

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

### Інститут модернізації змісту освіти МОН України

Український державний університет науки і технологій (УДУНТ), м. Дніпро  
Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», м. Київ  
Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності (НДІІВ)  
Національної академії правових наук України (НАПрН України), м. Київ  
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, м. Київ  
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова  
Національної академії наук України»  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ  
Національний технічний університет України «Харківський політехнічний інститут»  
Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
університет імені Ігоря Сікорського», м. Київ  
Одеський національний морський університет (ОНМУ), м. Одеса  
Честоховський політехнічний університет, Польща  
Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Polska Rzeczpospolita, Польща;  
Вища школа менеджменту у Варшаві, (WSM), Польща  
Вища економіко-гуманітарна школа (WSEH) м. Бельсько-Бяла, Польща  
Вища школа управління охороною праці в місті Катовіце, (WSZOP), Польща  
Університет в Мішкольце, Угорщина  
Варнський вільний університет імені Чорноризця Хороброго, м. Варна,  
Республіка Болгарія  
Компанія та видавництво «E – SCIENCE SPACE» м. Варшава, Республіка Польща  
Інститут освітнього та професійного розвитку. м. Будапешт, Угорщина  
за підтримки:  
Центр Українсько-європейського наукового співробітництва  
Видавничий дім «Гельветика»  
Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України  
Юридична компанія «ЮРСЕРВІС», м. Дніпро



## ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції  
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»  
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА  
НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,  
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,  
26-27 березня 2026 р.

ДНІПРО

УДУНТ 2026

## **ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції  
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»  
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА  
НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,  
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,  
26-27 березня 2026 р.**

**ДНІПРО  
УДУНТ  
2026**

УДК 005.8:[004.9:347.77]

У 67

Конференція запроваджена МОН України, Інститутом модернізації змісту освіти МОН України та зареєстрована Державною науковою установою «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації МОН України», посвідчення № 65 від 26.01.26 р.

Рекомендовано до видання Вченою радою УДУНТ

*Протокол № 10 від 29.04.2026 року*

Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.

Претензії до організаторів не приймаються.

Головний редактор д-р техн. наук, проф. Петренко В. О.  
Науковий редактор д-р техн. наук, проф. Молоканова В. М.  
Науковий редактор д-р екон. наук, проф. Перерва П. Г.  
Науковий редактор канд. техн. наук, доц. Дорошко Г. К.  
Вчений секретар канд. екон. наук, доц. Фонарьова Т. А.

**У 67**    Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. праць VIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (26-27 березня 2026 р.) / голов. ред. В. О. Петренко ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. – Електрон. вид. – Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2026. – 954 с.

**ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)**

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

**005.8:[004.9:347.77]**



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons  
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна – Поширення на тих самих умовах» 4.0 Міжнародна)

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

© Український державний університет науки і технологій, 2026  
© Українська асоціація управління проектами, 2026  
© Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності  
Національної академії правових наук України, 2026  
© Колектив авторів збірника, 2026

UDC 005.8:[004.9:347.77]

P 93

The conference was initiated by the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Institute for Modernization of Educational Content of the Ministry of Education and Science of Ukraine and registered by the State Scientific Institution "Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information of the Ministry of Education and Science of Ukraine", certificate No. 65 dated 26.01.26.

Recommended for publication by the Academic Council of the USUST  
*Protocol No. 10 of April 24, 2026*

Materials are published based on the originals provided by the authors.  
No claims are accepted against the organizers.

Editor-in-Chief, Doctor of Technical Sciences, Prof. Petrenko V. O.  
Scientific Editor, Doctor of Technical Sciences, Prof. Molokanova V. M.  
Scientific Editor, Doctor of Economics Sciences, Prof. Pererva P. G.  
Scientific Editor, Candidate of Technical Sciences, Assoc. Prof. Dorozhko G. K.  
Scientific Secretary of the Conference, Candidate of Economic Sciences, Assoc.  
Prof. Fonareva T. A.

**P 93** Project management. Prospects for the development of project and neuromegration, information technologies of management, technologies for creating and using objects of intellectual property rights, technology transfer : collection of scientific papers of the VIII International Scientific and Practical Internet Conference (March 26-27, 2026) / editor-in-chief V. O. Petrenko ; USUST, UKRNET, NDIIV NAPRN of Ukraine. – Electronic edition. – Dnipro : Ukrainian State University of Science and Technologies, 2026. – 954 p.

**ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)**

The collection of scientific papers contains materials from the VIII International Scientific and Practical Internet Conference "Project Management. Prospects for the Development of Project and Neuromanagement, Information Management Technologies, Technologies for the Creation and Use of Intellectual Property Rights, and Technology Transfer." The collection of scientific papers is of interest to researchers, teachers, specialists in intellectual property and project management, economics and management, information technologies, and students.

**UDC 005.8:[004.9:347.77]**



This work is licensed under Creative Commons License  
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

© Ukrainian State University of Science and Technology, 2026  
© Ukrainian Project Management Association, 2026  
© Research Institute of Intellectual Property of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2026  
© Collective of authors of the collection, 2026

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

- ПРОЙДАК Ю. С.** – голова, доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ);
- БУШУЄВ С. Д.** – співголова, президент Української асоціації управління проєктами «УКРНЕТ», доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проєктами Київського Національного університету будівництва та архітектури;
- КОДИНЕЦЬ А. О.** – співголова, доктор юридичних наук, професор, директор Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності Національної академії правових наук (НАПрН) України; професор кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Київського Національного університету імені Тараса Шевченка;
- ПЕТРЕНКО В. О.** – заступник голови, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- ДОРОЖКО Г. К.** – заступник директора НДІВ НАПрН України, кандидат технічних наук, доцент;
- МОЛОКАНОВА В. М.** – доктор технічних наук, професор кафедри системного аналізу та управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;
- ВІХЛЯЄВ М. Ю.** – доктор юридичних наук, професор, директор Центру Українсько-європейського наукового співробітництва;
- ПЕРЕРВА П. Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут», професор університету в Мішкольце (Угорщина);
- КОБЄЛЄВА Т. О.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут»;
- КІРІН Р. С.** – доктор юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К.Мамутова НАН України»;
- ЛАПКІНА І. О.** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління логістичними системами і проєктами Одеського національного морського університету;
- КОРОГОД Н. П.** – кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- КОЗЕНКОВ Д. Є.** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін УДУНТ;
- КОЛЕСНИКОВА Т. О.** – кандадат наук із соціальних комунікацій, старший науковий співробітник, директор наукової бібліотеки УДУНТ;
- РОМАШКО А. С.** – кандидат технічних наук, доцент, доцент НТУ України «КПІ імені Ігоря Сікорського»;
- ФОНАРЬОВА Т. А.** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ, вчений секретар видання.

# ЗМІСТ

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

<b>БУШУЄВ С.Д., БУШУЄВА Н.С., БУШУЄВ Д.А., БУШУЄВА В.Б.</b> <i>МОДЕЛЮВАННЯ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ.....</i>	<b>21</b>
<b>О.І. KRAVCHUK, V. O. GOLOVINOV</b> <i>THE IMPLEMENTATION PROJECT OF MOTIVATIONAL CLIMATE HR ANALYTICS: MANAGEMENT MODEL, DATA AND CYBER RISKS.....</i>	<b>28</b>
<b>Ye.F. MAIMUR, scientific supervisor N.P. VOLKOVA</b> <i>GAME-BASED PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES AS A FACTOR OF PROJECT TEAM WORK EFFICIENCY.....</i>	<b>33</b>
<b>YULIA PAPIZH, DIANA PASHCHENKO</b> <i>HYBRID AND ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND WARTIME.....</i>	<b>41</b>
<b>БАРИШЕВСЬКИЙ А.І., ПЕТРЕНКО В.О.</b> <i>МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</i>	<b>47</b>
<b>БУЛАВІН Д.О.</b> <i>МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ДО ШВИДКИХ ЗМІН ЗОВНІШНІХ УМОВ.....</i>	<b>55</b>
<b>ВИШНЕВСЬКА М.К., АНІЩЕНКО Л.О., ЯКОВЛЄВА-МЕЛЬНИК Н.Г.</b> <i>ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПРОЄКТНИХ ГРУПАХ.....</i>	<b>62</b>
<b>ЖУРАВЕЛЬ І.А., ЧЕРНОВА ЛБ.С.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ.....</i>	<b>70</b>
<b>КІЛАШ К.Ю., МЕРКТ О.В.</b> <i>ВЕЛНЕС-ТУРИЗМ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</i>	<b>79</b>

<b>ВОРОНИЙ Д.Р., науковий керівник ПАЛАМАРЕНКО Я.В.</b> <i>КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</i>	<b>470</b>
<b>КОМЛИК Д.Ю., ДЯЧЕНКО В.С., ПОРХУН Ю.Ю., ЗАРЯДА А.С.</b> <i>МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....</i>	<b>476</b>
<b>КОСЕНКО О.П.</b> <i>ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....</i>	<b>483</b>
<b>МАСАЛАБ О.В., ТКАЧОВА Н.П.</b> <i>МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</i>	<b>490</b>
<b>ПЕЛЕХАЦЬКИЙ Д.О., ЯКИМОВА Н.С.</b> <i>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</i>	<b>496</b>
<b>ПЕРЕРВА П.Г.</b> <i>МАРКЕТИНГ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ПРОДУКТІВ.....</i>	<b>502</b>
<b>ПЕРЕТЯТКО Л.А., ДИМУТ О.Й.</b> <i>ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....</i>	<b>509</b>
<b>ПОНОМАРЬОВ В.Д., КОБЄЛЄВА Т.О.</b> <i>ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ.....</i>	<b>516</b>
<b>СЕМЕНОВА-БАБИЧ М.О., наук. керівник В.М. ЖУКОВСЬКА</b> <i>РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОЇ ЕКСПЕРТИЗИ ЯК ПРОЄКТ: ПОБУДОВА PIPELINE ТА РЕЗУЛЬТАТИ ПЛОТНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....</i>	<b>523</b>
<b>СТОКОЛЯС К.С., науковий керівник Ю.О. СИЛКІНА</b> <i>КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....</i>	<b>531</b>
<b>ФОНАРЬОВА Т.А., ПЕТРЕНКО В.О., КАЛІМИКОВ А.В.</b> <i>ОЦІНКА ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ БРОНЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗІ СТАТУСОМ КРИТИЧНО ВАЖЛИВОГО.....</i>	<b>537</b>

**ОЦІНКА ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ БРОНЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЗІ СТАТУСОМ КРИТИЧНО ВАЖЛИВОГО**

**Т.А. ФОНАРЬОВА**

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-6999>

**В.О. ПЕТРЕНКО**

доктор технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Академії наук вищої школи України, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-1674>

**А.В. КАЛМИКОВ**

здобувач **PhD** за спеціальністю G10 металургія кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

**T.A. Fonarova**

PhD in Economics, assistant professor of the Department of Intellectual Property and Project Management of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

**V.O. Petrenko**

Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Academician of the Academy of Sciences of the Higher School of Ukraine, Head of the Department of Intellectual Property and Project Management of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-1674>

**A. V. Kalmykov**

PhD candidate specialty G10 metallurgy of the Department of Intellectual Property and Project Management of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

***Анотація:** стаття присвячена актуальній темі, яка пов'язана з наданням статусу критично важливого підприємства (КВП) в умовах воєнного стану та оцінки й добору співробітників для бронювання. В статті розглядається система критеріїв визнання підприємства критично важливим в особливий період, показані переваги отримання статусу КВП, досліджується процес бронювання працівників, визначені етапи цього процесу, сформовано*

систему показників оцінки персоналу - військовозобов'язаних співробітників, наведено формули розрахунку для визначення коефіцієнту корисності працівника, наведений приклад обґрунтування добору ключових працівників для бронювання.

**Ключові слова:** критично важливе підприємство, критерії, бронювання працівників, оцінка, коефіцієнт корисності.

**Abstract:** This article addresses the pressing issue of granting critical enterprise (GCE) status under martial law and the assessment and selection of employees for reservations at metallurgical enterprises. The article examines the criteria for recognizing an enterprise as critical during a special period, demonstrates the advantages of obtaining GCE status, examines the employee reservation process, identifies the stages of this process, develops a system of personnel assessment indicators for military-liable employees, provides calculation formulas for determining an employee's performance factor, and provides an example of justifying the selection of the most valuable employees for reservations.

**Keywords:** critical enterprise, criteria, employee reservation, assessment, performance factor.

Актуальність дослідження обумовлена військовими діями, яку веде агресор проти України. В таких умовах особливого значення набувають питання забезпечення функціонування підприємств в умовах воєнного стану.

Зважаючи на повномасштабне воєнне вторгнення, всі суб'єкти підприємницької діяльності зазнають різних втрат. У промисловості під час повномасштабного вторгнення, ключовим питанням став дефіцит персоналу внаслідок мобілізації військовозобов'язаних працівників або їх евакуації в більш безпечні регіони [1].

Державна підтримка українського бізнесу у воєнний час є надзвичайно важливою. Так, одним з варіантів вирішення проблеми дефіциту кадрів є

отримання статусу **критично важливого підприємства (КВП)**. Цей процес відбувається згідно з **Критеріями та порядком, за якими здійснюється визначення підприємств, установ та організацій, які є критично важливими для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення в особливий період, а також критично важливими для забезпечення потреб Збройних Сил, інших військових формувань в особливий період, затверджені постановою Кабінету Міністрів України № 76 від 27 січня 2023 року**, визначення підприємства критично важливим здійснюється за наявності одного або кількох установлених критеріїв [2]. Статус КВП надає можливість зберегти найважливіших працівників та забезпечити ефективну діяльність підприємству. Схематично критерії визнання підприємства критично важливим зображені на рис. 1.

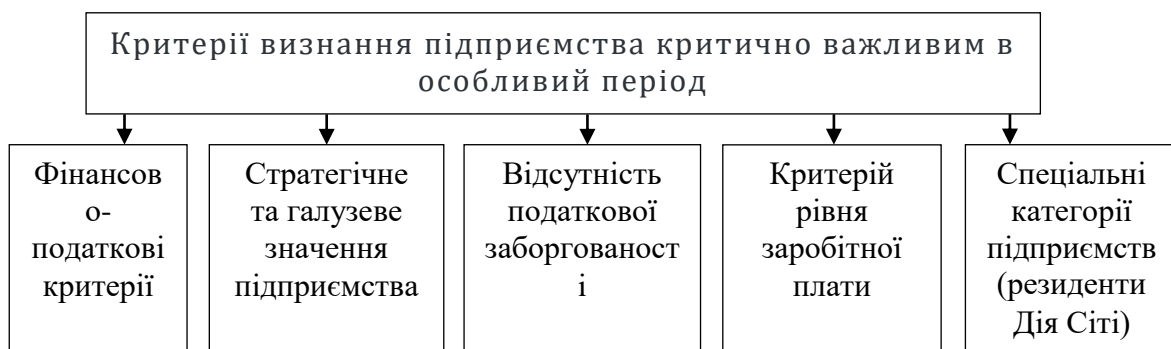


Рис. 1 - Критерії визнання підприємства критично важливим в особливий період (сформовано на основі [2])

Під час воєнного стану статус критично важливого підприємства надає бізнесу значні переваги: можливість бронювання співробітників, спрощені процедури та підтримку держави. Отримання цього статусу вимагає підготовки документів та врахування актуальних вимог законодавства. Після отримання статусу критичного підприємства компанія може ініціювати процес бронювання працівників – тобто їх офіційне виключення з мобілізаційних списків на період виконання важливих завдань [3].

Постає завдання, як забронювати працівників для повноцінного функціонування підприємства, яке має статус КВП.

Схематично процес бронювання працівників показаний на рис. 2.

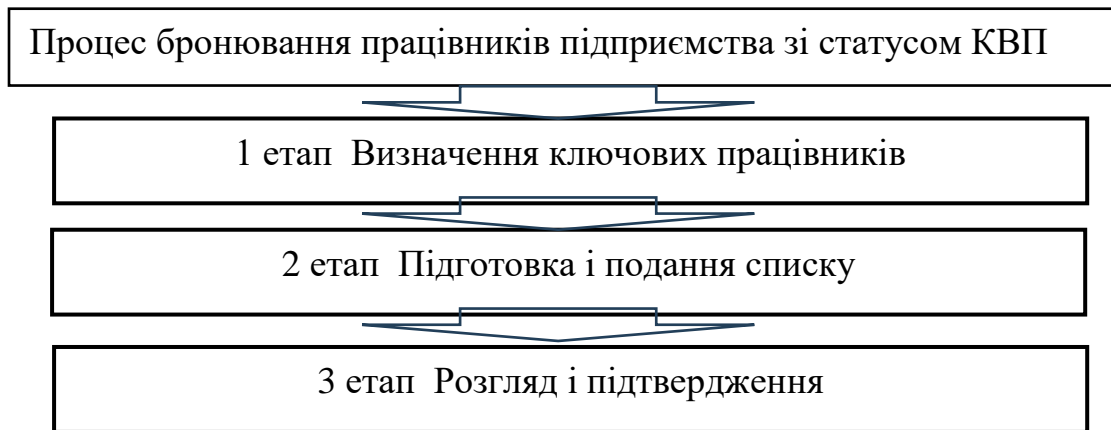


Рис. 2 - Процес бронювання працівників підприємства зі статусом КВП  
(складено на основі [2 - 3])

Як видно з рис. 2, першим етапом є визначення ключових працівників підприємства.

У більшості випадків керівники відділів, провідні технічні фахівці, інженери, системні адміністратори та інші працівники вважаються надзвичайно важливими, оскільки вони відповідають за безпеку роботи компанії. Цей список слід заздалегідь скласти, щоб врахувати посади, кваліфікацію та рівень відповідальності [3].

Отже, однією з нагальних проблем для вітчизняних підприємств, які мають статус КВП в період дії воєнного стану та можуть бронювати військовозобов'язаних співробітників чисельністю до 50% від їх загального штатного складу, є саме пошук економічно обґрунтованих, неупереджених, прозорих критеріїв щодо визначення таких працівників.

Автори дослідження пропонують застосовувати коефіцієнт корисності військовозобов'язаного працівника. Логіка його розрахунку наведена нижче.

Єдиною економічною вимогою чинного законодавства до потенційно заброньованого співробітника є його щомісячні нарахування, які не можуть бути нижчими, ніж  $C_{\text{макс}}$ .

Для кожного військовозобов'язаного працівника збираються наступні дані:

- середньомісячний дохід, що включає в себе всі нарахування, окрім оплати за лікарняними листами, ЗПл;

- сумарна кількість всіх функцій та обов'язків згідно посадової інструкції,  $\Phi_{\text{заг}}$ ;

- сумарна кількість функцій та обов'язків згідно посадової інструкції, що можуть бути виконані іншою посадовою особою, яка має ті ж або близькі за змістом функції та обов'язки без додаткової фінансової чи іншої мотивації,  $\Phi_{\text{мін}}$ ;

- сумарна кількість функцій та обов'язків згідно посадової інструкції, виконання яких можливо виключно даним співробітником,  $\Phi_{\text{макс}}$ .

- окремо просумуємо ті функції та обов'язки, що виконуються лише одним військовозобов'язаним співробітником,  $\Phi_{\text{унік}}$ .

Окрім того, для забезпечення керованості підприємством, встановимо додатковий коефіцієнт  $K_{\text{кер}}$ :

- для топ-менеджменту – 0,50;

- для менеджменту середньої ланки – 0,25;

Введемо коефіцієнт доступності спеціальності на ринку праці  $K_{\text{ринк}}$ :

- зустрічається дуже рідко (унікальна) – 0,50;

- зустрічається нечасто – 0,25.

Коефіцієнт корисності  $K_{\text{кор}}$  співробітника буде визначатися як різниця між його умовним значенням унікальності  $K_{\text{унік}}$  та замінністю  $K_{\text{замін}}$  за формулою (1):

$$K_{\text{кор}} = K_{\text{унік}} - K_{\text{замін}}, \quad (1)$$

де  $K_{кор}$  – коефіцієнт корисності  $K_{кор}$  співробітника для підприємства зі статусом КВП;

$K_{унік}$  – коефіцієнт унікальності співробітника для підприємства зі статусом КВП;

$K_{замін}$  – коефіцієнт замінності співробітника для підприємства зі статусом КВП.

Коефіцієнт унікальності розраховується за формулою (2):

$$K_{унік} = \frac{\Phi_{макс}}{\Phi_{унік}} + K_{кер} + K_{ринк}, \quad (2)$$

де  $\Phi_{макс}$  – сумарна кількість функцій та обов'язків згідно посадової інструкції, виконання яких можливо виключно даним співробітником;

$\Phi_{унік}$  – функції та обов'язки, що виконуються лише одним військовозобов'язаним співробітником;

$K_{кер}$  – коефіцієнт забезпечення керованості підприємством.

Коефіцієнт замінності розраховується за формулою (3):

$$K_{замін} = \frac{(\Phi_{заг} - \Phi_{мін})}{\Phi_{заг}} + \frac{(C_{макс} - \min(ЗПл, C_{макс}))}{C_{макс}} \quad (3)$$

де  $\Phi_{заг}$  – сумарна кількість всіх функцій та обов'язків згідно посадової інструкції;

$\Phi_{мін}$  – сумарна кількість функцій та обов'язків згідно посадової інструкції, що можуть бути виконані іншою посадовою особою, яка має ті ж або близькі за змістом функції та обов'язки без додаткової фінансової чи іншої мотивації;

$C_{макс}$  – щомісячні нарахування потенційно заброньованого співробітника, грн.

Розглянемо запропонований комплекс показників для визначення ключових працівників для бронювання на прикладі з умовним підприємством,

чисельністю 20 осіб, з яких 10 є військовозобов'язаними. Мінімальний дохід, що допускає бронювання, визначимо як  $C_{\max} = 20\,000$  грн.

В рамках 2-го етапу, а саме: підготовки і подання списку (див. рис. 2), наведемо дані 10-ти військовозобов'язаних співробітників для визначення ключових працівників для бронювання у таблиці 1.

Таблиця 1 – Дані 10-ти військовозобов'язаних співробітників для визначення ключових працівників для бронювання

Посада	Оклад, грн.	Функції, обов'язки, од.		
		Всі	Дублюючі	Унікальні
Директор	50 000	10	0	9
Начальник юридичного відділу	35 000	12	2	4
Юрисконсульт	20 000	10	5	0
Програміст	40 000	5	0	4
Головний конструктор	40 000	5	0	5
Менеджер з продажів	20 000	10	8	0
Менеджер з продажів	20 000	10	8	0
Менеджер з продажів	20 000	10	8	0
Охоронець	10 000	3	0	0
Водій	20 000	3	0	0

(сформовано авторами)

Сумарна кількість функцій та обов'язків згідно посадової інструкції, виконання яких можливо виключно даним співробітником  $\Phi_{\max} = 22$  од.

Топ-менеджментом в нашому випадку будемо вважати директора, менеджером середньої ланки – начальника юридичного відділу та головного конструктора.

Щодо ринку праці, вважаємо, що вакансії менеджерів з продажів, охоронців та водіїв є такими, що часто зустрічаються, інші посади – дещо рідше. Сформуємо таблицю 2 з їх коефіцієнтами корисності.

Таблиця 2 – Розрахунок коефіцієнтів корисності 10-ти військовозобов'язаних співробітників для визначення ключових працівників для бронювання

Посада	Розрахунок коефіцієнту корисності згідно формули 1	Результат
Директор	$\frac{9}{22} + 0,50 + 0,25 - 0 - 0$	1,16
Начальник юридичного відділу	$\frac{4}{22} + 0,25 + 0,25 - \frac{2}{12} - 0$	0,51
Юрисконсульт	$0 + 0 + 0,25 - \frac{5}{10} - \frac{(22000 - 20000)}{22000}$	- 0,34
Програміст	$\frac{4}{22} + 0 + 0,25 - 0 - 0$	0,43
Головний конструктор	$\frac{5}{22} + 0,25 + 0,25 - 0 - 0$	0,73
Менеджер з продажів	$0 + 0 + 0 - \frac{8}{10} - \frac{(22000 - 20000)}{22000}$	- 0,89
Менеджер з продажів	$0 + 0 + 0 - \frac{8}{10} - \frac{(22000 - 20000)}{22000}$	- 0,89
Менеджер з продажів	$0 + 0 + 0 - \frac{8}{10} - \frac{(22000 - 20000)}{22000}$	- 0,89
Охоронець	$0 + 0 + 0 - 0 - \frac{(22000 - 10000)}{22000}$	- 0,55
Водій	$0 + 0 + 0 - 0 - \frac{(22000 - 20000)}{22000}$	- 0,09

(сформовано авторами)

Отже, згідно розрахунку проведеного у табл. 2, явними є чотири кандидати на бронювання це: директор, головний конструктор, начальник юридичного відділу та програміст. П'ятим потенціальним броньованим співробітником значиться водій, але остаточне рішення треба приймати шляхом додаткового аналізу інших штатних працівників структурних підрозділів підприємства.

### Література

1 Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (47), 2023. С.150 – 157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>

2 Критерії та порядок визначення підприємств, які є критично важливими для функціонування економіки, забезпечення життєдіяльності населення та потреб ЗСУ в особливий період. За матеріалами сайту Урядовий контактний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/poryadok-ta-kryteriyi-vyznachennya->

pidpryyemstv-yaki-ye-krytychno-vazhlyvymy-dlya-funktsionuvannya-ekonomiky-ta-zabezpechennya-zhyttyediyalnosti-naselennya/

3 Цикало А. Визнання підприємства критично важливим в Україні. За матеріалами офіційного сайту <https://lawgic.com.ua/posludy/administratyvne-pravo-ukrayiny/vyznannya-pidpryyemstva-krytychno-vazhlyvym-v-ukrayini/>

Наукове видання

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

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

науково-практичної інтернет VIII Міжнародної-конференції  
(26-27 березня 2026 року)  
МІСТ Київ-Дніпро

Електронне видання

Авторська редакція

Головний редактор д-р техн. наук, проф. Петренко В. О.  
Науковий редактор д-р техн. наук, проф. Молоканова В. М.  
Науковий редактор д-р екон. наук, проф. Перерва П. Г.  
Науковий редактор канд. техн. наук, доц. Дорожко Г. К.  
Вчений секретар канд. екон. наук, доц. Фонарьова Т. А.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 55,45. Обл.-вид. арк. 55,60.  
Зам. № 31.

Видавець: Український державний університет науки і технологій.  
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, ауд. 263 (наукова бібліотека),  
м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:  
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010