чи потенційних ринках продукції галузі підприємства чи суміжних галузей; тенденцій НТП у галузі підприємства; потенціалу інноваційного розвитку (ІПР) підприємства, який розглядається [1] як сукупність інноваційних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають можливості підприємства розвиватися інноваційним шляхом (включає ринковий, інноваційний і виробничо-збутовий потенціали- підсистеми).

Знання розглядаються як здатність застосовувати певну сукупність фактів і правил оперування ними для розв'язання завдань у певній предметній галузі. У даному дослідженні мова йде про документовані формалізовані знання: наукові (гіпотези, теорії, закономірності, закони, поняття і т.п. як теоретичні, так і емпіричні); професійні (навички, прийоми, уміння, досвід, ноу-хау тощо); техніко-технологічні (винаходи, креслення, технології, ноу-хау, процедури, алгоритми тощо). В контексті управління інноваціями знання мають дуалістичну природу: вони є основою прийняття ефективних управлінських рішень; вони є результатом інноваційної діяльності втіленим у продуктові чи процесні інновації (рис. 1).

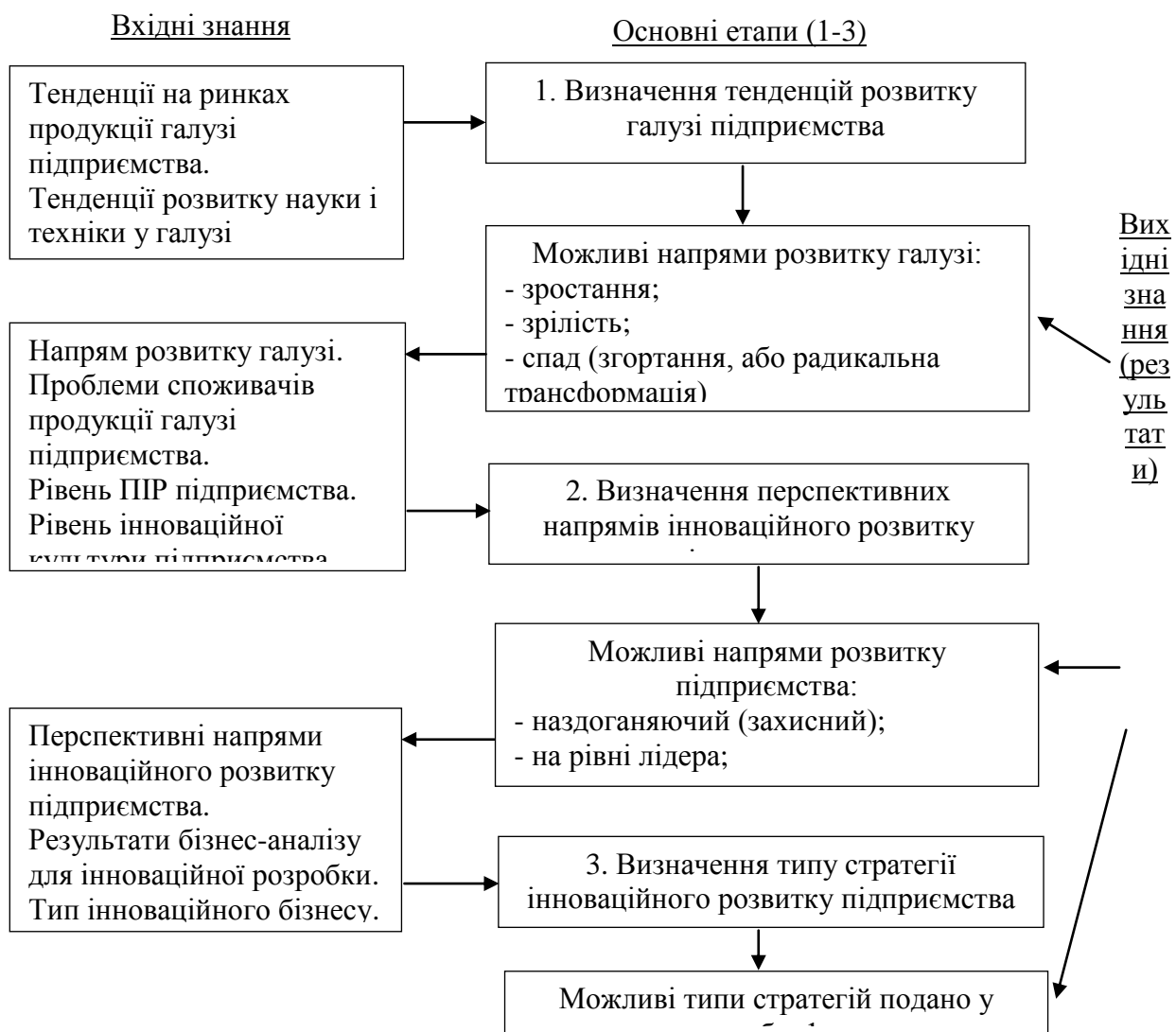


Рис. 1. Види вхідних і вихідних знань на етапах вибору напрямів і стратегій інноваційного розвитку підприємства (авторська розробка)

На рис. 1 відображено сутність основних етапів процесу вибору напрямів і стратегій інноваційного розвитку підприємства. Слід також зазначити, що у процесі прийняття інноваційних рішень ураховуються також неформалізовані недокументовані знання: життєвий досвід, інтуїція і т.п.

У табл. 1 прийняті наступні позначення: м, с, в – відповідно мале, середнє та велике підприємство; цифрові позначення Х, Х, Х – нормалізована оцінка потенціалів-підсистем ПІР підприємства (ринкового, інтелектуального, виробничо-збутового), Х приймає значення 1 якщо рівень відповідної підсистеми є достатнім, 0 – якщо ні.

Таблиця 1 – Варіанти інноваційного процесу та відповідні їм типи стратегій інноваційного розвитку підприємства (побудовано на основі [2, 3])

Тип стратегії	Тип інноваційного бізнесу	Етапи інноваційного циклу				Етапи життєвого циклу			
		розробка концепції товару	Бізнес-аналіз	Розробка товару	Ринкові випробування	Виведення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку
1. Ліцензування, м	Венчурний	0, 1, 0							
2. Імітаційна, м			1, 1, 0						
3. Ліцензування, м		1, 1, 0							
4. Імітаційна, м	Експлерент					1, 0, 0			
5. Нішера, м	Патієнт						1, 1, 1		
6. Традиційна (захисна), в, с	Віолент							1, 0, 1	
7. Нішера, м	Комутант							0, 1, 1	
8. Імітаційна, в, с	Комбінований		1, 0, 1						
9. Наступальна, в, с		1, 1, 1							
10. Захисна, в, с							0, 1, 1		

Позначені у табл. 1 стратегії інноваційного розвитку можна згрупувати наступним чином:

- 5, 6, 7, 10 є захисними, вони передбачають незначні вдосконалення існуючих інноваційних розробок з метою утримання на ринку;

- 2, 4, 8 – помірно наступальними (на рівні лідера), передбачають постійне наслідування та конкуренцію з лідером;

- 1, 3, 9 – випереджальними, передбачають використання випереджаючих «проривних» інновацій для зайняття лідируючих позицій на ринку.

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що представлені результати розкривають роль і значення знань у розробленні стратегій інноваційного розвитку підприємств. Обґрунтовано дуалізм знань у інноваційному процесі, які є основою прийняття ефективних управлінських рішень (вхідні знання) і одночасно, - їх результатами (вихідні знання). Систематизовано види вхідних і вихідних знань стосовно типів стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення системи управління знаннями в контексті забезпечення умов інноваційного розвитку підприємства.

### Література

1. Шипуліна Ю.С. Показники, критерії і методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія* / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. С. 321-349.

2. Iliashenko S.M., Shypulina Y.S., Iliashenko N.S. Knowledge management as a basis for innovative development of the company. *Actual Problems of Economics*. 2015. 6 (168). P. 173-181.

3. Iliashenko Sergii. Knowledge management at industrial enterprises in the context of forming their innovative development strategies. *Systemy informacyjne i zarządzanie wiedzą. Wybrane zagadnienia* / red. Seweryn Spalek. – Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu, 2020. P. 95-109.

## **ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**К.О. Колєдіна**

к.е.н., доцент кафедри фінансів та кредиту Харківського національного  
університету будівництва та архітектури (м. Харків)

Стійкість позицій підприємства на ринку, його репутація, успіх, визнання та довіра з боку споживачів зумовлюється відповідним рівнем конкурентоспроможності [1, с. 57-66]. В сучасних мінливих економічних умовах господарювання ключовим фактором конкурентоспроможності для будь-якого підприємства стають інновації, оскільки, як показує практика, виживають ті підприємства, котрі систематично та цілеспрямовано ведуть діяльність із інноваційно спрямованого організаційного розвитку, яка базується на дослідженні та прогнозуванні потреб споживачів та ринкової кон'юнктури.

Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності як елементу управління діяльністю підприємства присвячені роботи таких зарубіжних науковців, як: А. Сміт, А. Маршал, Ф. Еджуорт, Дж. Мур, А. Курно, Дж. Робінсон, Д. Росс, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер, Ф. Хайек, М. Портер, Г. Азоєва, А. Градова, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та вітчизняних дослідників: А. Воронкової, В. Герасимчук, В. Геєць, Ю. Іванова, В. Корінева, В. Павлової, І. Піддубного, О. Чернеги та інших. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, в сучасній економічній літературі недостатньо приділено увагу теоретико-методологічним, методичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства, що формує необхідність створення наукових основ управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дослідження етимології поняття «конкурентоспроможності» виявило, що його основою є латинське слово «*concurrentia*», що в перекладі означає «зіткнення, змагання, суперництво». В перекладі з англійської мови дієслово

«compete» «конкурувати» лежить в основі слова «*competitiveness*» (з англ. «конкурентоспроможність»).

Переважна більшість авторів, які досліджують проблему конкурентоспроможності підприємства, виділяють чотири наукових підходи до його трактування, а саме: компаративний, ресурсний, поєднання компаративного й ресурсного та системний. Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості;
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства [2, с. 125-131].

Отже, важливим фактором досягнення промисловим підприємством конкурентоспроможності є виготовлення продукції, яка зможе конкурувати на ринку з аналогічною продукцією або випереджати її за своїми якостями. Досягнення поставленої мети можливо лише за рахунок розробки, впровадження та реалізації інновацій на промисловому підприємстві.

Згідно останніх статистичних даних [3] в Україні лише 782 промислових підприємств є інноваційно активними (15,8 % від загальної кількості промислових підприємств), тобто тільки кожне шосте підприємство займається інноваційною діяльністю. При цьому в 2019 році вітчизняними промисловими підприємствами було упроваджено в виробництво 2318 нових технологічних процесів, що на 16% більше, ніж в 2018 році, та 2148 інноваційних видів продукції, товарів і послуг (для порівняння у 2018 році – 3843 видів продукції). Незважаючи на той факт, що у 2019 році обсяг реалізованої інноваційної

промислової продукції (товарів, послуг) порівняно з 2017-2018 роками мав тенденцію до зростання та сягнув позначки в 34264,9 млн. грн., в загальному обсязі реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) інноваційна продукція складає лише 1,3 %, що є недостатнім для інноваційного розвитку України та зайняття нею гідного місця на світовій арені.

Таким чином, проблема конкурентоспроможності є однією з найважливіших проблем у сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним промисловим підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Досягнення поставленої мети можливо на інноваційній основі, однак аналіз показників інноваційної активності промислових підприємств показав, що без зміни ситуації, що склалась в галузі інновацій, підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в найближчій перспективі є проблематичним.

### Література

1. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія* / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57-66.

2. [Космина О.М.](#) Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. [Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету «Економічні науки»](#). 2013. № 1(2). С. 125-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17) (дата звернення 01.03.2021 р.).

3. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [за 2019 рік]: стат. зб. Київ: Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2020. 100 с. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2021).

**АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РОЗВИТОК  
ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ В КОНТЕКСТІ ОБМІНОМ  
ІНФОРМАЦІЇ ЧЕРЕЗ ЦИТУВАННЯ ПАТЕНТІВ**

**Є.А. Коровяка,**

к.т.н, доцент, завідувач кафедри нафтогазової інженерії та буріння  
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро);

**О.А. Пашенко,**

к.т.н, доцент, доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння Національний  
технічний університет «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро);

**В.О. Расцветаєв,**

к.т.н, доцент, доцент кафедри нафтогазової інженерії та буріння Національний  
технічний університет «Дніпровська політехніка» (м. Дніпро).

Вивчення основ патентних досліджень є необхідною частиною підготовки висококваліфікованого інженера в закладах вищої освіти [1]. Це дозволяє зрозуміти можливості використання патентної інформації (її правових і технічних аспектів) для створення конкурентоспроможної продукції, вільного виходу цієї продукції на ринок, зниження рівня юридичних і економічних ризиків, пов'язаних з охороною і захистом об'єктів інтелектуальної власності.

У роботі [2] зроблено огляд ролі університетів та роботу дослідників у них та їх вплив на галузі технологій. У ній згадуються роботи щодо важливої ролі державної системи досліджень, зокрема університетів, у технологічному розвитку.

Для того, щоб проаналізувати роль університетів у виробництві знань, що відповідають технологіям, [3] вивчають траєкторії зростання сукупних цитат на патенти до наукових публікацій, вироблених окремими університетами. Їх результати вказують на те, що не всі 300 найкращих дослідницьких університетів світу мають високі результати у використанні знань для запатентованих винаходів, і що співпраця університетів та промисловості



відіграє важливу роль. У дослідженнях про роль університетів у технологічному розвитку аналізуються цитування патентів на наукову літературу, а також цитування патентів на попередні патенти (цитування патентів). Наприклад, [4] досліджують створення нової галузі на основі джерел фінансування університетських патентів. Автори стверджують, що цитування патентів дають уявлення про оригінальність патентів. На основі даних про запатентовані дослідження вони виявляють, що університетські дослідники мають вищу схильність створювати оригінальні патенти, коли вони частково фінансуються власним університетом, на відміну від університетських дослідників, що фінансуються промисловістю чи іншими організаціями, які не пов'язані з університетами. Іншим дослідженням фінансування є дослідження [5], в якому ці автори зосереджуються на перетворенні нових наукових знань з академічних досліджень у комерційну продукцію приватних фірм.

Вони оцінюють вплив профінансованих партнерських відносин між університетами та приватними компаніями на інноваційні показники фірм-учасниць. Автори порівнюють кількість патентів, кількість публікацій та частку міжінституційних публікацій між профінансованими та не профінансованими фірмами. Ефекти різняться залежно від типу фірми.

У роботі [6] порівнюють локалізацію потоків знань від університетських винаходів через ринкові та неринкові контракти на основі цитування патентів. Вони виявляють, що потоки знань через ринкові операції більш географічно локалізовані, ніж потоки через неринкові наслідки. У роботі [7] досліджувався вплив університетів на технологічні показники суміжних фірм. Результати показують позитивний вплив як випускників університетів, так і наукових публікацій на технологічні показники діяльності фірм, однак, зі значними галузевими відмінностями. Позитивні ефекти для наукових досліджень спостерігаються лише в наукомістких технологіях, таких як електрична та фармацевтична промисловість. Складність обліку академічного залучення та комерціалізації дослідників полягає в точному кількісному визначенні цієї діяльності. Робота [8] поєднує адміністративні записи університетів з даними,

отриманими із зовнішніх джерел та опитувань, для кількісної оцінки академічного консалтингу, патентування та академічного підприємництва. Вони ілюструють цей підхід даними 10000 науковців і показують, за винятком консультацій, суттєві відмінності між особами, які беруть участь у зареєстрованій університетом та незалежній діяльності.

У роботі [9] досліджено час, необхідний науковцям для досягнення впливу у суміжних областях технології. Вони проаналізували зв'язок цитувань між статтями та патентами і виявили, що статті провідних японських вчених у галузі біології та медичних наук досягають в середньому на четвертий рік після публікації піку цитувань; для цитувань, наведених у патентах, пік досягається в середньому за шість років. У роботі [10] досліджують, чому академічні підприємці шукають патенти на технологію виділення в слабких організаційних режимах (працівник володіє винаходами) та сильних організаційних режимах (роботодавець, тобто університет чи наукова організація, володіють винаходами). Вони виявляють, що характеристики вчених-засновників (знання експертів та підприємницька орієнтація) важливі у слабких, але не в сильних режимах. На відміну від цього, норми організаційного патентування є головним рушієм патентування в сильних, але не в слабких організаційних режимах.

У роботі [11] проаналізовано ситуацію з вирішенням спорів про порушення прав на винаходи і корисні моделі, розглянуто питання, які розглядаються під час проведення судової експертизи та констатовано, що беручи до уваги світову правову практику, можна не тільки ефективно застосовувати норми патентного законодавства, а й сприяти його удосконаленню та розвитку. Зокрема авторами встановлено, що для визнання винаходу використаним у тому чи іншому об'єкті техніки необхідно встановити наявність у ньому всіх ознак винаходу (корисної моделі), які визначені в незалежному пункті його формули. Крім того, визначається обсяг правової охорони, наданої патентом, шляхом однозначного тлумачення формули винаходу (корисної моделі).

Враховуючи вищезазначене можливо сформулювати наступний висновок: заклади вищої освіти мають значний вплив на розвиток технологічного прогресу в контексті обміном інформації через цитування патентів. Це у свою чергу сприяє постійному оновленню баз даних технологічних документів. Під час оцінки публікацій окремих наукових результатів науковці та/або їх групи можуть співпадати, і таким чином можливо дослідити ступінь, наскільки роботу цих груп, програм чи інститутів, що має вагоме значення для технологічного розвитку.

### Література

1. Расцветаев, В.О. (2020). Патентознавство як необхідна складова підготовки висококваліфікованих інженерів в контексті фундаментальних основ інтелектуальної власності. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів з проблем інтелектуальної власності «Законодавство України у сфері інтелектуальної власності та його правозастосування: національні, європейські та міжнародні виміри» (25 вересня 2020 р., м. Київ) : ел. збірник / КНУ імені Т. Шевченка, НДІ інтелектуальної власності НАПрН, С. 171 – 175.

2. Van Raan, A.F.J. (2017). Patent Citations Analysis and Its Value in Research Evaluation: A Review and a New Approach to Map Technology-relevant Research. *Journal of Data and Information Science*, 2(1), 13-50

3. Hung, W.C., Ding, C.G., Wang, H.J., Lee, M.C., & Lin, C.P. (2015). Evaluating and comparing the university performance in knowledge. *Scientometrics*, 102(2), 1269-1286.

4. Guerzoni, M., Aldridge, T.T., Audretsch, D.B., & Desai, S. (2014). A new industry creation and originality: Insight from the funding sources of university patents. *Research Policy*, 43(10), 1697-1706.

5. Chai, S., & Shih, W. (2016). Bridging science and technology through academic-industry partnerships. *Research Policy*, 45(1), 148-158.

6. Mowery, D.C., & Ziedonis, A.A. (2015). Markets versus spillovers in outflows of university research. *Research Policy*, 44(1), 50-66.

7. Leten, B., Landoni, P., & van Looy, B. (2014). Science or graduates: How do firms benefit from the proximity of universities? *Research Policy*, 43(8), 1398-1412.

8. Perkmann, M., Fini, R., Ross, J.M., Salter, A., Silvestri, C., & Tartari, V. (2015). Accounting for universities' impact: Using augmented data to measure academic engagement and commercialization by academic scientists. *Research Evaluation*, 24(4), 380-391.

9. Fukuzawa, N., & Ida, T. (2016). Science linkages between scientific articles and patents for leading scientists in the life and medical sciences field: The case of Japan. *Scientometrics*, 106(2), 629-644.

10. Walter, S.G., Schmidt, A., & Walter, A. (2016). Patenting rationales of academic entrepreneurs in weak and strong organizational regimes. *Research Policy*, 45(2), 533-545.

11. Коровяка Є.А., Хоменко В.Л. (2020). Питання, що розглядаються під час проведення судової експертизи, пов'язаної з винаходами і корисними моделями // Судова експертиза об'єктів інтелектуальної власності: шляхи удосконалення законодавства та правозастосування : науково-практ. збірн. VII Всеукр. наук.-практ. конф., Київ-Дніпро , 08 грудн. 2020 р. Київ : Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України, 2020. – С. 93 – 99.

**МЕХАНІЗМ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РІВНІ РЕГІОНУ**

**Є.В. Кривошея**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії  
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва

Сьогодні в умовах активних інтеграційних та глобалізаційних процесів посилення конкурентоспроможності підприємництва на рівні регіону потребує дослідження низки складних завдань. Основною рушійною силою розвитку підприємства є конкуренція, яка змушує керівників постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності. Складні та нестабільні суспільно-політичні умови, в яких функціонують підприємства, вимагають нових механізмів вирішення питання не лише підвищення конкурентоспроможності, але й існування та регіонального розвитку підприємств. У науковій літературі описано велику кількість методів та окремих показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Проте нині не існує єдиного механізму здійснення оцінки та прийняття рішень щодо підвищення конкурентоспроможності для підприємств.

По-перше доцільно розглянемо економічну сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Саме поняття «механізм» бере свій родовід від грецького слова μηχανή *mechané*, що у перекладі означає «знаряддя», «машина». В економічних дослідженнях поняття «механізм» переважно тлумачать як сукупність організаційних структур, конкретних важелів, інструментів і методів управління, а також регламентів та принципів, за допомогою яких реалізуються економічні закони та досягаються управлінські завдання.

А. Кульман вважає, що економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ, при цьому складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і вихідні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними [2, с. 7]. Механізм управління переважно окреслюють як спосіб організації управління

суспільними справами, де методи, засоби і принципи взаємопов'язані, що, зрештою, забезпечує ефективну реалізацію цілей управління [1, с. 265]. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства вважається одним з основних елементів складної системи адаптації підприємств до мінливих умов зовнішнього середовища, який забезпечує тривале виживання підприємствам, здатність до розвитку, отримання синергетичного ефекту за всіма напрямками їх діяльності

На нашу думку, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю підприємства слід будувати так, щоб основні його елементи в результаті формували цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких має сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності.

Згідно з економічним підходом, під конкурентоспроможністю розуміють володіння властивостями, які створюють переваги у конкурентній боротьбі. Конкурентоспроможність не лише є складною економічною категорією, а й готовністю підприємницького середовища прийняти положення інноваційно активного або інноваційно орієнтованого сталого розвитку. Перехід до постіндустріального суспільства змінює підходи до обґрунтування конкурентоспроможності, склад чинників і факторів конкурентоспроможності і, що важливо, "піраміду" конкурентних переваг, зокрема однією з передумов конкурентоспроможності стає висококваліфікована, а не дешева робоча сила.

Необхідність формування ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємництва очевидна та повинна враховувати велику кількість факторів, що впливають на стан і розвиток підприємства [3].

Основні групи факторів забезпечення конкурентоспроможності регіону наведені на рис. 1.



Рис. 1. Групи факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Русійною силою регіональної конкурентоспроможності прийнято вважати такі фактори: кластери, людський капітал, наявні підприємства та мережі; інновації або регіональні інноваційні системи; управління та інституціональний потенціал; галузева структура та тип підприємств; інфраструктура (у широкому розумінні); типологія регіонів та рівень інтеграції підприємств; інтернаціоналізація та характер прямих іноземних інвестицій; географічне положення; інвестиційна привабливість.

Очевидно, що сьогодні в умовах високотехнологічних виробництв наявність таких факторів, як земля, капітал, трудові і природні ресурси вже не означає отримання конкурентної переваги. Тому виявлення факторів, які створять для регіону сильні конкурентні переваги, сприятимуть розвитку регіону, розміщенню на їх територіях нових підприємств чи кластерів, залучення інвестицій, розвитку наукового чи людського потенціалу і є основою підвищення конкурентоспроможності регіону.

Сьогодні основними стримуючими факторами конкурентоспроможності підприємництва України та її регіонів є:

- суттєве зношення техніко-технологічного забезпечення вітчизняних сільськогосподарських підприємств;
- відсталість менеджменту та культури ведення бізнесу;

- нестача фінансових ресурсів для освоєння нових стандартів ведення бізнесу;
- низький рівень залучення інвестицій у сільське господарство;
- недосконалість механізму державного регулювання сільського господарства;
- законодавча невизначеність у питаннях лісокористування, землекористування тощо;
- значна частка тіньового сектора;
- високі ризики фінансової системи;
- нерозвинута інфраструктура, у тому числі, що забезпечує доступність технологій та інновацій інших видів;
- підтримка державою збиткових неконкурентоспроможних підприємств, що штучно підтримуються (прямо чи опосередковано) субсидіями з бюджетів різних рівнів, а також гальмування процесів їх реструктуризації.

Механізм посилення конкурентоспроможності підприємства передбачає використання інтегрованого підходу до основних функцій менеджменту (рис.2) аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства має впливати на всі сфери забезпечення підприємства кадрами, інформацією, матеріалами, фінансами, інвестиціями, енергією, рекламою, збутовою діяльністю тощо.

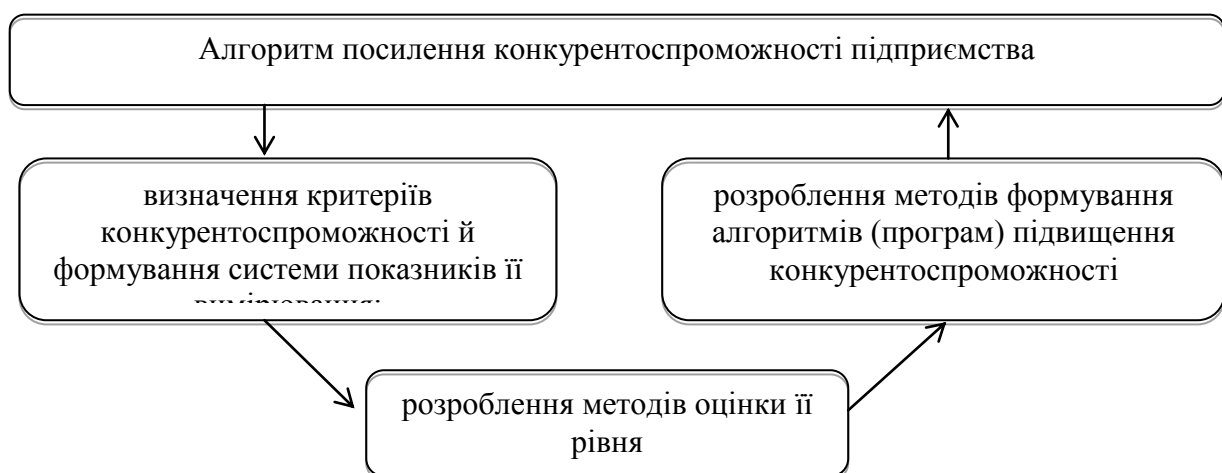


Рис 2. Алгоритм посилення конкурентоспроможності підприємства



З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств регіонів України необхідним є узгодження дій окремих суб'єктів господарювання регіону. Також у сучасних умовах принципово змінюється роль органів державного управління щодо підвищення конкурентоспроможності промисловості в регіонах України. Держава має стати ініціатором розробки та реалізації масштабних інвестиційних проектів у пріоритетних галузях та спрямувати на їх здійснення як власні ресурси, так і ресурси бізнесу, залучаючи їх на вигідних для нього умовах. Також для ефективного розвитку підприємництва, ураховуючи відсутність ринкового механізму міжгалузевого перерозподілу ресурсів і слабкість вітчизняного фінансового сектору, неспроможного фінансувати великі інвестиційні проекти, необхідно повернутися на певний період до практики прямого перерозподілу ресурсів державою [4 ст. 97].

#### Література

1. Кульман А. Экономические механизмы / пер. с франц. Н.И. Хрусталева. Москва : Прогресс. 1993. 192 с.
2. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / за ред. А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. Київ.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с
3. Пономарьова М.С., Захаров І.К., Іваненко В.Є. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 1. 2019 Вилучено з [http://visen.knau.kharkov.ua/visn\\_2019\\_1.html](http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html)
4. Рябуха М.С., Цицоріна А.Є. Конкуренція як категорія ринкових відносин і конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень. *Вісник ХНАУ. Серія «Економіка АПК і природокористування»*.–Харків: ХНАУ. – 2007. – №. 6. – С. 96-100.

## ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Л. І. Леньо**

Студентка ЕВМ-22з НУ «Львівська політехніка» (м. Львів)

*Науковий керівник - к.е.н., доцент Гнилянська Л.Й.*

доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів)

У сучасному суспільстві інформаційні технології застосовуються в управлінні організаціями усіх типів, діють у всіх сферах суспільного виробництва.

Найбільш виразно і чітко переваги інформаційних технологій управління видно в практиці комерційних організацій. Удосконалення системи управління підприємства в умовах інформаційної економіки відбувається на основі інформаційних технологій.

Досягнення цілей організації здійснюється на основі інформованості менеджерів організації про просування продукції та послуг на ринок, конкуренції, нових технологіях в умовах мінливої ринкової ситуації.

Інформаційна база являється основою інформаційного забезпечення управління персоналом, яка характеризує трудові ресурси об'єкта управління та є найбільш ефективною частиною загальної інформаційної бази, створеної при функціонуванні системи автоматизованого пошуку, сортування та обробки інформації на об'єкті управління.

Описана система діє виключно на принципах непаперової інформаційної технології, що забезпечує прискорене, ефективне використання відведеного на інформаційне забезпечення часу.

Основою будь-якого інноваційного процесу є персонал підприємства, оскільки саме працівники ініціюють інноваційні ідеї, реалізують проекти та здійснюють контроль за їх виконанням.

Зважаючи на це, постають нові вимоги як до управлінських працівників загалом, так і до процесу управління персоналом зокрема.

Адаптація підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища потребує змін стилів управління та максимальної мобілізації зусиль для побудови інноваційної моделі розвитку підприємства.

Недосконала система управління персоналом призводить до того, що керівники різних рівнів не здатні делегувати повноваження своїм підлеглим, у них виникають труднощі в процесі визначення мети і завдань діяльності працівників підприємства, а також – в оцінюванні їх результативності.

Інформаційне забезпечення – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні).

Однією з найважливіших цілей створення інформаційних систем управління є забезпечення комплексного скоординованого автоматизованого виконання розрахункових, проектних та обліково-інформаційних робіт, які виникають у функціонально-організаційних системах підприємства.

Основні вимоги, які ставляться до інформаційної системи – це її автоматизація, комплексність та доступність.

Саме тому надзвичайно вагома роль в системі управління персоналом відводиться інформаційному та програмному забезпеченню.

Незважаючи на великі досягнення інформаційних технологій у сфері управління, на сьогоднішній день їх роль продовжує посідати значне місце, зростати та продовжувати розвиватись за допомогою інновацій.

Інформація має низку характерних особливостей таких, як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, надмірність.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації та безперервність і систематичність. Інформаційна система повинна забезпечити підтримку основних (первинних) процесів управління підприємством, допоміжних (вторинних) процесів у таких спеціалізованих функціональних ділянках: виробничій, інженерній, фінансовій, бухгалтерській, маркетинговій, кадровій та зовнішньо-інформаційній.

На рисунку 1. зображено структуру інформаційного забезпечення: розподіл методичних та інструктивних документів, системи класифікації та кодування, інформаційної бази до вхідного та вихідного інформаційного забезпечення [1].

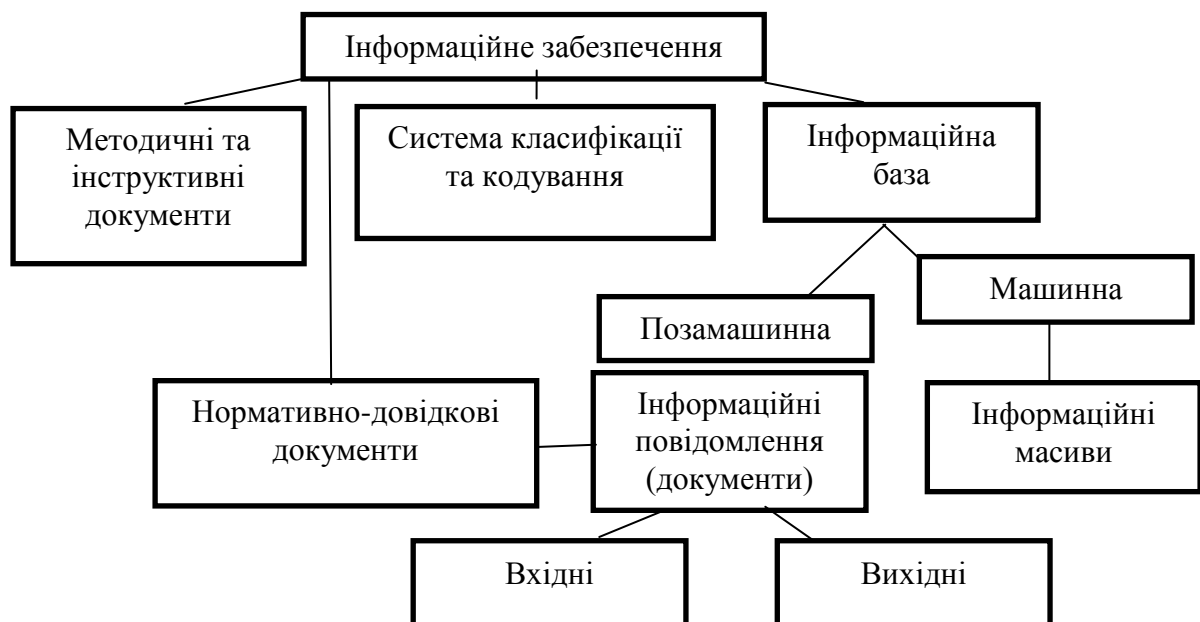


Рис. 1. Структура інформаційного забезпечення

Інноваційне інформаційне забезпечення передбачає створення єдиного інформаційного фонду, систематизацію та уніфікацію показників і документів, розроблення засобів формалізованого опису даних.

## Література

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К.: Кондор, 2003

## **ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Ю.В. Масюк**

к.е.н, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського державного аграрно-економічного університету (м. Дніпро)

Підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах багато в чому пов'язано з інтенсивністю інноваційної діяльності. Результати інноваційної діяльності визначають в кінцевому рахунку технологічний рівень підприємства, рівень його конкурентоспроможності, а також техніко-економічні та фінансові показники: обсяги продажів і прибутку, якість і собівартість продукції, рівень рентабельності та ін.

Інновації виступають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах сьогодення актуальності набуває дослідження впливу інновацій на рівень конкурентоспроможності підприємства. Активні інтеграційні та глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, підвищення нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища формування конкурентних переваг породжує нові вимоги до державної політики у напрямі підвищення та створення умов забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Сталий економічний розвиток у довгостроковому періоді насамперед обумовлений впровадженням зарубіжного досвіду інноваційної діяльності високо розвинутих країн, дією чинників, що спрямовані на підтримку освоєння передових досягнень вітчизняної техніки і науки, технології. На етапі переходу до інноваційного типу економіки саме розвитку концепції сталого розвитку підприємств повинна бути приділена особлива увага, оскільки на рівні первинної ланки економіки відбувається апробація численних нововведень, комерціалізація науково-технічних розробок, освоєння та випуск принципово нових продуктів.

Інноваційні чинники є визначальними в системі підвищення конкурентоспроможності підприємств і слугують прискоренню, перманентності інноваційного процесу та розвитку, ефективності функціонування інноваційної системи.

В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки конкурентоспроможність виступає основним джерелом стійкого економічного зростання. Її основою, у свою чергу, є інноваційна активність бізнесу. Проведення інноваційної діяльності, тобто виготовлення нової продукції та надання нових послуг, реалізація інноваційних процесів є однією з найважливіших умов, які забезпечують підприємству стійкі позиції на ринку.

Перш ніж аналізувати чинники інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності, доцільно дослідити таке поняття, як конкурентоспроможність підприємства. До найбільш розповсюджених відносяться такі:

- конкурентоспроможність підприємства здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування;

- конкурентоспроможність це можливість ефективно керувати власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку;

- конкурентоспроможність це виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів;

- конкурентоспроможність систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу;

- конкурентоспроможність це результат конкурентних переваг організації по всьому спектру проблем управління компанією [1, с. 279].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують

структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

Під інноваціями як чинником підвищення конкурентоспроможності слід розуміти кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту на фундаментальному рівні, який використовується для подальшої реалізації в практичній діяльності, а також – це результат впровадження інноваційних розробок на ринку, тобто винахід, доведений до стадії комерційного використання – продукту або товару, коли вони починають давати економічний ефект [3, с. 122].

Отже, підсумовуючи вищенаведене наголосимо на тому, що в умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках вітчизняні підприємства мають виготовляти конкурентоспроможну продукцію, безперервно підвищувати її якість, удосконалювати технології виробництва. При цьому забезпечення та утримання конкурентоспроможності на достатньо високому рівні неможливе без реалізації активної інноваційної діяльності. Без інноваційного чинника забезпечення конкурентоспроможності стає неможливим. Значну роль в забезпеченні та підвищенні конкурентоспроможності підприємств відіграє інноваційна продукція яка є результатом виконання інноваційних проектів в умовах спецрежиму інноваційної діяльності підприємств.

### Література

1. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науковий вісник ДГМА*. 2011. № 1. С. 279–285.
2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV / Верховна Рада України. URL: <http://https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 09.03.2021).
3. Березіна Л.М. Інноваційна політика підприємств АПК: тактичні та стратегічні аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 122.

**ПАТЕНТНА АКТИВНІСТЬ ЯК СПОСІБ ВИМІРЮВАННЯ  
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Н.Б. Мігай**

к.е.н, доцент кафедри економіки і організації виробництва  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
(м. Миколаїв)

В сучасних умовах найбільш успішними є ті країни, які здатні підтримувати наукову та інноваційну діяльність, впроваджувати інновації у виробництво та забезпечувати їх дифузію. На перший план сьогодні виходять інноваційна активність, ефективне витрачання ресурсів, енергозбереження та раціональне природокористування.

Новітні технології сьогодні є основою економічного розвитку. Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) ще у 2013 році у звіті «Основні показники науково-технологічного розвитку» було виокремлено підрозділ, який присвячено ідентифікації новітніх технологій. В даному документі було окреслено новітні технології, які мають визначати розвиток суспільства та економіки у середньостроковій перспективі із застосуванням методу аналізу сплесків у патентній діяльності [1]. Рішення використовувати патентну статистику для дослідження та оцінки технологічного розвитку, на нашу думку, було обумовлено тим, що патентна діяльність безпосередньо пов'язана як із інноваційною діяльністю та науковими досягненнями, так і з виробництвом.

Згідно даних Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» за 2010-2020 рр. спостерігається стійка негативна тенденція надходження заявок на винаходи і корисні моделі від вітчизняних заявників (рис.1). При цьому незначно підвищується динаміка патентної активності вітчизняних заявників у патентуванні винаходів у закордонних патентних офісах.



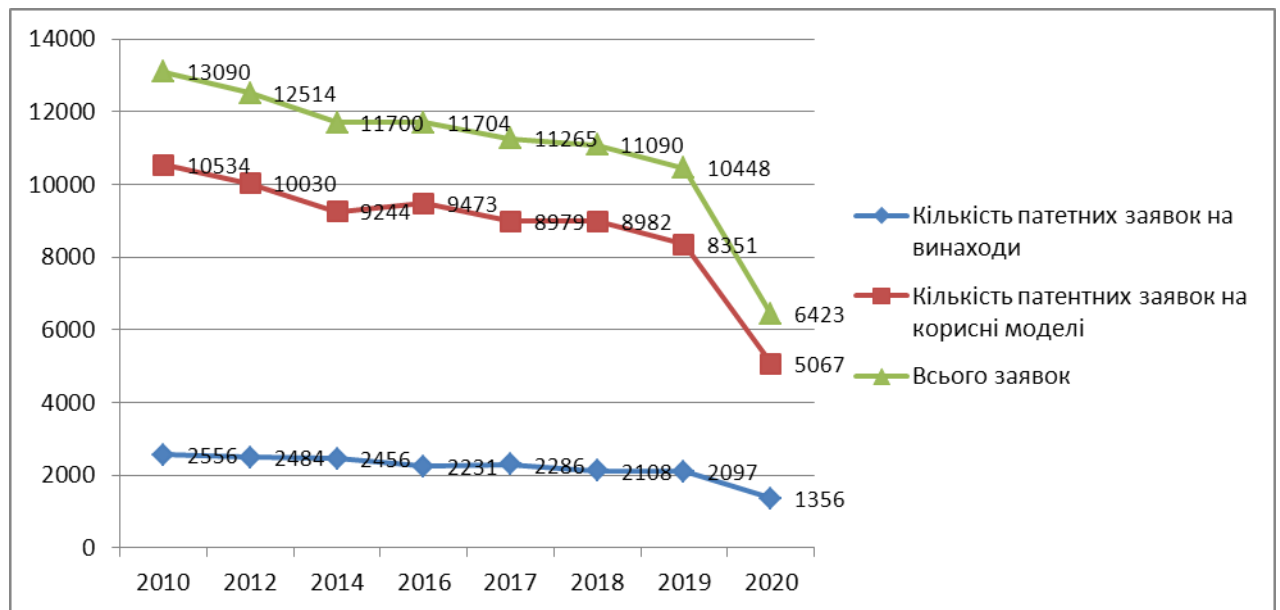


Рис. 1. Динаміка надходження патентних заявок на винаходи та корисні моделі від національних заявників у 2010-2020 роках

Джерело: складено автором на основі [2]

Однією з причин зниження інноваційної та винахідницької активності є загальний спад вітчизняної економіки в останні роки і значна частина імпорту технологій та інноваційних продуктів з-за кордону.

Така ситуація не сприяє економічному зростанню та підвищенню рівня національної конкурентоспроможності на світовому ринку. Адже ті технології, які купуються за кордоном, потенційно не розраховані на значне підвищення темпів інноваційного розвитку конкурентів – країн, підприємств, які купують і впроваджують ці технології. Тому, вважаємо, що нагальним завданням для державних органів влади, бізнесових кіл, науковців є всебічна підтримка вітчизняних науковців та виробників новітнього обладнання. Необхідно звернути увагу на проблеми, які виникають у науковців із процесом патентування та в значній мірі зумовили для української економіки неефективну структуру технологічних інновацій – переважання імпорту технологій та формування технологічної залежності від закордонних патентодавців.

Інший не менш важливий для оцінки інноваційної діяльності показник – це співвідношення національних та іноземних патентів в числі поданих в

патентні відомства заявок і виданих патентів. В 2020 році в Україні такий показник становив 14,3 (тобто на 1 іноземну заявку припадає 14,3 національних). В той час як у розвинених країнах цей показник є значно меншим: Японія – 5,6; Франція – 5,3; Німеччина – 3,8. Частка заявок на винаходи від іноземних заявників у загальній кількості заявок за останні 5 років практично не змінювалася коливалася в межах 50%: у 2015 році становила 49,6%; у 2016 - 45,5%; у 2018 - 46,9%; у 2019 – 45,6% [2].

З одного боку таку ситуацію можна розцінювати як позитивну, яка може свідчити про значний ступінь підтримки урядом своїх дослідників та заохочення до реєстрації власних винаходів, а з іншого про слабку політику уряду стосовно підтримки іноземних інвестицій. Останні з 2013 року стрімко зменшуються.

Інноваційна діяльність є передумовою випуску конкурентоздатної продукції завдяки використанню підприємствами у власному виробництві результатів інтелектуальної праці – винаходів та раціоналізаторських пропозицій. Проте, у виробничих процесах задіяні лише близько 2% науковців, а в розвинених країнах ця цифра становить більше 20%. Значний внесок у розвиток національних економік робить торгівля ліцензіями на винаходи та ноу-хау. Крім того, захист результатів інноваційної діяльності за допомогою патентів, в тому числі і на міжнародному рівні шляхом закордонного патентування винаходів є основою конкурентоспроможності. Процес закордонного патентування винаходів є дорогим, тривалим і залежить від обсягу заявки, кількості пунктів формули винаходу, аргументованості відповідей на запити експертизи, тривалості діловодства та гонорару конкретного іноземного патентного повіреного: в США - від 10 тис. доларів США, в Канаді - від 3 тис. доларів, в Австралії - від 2,5 тис. доларів, у країнах ЄС - від 2,5 тис. доларів на одну країну, в Японії - від 25 тис. доларів. Єдиний на 16 країн Євросоюзу європейський патент обходиться приблизно у 25 тис. євро [3]. Організація процесів закордонного патентування є завданням уряду,

адже дозволить забезпечити пріоритет України у високотехнологічному виробництві, підвищити імідж країни на світовому ринку.

Без державної підтримки українські винахідники подають заявки на винахід в інші держави, позбавляючи власну державу гарантованих прибутків у майбутньому. Кількість поданих патентів за кордон щороку збільшується в середньому складає 10-12% від щорічного обсягу фінансування.

Отже, виходячи з вищезазначеного, на даний час і в майбутній перспективі економічна конкуренція буде визначатися конкуренцією інноваційною. Тому українському уряду, бізнесу необхідно докласти всіх зусиль щоб забезпечити конкурентні переваги країни на основі впровадження інновацій і нових технологій, захищених вітчизняними патентами на винаходи. Це створить передумови для інноваційного розвитку та економічної безпеки держави.

#### **Література:**

1. Emerging technologies / OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth. [Electronic resource]. – OECD Publishing. – 2013. – Access mode:  
<http://www.oecdilibrary.org/docserver/download/9213051ec038.pdf?expires=1403167716&id=id&accname=guest&checksum=0C2A2899F5566115F691FB6F72455327>
2. Державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності». Статистична інформація. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrpatent.org/uk/articles/statistics>
3. Андрощук Г. Патентна активність українських винахідників за кордоном: вплив на економічну безпеку //Юридична газета. Онлайн. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/patentna-aktivnist-ukrayinskih-vinahidnikiv-za-kordonom-vpliv-na-ekonomichnu-bezpeku.html>

**ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ  
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ УСТАНОВИ ЗА 2016-2020 РОКИ В УМОВАХ  
ТУРБУЛЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

**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») є розробником технологій виробництва усіх видів труб та балонів, що впроваджені на заводах колишнього СРСР та деяких інших країн.

Підприємство визначено як:

Головний інститут в Україні за напрямком «Розроблення нових матеріалів, технологій і обладнання для виробництва труб і трубної заготовки».

Спеціалізована галузева матеріалознавча організація в напрямку виробництва металопрокату (труб, дроту, сортового і листового прокату, трубної заготовки), що використовується як напівфабрикат при виготовленні деталей та вузлів в конструкціях АЕС.

Головна організація за напрямком «Матеріалознавство в напрямку виробництва металопрокату (труб, дроту, сортового та листового прокату, трубної заготовки), що використовується як напівфабрикат при виготовленні деталей та вузлів в конструкціях АЕС».

Очолює технічні комітети «Труби сталеві та балони» та «Стандартизація методів контролю механічних, металографічних и корозійних випробувань металопродукції».

Із січня 2016 року нинішнє керівництво ДП «НДТІ» зайняло державницьку позицію і у 2019-му році згідно постанови Кабінету Міністрів України від 20 листопада 2019 р. № 950 до переліку у розділі «Наукова діяльність» підрозділ «Дніпропетровська область» доповнено записом

«05757883 Державне підприємство «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут трубної промисловості ім. Я.Ю. Осади».

Це зроблено на підставі постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 999 «Про визначення критеріїв віднесення об'єктів державної власності до таких, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави», згідно з якою ДП «НДТІ» є підприємством, яке становить науковий і науково-технічний потенціал держави та є виконавцем загальнодержавних цільових науково-технічних програм і державних замовлень.

Крім того, у 2019-му році за результатами державної атестації, проведеної 22 травня 2019 року визначено ДП «НДТІ» в якості наукової установи терміном на три роки (до 31 травня 2022 року). Також 25 червня 2019 року ДП «НДТІ» внесено до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави (чинне до 25 червня 2021 року).

Підприємство є госпрозрахунковим, при цьому бюджетне фінансування в загальному об'ємі виконаної науково-технічної продукції в 2016-2017 роках склало - 4%, а за 2018-2020р. відсутнє повністю.

Останнім часом, у зв'язку із значним зниженням об'ємів виробництва вітчизняної металопродукції та введенням антидемпінгових заходів щодо російської, ДП «НДТІ» постійно проводить оцінку якості металопродукції, яку імпортують до України з Китаю, Туреччини, Індії та інших країн. На основі аналізу значної кількості результатів випробувань та багаторічного досвіду роботи із замовниками можна визначити чотири основні проблеми:

перша – далеко не завжди якість іноземної металопродукції, яка задекларована у сертифікатах якості, відповідає дійсності. Тому потрібен обов'язковий контроль властивостей продукції, що імпортується (особливо для відповідальних металоконструкцій – теплообмінники АЕС, ТЕС, ТЕЦ, трубопроводи, мости, металеві каркаси споруд, тощо);

друга – немає повної відповідності між вимогами до властивостей металопродукції, закладеними у діючих вітчизняних нормативних документах

(ГОСТи, ДСТУ, будівельні норми, тощо) та вимогами міжнародних та європейських стандартів на продукцію, яку імпортують до України. Причиною цього є складна ситуація, яка склалася в Україні з прийняттям і перекладом міжнародних та європейських нормативних документів на металопродукцію у зв'язку з відміною великої частини застарілих стандартів;

третя – необізнаність імпортерів та споживачів металопродукції щодо відмінностей вітчизняних, міжнародних та європейських стандартів і методів роботи з іноземними постачальниками у питаннях коректності формулювання вимог до продукції. Тому потрібне поглиблене вивчення цього питання та роз'яснювальна робота із імпортерами та споживачами;

четверта – питання компетентності та неупередженості: митні органи часто не мають технічних можливостей та кваліфікованих спеціалістів для перевірки якості товарів. Деякі приватні лабораторії лобіюють інтереси окремих фінансових груп. Під час добровільної сертифікації задля економії коштів часто замовляють контроль не всього нормованого переліку властивостей продукції, а лише частини, що не чітко відображається у сертифікатах відповідності та є оманною споживача. Деякі не дуже сумлінні приватні випробувальні лабораторії та сертифікаційні центри видають сумнівні протоколи випробувань та сертифікати відповідності взагалі без проведення випробувань.

ДП «НДТІ» частково вже вирішує ці проблеми, але для успішної боротьби за якість металопродукції та безпеку життєдіяльності суспільства потребує державної підтримки.

Беручи до уваги усе вищевикладене, пропонуємо створити на базі ДП «НДТІ» Регіональний центр, який проводитиме контроль якості металопродукції, а також вивчатиме ринковий попит та відмінності вимог до властивостей металопродукції вітчизняних, міжнародних та європейських стандартів і консультуватиме імпортерів та споживачів з метою недопущення ввозу та використання в Україні неякісної продукції та підтримки вітчизняного виробника.

На підтвердження усього зазначеного вище наводимо перелік науково-технічної продукції (інструкції, методики, патенти тощо) за останні п'ять років, розробником і правовласником яких є ДП «НДТІ» (табл. 1 та 2). Ці документи з одного боку засвідчують високий фаховий рівень співробітників інституту, а з іншого – у правовий спосіб захищають вітчизняного виробника від недоброчесної іноземної конкуренції на ринкові труб і трубної продукції.

Таблиця 1 – Методики з виконання вимірювань та робочі методики випробувань, правовласником яких є ДП «НДТІ», розроблені у 2016-2020 роках

№ п/п	Позначення та номер	Назва
1	МВИ 244 – 14 – 16	О метрологической аттестации МВИ на методику выполнения измерений по контролю профиля концентратора на образцах для испытаний на ударный изгиб
2	МВИ 244 – 69 – 16	О метрологической аттестации МВИ на методику выполнения измерений нарезных труб, муфт и замковых соединений МВИ 244 – 69 – 09
3	МВИ 244-74-17	Определение остаточных напряжений в трубах
4	МВИ 244-50-19	Контроль предела текучести труб из стали 08X18H10T при 350 °С с измерением твердости по Роквеллу
5	МВИ 244-303-17	Контроль скорости нагружения образцов при испытаниях на растяжение
6	МВИ 244-76-16	Испытания на срез металлических образцов
7	МВИ 244-67-16	Испытание труб для авиационных гидросистем из титанового сплава на относительное сжатие и загиб
8	РМИ 244 – 19 – 19	О метрологической аттестации РМИ на растяжение кольцевых образцов для определения временного сопротивления сварного соединения электросварных прямошовных стальных труб диаметром 50 – 530 мм
9	РМИ 244 – 41 – 16	О метрологической аттестации РМИ на загиб сварных соединений газонефтепроводных труб
10	РМИ 244 – 65 – 19	О метрологической аттестации РМИ на рабочую методику испытаний 244 – 65 – 15 на длительную прочность
11	РМИ 244-7-19	Определение технологической пластичности металла методом скручивания образцов при комнатной и повышенных температурах
12	РМИ 24-1-2016	Методика визначення характеристик механічних властивостей труб з цирконієвих сплавів при випробуванні на розтяг в поперечному напрямку
13	РМИ 24-2-2016	Методика визначення характеристик механічних властивостей труб з цирконієвих сплавів при випробуванні на розтяг в подовжньому напрямку

Таблиця 2 – Патенти, стандарти України та технічні умови, правовласником яких є ДП «НДТІ» та які отримані (розроблені) у 2016-2020 роках

№ п/п	Позначення та номер	Назва	Розробники
1	Патент на корисну модель № 123915 Зареєстровано 12.03.2018 р.	Аустенітна жаростійка жароміцна сталь	Сеніна Т.В. Опришко Л.В. Давидченко С.В. Шифрін Є.І. Просветов Д.І.
1	ДСТУ ISO 6892-1:2020	Металеві матеріали. Випробування на розтяг. Частина 1. Метод випробування за кімнатної температури	Опришко Л.В. Малиш О.Д. Пілявська С.П.
2	ДСТУ ISO 6892-2:2020	Металеві матеріали. Випробування на розтяг. Частина 2. Метод випробування за підвищених температур	Опришко Л.В. Малиш О.Д. Пілявська С.П.
3	ДСТУ ISO 204:2019	Металеві матеріали. Одноосьове випробування на повзучість під час розтягнення. Метод випробування	Опришко Л.В. Малиш О.Д. Левченко Л.М.
4	ТУ У 24.1-05757883-216:2019 Дата надання чинності 09.10.2019	Заготовка сталева безперервно лита кругла	Кобякова Т.М. Ванжа І.А. Опришко Л.В.
5	ТУ У 24.1-05757883-218:2013 Дата надання чинності 01.05.2019	Заготовка трубна катана для котельних труб	Кобякова Т.М. Ванжа І.А. Опришко Л.В.

За державної підтримки ДП «НДТІ» допоможе захистити українських виробників і споживачів металопродукції від технічної некомпетентності, створити сприятливі умови для переходу вітчизняного ринку металопродукату на міжнародні та європейські норми, гарантуватиме об'єктивну оцінку якості металу, що імпортується.

Усі перераховані вище заходи в підсумку дозволять ДП «НДТІ» розумно скористатися статусом державного підприємства та сприяти захистові національного трубного ринку від потрапляння на нього неякісної імпортової продукції та недопущенні виготовлення вітчизняних труб, які не відповідають стандартам через невідповідність дотримання вимог технології виготовлення.



## **СТРАХОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ЕКОСИСТЕМИ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**В. В. Рубанка**

аспірантка Київського національного торговельно-економічного університету

Важливою складовою сучасних економічних систем кожної країни є страховий ринок. Від рівня розвитку якого, в першу чергу, залежить здатність суб'єктів економічної системи до розподілу та врегулювання ризиків шляхом перерозподілу потенційних загроз економічного сектора у фінансовий складовою якого і є страхова галузь.

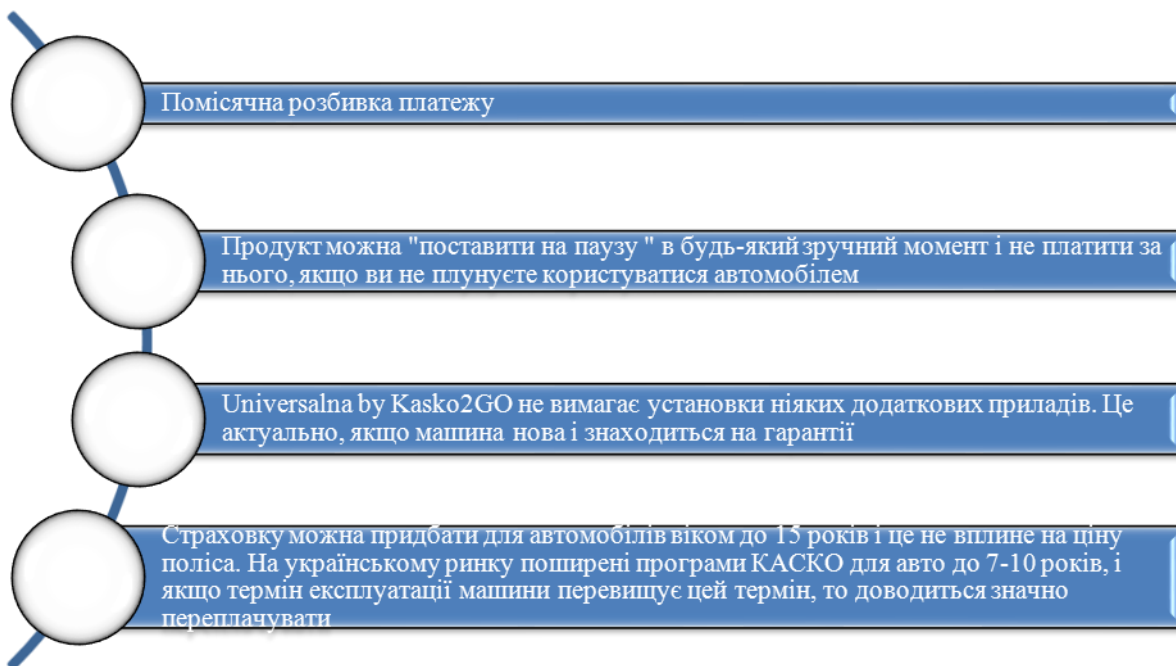
Значний стрибок страхової галузі можна спостерігати із розвитком такої важливої складової фінансової сфери, як фінансові технології. Історично, однією з найпопулярніших сфер впровадження фінтех є банківська діяльність. Проте варто зазначити, що останні роки її впровадження вийшло далеко за межі банківського сектору, оскільки учасники ринку фінтех мають єдину мету – це пошук нових ідей та бізнес-моделей для впровадження цифрових перетворень у всі аспекти галузі фінансових послуг, що є основою для успішного існування суб'єктів економічної сфери у даний час. В останні кілька років ми побачили, як новий урожай цифрових продуктів і послуг увійшов у лексику страхової галузі, наприклад, страхування на основі використання, peer-to-peer-страхування, машинне навчання, боти-помічники та таке явище, як Інтернет речей. Наслідком чого є виокремлення важливої складової FinTech – InsurTech, яка пронизує практично всі аспекти страхування – від обслуговування клієнтів, продуктів, андеррайтингу та ціноутворення, до маркетингу та дистрибуції. На мою думку, під InsurTech доцільно розуміти сукупність інноваційних технологій, які реалізуються учасниками страхового ринку у всіх напрямках їх діяльності та участь яких направлена на збереження фінансової стійкості, зниження собівартості страхових послуг та утримання лідируючих позицій на ринку за рахунок змін у характері бізнесу, моделі діяльності та впровадження інноваційної стратегії розвитку.

До основних фінансових інновацій, які активно розвиваються та реалізуються на ринку страхових послуг слід віднести:

1. Розвиток мікростраховання як одного із додаткових шляхів забезпечення захисту від ризиків, у першу чергу, малозабезпечених верст населення. Нині, мікростраховання є однією з найбільших областей Insurtech, що ґрунтується на розширенні захисту майнових інтересів осіб з низькими доходами в обмін на низькі страхові премії за умов невеликих страхових сум, спрощеної системи страхування, високої частки страхових відшкодувань і невисокого прибутку постачальника таких послуг [1, с. 25]. Страхові провайдери, як і продавці інших фінансових послуг, використовують складні дані і знання для забезпечення високо персоналізованих продуктів, щоб задовольнити більш конкретні очікування споживачів. Сумісне споживання вимагає наявності нішевих продуктів, які пов'язані з моделлю поведінки користувачів. Як наслідок, Insurtech-фірми здійснюють страхування лише за необхідності, дозволяючи, наприклад, водіям сплачувати страховку лише за фактичні кілометри або години керування [2, с. 37]. Прикладом розробки такого продукту є Kasko2GO – унікальний для українського ринку функціонал, розроблений страховою компанією UNIVERSALNA. Kasko2GO створений у формі додатку, на основі використання штучного інтелекту, допомагає спрогнозувати можливість настання страхового випадку, шляхом оцінки наступних параметрів: чи часто водій перебуває за кермом, як він веде себе в потоці машин, яка його реакція на зовнішні подразники на дорозі і багатьох інших факторів. На базі цього аналізу і формується вартість страховки. Варто зауважити, що продукт Universalna by Kasko2GO має ряд переваг порівняно з класичними полісами КАСКО (рис. 1).

2. Використання новітніх видів і технологій дистрибуції страхових продуктів. Європейські, а також американські дослідники, звертають увагу страховиків, що новітні технології суттєво змінюють природу ризику та спонукають до впровадження нових продуктів, послуг та каналів. Серед цих інструментів варто виділити телематику, датчики і пристрої, що підтримують страхових брокерів і перевізників. Телематика в страхуванні працює в

основному за наступним алгоритмом: після отримання згоди від власника ТЗ, відбувається монтаж відповідного пристрою моніторингу, який пропонує СК. На основі інформації, яку вдається отримати, завдяки даному пристрою, визначається характеристика водіння клієнта, яке оцінюється за відповідною шкалою. За результатами підрахунку, власнику повертається певний відсоток від сплаченої страхової премії або надається відповідна знижка. Таким чином, Договір КАСКО, ціна якого досить висока, акуратному водієві, може обійтися недорого. Причому сам пристрій надається абсолютно безкоштовно.



*Рис. 1 Основні переваги Kasko2GO у порівнянні з класичними полісами КАСКО*

*Джерело: складено автором.*

Страхування здоров'я та життя також може бути удосконалено шляхом активного використання біометричних датчиків у страхуванні, завдяки яким страхова компанія має можливість отримати важливу інформацію для оцінки ризику здоров'я окремого страхувальника: дані про фізичні вправи людей та їх життєві показники, включаючи частоту серцевих скорочень та кров'яний тиск, що дозволить, беззаперечно, підняти рівень охорони здоров'я на вищий ступінь.

3. Багато хто визначає величезну роль Blockchain-технологій у страховій галузі. Завдяки яким стає можливим отримання декільком сторонам доступу до

однієї і тієї ж інформації одночасно і передавання інформації, а можливо, й активів, серед учасників. Зокрема, за допомогою blockchain-технології Everledger здійснює страхування від шахрайства покупців діамантів на основі внесення у спеціальний реєстр опису дорогоцінного каміння за різноманітними критеріями, що у майбутньому із збільшенням бази даних, унеможливить їх підробку. Blockverify розробляє на основі blockchain алгоритм боротьби із шахрайством при грузоперевезеннях, що сприятиме перевірці автентичності товарів, відхилення від встановленого маршруту слідування, крадіжки. Також, створений на основі технології blockchain смарт-контракт є дієвим інструментом управління претензіями споживачів страхових послуг до їх оферентів. Записи щодо укладених контрактів та претензії клієнтів здійснюються за допомогою blockchain, створюючи умови для попередження страховиком шахрайських дій. У свою чергу, смарт-контракти є підґрунтям для однорангового страхування. Ще одним напрямом є параметричне страхування, в якому страховики відшкодовують певну суму збитків після виникнення «спускового механізму», заданого розумним контрактом, натомість виплати чистих збитків [3, с. 129].

4. Новітній тренд, який здатний розширити можливості оцінки ризиків у страхуванні є Великі Дані (BigData). Страхова організація «Progressive» може бути прикладом компанії, що широко використовує Великі Дані для покращення якості послуг. Вони створили так званий «BusinessInnovationGarage», де технічні та страхові спеціалісти пропонують та проводять реальну перевірку інновацій. Одним із таких проектів є використання 3D моделей, створених на основі фотографій пошкоджених автомобілів. За допомогою спеціалізованого обладнання фотографії скануються та перетворюються на тривимірну комп'ютерну модель, що дозволяє більш детально проаналізувати стан та пошкодження застрахованого автомобіля [4, с. 11].

Окрім встановлення справедливих та більш ефективних тарифних ставок, BigData зарекомендувала себе у боротьбі зі страховим шахрайством.

Страховики використовують великі дані для відсіювання різноманітних шахрайських схем за рахунок профілювання та предиктивного аналізу. Змінні параметри кожного страхового звернення порівнюються із аналогічними змінними минулих процесів урегулювання, що були визнані шахрайством. У разі виявлення специфічних маркерів, що з високою вірогідністю підтверджують шахрайські наміри, система відправляє справу з урегулювання до відповідної слідчої групи для розслідування. Ці маркери можуть включати навіть поведінку клієнта, що заявив про страховий випадок, оскільки шахраї мають певні поведінкові особливості, що виявляються комп'ютерними системами, проте можуть бути упущені людиною, що займається урегулюванням [4, с. 12].

Отже, застосування фінансових інновацій у страховому секторі створює ряд переваг для всіх його учасників. Нині не повністю оцінений потенціал застосування фінансових технологій у страхуванні та не всім українських страховикам вистачає можливостей до їх активного і ефективного застосування. Проте, незважаючи на це, значна частка страхових компаній активно розвиваються у даному напрямку, на основі успішного досвіду зарубіжних колег. Тому дане дослідження є основою до подальшого вивчення можливостей, які може застосувати страховий сектор при реалізації фінансових технологій, як одному із провідних суб'єктів фінансової системи.

### **Література**

1. Шірінян Л.В., Шірінян А.С. Мікрострахування в Україні: бути чи не бути?: монографія. Черкаси: Видавництво Чабаненко Ю. А., 2012. 208 с.
2. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: Х Міжнародний бізнес-форум (Київ, 21 березня 2017р.) / відп. ред. Мазаракі А.А. Київ: Київ.нац.торг.- екон. ун-т, 2017. 198 с.
3. Волосович С.В., Фоміна О.В. Технологічні інновації на страховому ринку. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2018. № 5. С. 124-137.
4. Ерастов В.І. Використання big data у страховій діяльності. Финансовые услуги. 2016. № 5. С. 11-13.

## **СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРИКАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ**

**Х.Р.Сея**

магістр Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана  
Франка  
(м. Дрогобич)

Угодою про асоціацію з ЄС передбачено, що до кінця 2025 року Україна повинна максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС та імплементувати у вітчизняне законодавство положення близько 350-ти директив, регламентів та рішень ЄС. Аналіз наукових джерел та практика розвитку регіонів показує, що важливим напрямом втілення основних положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом і принципів економічної інтеграції із ринком ЄС з метою забезпечення включення в глобальні ланцюги доданої вартості, виступає реалізація в Україні ідеї смарт-спеціалізації як сучасного інструменту розвитку регіонів. Саме такий новітній підхід вважається сьогодні одним з ключових компонентів співпраці стосовно можливості використання європейських структурних та інвестиційних фондів в рамках Європейської політики добросусідства. Враховуючи потребу в долученні до Стратегії розумних спеціалізацій (СРС) Євросоюзу, в Україні з 2016 року проводиться досить активна робота по виробленню узгодженої з ЄС позиції.

Для реального застосування принципів смартспеціалізації та отримання на цій підставі позитивних результатів важливим є правильне усвідомлення сутності цієї інноваційної системи розумних рішень, яка розроблена Європейським Союзом з метою активізації структурних змін в економіці кожного конкретного регіону, а також з метою формування і розвитку регіональної спроможності ефективного їх функціонування на світових ринках.

Розумна спеціалізація вважається новою концепцією регіонального розвитку, яка ґрунтується на взаємодії промислової та інноваційної політики і

призначена для сприяння ефективному та дієвому використанню державних інвестицій за рахунок використання сильних позицій регіону, що складають власну спеціалізацію того чи іншого регіону [1].

Розумна спеціалізація – це виявлення унікальних функцій і активів кожної країни і регіону, підкреслення конкурентних переваг кожного регіону і зосередження уваги регіональних партнерів на баченні майбутніх досягнень. Це також означає зміцнення регіональної інноваційної системи, збільшення потоку знань і розповсюдження користі інновацій у регіональній економіці [2].

В розвинених країнах розумна спеціалізація розглядається як концептуальна модель формування не тільки інноваційної, а й соціально-економічної політики в цілому. Вона передбачає виявлення і стимулювання розвитку унікальних галузей або видів економічної діяльності, що власне й становлять спеціалізацію тих чи інших регіонів у рамках національної економічної системи. Поняття розумної спеціалізації описує можливість регіону генерувати нові види діяльності шляхом виявлення пріоритетів локальної концентрації та агломерації ресурсів.

Вважаємо, що розумна спеціалізація ґрунтується на таких основних началах, а саме:

- чіткому розумінні обмеженості ресурсів та можливостей їх найефективнішого застосування;
- інноваційному підході до діяльності компаній регіону;
- тісній взаємодії в межах кластеру «бізнес-влада-громадськість»;
- відкритості та гнучкості до адаптивних змін тощо.

На нашу думку, саме пошук і відбір тих сфер підприємницької діяльності, які можуть стати джерелом як регіонального, так і загальнонаціонального зростання, є досить складним завданням, проте, зрозумілим залишається підхід до цих процесів – необхідно враховувати можливості входу у вже наявні ринки, потенціал розвитку галузі, наявність необхідних ресурсів та вмінь трудових ресурсів. Вибір областей розумної спеціалізації здійснюється консенсусом експертів, що представляють науку, освіту, бізнес, промисловість на

регіональному рівні. При цьому проводиться різниця між процедурами визначення регіональної спеціалізації.

Державі в даній концепції відводяться три функції:

- 1) створення умов для здійснення погоджень і вибору «розумної спеціалізації»;
- 2) проведення моніторингу кластерного розвитку з точки зору обраної регіонами спеціалізації;
- 3) визначення потреб, що виникли у зв'язку з обраною спеціалізацією (наприклад, у сфері технологічної чи медичної освіти) і введення відповідних стимулів та заходів підтримки [3].

Вигоди від смарт-спеціалізації потенційно отримують усі учасники (населені пункти, регіони, держави), які становлять ланки єдиного фрагментованого ланцюжка створення вартості. Тобто, немає потреби розвивати дублюючі галузі або підприємства в різних регіональних утвореннях, адже інструментом отримання вигод загальнонаціональних та інtrarегіональних є накопичення критичної маси знань та потенціалів у різних сферах.

Сучасні перетворення, частиною яких є і економіка прикарпатського регіону, вимагають конструктивного діалогу науки, бізнесу, громадськості та влади. Результатом такого об'єднання має стати спільне концептуальне бачення розвитку пріоритетних галузей регіону, які покладено в основу Стратегії розвитку Львівської області [4].

Таким чином, вважаємо, що розумна спеціалізація повинна стати цінним компонентом та інструментом регіонального розвитку з точки зору визначення пріоритетів регіонів та моделі управління для прийняття рішень. Запровадження підходів європейської методології смартспеціалізації в процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні забезпечить ідентифікацію пріоритетних сфер для інвестування на регіональному рівні шляхом визначення сильних сторін та конкурентних переваг кожного регіону у певних галузях економіки і, таким чином, підвищить ефективність використання власних та залучених фінансових ресурсів регіонів за рахунок їх



зосередження на розвитку інновацій в потенційно перспективних видах економічної діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
2. Бжуска Я. Розумна спеціалізація регіону. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2012. № 749. С. 362–366.
3. Дунаєв І.В. Ціннісні цілі модернізації регіональної економіки крізь призму принципу «розумної спеціалізації». Аналітика і влада. 2014. №9. С. 240-266.
4. Стратегія розвитку Харківської області на 2021–2027 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kharkivoda.gov.ua>

## **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Л.М. Філіпішина**

д.е.н, професор, Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)

**І.О. Ляшок**

студентка 4 курсу, Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова (м. Миколаїв)

Сучасний стан економіки України характеризується погіршенням господарської діяльності більшості підприємств. Це відбувається тому, що підприємству необхідно вчасно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови ефективного функціонування. Для досягнення цієї мети доцільно удосконалювати підходи до планування діяльності підприємств і формування нової стратегії їх розвитку. Актуальною проблемою сучасності є забезпечення стабільного розвитку підприємств, що зумовлює зростання ролі стратегічного планування.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного планування присвячено багато досліджень. Значний внесок у розв'язання зазначеної проблеми зробили відомі науковці: Д. Акер, Р. Акофф, І. Ансофф, В. Архіпов, В. Бабич, П. Друкер, В. Єфремов, У. Кінг, Д. Кліланд, О. Кузьмін, Г. Мінцберг, А. Томпсон, А. Стрікленд, В. Винокуров, Г. Висоцький, О. Віханський, В. Герасимчук, М. Круглов, П. Забелін, А. Ільїн, В. Пономаренко, О. Ястремська та інші.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, як спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на

запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, які в сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [1, с. 15].

Серед основних передумов переходу до стратегічного планування можна виділити такі: необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства; потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку децентралізації та диверсифікації; наявність виражених конкурентних переваг; посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу; розвиток теорії та практики стратегічного планування; наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, швидке освоєння підприємством нових ідей; впровадження високої культури управління підприємством [2, с. 48-53].

Система планування пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлена зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази [3, с. 31-44]:

I фаза – поточне планування та бюджетування;

II фаза – екстраполяційне планування – виникло в середині XX ст;

III фаза – стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років XX ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, стало важко;

IV фаза – стратегічне управління. Особливо нагально постала проблема реалізації стратегічних планів.

В умовах кризи автори виділяють декілька підходів до стратегічного планування розвитку підприємств [4-5]:

1) від «прожиткового мінімуму» – основним завданням є підтримка ліквідності підприємств галузей, що найбільше постраждали від кризи;

2) від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища – стратегічне планування розробляється на підставі аналізу ринку, прогнозів економічної ситуації, вирішень уряду за галузями;

3) від цільових показників – для підприємств, вплив кризи на бізнес яких є малим, що під час планування відштовхуються від тих же показників, що і в докризовий період.

Стратегічне планування розглядається як послідовність декількох етапів, що визначаються певною кількістю процедур.

За своїм характером етапи можна об'єднати у дві групи: стратегічний аналіз і стратегічне планування [1, с. 109].

Серед основних етапів стратегічного аналізу можна виділити [5, с.690]:

1) вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

2) виявлення сильних і слабких сторін підприємства;

3) аналіз та оцінка факторів внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства;

4) аналіз та оцінка факторів зовнішнього середовища організації, що впливають на ефективність планування економічного розвитку підприємства.

Серед основних етапів стратегічного планування можна виділити [5,с.692]:

1) розроблення цілей розвитку підприємства, формування перспективного курсу розвитку підприємства, визначення необхідних ресурсів і джерел їх отримання;

2) розроблення альтернативних варіантів стратегій розвитку організації;

3) вибір стратегії розвитку підприємства (полягає у прийнятті управлінського рішення на основі аналізу рівня ризику, ситуації на ринку й оцінки ефективності стратегії розвитку);

4) оцінювання та контролювання результатів реалізації стратегії розвитку підприємства шляхом встановлення ступеня відхилень від величини кінцевого показника та проведенням необхідних коригувальних дій.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження стратегії

економічного розвитку. Вона визначає напрям діяльності організації, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів.

### Література

1. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 38-1. 2019р., (с.107-113)

2. Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В. О. Сухомлинського*. Серія: Економічні науки. 2018. № 1. С. 48–53.

3. L Filipishyna, L Hryshyna, I Zhuvahina, T Ponedilchuk, Igor Paska. Model Scenarios of Sustainable Development Strategy in the Formulation of Mechanisms for Enterprise Support Resources. *Intellectual Economics*, 2020 (С.31-44)

4. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 62, 2018 (С.362-367)

5. Filipishyna L.M. Bessonova S. I. Methodological bases of strategic climate assessment for the formation of sustainable economic development of industrial enterprises . *Innovative development of the economy: global trends and national features*. – Collective monograph. – Lithuania: Publishing House “Baltija Publishing”, 2018. – 716 p. (P.688-708)

**ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ  
ВИКЛАДАННІ СИТУАЦІЙНИХ ВПРАВ З ДИСЦИПЛІНИ  
«САМОМЕНЕДЖМЕНТ»**

**Т.А. Фонарьова,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

**В.О. Петренко,**

д.т.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління  
проектами

**К.М. Бушуєв**

аспірант кафедри міжнародної економіки, політичної економії та управління  
Національна металургійна академія України, м. Дніпро

Однією з головних задач вищої школи являється вдосконалення якості навчання та підготовки спеціалістів. Реалізація цієї задачі може бути досягнута на основі метода навчання за допомогою ситуаційних вправ. Цей метод ґрунтується на описі проблеми. Мета цього методу – поставити учасників у таку ситуацію, за якої вони муситимуть приймати рішення. При вивченні дисципліни «Самоменеджмент», застосування ситуаційних вправ при виконанні самостійної роботи, розвиває та удосконалює вміння здійснювати самоменеджмент, розвивати лідерські здібності. Цей метод у будь-якій сфері активно спонукає учасників ретельно аналізувати факти та нюанси ситуації, навчає обирати правильну стратегію, удосконалювати та захищати її.

З іншого боку, сучасні дослідження ставлять під сумнів більшість знань про менеджмент. Нейробіологи доводять, що в процесі прийняття управлінських рішень емоції можуть грати важливішу роль, аніж логіка. Позитивний, як і негативний зворотний зв'язок зовсім не підвищує ефективність співробітників. Вимірювані цілі змушують фокусуватися на короткострокових результатах, наносячи шкоду довгостроковим. Отже, нейроменеджмент виступає як синтез менеджменту та науки про людину.

«Єдиний вихід для менеджерів – припинити думати, що вони можуть контролювати поведінку за допомогою зворотного зв'язку, або заохоченням і

покаранням. ... Найкраще, що ми можемо зробити як менеджери – створити середовище, яке формує необхідну нам поведінку». Самими ефективними топ-менеджерами є ті, хто найменше слідує загальноприйнятим правилам управління. Так вважає засновник нейроменеджменту Чарльз Джейкобс [1].

Самостійній роботі студентів, на сучасному етапі у зв'язку з пандемією, приділяється дуже велика увага. Існують різні види самостійної роботи, але застосування ситуаційних вправ дозволяють об'єднати у собі так звані традиційні види самостійної роботи, як опрацювання лекцій, матеріалу підручників та додаткової літератури, написання рефератів, підготовку до модульного контролю. Метод навчання за допомогою ситуаційних вправ передбачає пояснення студентам ситуації, розкриття її змісту та значення, він має будуватися на особистому досвіді студентів і надавати їм змогу навчатися один у одного, а не тільки з книжок та у викладачів [2].

Отже, постає завдання проаналізувати та систематизувати ситуаційні вправи, які вже застосовуються при вивченні дисципліни «Самоменеджмент», надати методичні поради викладачам щодо удосконалення підготовки та викладання матеріалу з використанням методу навчання за допомогою ситуаційних вправ на основі новітніх досліджень з нейроменеджменту.

Основною метою вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є теоретична і практична підготовка студентів із питань: організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів на основі застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації труда; розвитку навичок ефективного керівництва; вміння майбутніх менеджерів планувати свій час, використовуючи його, як ресурс; управління саморозвитком особистості, формування уявлення про професійні та власні якості людини, яка прагне бути ефективним менеджером; визначення індивідуальних цінностей та цілей менеджера [3].

Організація самостійної роботи студентів повинна забезпечити набуття таких практичних умінь, як: планування та організація особистої праці та робочого місця; організація та проведення нарад і зборів колективу; здійснення підготовки та проведення ділових зустрічей, переговорів; управління потоком

відвідувачів; раціоналізація телефонних контактів та через Інтернет; ділове спілкування та взаємодія з секретарем та підлеглими.

Виходячи із цього, формуються практичні заняття на теми: «Фотографія робочого часу керівника», «Встановлення пріоритетів у виконанні робіт за допомогою АБВ-аналізу», «Розрахунок особистого капіталу часу», «Оцінка типу особистості», «Інвентаризація та ситуаційний аналіз особистих цілей», «Побудова кар'єрограми для менеджера». Відповідно, завдання з самостійної роботи у вигляді ситуаційних вправ повинні охоплювати саме ці теми. Але з поглядів нейроменеджменту, ці завдання повинні включати такі основні дискусійні питання, як:

1. Контроль вже не являється показником ефективної роботи. Менеджер повинен тільки дати підлеглим орієнтир на результат. Дотримуючись підходу Джейкобса, менеджер повинен вміти доступно донести всю необхідну інформацію до співробітників, а також сформуванню спільне бачення кінцевого результату. Так, приналежність до єдиної мети піднімає корпоративний дух. А ще не залишає шансів для особистих інтерпретацій.

2. Сутність зворотного зв'язку з підлеглими набуває нового значення. Адже традиційно він розумівся як, заохочення за хорошу роботу; покарання за погану роботу; зворотний зв'язок з проблем на роботі; заходи для корекції ефективності роботи; встановлення реальних цілей; чітке формулювання технічних завдань; контроль співробітників. З точки зору нейроменеджменту, «менеджер не ставить мету, він забезпечує інформацією, дає співробітникам можливість встановлювати власні цілі. Менеджер не дає зворотний зв'язок, він стимулює саморефлексію. Він не роздає нагороди, а встановлює систему, яка сама себе адмініструє» [1]. В цьому підході менеджер не бере на себе відповідальність за всі рішення. Він задає питання. Співробітники самі ставлять перед собою завдання, а менеджер забезпечує достатню кількість інформації для їх виконання. Такий підхід дає співробітникам можливість самим вибирати шлях, по якому вони доберуться до кінцевої мети, а ефективність цього шляху зможе оцінити сам співробітник вже в ході виконання роботи.



3. Підвищена увага до мотивації персоналу. Створення такої системи оцінки та мотивації, яка б була максимальна прозора та зрозуміла підлеглим. С точки зору нейроменеджменту, найпопулярніший підхід – це підвищення заробітної плати кожні півроку з можливістю перегляду. Отже, співробітник повинен знати список критеріїв, при дотриманні яких він може розраховувати на збільшення зарплати. Крім того, необхідно періодично проводити особисту співбесіду з кожним працівником, на якій він сам або підтверджує підвищення свого рівня, або спростовувати його. Таким чином відповідальність за результат лягає на плечі працівника і виглядає більш реалістично, ніж його суб'єктивні очікування.

Такі дискусійні напрями формування завдань, наприклад, можливо використовувати при удосконаленні ситуаційної вправи на тему: «Встановлення пріоритетів у виконанні робіт за допомогою АБВ-аналізу». Завдання для студента є: 1) розподілити по днях тижня усі заплановані справи (перелік надається студенту додатково); 2) систематизувати завдання по значущості на категорії А,Б,В; 3) визначити можливість делегування окремих завдань іншим працівникам згідно з діючою ОСУ; 4) спланувати час виконання робіт, які не підлягають делегуванню.

В перелік робіт саме доцільно включити питання з погляду підходів нейроменеджменту. Студенти зможуть на конкретних прикладах придбати навички керівника-лідера, який: керує колективно, тобто забезпечує участь співробітників в управлінні та прийнятті рішень, що підвищує ефективність та задоволеність; створює фокус уваги та ситуацію терміновості та невідкладності, так як завдання лідера – зосередити підлеглих на моментах, які критично важливі для успіху.

Такі удосконалення ситуаційної вправи надають студенту можливість обміркувати, проаналізувати переваги та недоліки традиційної та новітньої трактовки функцій менеджера, спонукає студентів увійти в безпосередній контакт із матеріалом, водночас сприяючи тому, щоб цей контакт послужив навчальним цілям.

## Література

1. Джейкобс Чарльз Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают. «[Companion Group](https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest_N-management.pdf)», 2010. – 208 с. URL: [https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest\\_N-management.pdf](https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/KSB-digest_N-management.pdf)
2. Як викладати ситуаційні вправи./ За ред. О.І. Сидоренка. – Київ: Центр інновацій та розвитку, 1999. – 64 с.
3. Вишнеvsька М.К., Крамаренко А.В. Самоменеджмент. Частина 1: Конспект лекцій. - Дніпро: НМетАУ, 2018. – 51 с.

**ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Т.А. Фонарьова,**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту,

**В.О. Петренко,**

д.т.н., професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проектами

**О.Т. Сажин,**

магістр кафедри менеджменту

Національна металургійна академія України, м. Дніпро

Актуальність теми полягає у тому, що інтеграція України в Європейський Союз та суттєві економічні зміни вимагають від підприємств сфери послуг нового рівня стратегічного мислення. Саме проблема зберігання, переробки, поширення і використання інформації призводить до необхідності застосування інформаційних технологій у маркетинговій інформаційній системі, що дозволяє приймати оперативні рішення щодо вибору маркетингової стратегії та управління взаємовідносинами з клієнтами як на внутрішньому так й на зовнішніх ринках. Поряд з цим мотивація персоналу є одним із головних факторів, що забезпечує сталий розвиток підприємства в сучасних умовах.

Отже, метою досліджень є удосконалення маркетингової інформаційної системи (МІС) підприємства з надання готельних послуг шляхом впровадження в її структуру підсистеми з аналізу та прогнозування на основі CRM-системи управління зв'язками з клієнтами та мотивація персоналу задля її успішного впровадження.

Для досягнення мети були сформульовані напрями підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на основі бізнес-стратегії управління зв'язками з клієнтами, надані основні бізнес-процеси на

підприємствах готельного бізнесу та розроблена структура ключових елементів CRM-системи, які представлені на рисунку 1.



Рис. 1 – Структура ключових елементів CRM-системи  
(розроблено на основі [1,2,3,4])

Дослідження проводилося на підприємстві ТОВ «ГК «Дніпровська Січ».

Аналіз фінансового стану ТОВ «Готельний комплекс показало, що баланс підприємства є ліквідним; структура балансу є задовільною; підприємство платоспроможне. Завдяки ефективній політиці керівництва, постійно збільшується основні засоби та нерозподілений прибуток що забезпечує можливість збільшення обсягу надання послуг, тобто можливість розширити бази клієнтів. Цьому саме сприятиме впровадження CRM-системи.

Аналіз персоналу підприємства показав, що загальна кількість працівників ТОВ «Готельний комплекс «Дніпровська Січ» постійно зростала. За три роки загальна чисельність персоналу зросла на 18 осіб, з них управлінський персонал збільшився на 5 осіб, та виробничий – на 13 особи порівняно з 2017 р.

Це явище можна пояснити збільшенням об'єму наданих послуг. На підприємстві найбільшу питому вагу мають працівники, які пропрацювали 3-5 років (30,77%). Найменшу мають працівники, які пропрацювали понад 10 років (10,77%). Саме тому постало питання розробити більш ефективну систему мотивації персоналу, задля забезпечення довготривалої співпраці та ефективного мотивування до надання якісних послуг.

Аналіз бізнес-процесів на ТОВ «ГК «Дніпровська Січ» показав відсутність процесів з розвитку, а саме інновацій, інформаційного удосконалення, розвитку та мотивації персоналу.

Розв'язанню цих проблем сприятиме удосконалення маркетингової інформаційної системи шляхом впровадження CRM-системи управління зв'язками з клієнтами та системи мотивації персоналу.

Запропоноване удосконалення надасть МІС підприємства такі переваги:

- операційну CRM, головне завдання – підвищити лояльність клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним. Вона потребує доповнення аналітичною CRM;

- аналітичну CRM, мета якої – аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для формування більш ефективної стратегії;

- колабораційну CRM або CRM взаємодії, яка налагоджує комунікації з клієнтами для збору зворотного зв'язку, за результатами додаються нові сервісні послуги [5];

- також програмні додатки та модулі для інтелектуальної обробки інформації, прогнозування стану та розвитку як внутрішнього середовища так й зовнішнього маркетингового середовища підприємства готельного бізнесу, зокрема, збирає та підготовлює Інформацію про діяльність на вітчизняному ринку та клієнтів й інформацію про іноземних клієнтів для прийняття відповідних управлінських рішень, що робить систему гнучкою та мобільною.

Впровадження CRM, як бізнес-стратегії, вимагає перебудови та удосконалення бізнес-процесів у готелі таким чином, щоб включити мотивацію й розвиток персоналу, як окремий бізнес-процес.

Розроблена системи мотивації персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Дніпровська Січ»» представлена у таблиці 1.

Таблиця 1 – Розробка системи мотивації персоналу готелю

Етапи	Опис	Результат
1. Ранжування видів робіт за складністю і важливістю їх виконання	Ранги виконання робіт ГК «Дніпровська Січ»	Здійснено ранжування робіт за складністю і важливістю їх виконання згідно з ОСУ.
2. Створення ієрархії розрядів за складністю і важливістю їх виконання	Розряди за ступенем складності та важливості виконання робіт ТОВ ГК «Дніпровська Січ».	Визначені розряди, які ураховують значимість та важливість виконуваних функцій згідно ОСУ.
3. Розробка матриці балів	Матриця балів оцінки управлінських та виробничих працівників. Розроблена на основі бального методу оцінки роботи працівників ТОВ ГК «Дніпровська Січ».	Виявлено, значущість найбільш і найменш значимих критичних факторів. Метод дозволив сформувати матрицю, яка показує кількість балів, що відповідають кожному субфактору і кожному рівню важливості.
4. Побудова факторно-критичної моделі оцінки складності виконання робіт	Факторно-критична модель оцінки складності управлінських робіт та для виробничих працівників, яка включає Фактор складності робіт, Вагомість фактора, критерії фактора, значимість фактора.	Значення кожного субфактора визначається у відсотках від максимального балу по кожному із факторів. в залежності від спеціалізації
5. Побудова сітки співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних груп (розрядів)	Сітка співвідношень в оплаті праці працівників різних кваліфікаційних груп, яка утворюється шляхом множення вагомості чинника на його значущість, та визначає коефіцієнт складності робіт.	Діапазон сітки розрахований таким чином, щоб працівники прагнули підвищити свою продуктивність і якість праці, свій професіоналізм.
6. Визначення підвищуючих і знижуючих коефіцієнтів	Таблиця з підвищуючих і знижуючих коефіцієнтів	Для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці застосовуються підвищуючі або знижуючі коефіцієнти.

Побудована модель оцінки пов'язує особистий внесок працівників і їхню відповідальність до праці, із заробітком, так як виконання тієї чи іншої роботи

включає їх у певний діапазон співвідношень в оплаті праці з урахуванням підвищуючих та знижуючих коефіцієнтів.

Отже, система мотивації для працівників готелю є важливим чинником для якісного надання послуг, запропонована система мотивації дозволить:

- надати справедливу винагороду за працю;
- забезпечить співробітнику як моральне, так і матеріальне задоволення від досягнутих результатів у роботі;
- підвищить лояльність співробітника до компанії.

### Література

1. Савченко О. О. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності / О. В. Савченко // *Економічні науки: Вісник Хмельницького національного університету. № 2, Том 2, 2017.*

2. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / О. М. Шарапа // *Економіка та управління підприємствами: актуальні проблеми економіки. №7(97), 2009.*

3. Погорелов А. CRM – новая философия со старыми принципами // *Компаньон. Стратегии. №1, 2002. С. 14-20.*

4. Навіщо CRM система вашій компанії? // Все про сучасні CRM-технології: переваги, тренди, огляд можливостей. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/definition-crm>

5. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 23. Ч. 2, 2019. Стор. 141-147.*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙ

Сі Цо Чан

аспірант кафедри економіки підприємства,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ)

Бізнес-проекування інновацій передбачає правильне використання понять вартості, ціни і ефекту об'єктів права промислової власності (ОПВ), а також знання схем угод, видів ліцензійних платежів і ряду інших положень. Разом з тим багато українських фахівців не завжди чітко уявляють поняття і процедури бізнес-проекування, що обмежує можливості реалізації нововведень, веде до нерозуміння, а іноді і зриву угод.

У 2002 р був прийнятий Закон України (ЗУ) „Про інноваційну діяльність”. У 2007 р. повинен був прийнятий ЗУ „Про венчурну діяльність в інноваційній сфері” [1, 2]. Створені інститути зажадають адекватного управління комерціалізацією інновацій. Україна виступила з ініціативою проведення дебатів в ООН щодо забезпечення доступу всіх країн до нових енергоефективних технологій, яка отримала підтримку групи ООН / ПРООН. Тому застосування прийнятих у міжнародній практиці методів роботи з ОПВ стає актуальним.

Ринок венчурного капіталу характеризується великим міжнаціональним рухом, різноманіттям форм фінансування і товарних відносин. В ряді розвинутих країн банки не тільки активно фінансують високотехнологічні проекти і розвивають консультативний бізнес, а й використовують ОПВ в якості заставного забезпечення кредитів і випускають під них цінні папери.

У міжнародному кодексі поведінки в області передачі технологій (об'єктів), розробленому Конференцією ООН з торгівлі та розвитку, визначені види угод та інноваційної діяльності. До них відносяться, наприклад, передача патенту або надання за ліцензією прав на використання нововведення, передача технології по виробничому, науковому, інвестиційному співробітництву або кооперації, надання



інжинірингових послуг (техніко-економічне обґрунтування проектів, консультації), навчання фахівців. У зв'язку з цим виникає потреба розглянути деякі загальні положення трансферу технологій.

Ліцензійний договір – угода, за якою постачальник (ліцензіар), який має право на ОПВ, надає одержувачу (ліцензіату) право на використання інновації в обсязі, передбаченому договором. Ліцензія – дозвіл ліцензіара на використання належного йому ОПВ іншою фізичною або юридичною особою. Для посилення мотивації працівників до створення інтелектуальної власності за кордоном використовуються внутрішньо фірмові ліцензії.

Індикатори вартості ОПВ використовуються для постановки на бухгалтерський облік як нематеріальних активів, встановлення стартової ціни на аукціонах технологій, передачі прав іншій особі і в інших цілях. Ціна угоди про передачу технології може виражатися як грошовою сумою, так і зобов'язаннями (умовами) договору, наприклад, відсотком відрахувань від прибутку на користь винахідника або його правом придбати через два-три роки частини акцій створеної компанії за номінальною ціною. Ефект показує вигоду, одержувану від інновації. Він може визначатися на одиницю обладнання або продукції (роботи), на термін служби обладнання або інший розрахунковий період з позиції країни, компанії, учасники угоди. Ефект і ціна інновацій визначаються з використанням ряду методичних рекомендацій [3, 4].

Національний стандарт по оцінці майнових прав інтелектуальної власності регламентує визначення вартості майнових прав на винаходи, промислові зразки, селекційні досягнення, не патентоспроможні секрети виробництва й інші об'єкти. Втім наявні нормативно-методичні документи не достатньо конкретизовані і не містять прикладів. Національний стандарт по оцінці майна і майнових прав більш-менш повно відображає основні аспекти оціночної діяльності та в основному відповідає вимогам, що пред'являються. Однак з огляду на різноманіття методів розрахунку вартості для забезпечення більш ефективного використання стандартів, доцільно їх доповнення. Назрілими є роз'яснення щодо застосування стандартів, виклад конкретних методів оцінки.

Вартість ОПВ за вище зазначеним стандартом визначається методом початкових витрат, ринковим методом (по доходу, за аналогами і витрат на відновлення або заміщення об'єкта), шляхом перерахунку валютної вартості.

Прибутковий метод включає кілька способів встановлення економічної користі, яку може принести ОПВ. Так, способи розрахунку майбутнього грошового потоку забезпечують найбільші можливості точного аналізу інновацій. Залежно від конкретних умов інновація аналізується з прив'язкою або без прив'язки до певного покупця, в масштабі однієї або безлічі компаній, автономно або як елемент більшої системи. Тому розрахунки вартості ОПВ часто пов'язані з оцінкою бізнесу, обладнання, будівель, землі. Для їх оцінки використовується багато відповідних стандартів. Підставами (призначенням) оцінки можуть бути реалізація управлінських рішень, продаж на торгах, операції застави. Відповідно, на практиці застосовується безліч показників вартості.

Ринкова вартість представляє собою вартість, за якою продавець і покупець об'єкта оцінки з найбільшою ймовірністю згодні провести операцію купівлі-продажу. Передбачаються достатня обізнаність про об'єкт оцінки, ринок об'єктів-аналогів, публічна пропозиція об'єкта, відсутність додаткових зобов'язань за угодою, достатній час для вибору варіанту угоди, компетентні, добровільні і сумлінні дії сторін. Ринкова вартість може визначатися в поточному і найбільш ефективному варіанті використання об'єкта. При застосуванні декількох методів ринкової оцінки підсумкова величина вартості розраховується шляхом присвоєння кожному методу вагового коефіцієнта.

Інвестиційна вартість, яка визначається на основі ринкової, являє собою вартість об'єкта для конкретного інвестора або інвесторів, що враховує їх індивідуальні вимоги. Об'єкт може використовуватися в різних цілях, з різною матеріальною вигодою, що впливає на його вартість. Можливе визначення проекту розвитку компанії, включаючи його перепрофілювання та структурні зміни. Придбання об'єкта доцільно при ціні не вище інвестиційної вартості з урахуванням норми доходу інвестора. Якщо ціна угоди вище, то дохід інвестора буде менше норми, а ефект вкладень негативним.

На ціну інновації як товару впливає ступінь її підготовленості до практичного використання, можливість передачі третім особам, обмеження ліцензіаром ринку збуту продукції, що випускається, розподіл ризиків між учасниками угоди, схема інвестицій, вид платежів та інші фактори. Технологія, доведена до стадії готового до виробництва зразка, коштує дорожче, ніж тільки апробована в лабораторних умовах. В останньому випадку можуть вимагатися додаткові дослідження, дослідно-конструкторські роботи, сертифікація продукції. Нововведення може морально застаріти, є ризик невдачі.

Ціна угоди може встановлюватися за наступними схемами: скупка ОПВ за стандартними цінами; розрахунки вигоди продавця і покупця; обмін правами між продавцем і покупцем; однакова оцінка вкладів продавця і покупця; порівняння з цінами аналогів; використання ставок роялті; типові умови посередників.

Ціна інновацій може визначатися формалізовано від конкретного покупця або продавця, наприклад, при їх публічному представленні, або ж прив'язуватися до індивідуальної конкретної ситуації, уточнюються в процесі переговорів.

Ліцензійна винагорода може бути в грошовій або не грошовій формі, наприклад, у разі передачі ліцензіару частини продукції. При винагороді в грошовій формі використовуються три види платежів: паушальні, роялті, комбіновані. Паушальний платіж виконується за заздалегідь узгодженою ціною ліцензії незалежно від обсягу реалізації нововведення (випуску нової продукції). Паушальний платіж здійснюється одноразово або в розстрочку. Роялті представляють періодичні відрахування від обсягу реалізованої продукції чи іншої бази розрахунків. Комбіновані платежі – поєднання паушальних платежів і роялті.

Вартість, ціна і ефект інновацій взаємопов'язані. Так, сума ліцензійної угоди представляє витратний показник вартості ОПВ для покупця. Вартість інновації, розрахована дохідним методом, може використовуватися для узгодження ціни угоди. Зміна ціни перерозподіляє ефект інновації між учасниками ліцензійної угоди. Продавець і покупець технології можуть мати різноманітні вигоди. Наприклад, може бути корисним переміщення виробництва за ліцензією на нове місце, розвиток франчайзингу, поставка комплектуючих для ліцензійної продукції.

Можливий ефект від злиття компаній для розширення використання прогресивної технології, розвитку кооперації, збільшення випуску продукції. Ліцензія на технологію може бути передана безкоштовно. Користь ліцензіара в такому випадку – в розвитку кооперації, забезпеченні виходу на нові ринки.

У зазначеному вище стандарті для подібних випадків передбачена оцінка вартості ОПВ дохідним методом звільнення від роялті. Передбачається, що правовласник ОПВ не отримує винагороди, тобто безоплатно передає нововведення ліцензіату. На основі даного показника учасники угоди можуть провести переговори про розподіл очікуваного ефекту. Розрахунки вартості об'єкта і розподілу ефекту нескладні. Головне – мати уявлення про комерційний потенціал нововведення, варіантах його реалізації, основні ризики. Досконалий економічний аналіз передбачає знання його правил і вміння передбачати всю сукупність ймовірних подій. При підготовці угоди можуть бути корисними ітеративні розрахунки (від латинського *iteratio* – повторення), що дозволяють знайти оптимальні рішення, визначити напрямки власних дій.

### Література

1. Про інноваційну діяльність. Закон України. Відомості Верховної Ради України, 2002, № 36, ст. 266. Із змінами, внесеними згідно із законом № 5460-VI від 16.10.2012, 2014, № 2-3, ст. 41. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Про венчурну діяльність в інноваційній сфері. Проект закону України від 30.11.2007 №1082. ULR: <https://ips.ligazakon.net/document/JF0U200A>
3. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Затверджено наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text>
4. Методичні рекомендації з комерціалізації розробок, створених в результаті науково-технічної діяльності. Затверджено Наказом Державного комітету України з питань науки, інновацій та інформатизації від 13.09.2010 № 18.

**ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА АЛГОРИТМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ  
ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

## **THE EFFICIENCY OF RESEARCH RESULTS IN THE ECONOMICS OF ENTERPRISES DEVELOPMENT: EVALUATION INDICATORS**

Y.V. Kudria

Ph.D. (Econ.), doctoral student, senior researcher of Department of Problems of the Real Sector of Economy of the Regions of Institute of Regional Research n.a. M.I.

Dolishniy of the NAS of Ukraine (Lviv)

Given the dynamics, state and level of development of industrial enterprises, it is possible to set many requirements for approaches, tools and results of economic evaluation of the efficiency of enterprises. The choice of requirements depends on the capabilities, needs of enterprises and the peculiarities of operating and management systems [1, p. 199-202]. The key parameters of tools, techniques, methods, measures, proposals and recommendations, in our opinion, as well as their characteristics, must meet the following basic principles:

The functional completeness of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It is characteristic of the level of automation operations and calculated by the following formula:

$$k_1 = \frac{\omega_n}{\omega}, \quad (1)$$

where  $k_1$  – the coefficient of functional completeness of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise;

$\omega_n$  – automatically obtained values of performance indicators, units;

$\omega$  – the total number of performance indicators, units.

The dynamics of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It is characteristic of the speed of reaction to changes in the operating environment (the speed of obtaining a raw database) and calculated by the following formula:

$$k_2 = \frac{\xi}{\psi}, \quad (2)$$

where  $k_2$  – the coefficient of dynamism of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise;

$\xi$  – the cases of rapid response to changes in the operating environment, units;

$\psi$  – the total number of changes in the environment.

The relevance of the approach to economic evaluation of the efficiency of enterprise. It is characterizes possibility of timely receipt of the necessary information for operational analysis, making quality management decisions (the processed data) and calculated by the following formula:

$$k_3 = \frac{\xi_1 - \Delta \omega_m}{\omega_m}, \quad (3)$$

where  $k_3$  – the coefficient of relevance of the approach to economic evaluation of the efficiency of the industrial enterprise;

$\xi_1$  – the cases of full, timely receipt of an array of the necessary information for operational analysis of enterprise, units;

$\Delta \omega_m$  – the total number of performance indicators obtained in violation of the time period for the planned submission (units).

The structural reliability of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It is characterizes the possibility of excluding poor quality information and calculated by the following formula:

$$k_4 = \frac{\xi_2 + \xi_3 + \xi_4}{\omega}, \quad (4)$$

where  $k_4$  – the coefficient of structural reliability of the approach to economic evaluation of the efficiency of an industrial enterprise;

$\xi_2$  and  $\xi_3$  – the cases of obtaining redundant and the unclear information about activities, units;

$\xi_4$  – the cases of duplication of information (by the areas of operation), units.

The functional reliability of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It is characteristic of the level of performance of information processing functions and calculated by the following formula:

$$k_5 = \min_{\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3} \rightarrow \min, \quad (5)$$

where  $k_5$  – the coefficient of functional reliability of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise;

$\zeta_1$ ,  $\zeta_2$  and  $\zeta_3$  – the minimum values of reliability of the technical, software and information support of enterprise functioning (%).

The adaptive reliability of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It is characteristic of the level of performance of functions in the development of management system and calculated by the following formula:

$$k_6 = f(\Delta\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3), \quad (6)$$

where  $k_6$  – the coefficient of adaptive reliability of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise;

$\Delta\zeta_1, \zeta_2, \zeta_3$  – the changes in functional reliability of enterprise, due to requirements of the operating environment in the relevant period of time (%).

The accuracy of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It characterizes the level of permissible deviation of the results of use in practice and calculated by the following formula:

$$k_7 = \frac{\omega - \xi_5}{\omega}, \quad (7)$$

where  $k_7$  – the coefficient of accuracy of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise;

$\xi_5$  – the cases of misinformation of enterprise managers, units.

The effectiveness of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise. It characterizes the possibility of improving the effects of functioning due to the practical application of the approach and calculated as (8):



$$k_8 = \frac{\xi_6}{\xi_7}, \quad (8)$$

where  $k_8$  – the coefficient of efficiency of the approach to economic evaluation of the efficiency of industrial enterprise;

$\xi_6$  – the economic effect of using the approach in practice of enterprise operation, monetary units (m.u.);  $\xi_7$  – the cost of development, implementation, adaptation and improvement of the approach in practice of enterprise, m.u.

The economic effects of the development of industrial enterprise, which are generalizing parameters related to economic policy, and calculated by the following formula [2, p. 285]:

$$k_9 = \frac{\xi_8 + \xi_9 + \xi_{10}}{\xi_{11}}, \quad (9)$$

where  $k_9$  – the economic effects of transformation and development of industrial enterprise;  $\xi_8 \dots \xi_{11}$  – the taxes, capital investments, social and operating expenses of enterprise (m.u.).

So, each of the requirements must be optimally defined or allowable limits of optimality. At the same time, depending on features of management systems, it is necessary to establish the level of costs for the use of approaches in practice of industrial enterprises. It is the best to estimate the parameters by using the potentials of the expert method and the theory of fuzzy sets. Their symbiosis makes it possible to prevent distorted results of economic evaluation of the development of industrial enterprises; the estimates will be accurate and clear. Moreover, their use makes it possible to adequately assess environmental factors, to predict development trends.

### **Literature**

1. Moroz A. The transformation of enterprises: economic evaluation and construction of management systems: monograph. Lviv: NULP, 2005. 336 p.
2. Gurochken W. The mechanisms of development of industrial enterprises in emergent economy: monograph. Khmelnutsk: HNU, 2020. 336 p.

## **ОСОБЛИВОСТІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ФОТОГРАФІЧНОГО ТВОРУ ЯК ОБ'ЄКТА АВТОРСЬКОГО ПРАВА**

**Н.П. Корогод\*, І.Є. Мироненко\*\*, Д.М. Пузь\*\*\***

\*к.пед.н., доцент, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

\*\*к.т.н., доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

\*\*\*магістрант кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Національної металургійної академії України (м. Дніпро)

Фотографії широко застосовуються в усіх сферах діяльності, проте далеко не всі знають, що фотографічні твори охороняються нормами авторського права, яких потрібно дотримуватися. Щодо цих об'єктів нечасто подають заявки на реєстрацію. Як наслідок, можуть виникати численні порушення прав інтелектуальної власності.

Як відомо, об'єкти права інтелектуальної власності розподіляють на декілька категорій: об'єкти авторського і суміжних прав, об'єкти промислової власності та нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності.

Завдання авторського права – створити найсприятливіші правові умови для творчої діяльності, забезпечити доступність результатів цієї діяльності всьому суспільству [1]. Загальновідомо, що фотографічне мистецтво також спрямоване на виконання саме цього завдання.

Суть фотографії полягає в тому, що вона поєднує теорію і практику одержання видимого зображення об'єктів на світлочутливих фотографічних, магнітних і інших матеріалах [2]. Тобто це отримання факсимільного зображення на чутливих поверхнях, незалежно від технічного методу

(хімічний, електронний чи ін.), що використовується для отримання зображення [3].

У роботі [2] розглянуто декілька видів фотографій: художня, прикладна, голографічна, цифрова. Оскільки сучасний світ базується на використанні новітніх технологій, а фотографічне мистецтво активно розвивається, перелік видів фотографій, технології їх створення буде постійно поповнюватися.

На основі аналізу наукових джерел з питань інтелектуальної власності та авторського права було відзначено, що до особливостей використання фотографічних творів як об'єктів авторського права можна віднести наступне:

- спрямованість на збагачення внутрішнього світу людини;
- забезпечення доступності результатів творчої діяльності для суспільства;
- корисність для суспільства;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Життєвий цикл об'єкта інтелектуальної власності, в тому числі фотографічного твору, складається з п'яти етапів: створення об'єкта права інтелектуальної власності, набуття прав, використання (комерціалізація) прав, захист прав інтелектуальної власності, утилізація об'єкта права інтелектуальної власності [4].

Створення фотографічного об'єкта права інтелектуальної власності розпочинається з ідеї створення художнього образу. Далі йде розроблення цієї ідеї, пошук вдалого ракурсу, моменту тощо. Закінчується створення фотографічного об'єкта інтелектуальної власності відтворенням його на матеріальному носії таким чином, щоб він став зрозумілим для інших осіб – створення матеріально закріпленої фотографії потрібного розміру.

Набуття прав на фотографічний об'єкт права інтелектуальної власності є важливим етапом його життєвого циклу. Даний об'єкт вразливий стосовно недобросовісних конкурентів. Щоб вберегти об'єкт права інтелектуальної власності необхідно одержати правову охорону на нього, і, як наслідок, отримати свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір. Незважаючи на

те, що авторське право виникає з моменту створення твору, отримання такого свідоцтва надає його власнику низку переваг. Зокрема воно є необхідним, якщо планується комерціалізація прав на твір. Також наявність свідоцтва може бути доказом авторства при вирішенні спорів у судовому порядку.

Використання прав на фотографічний об'єкт права інтелектуальної власності є найпродуктивнішим етапом його життєвого циклу. На етапі використання компенсуються попередні витрати на створення і забезпечення правової охорони, а також одержують прибуток – власне те, для чого в більшості випадків вони створюються. Таким чином, ціль комерціалізації – отримання прибутку за рахунок використання об'єктів права інтелектуальної власності у власному виробництві або продажу чи передачі прав на їх використання іншим юридичним чи фізичним особам.

Як відомо, основними способами комерціалізації об'єкта права інтелектуальної власності є:

- використання у власному виробництві товарів і послуг;
- внесення прав інтелектуальної власності до статутного капіталу;
- передача прав на об'єкти інтелектуальної власності (продаж або передача права використання) [4].

Передача авторських прав може відбуватися за авторським договором про передачу виключних прав та за авторським договором про передачу невиключних прав.

Наприклад, при укладанні між фотографом та поліграфічним підприємством авторського договору про передачу виключного права на використання фотографічного твору автор (фотограф) передає право використовувати твір певним способом і у встановлених межах тільки одній особі, якій ці права передаються, і надає цій особі право дозволяти або забороняти подібне використання твору іншим особам.

Розглянувши типовий авторський договір, пропонуємо його вдосконалити шляхом внесення до авторського договору пунктів про супроводження та консультації з боку автора:

– у разі представлення фотографічного об'єкта на виставку автор має право прослідкувати за засобами догляду за матеріальним носієм закріплення фотографії;

– автор має право прослідкувати за умовами в приміщенні, в якому буде виставлятися фотографія (температура повітря, рівень вологості, освітлення тощо);

– автор має право допомогти поліграфії у підборі палітри кольорів фотографії при її друкуванні для найбільш вдалого донесення ідеї зображення;

– користувач (поліграфія) гарантує дотримання консультативних вказівок автора.

Після укладання авторського договору про передачу виключного права поліграфічне підприємство має право розпоряджатися фотографічним об'єктом права інтелектуальної власності, укладаючи договори з третіми особами. Третьою особою для поліграфічного підприємства може стати, наприклад, видавництво журналу, з яким буде укладено ліцензійний договір на використання твору.

Зважаючи на непорушність права інтелектуальної власності, необхідно відзначити, що захист прав на твір фотографічного мистецтва актуальний при безпосередньому їх порушенні. Неправомірне використання фотографічного твору громадянами можливе після виходу його у масовий обіг із поліграфії без посилання на автора іншими особами. У такому разі необхідний захист прав на твір фотографічного мистецтва в межах цивільно-правового, адміністративного або кримінального порядку.

Утилізація є останнім етапом життєвого циклу об'єкта права інтелектуальної власності. Для фотографічного твору, що є об'єктом авторського права, дія майнових прав складає 70 років після смерті автора, тому цей етап не доцільно розглядати.

Таким чином, фотографічний твір як об'єкт авторського права проходить такі ж етапи життєвого циклу, як і решта об'єктів права інтелектуальної власності: створення, набуття прав, комерціалізація, захист прав, утилізація.

Отримання прибутку відбувається на етапі комерціалізації. Одним із варіантів успішного використання об'єкта фотографічного мистецтва є укладення авторського договору між поліграфічним підприємством та фотографом, який передає свої майнові права. Даний договір доцільно доповнити пунктами щодо авторського супроводження та консультацій.

### **Література**

1. Килимник І. І., Івасішина Н. В. Конспект лекцій з дисципліни «Інтелектуальна власність». Харків: ХНАМГ, 2011. 233 с.
2. Судариков С. А. Основы авторского права. Минск: Амалфея, 2000. 256 с.
3. Орлюк О. П., Андрощук Г. О., Бутнік-Сіверський О. Б. [та ін.]. Право інтелектуальної власності: Акад. курс: Підруч. для студ. вищих навч. закладів / За ред. О. П. Орлюк, О. Д. Святоцького. К.: Видавничий Дім «Ін Юре», 2007. 696 с.
4. Цибульов П. М. Основы інтелектуальної власності: Навч. посібник. К., 2005. 172 с.

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТРАНСФЕРУ НАУКОВИХ  
РОЗРОБОК З ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В АГРАРНІЙ СФЕРІ:  
РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ**

**А.С. Соколова**

к.е.н., доцент, завідувачка НТВ аграрної економіки, інформаційно-консультаційної роботи та інноваційних технологій в рослинництві

**М.О. Поліщук**

завідувачка сектору економічної та науково-консультаційної роботи

**Н.А. Гонта**

наукова співробітниця

Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту картоплярства НААН України (м. Луцьк, Волинська область)

Ключовим чинником успіху у конкурентній боротьбі є розвиток аграрного сектора України на інноваційній основі, яка базується на здійсненні державної аграрної та інвестиційної політики, спрямованої на активізацію нововведень, як пріоритетної складової загальної стратегії підвищення національної конкурентоспроможності, створення умов для реалізації вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами наступальної стратегії на зовнішніх ринках, підтримки конструктивної конкуренції на внутрішньому ринку, що буде стимулювати аграрні формування до інноваційної діяльності, забезпечення тісної інтеграції виробництва і науки, з метою сприяння випереджальному розвитку науково-технологічної сфери [1]. Метою даної публікації є розкриття сутності та складових організаційного інструментарію трансферу наукових розробок з інноваційним потенціалом в аграрній сфері регіону Західного Полісся України.

Волинська державна сільськогосподарська дослідна станція Інституту картоплярства НААН України (далі Волинська ДСГДС ІК НААНУ), як одна з

установ Західного міжрегіонального наукового центру НААН, спрямовує свою роботу на пошук шляхів підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва області, працює над проблемами становлення інноваційної моделі розвитку аграрного сектору регіону [2]. Програмою 44.00.03.59.П «Розробити науково-методичні засади і організаційний інструментарій щодо випробовування, впровадження в агропромислове виробництво наукових розробок з інноваційним потенціалом та їх науково-консультаційне супроводження в умовах Західного Полісся України» передбачено виконання досліджень на регіональному рівні з удосконалення і створення новітніх селекційних, технологічних і технічних наукових розробок; випробування завершених наукових розробок, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, їх трансфер у агропромислове виробництво, науково-консультаційне забезпечення інноваційного розвитку галузей АПК.

У Волинській ДСГДС ІК НААНУ за результатами досліджень, випробувань і впроваджень постійно поповнюється та формується банк даних завершених наукових розробок, що рекомендуються для освоєння в агропромисловому виробництві регіону. Проведена у 2019-2020 рр. науково-дослідна робота була спрямована на:

- розробку науково-методичних засад та організаційних аспектів випробування і впровадження завершених наукових розробок;
- проведення випробувань та впроваджень завершених наукових розробок та окремих їх елементів, сортів та гібридів сільськогосподарських культур у галузях землеробства, рослинництва, тваринництва та аграрної економіки.
- здійснення науково-консультаційного супроводу наукових розробок з інноваційним потенціалом для умов Західного Полісся України.

В установі за 2019-2020 рр. впроваджено 23 наукові розробки у різних галузях агропромислового виробництва, проведено 10 випробувань закінчених розробок, в тому числі: у галузі землеробства – 6, рослинництва – 1,



тваринництва – 2, аграрної економіки – 1. Випробування та впровадження із застосуванням нових інноваційних продуктів проводилось в дослідних та базових господарствах, а також в інших господарствах та організаціях регіону Західного Полісся України.

На основі результатів випробувань та впроваджень проводився відбір завершених наукових розробок, що рекомендуються для подальшого освоєння в агропромисловому виробництві регіону. Відпрацьовувалась система надання соціально-спрямованих науково-консультаційних послуг щодо запровадження новітніх технологій, сортів, гібридів рослин, порід і типів тварин, машин і механізмів у галузях агропромислового виробництва.

За результатами вище вказаного завдання зібрано базову інформацію щодо науково-методичних аспектів та організаційного інструментарію випробування, впровадження в агропромислове виробництво наукових розробок з інноваційним потенціалом та їх науково-консультаційний супровід в умовах Західного Полісся України. Сформовано базу даних інноваційних розробок, адаптованих до умов Західного Полісся України та рекомендації щодо подальшого їх освоєння.

З метою прискорення розповсюдження інноваційних розробок у галузі сільського господарства у Волинській ДСГДС ІК НААНУ велика увага надається проведенню різного роду інформаційним кампаніям. Щороку проводяться науково-практичні семінари, наради, виставки, круглі столи. Закладаються науково-технологічні демонстраційні полігони (НТП), які є місцем організації та проведення днів поля. За 2019-2020 рр. було закладено 2 демонстраційних полігони, які максимально наближені до товаровиробників, розміщені відповідно до природно-кліматичних зон області:

- НТП екологічного сортовипробування зернових і бобових культур з показом елементів сортової агротехніки – 2,2 га;
- НТП інноваційних розробок в селекції та технології вирощування картоплі – 6 га.

На науково-технологічних полігонах представлені селекційні розробки, новітні інноваційні ресурсозберігаючі технології та їх елементи з вирощування основних сільськогосподарських культур Північно-Західного Полісся, розроблені і вдосконалені Волинською ДСГДС ІК. Дані технології носять системний характер і дозволяють за мінімуму ресурсів та механізмів отримати максимальну віддачу.

У зв'язку з оголошенням карантинних заходів, Волинська ДСГДС ІК НААН з метою пропаганди науки та передового досвіду, розповсюдження науково-технічної, кон'юнктурно-економічної інформації, надання науково-консультаційних та інформаційних послуг агроформуванням і сільському населенню в нових умовах господарювання приймала участь у низці Міжнародних, Всеукраїнських та Регіональних конференцій, круглих столах, на онлайн-платформі ZOOM.

Протягом 2019-2020 рр. було здійснено низку виступів по радіо і на телебаченні, присвячених актуальним питанням: впливу особливих природно-кліматичних умов зими-весни на ефективність аграрного виробництва; розвитку галузі картоплярства; сучасним ресурсозберігаючим технологіям вирощування сільськогосподарських культур; проблемам сортозаміни та сортооновлення; застосуванню систем інтегрованого захисту рослин та удобрення з елементам біологізації та ін. Проводився випуск друкованої продукції: методичні рекомендації, інформаційні листки, буклети. Готувалися до публікації статті в журнали, газети, у власну газету «Аграрна наука Волині». Науковці дослідної станції протягом року брали участь у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, тези доповідей яких були опубліковані у збірниках матеріалів конференцій.

Застосування нових організаційних, економічних, технологічних рішень та нових сортів рослин дасть можливість зменшити питомі витрати енергії на виробництво рослинницької та тваринницької продукції і підвищити продуктивність виробництва. Проведена робота сприяє розширенню ринку наукоємної продукції, становленню інноваційної моделі розвитку

агропромислового комплексу регіону та забезпечує підвищення результативності аграрного сектора регіону Західного Полісся України.

### **Література**

1. Щуревич Л.М. Інноваційні перспективи розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №10. С.100-106.

2. Соколова А.О., Поліщук М.О. Організаційно-економічні механізми трансферу інновацій у сільському господарстві Волинської області. *Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України: матеріали V Ювілейної всеукр. наук.-практ. конф. 4 грудн. 2015 р. Тернопіль: Крок, 2015. С. 188-191.*

УДК 81'255.2

## УПРАВЛІННЯ ТЕРМІНОЛОГІЄЮ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ

**В.В. Прутчикова**

к. філол. н., доцент, завідувачка кафедри перекладу та іноземних мов  
Національної металургійної академії України

У зв'язку з бурхливим розвитком сучасних технологій переклад термінології, її унормування та стандартизація набувають особливої актуальності для підприємств та інституцій, які прагнуть ефективного просування своїх товарів та послуг на світовий ринок. У теперішній час питання термінотворення та управління термінологією (*менеджмент термінології*) є не лише теоретичною, а й прикладною задачею перекладознавчого напрямку – термінознавства, а також багатопрофільного напрямку - технічної комунікації.

Управління термінологією є вимогою глобального економічного ринку, оскільки має забезпечити узгоджене вживання затверджених термінів різними учасниками зовнішньої комунікації у ході випуску продукту на ринок, уникнення термінологічної неузгодженості тексту у процесі колективного перекладу великих проєктів, невідповідності між тим, що бачить споживач, користуючись товаром або послугою, і тим, про що він дізнається із супровідних текстів для споживачів (інструкції користувача, інформаційні листівки, онлайн матеріали).

Питаннями функціонування термінів, термінотворення та їх перекладу активно займаються як вітчизняні дослідники (Т. Р. Кияк, А. М. Науменко, О. Д. Огуй, А. С. Д'яков, Т. Р. Кияк, З. Б. Куделько), так і зарубіжні (Arntz R., Picht H., Mayer F., Hohnhold I., Schmitz K.-D., Straub D.) [1, 2, 3, 5]. Питання управління термінологією ще не знайшло достатнього висвітлення у сучасних перекладознавчих дослідженнях, є досить новим напрямом, що свідчить про

*актуальність* таких розвідок не тільки у теоретичному, а й у прикладному аспекті.

*Метою* статі є визначення основних принципів відбору термінів до термінологічної бази компанії та переваг, які надає компанії управління термінологією.

Згідно з загальноприйнятим визначенням у словнику *duden.de* під термінологією розуміють «сукупність спеціальних фахових слів і виразів, які використовуються в певній фаховій сфері» [4]. Наприклад, це можуть бути технічні терміни, які відносяться до технічної мови і включені до різного роду технічних словників. Термінологія предметної області, тобто окремі терміни, які можуть бути як окремими словами, так і словосполученнями, зазвичай організовані у вигляді словників, глосаріїв або тезаурусів.

Термінологічна база даних відіграє важливу роль для кожної компанії, а особливо спеціалізованої, оскільки, нею, як правило, використовується дуже специфічна термінологія, яка відрізняє цю компанію від інших. З визначенням такої термінологічної бази, яка до того ж постійно поповнюється, необхідно нею управляти, тобто розробляти, редагувати і зберігати, надавати співробітникам до неї доступ, гарантувати послідовне використання. Це стосується як внутрішніх комунікацій компанії, так і особливо сфери маркетингу та зв'язків з громадськістю, де компанія презентує себе зовнішньому світу. Створення та поточне обслуговування такої термінологічної бази даних називається управлінням термінологією.

*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 компанії [6]. 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 для перекладу, які можна використовувати повторно.

При формуванні оптимального контрольного списку термінологічної бази доцільно слідувати наступним принципам:

*Точність і однозначність.* Для концептуального терміну завжди обирається одне і те ж найменування. Наприклад: *автомобіль, вантажний автомобіль, легковий автомобіль, автомобільні номери, автомобільні номерні знаки тощо.*

*Прозорість (зрозумілість) і мотивованість назви.* Окрема група назв має сприйматися користувачами як терміни, з розумінням того, що вони є результатом переходу загальноживаної лексики до фахової спеціалізованої мови. Наприклад: *педаль газу, гіперінфляція, поручень, комп'ютерний вірус тощо.*

*Послідовність.* Якщо вже існує назва для семантично близького поняття, необхідно її використовувати. Це гарантує, що термінологія буде стандартизованою і зрозумілою. Наприклад: *сертифікат / документ, екран / монітор, відвантаження / фрахт.*

*Адекватність.* Терміни повинні бути точними, нейтральними, включно і в гендерному означенні / звертанні, не спричиняти невпевненість, не мати негативні або небажані конотації. Наприклад: *усі співробітники мають право на... / а не: кожен співробітник має право на...*

*Мовна економія.* Перевагу слід надавати коротким термінам, які легше запам'ятовуються, та уникнути небажаних скорочень. Наприклад: *портал знань / а не: система бази даних управління знаннями.*

*Здатність до видозмінності.* Слід перевіряти новий термін, чи допускає він граматичні похідні форми, словотворення. Це особливо важливо для німецької та англійської мов з їх особливостями словотвору.

*Лінгвістична коректність.* Термін має відповідати граматичним, морфологічним і фонетичним правилам відповідної мови.

*Перевага рідній мові.* Слід уникати використання термінів іноземною мовою, якщо у рідній мові є загальнозживані і зрозумілі еквіваленти, застосування яких не спричинить проблем з розумінням і утворенням похідних граматичних форм.

*Дотримання норм і стандартів.* Необхідно використовувати ті терміни, які зазначені в юридичних текстах, нормативних документах або стандартах, є однозначними і лінгвістично правильними, що також забезпечить термінологічну уніфікацію. Наприклад: *система менеджменту якості / а не: система якості.*

*Інтернаціональність.* Використання інтернаціоналізмів, особливо якщо вони грецького або латинського походження, допоможе узгоджувати термінологію на міжнародному рівні і полегшити спілкування. Наприклад: *номінал, сальдо, баланс, нетто.*

Правильне управління термінологією дає безліч переваг для компанії, зокрема наступні:

- адміністрування спеціальної технічної і фірмової термінології забезпечує єдину універсальну термінологію в усіх перекладацьких проектах;
- прозорість презентації термінів і їх перекладу за допомогою дефініцій, прикладів їх застосування у контексті, наочних ілюстрацій тощо;
- створення «фірмового стилю» компанії і забезпечення її позитивного зовнішнього іміджу завдяки уніфікованим перекладам;
- значна економія часу і коштів завдяки повторному (багаторазовому) використанню збережених у базі усталених термінів у процесі перекладу, що значно прискорює, полегшує і спрощує роботу перекладача;
- термінологічні бази даних можуть бути доступні для використання не лише перекладачами або редакторами, а й усіма задіяними у відповідних робочих процесах співробітниками компанії.

Усі етапи роботи з термінологією зазвичай займають досить багато часу, вимагають достатніх ресурсів компанії і можуть бути досить затратними. Тому компаніям для управління термінологічними базами важливо використовувати

оптимальні методи, процедури та інструменти, щоб знизити ці витрати. На сьогодні для оптимізації таких робіт ринок пропонує різні інструменти управління термінологією. Найбільші провайдери: Across і SDL Trados, які, крім інших своїх послуг і програмного забезпечення, розробили відповідні термінологічні системи crossTerm і SDL MultiTerm.

Щодо перекладацького аспекту, у разі використання перекладачем інструментів управління термінологією і пам'яті перекладів, професійний процес перекладу, не лише значно спрощується і скорочується, що відповідно зменшує затратні ресурси компанії, а й максимально сприяє досягненню високої якості перекладної продукції, що відповідає світовим стандартам.

### Література

1. Д'яков А. С., Кияк Т.Р., Куделько З.Б. Основи термінотворення: семантичні та соціолінгвістичні аспекти. К. : Вид. дім «КМ Academia», 2000. 216 с.
2. Кияк Т.Г., Науменко А.М., Огуй О.Д. Перекладознавство (німецько-український напрям): підручник. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 543 с.
3. Arntz R., Picht H., Mayer F. Einführung in die Terminologearbeit. 4., überarb. Aufl. Hildesheim / Zürich / New York: Georg Olms, 2002. 331 S.
4. Duden. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Terminologie#bedeutung>
5. 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.
6. Terminologie-Management für den kleinen Geldbeutel. URL: <https://www.parson-europe.com/de/wissensartikel/terminologie-management-fuer-den-kleinen-geldbeutel>



**Наукове видання**

**Управління проектами.  
Ефективне використання результатів  
наукових досліджень та  
об'єктів інтелектуальної власності**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
ЗА МАТЕРІАЛАМИ  
III Міжнародної науково-практичної  
інтернет-конференції  
(17-18 березня 2021 року)  
Дніпро-Київ**

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