

4. Sutherland St. M. Shopping Center Parking Problems [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://digital.library.okstate.edu/oas/oas\\_pdf/v39/p179\\_182.pdf](http://digital.library.okstate.edu/oas/oas_pdf/v39/p179_182.pdf).
5. Canadian Retail Estate Standart [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.icsc.org/uploads/research/general/Canadian-Shopping-Centre-Definitions.pdf>.
6. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vsepost.com/Catalog/87/8770.shtml>.
7. ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dwg.ru/dnl/4561>.
8. ДБН В.2.2-23:2009. Будинки і споруди. Підприємства торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://specteh.dn.ua/images/stories/normativnye\\_dokumenty/dbn\\_v.2.2-23-2009.budinki\\_sporudi\\_pidpr\\_torg.pdf](http://specteh.dn.ua/images/stories/normativnye_dokumenty/dbn_v.2.2-23-2009.budinki_sporudi_pidpr_torg.pdf).
9. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н.О. Голошубова. – 2-е вид., переробл. та допов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
10. Оценка конкуренции на локальном рынке//Торговое дело. – 2008. – № 3. – С. 26–31.

**Кавун О. А.**

Київський національний торговельно-економічний університет

## ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ: СУЩНОСТЬ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

### Резюме

Приведены определения понятия «торговый центр», представленные как в зарубежных, так и отечественных источниках, подано авторское видение его сущности. Проведён исторический экскурс в эволюцию развития торговых центров. Определены ключевые конкурентные преимущества данных структур на рынке розничной торговли. Рассмотрены основные этапы разработки проекта торгового центра. Определены сущность и составляющие удачной концепции торгового центра.

**Ключевые слова:** торговый центр, концепция торгового центра, синергетический эффект, проект, реконцепция, реконструкция.

**Kavun O. A.**

Kiev National University of Trade and Economics

## SHOPPING CENTERS: ESSENCE AND CONCEPTUAL BASICS OF MANAGEMENT

### Summary

The definitions of «shopping center», presented in both foreign and domestic sources were given. Author's vision of shopping center essence was determined. Historical excursion into the evolution of shopping centers was conducted. Key competitive advantages of these structures in the retail market were determined. The main stages of the development of the shopping center project were considered. The essence and components of successful shopping center concept were determined.

**Key words:** shopping center, shopping center concept, synergistic effect, project, reconception, reconstruction.

УДК 338

**Кам'янська О. В.**

**Трейтяк М. В.**

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

## ПРОЦЕС КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ОІВ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Досліджено процеси комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та трансферу технологій в іноземних вищих навчальних закладах, зроблено висновки щодо доцільності застосування зарубіжного досвіду в українських умовах.

**Ключові слова:** комерціалізація, ОІВ, університет, трансфер технологій, винахід, ліцензійна угода, ліцензійні переговори.

**Постановка проблеми.** Не є секретом, що нові розробки, технології, а також продукти та послуги в сучасних умовах розвитку та функціонування економіки займають досить важливе місце. Сьогодні в Україні інноваційні процеси повинні бути підтримані державою та приватним сектором (за приклад та аналог варто взяти програми, які були започатковані, наприклад, урядом Канади або США – NIH, NSF, DOE, DARPA та ін.). Винятком не є процес комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ)

як в університетах (ВНЗ), так і в приватних підприємствах України.

Для того, щоб побудувати власну ефективну інноваційну систему та інфраструктуру, необхідно забезпечити ефективне функціонування всіх її складових. При цьому трансфер технологій і, відповідно, комерціалізація ОІВ є «кровоносними артеріями» цієї системи, які забезпечують зв'язок між замовниками, виконавцями та споживачами інноваційних розробок. В ході дослідження було розкрито результативні моделі взаємозв'язків

учасників процесів комерціалізації та трансферу технологій в умовах функціонування української економіки. Особливу увагу було приділено такому важливому чиннику забезпечення результативності комерціалізації ОІВ університетами, як інформаційна наповненість їх веб-сайтів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем комерціалізації ОІВ присвячено ряд робіт вітчизняних науковців. Наприклад, в працях Г.О. Андрощука було досліджено особливості комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності із залученням та за рахунок бюджетних коштів в різних країнах, таких як США, Франція, Великобританія, Німеччина, РФ та ін. [6, с. 11-16]. Г.Л. Ступнікер досліджує та розглядає комерціалізацію ОІВ як інструмент управління інтелектуальним капіталом [7, с. 163-170].

Детально весь процес комерціалізації в своїй роботі подає В.А. Первущин [8, с. 54-57]: від етапу надходження конкретного винаходу до завершального етапу переговорів з покупцем та підписання ліцензійної угоди (або будь-якої іншої відомої та допустимої в рамках законодавства України форми комерціалізації ОІВ).

О.В. Станіславик та К.В. Ковтуненко в роботі «Комерціалізація результатів інноваційної діяльності» [9] розглядають найбільш проблемні та актуальні питання комерціалізації ОІВ, проводять аналіз основних факторів забезпечення ефективності, а також стимулювання процесів комерціалізації інтелектуальної власності. Разом з тим ряд питань, присвячених забезпеченню ефективності цих процесів українськими університетами, залишаються недостатньо висвітленими.

У ході дослідження було проаналізовано офіційну документацію іноземних вищих навчальних закладів, їх бази даних, а також праці вчених, які є учасниками та дослідниками таких процесів як трансфер технологій та, зокрема, комерціалізація, ліцензування ОІВ. Якщо брати до уваги досвід закордонних вчених, то найбільш цікавими для розгляду виявились роботи таких вчених, як Б. Кремен, С. О'Брайан, С. Келлі [11], Д. Шварц [12], Дж. Долл, та ін. Унікальність дослідження іноземного досвіду комерціалізації ОІВ полягає в детальному аналізі наявної інформації на сайтах зарубіжних університетів про існуючі проекти, партнерів, процес організації трансферу технологій, їх сильні сторони, недоліки та ризики.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Беручи до уваги всі дослідження було виявлено, що в сучасних дослідженнях недостатньо приділено уваги особливостям комерціалізації ОІВ та трансферу технологій в сьогоденні умовах функціонування української економіки. Немає чіткого бачення того, як ефективно та практично застосувати в українських навчальних закладах теоретично обґрунтовані пропозиції та моделі взаємодії учасників процесів комерціалізації технологій, ОІВ.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження процесу комерціалізації проводилось на базі даних та електронної документації університетів іноземних країн, а саме: Університетського коледжу Дубліна (UCD University College of Dublin, UCD Innovation), Університету Стендфорду (Stanford OTL, the Office of Technology Licensing), Університету Массачусетса (U&M OTC, University of Massachusetts, The Office for Technology Commercialization).

Одразу варто зазначити, що в розвинутих, považаючих себе університетах (та інших ВНЗ) іноземних країн (США, Ірландія, Англія та ін.) є

спеціально створені відділи, які займаються комерціалізацією чи трансфером технологій. У таких відділів обов'язково є окрема веб-сторінка або ж, принаймні, структурний підрозділ на офіційному сайті цього ВНЗ. Відразу зазначимо, що в українських університетах відповідно до діючих вимог також створені центри трансферу технологій, але наповнення та оформлення цих інтернет-сторінок, на жаль, як правило, є інформаційно бідним. А звідси – не може зацікавити потенційного інвестора в ОІВ.

В *Університетському коледжі Дубліна* (Ірландія) трансфер технологій та, зокрема, процес комерціалізації проводяться в спеціальному департаменті «UCD Innovation». У відділі працюють провідні науковці, викладачі та навіть студенти. Вони займаються різного роду діяльностями, а саме [1]:

- досліджують процес комерціалізації та розробляють шляхи його вдосконалення;

- вивчають процес ліцензування інтелектуальної власності (за двома напрямками: 1) ліцензування ІВ на базі вже існуючих компаній, для яких ліцензування ІВ доповнює їх бізнес; 2) ліцензування ІВ на базі нових компаній, для яких ліцензування ІВ є ключовим моментом в їх розвитку);

- модернізують та вдосконалюють процеси, які виникають під час створення дочірньої компанії (яка займатиметься випуском інновацій);

- надають підтримку та консультацію приватному сектору в сфері трансферу технологій;

- надають консультацію в сфері захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності;

- та ін.

За даними департаменту «UCD Innovation» в процесі комерціалізації ОІВ спочатку на базі відкриттів проводяться дослідження, потім оцінка та експертиза ОІВ, і, нарешті, безпосередньо оцінка самого комерційного потенціалу. Далі групою експертів проводиться розробка індивідуальної стратегії захисту та оцінка можливості патентування ОІВ. Завершальним етапом є розробка стратегії комерціалізації (два напрямки): стратегія надання ліцензії вже існуючим компаніям або ж, якщо винахід чи технологія є достатньо конкурентоспроможною, – «start-up».

Окремо команда департаменту «UCD Innovation» Університетського коледжу Дубліна виділяє процес та підтримку трансферу технологій. Специфічними видами діяльності науковців, які займаються вивченням трансферу технологій, є [1]:

- підтримка дослідників в сфері інтелектуальної власності, які зацікавлені в особливостях фінансування дослідницьких проектів;

- підготовка дослідницьких контрактів та угод трансферу технологій;

- допомога дослідникам у визначенні інтелектуальної власності;

- пошук по патентним базам даних;

- розробка стратегії захисту інтелектуальної власності;

- підготовка патентної заявки разом з патентними агентами;

- розробка та реалізації комерційної стратегії комерціалізації для використання ІВ Університетського коледжу Дубліна;

- пошук джерел ліцензіатів та розробка комплексу маркетингу для винаходу;

- та ін.

Вищеописані механізми та процеси є доречними та ефективними за умов ірландської економі-

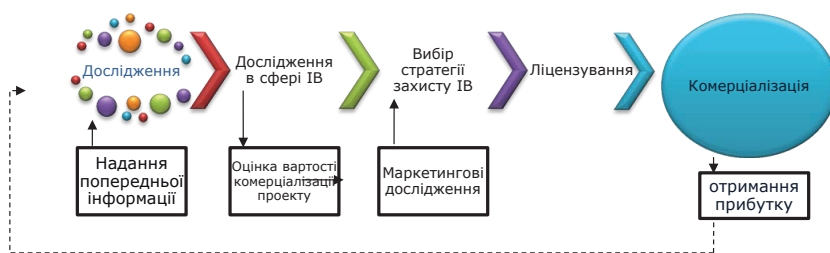


Рис. 1. Процес комерціалізації

Розроблено авторами на базі [2; 3; 10]

ки, адже основним пріоритетом в цій країні на сьогодні є економіка на базі знань, а також розвиток інноваційної активності та діяльності як приватного сектору, так і державного. Цифрові технології являють собою ключовий чинник в економічній еволюції країни. Сьогодні в Ірландії є детальна та розгорнута система підтримки компаній, які випускають, наприклад, програмне забезпечення. Програмна галузь (яка є стратегічною та важливою підсистемою економіки) покладена в основу напрямку економічного розвитку держави під назвою «Кельтський тигр» [1].

В *Університеті Массачусетса* процес комерціалізації має дещо інші етапи та їх послідовність.

Після етапу досліджень та надання попередньої інформації про їх результати проводиться ще одне дослідження та аналіз в області інтелектуальної власності. На базі отриманих результатів проводиться оцінка та розрахунки вартості комерціалізації відповідної технології. Трохи згодом приймається рішення про вибір стратегії захисту інтелектуальної власності. Етап маркетингових досліджень та маркетингу є невід'ємним. Після нього проводиться етап ліцензування. І нарешті – комерціалізація та отримання прибутку (рис. 1) [2].

Дуже цікавим та корисним фактом виявилась наявність на сайті університету та загальний доступ до інформації про те, як же проходить оцінка технології. Звичайно, вона не виявилась повною, в ній відсутні точні математичні формули, але команда дослідників дає загальне уявлення про цей процес. Перший крок критичної оцінки технології базується на визначенні таких критеріїв [10]:

1) **конкурентоспроможність та сильні сторони винаходу** (які проблеми вирішує; чи має технологічну перевагу над промисловими стандартами; є винаходом чи відкриттям; чи є джерела фінансування для завершення розробки та ін.);

2) **комерційний потенціал винаходу** (яким конкретним продуктом чи послугою винахід може вийти на ринок; наскільки цей ринок великий та хто є потенційними споживачами; чи є на ринку подібні конкуруючі технології; звідки надійшло фінансування; очікуваний час виходу на ринок, та ін.);

3) **патентоспроможність винаходу** (які фактори роблять це відкриття новим та несподіваним; чи було відкриття вже опубліковано раніше, та ін.).

У департаменті управління комерціалізацією технологій етап ліцензування розглядається як незалежний, а група експертів за зверненням компаній складає спеціальні бізнес-плани, що стосуються інноваційних та процесів трансферу технологій.

На базі Університету Массачусетса з 2006 року по сьогоднішній день було засновано 61 стартап-проекти в сфері хімічної промисловості, програмного забезпечення, медицини, біотехнологій, комп'ютерних технологій та ін.

У Департаменті комерціалізації технологій та ліцензування всесвітньовідомого Університету Стенфорду (США) процес комерціалізації уявляють виключно як частину процесу трансферу технологій. Спеціалісти департаменту трансферу технологій розглядають цей процес як такий, що призведе до схвалення та дозволу регуляторним державним органом, продажу та маркетингу, фінансової підтримки, навчання та інших дій та процедур [5].

На офіційному сайті університету створено окремий підрозділ для опису діяльності та функціонування цього Департаменту. Варто відзначити, що науковцями комерціалізація ІВ коротко описується як підпроцес в процесі трансферу технологій. Останній починається, коли автор винаходу подає заявку про винахід до Департаменту. Потім сторони підписують асоціативну угоду про співпрацю, де чітко описуються всі права та обов'язки та вигода обох сторін. Оцінка винаходу та подання патентної заявки є наступними етапами. Одночасно з цим команда Стенфорду проведе маркетингові дослідження, і, якщо вони виявляться успішними, то допоможе провести ліцензійні переговори з потенційними ліцензіатами [5, с. 11]. Після підписання ліцензійної угоди між сторонами виникають довгострокові відносини та обов'язки, в тому числі – сплата роялті. Згодом Департамент також може пропонувати свою допомогу в переоцінці вартості ліцензії (рис. 2).



Рис. 2. Процес трансферу технологій Стенфордського університету

Розроблено авторами на базі [5]

Цікаво, що команда дослідників надають консультації та допомогу щодо проведення ліцензійних переговорів під час підготовки, укладання та підписання ліцензійного договору. Є показовим те, що більш як 200 компаній приватного сектору США співпрацюють зі Стенфордом.

*Техаський Університет* у своєму Департаменті комерціалізації технологій (ДКТ) розглядає цей

процес як план, що розробляється для перетворення технології в продукт чи послугу. Втілення такого плану, на думку спеціалістів організації, повинно задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін. Крім того, вони розробляють не тільки детальні етапи комерціалізації, але ще й описують поетапні кроки до здійснення самого процесу комерціалізації.

Основними етапами комерціалізації з погляду ДКТ є відкриття винаходу, планування ходу процесу комерціалізації, обрання консультанта та помічника, розробка бізнес-моделі та бізнес-плану, ліцензійні переговори, підписання ліцензійного договору, а також схвалення радою управлінців відповідного проекту [4].

З усіх чотирьох розглянутих департаментів, які займаються вивченням та реалізацією таких процесів, як трансфер технологій, комерціалізація, ліцензування, можна виділити один, на нашу думку, найбільш досконалий, зручний, робота та діяльність якого є найбільш продуманими. Таким є Департамент комерціалізації технологій та ліцензування Стенфорду. Відмінною характеристикою цієї організації є те, що по кожному етапу трансферу технологій є детальний опис всіх процесів та операцій, які на ньому відбуваються. На сайті є зворотна контактна інформація, а також відеоматеріали, в яких можна ознайомитись візуально з лабораторіями та спеціалістами організації.

**Висновки та пропозиції.** На сьогоднішній день в Україні функціонує 16 технопарків, наприклад, Інститут електростварювання імені Є.О. Патона, Інститут монокристалів, Вуглемаш, Інститут технічної теплофізики, Київська політехніка, Інтелектуальні інформаційні технології та ін. [12]. Якщо порівнювати їх діяльність із відділами та департаментами іноземних вищих навчальних закладів, які займаються вивченням та реалізацією процесів комерціалізації та трансферу технологій, то вона є не такою інтенсивною. В зарубіжних університетах прослідковується інтеграція та взаємодія між державою, навчальним закладом та приватним сектором (конкретною компанією). Вся інформація структурована та зведена до одного веб-ресурсу. До того ж, до неї є широкий доступ: як до теоретичної, так і до практичної частини та даних. Саме відкритості та доступності не вистачає українським подібним університетам (НТУУ «КПІ», Київському національному університету ім. Тараса Шевченка та ін.).

Беручи до уваги сам процес комерціалізації, то багато університетських департаментів з

трансферу технологій чи комерціалізації ОІВ на завершальних стадіях цих процесів надають консультацію та навіть практичну допомогу при ліцензуванні та, безпосередньо, при ліцензійних переговорах, підписанні ліцензійної угоди. З цією метою створюються спеціальні відділи ліцензування, учасники яких спеціалізуються на веденні переговорів, мають уявлення про основні аспекти, на які варто звертати увагу перед підписанням такого специфічного юридичного документу, як ліцензійна угода. Для ліцензування ОІВ в умовах української економіки та за співпраці такі фахівці є важливими учасниками процесу ліцензування.

Підтримка держави, а саме спеціальні гранти, програми, проекти розвитку, можливо, курси навчання чи навіть спеціальні школи в сфері трансферу технологій, комерціалізації та ліцензування ОІВ є ключовими та важливими. Такі форми мають бути підтримані фахівцями іноземних країн, які можуть стати учасниками програм навчання в якості іноземних тренерів чи викладачів, що мають не тільки теоретичну базу, але й практичний досвід втілення процесу комерціалізації ОІВ чи трансферу технологій. На сьогодні такі кроки здійснюються, але, як правило, зарубіжні представники офісів трансферу технологій не бажають розкривати практичні нюанси організації процесу ліцензування, обмежуючись загальновідомими фактами.

Звичайно, за критичної та нестабільної економічної ситуації підтримка приватного сектору також є не менш важливою. Відкриття та розвиток власних відділів, а також навчання молодих спеціалістів стане ефективним поштовхом в розвитку не тільки сфери трансферу технологій, але й загальної національної інноваційної системи та інноваційної інфраструктури всієї держави.

Стимулювання та ініціювання з боку держави інноваційних процесів та інноваційної діяльності, в тому числі і процесів комерціалізації ОІВ та трансферу технологій, має розглядатись як взаємопов'язаний фактор програм підтримки інноваційної інфраструктури України.

У подальшому планується більш детально дослідити функціонування та діяльність українських технопарків, що дозволить розробити ефективну модель та ефективні інноваційні зміни організаційної форми, яка буде ідеальною за умов нової української економіки. Одним із напрямків подальшого дослідження буде в тому числі аналіз процесів комерціалізації ОІВ на приватних підприємствах.

#### Список літератури:

1. Офіційний сайт Департаменту «UCD Innovation» Університетського коледжу Дубліна [Електронний ресурс] // [Режим доступу]: <http://www.ucd.ie/innovation/>.
2. Business of the U&M [Електронний ресурс] // [Режим доступу]: <http://businessumn.com/>.
3. Офіційний сайт Університету Массачусетсу [Режим доступу]: <http://www.massachusetts.edu/index.html>.
4. Офіційний департамент комерціалізації технологій Техаського Університету [Режим доступу]: <http://otc.tamu.edu/>.
5. Офіційний сайт департаменту комерціалізації технологій та ліцензування університету Стенфорду [Режим доступу]: <http://otl.stanford.edu/>.
6. Андрощук Г.А. Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности, созданных за средства госбюджета // Актуальные проблемы научно-технологической и инновационной политики в контексте формирования общеевропейского научного пространства: опыт и перспективы. Материалы междунар. симпоз. (Київ, 16-17 июня 2010 г.). – Київ: Фенікс, 2010. С. 11-16. [Електронний ресурс] // [Режим доступу]: [http://www.uiis.com.ua/files/sbornik\\_kiev\\_innovation.pdf](http://www.uiis.com.ua/files/sbornik_kiev_innovation.pdf).
7. Ступнікер Г.Л. Комерціалізація інтелектуальної власності як інструмент управління інтелектуальним капіталом / Г.Л. Ступнікер // Економічний простір. – 2008. – № 15. – С. 163–170.
8. Первушин В.А. Система коммерциализации технологий / В.А. Первушин // Инновации. – 2006. – № 1 (88). – С. 54–57.
9. Національна бібліотека імені В.І. Вернадського: Електронні ресурси НБУВ. [Електронний ресурс] // [Режим доступу]: <http://irbis-nbuv.gov.ua/>.

10. Офіційний сайт Університету Массачусетса, департамент трансферу технологій. [Електронний ресурс] // [Режим доступу] : <http://www.umass.edu/research/technology-transfer>.
11. Survey suggests top 10 reasons university start-ups fail. David Schwartz. [Internet Resource] // [Access mode] : <http://techtransfercentral.com/2010/07/14/survey-suggests-top-10-reasons-university-start-ups-fail/>.
12. Тараненко О.М. Історія та проблеми становлення технопарків в Україні / О.М. Тараненко // [Електронний ресурс] // [Режим доступу] : <http://intellect21.cdu.edu.ua/?p=243>.

**Камянская О. В.**

**Трейтяк М. В.**

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

## ПРОЦЕСС КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

### Резюме

Исследованы процессы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности и трансфера технологий в иностранных высших учебных заведениях, сделаны выводы относительно целесообразности применения зарубежного опыта в украинских условиях.

**Ключевые слова:** коммерциализация, ОИС, университет, трансфер технологий, изобретение, лицензионный договор, лицензионные переговоры.

**Kamyanska O. V.**

**Treitiak M. V.**

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

## PROCESS OF COMMERCIALIZATION OF IPR BY THE UNIVERSITIES IN THE CURRENT ENVIRONMENT

### Summary

The processes of commercialization of intellectual property rights and technology transfer in the foreign higher educational establishments were investigated, conclusions regarding the usefulness of international experience in the Ukrainian context were highlighted.

**Key words:** commercialization, IPR, university, technology transfer, invention, license agreement, license negotiation.

УДК 65.012.34

**Кириченко В. В.**

**Филипюк А. О.**

Донецкий державний університет управління

## РИЗИКИ ПРОЕКТА ОБ'ЄДНОНОЇ ЛОГІСТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З ВИКОРИСТАННЯМ WEB-ТЕХНОЛОГІЙ

У статті розглянуто актуальність впровадження об'єднаної логістики в практику роботи українських промислових підприємств. Виявлено основні ризики проекту об'єднаної логістики з використанням web-технологій. Запропоновано шляхи мінімізації та ліквідації зазначених ризиків.

**Ключові слова:** проект, ризики, web-технології, промислові підприємства, об'єднана логістика, ефективність.

**Постановка проблеми.** Характерні для великого бізнесу широкомасштабна виробничо-господарська та інноваційно-інвестиційна діяльність завжди передбачає високу концентрацію грошових ресурсів та створення сприятливих умов для їх мобілізації. Але сучасне ринкове середовище характеризується посиленням ресурсної обмеженості. Тому створення найбільш сприятливих умов можливо через пошук нових механізмів взаємодії та побудови нової стратегії розвитку, котрі будуть задовольняти інтереси бізнесу та його цільової аудиторії. Інтенсивна інтеграція країн у світове інформаційне співтовариство змінює характер відносин між суб'єктами господарювання, що спричиняє виникнення нових бізнес-структур, які за допомогою нового типу відносин можуть встановлювати партнерські відно-

сини, що, в свою чергу, дозволило територіально розосередженим компаніям створювати єдиний або базовий рівень компетенції за допомогою комунікаційних технологій, розробляти ефективні технологічні процеси виробництва та реалізації товарів і послуг. Широкого розповсюдження в країнах Європи набули механізми об'єднаної логістики з використанням Web-технологій. Нові механізми взаємодії становлять економічну основу розвитку промислових підприємств. Тому зосередження уваги на нових механізмах взаємодії підприємств є перспективною направленістю промислових підприємств в Україні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проектні ризики диференціюються в залежності від конкретизації проекту. Спеціалізовані ризики становлять базу для дослідження. Різноманітні