

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет Електроніки та інформаційних технологій  
Електроніки, загальної та прикладної фізики

## **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК** З дисципліни

### **«Професійні комунікації та інтелектуальна власність»**

Для магістрантів спеціальностей:

**8.113 – Прикладна математика; 8.171 – Електроніка (освітня програма: 8.171.2 Комп'ютерні технології та наноматеріали в електроніці); 8.153 – Мікро- та наносистемна техніка (освітня програма: Нанотехнології та біомедичні системи)**

Укладач

к.ф.-м.н., доцент Лютий Т.В.

Суми – 2019 р.



# ЗМІСТ

Тема І Технічні комунікації: ділове спілкування, організація бізнес-процесів та основні професійні документи .....	7
1. Персональні професійні документи: призначення та структура.....	7
1.1 CV-форма (Curriculum vitae) – паспорт спеціаліста.....	7
1.2 Зміст CV-форми.....	8
1.3 Форматування та організація документу.....	10
1.4 Спірні моменти та розбіжності.....	14
1.5 Супровідний або мотиваційний лист (Cover letter or Motivation letter).....	18
1.6 Рекомендаційний лист .....	21
1.7 ВИСНОВКИ до розділу 1.....	27
2. Основи професійного документообігу: типи документів та методологія їх композиції .....	28
2.1 Видові ознаки та особливості технічного письма.....	28
2.2 Принципи роботи над технічними текстами .....	34
2.3 Колективна робота над документом.....	40
2.4 Прості професійні документи: інструкції та описи процесів .....	44
2.5 Неофіційні звіти.....	52
2.6 Офіційні (формальні) звіти .....	61
2.7 ВИСНОВКИ до розділу 2.....	66
3. Принципи ефективних комунікацій: проблеми науково-технічних працівників .....	67
3.1 Ключова проблема комунікацій.....	67

3.2	Типовий портрет НТП та його сучасне місце .....	68
3.3	Шість важливих комунікаційних реалій для науково-технічних працівників (НТП) .....	69
3.4	Побудова мосту ефективних комунікацій .....	77
3.5	Критика: надання.....	84
3.6	Критика: отримання .....	87
3.7	Ефективна модель для опрацювання критичних коментарів.....	90
3.8	Ефективне слухання.....	92
3.9	Способи розвитку навичок ефективного слухання ..	100
3.10	ВИСНОВКИ до розділу 3 .....	108
4.	Корпоративна культура та організація бізнес-процесів .....	109
4.1	Сучасна корпоративна культура.....	109
4.2	Загальні та прикладні проблеми професійної етики .....	111
4.3	Етика сучасного робочого місця.....	120
4.4	Робота в команді [2] .....	128
4.5	ВИСНОВКИ до розділу 4 .....	142
5.	Scrum: гнучка методологія та практична філософія оптимізації роботи команд .....	143
5.1	Scrum: витоки.....	143
5.2	Команда: ключова категорія Scrum.....	149
5.3	Спринт та вірне розуміння часу.....	153
5.4	Втрати є злочин.....	156
5.5	Планування в Scrum .....	161
5.6	Артефакти Scrum .....	165
5.7	Обмеження Scrum.....	167

5.8	ВИСНОВКИ до розділу 5.....	168
6.	Social media marketing: основа зовнішніх комунікацій компанії.....	169
6.1	Поняття комунікацій та їх моделі.....	169
6.2	Технологія web 2.0 як основа сучасного спілкування.....	172
6.3	Встановлення власної мережі.....	175
6.4	Взаємодія соціальних медіа та індивідуальності.....	178
6.5	Структурована активність індивідуальності.....	180
6.6	Стратегії бізнесу, що спираються на СММ.....	185
6.7	Оцінки та вимірювання у SMM.....	189
6.8	ВИСНОВКИ до розділу 6.....	192
	Тема II Інтелектуальні власність та робота з патентами.....	193
7.	Інтелектуальна власність: основні поняття та нормативна база України.....	193
7.1	Поняття інтелектуальної власності.....	193
7.2	Еволюція правової охорони ІВ.....	196
7.3	Спільне й відмінне в авторському й патентному праві.....	199
7.4	Нормативна база України у сфері ІВ та його зв'язок міжнародним законодавством.....	202
7.5	Об'єкти права інтелектуальної власності.....	204
7.6	Суб'єкти права інтелектуальної власності.....	210
7.7	Правова охорона інтелектуальної власності.....	220
7.8	Об'єкти, які не можуть одержати правову охорону.....	231
7.9	ВИСНОВКИ до розділу 7.....	233
8.	Патентне право США та структура патентної заявки, що подається до патентного відомства.....	234

8.1	Поняття винаходу та історія його легалізації.....	234
8.2	Фінансово-юридичні аспекти патенту США.....	237
8.3	Сучасні патентні реалії в США.....	242
8.4	Процес подання заявки.....	250
8.5	Деталі написання патентної специфікації.....	257
8.6	Рекомендації до розділів специфікації.....	261
8.7	Висновки до Розділу 8.....	269
9.	Патентне право України: порядок роботи «УкрПатенту» та формула патенту .....	270
9.1	Умови патентоздатності.....	270
9.2	Структура опису винаходу (корисної моделі).....	273
9.3	Складання формули винаходу (корисної моделі)....	276
9.4	Порядок одержання патенту.....	280
9.5	Висновки до розділу 9 .....	293
10.	Систематизація винаходів: класифікаційні системи, патентний пошук та збереження результатів .....	294
10.1	Класифікація об'єктів інтелектуальної власності.....	294
10.2	Патентна документація та інформація.....	303
10.3	Електронні патентні ресурси та методика пошуку...	310
10.4	Обробка та збереження інформації .....	315
10.5	Висновки до розділу 10 .....	324
	Список літератури.....	325

## Тема I

### Технічні комунікації: ділове спілкування, організація бізнес-процесів та основні професійні документи

#### 1. Персональні професійні документи: призначення та структура

*Мобільність* трудових ресурсів – важливий фактор підвищення кваліфікації та продуктивності праці. Особливо даний факт виражений у академічній спільноті. Окрім факту фізико-географічного переміщення, термін *мобільність* містить конкурентну складову. Кожен працівник має право претендувати на відповідну його галузі та кваліфікації посаду будь-де, навіть не залежно від громадянства. Однак, потенційний роботодавець вільний вибирати собі кращих працівників на конкурсній основі. В результаті сформувався механізм, перший етап якого спирається на стандартизовані документи: CV-форма, супровідний (мотиваційний) лист та лист-рекомендація. Другий етап передбачає інтерв'ю та(або) випробувальні терміни.

##### 1.1 CV-форма (Curriculum vitae) – паспорт спеціаліста

CV – найбільш розповсюджена та гнучка форма самопрезентації. З однієї сторони, це не є офіційний з юридичної точки зору документ, та, як правило, не містить підпису. Але з іншої, саме він надає інформацію про професійне життя апліканта, документує усі щаблі кар'єри і навчання, а, також, виступає своєрідною вітриною здобутків та чеснот. Саме вдало створена CV допомагає домогтися інтерв'ю, і досягти кінцевої мети. Це зумовлює необхідність постійної підтримки CV у актуальному стані: у даний момент ваша CV повинна бути актуальною і точним списком усіх ваших професійних досягнень. CV набагато більш експансивний документ, ніж резюме та є нормою в науковому співтоваристві або високотехнологічній індустрії.

На тему підготовки CV написано багато літератури. Наприклад, загальні уявлення можна набути ознайомившись зі стандартними підручниками з технічних комунікацій [1–3]. Часто рекомендації у різних джерелах суперечать одна одній, та питання «так, нарешті, як же писати вірно?» *не вірне у принципі*. CV-форма є засобом комунікації між аплікантом та особами з різним функціями: хтось просто

намагається сортувати кандидатури, а хтось приймає рішення. Тому у кожному випадку потрібно розробляти окрему CV-форму, підлаштовану під конкретну специфіку. Для цього потрібно шукати шаблон у рекрутера чи грантодавця, або читати їх рекомендації.

Зазвичай, існують формальні вимоги щодо обмеження розміру CV, проте досвідчені HR-менеджери стверджують, що розмір не настільки принциповий, як стислість, точність формулювань та гарно візуалізоване подання. Особливо питання розмірів актуальне у сфері освіти і науки та технічних спеціальностей, бо тут розмір може бути надто великим. Гнучкість CV форми у поєднанні з необмеженим об'ємом дають простір, щоб охопити список публікацій (який лише зростає з часом), опис дослідних проектів, або розроблених для викладання курсів з певною мірою деталізації. Процес створення CV найкраще описується словами *design, composition*. Для того, щоб даний документ не був просто нудною, та абсолютно вичерпною енциклопедією вашої кар'єри, він повинен мати **гарну структуру** та бути пристосованим до вибіркового, багаторівневого читання. Саме у такий спосіб CV має забезпечити точне (і стратегічне) враження про вас як про професіонала. Вміння складати саме таку CV-форму, її подальшу підтримку є однією з найважливіших навичок кар'єри.

## 1.2 Зміст CV-форми

Основою будь-якої CV-форми є всеосяжний, добре організований список професійних досягнень. Ваша форма має включати всі шаблі становлення. Далі для прикладу візьмемо CV-форму працівника у сфері освіти і науки, оскільки варіативність та наповнюваність у цій галузі є дуже показовими. Даний документ тут повинен містити наступну інформацію

- Контакти;
- Освіту (роки, інституція, спеціальність, ступінь);
- Перелік професійних позицій;
- Дані про стажування, тренінги курси тощо;
- Перелік нагород та відзнаки;
- Монографії;
- Підручники;
- Статті (гіперпосилання через DOI – гарний тон)



- у Peer Reviewed журналах,
- у працях конференцій,
- у науково-популярних журналах;
- Доповіді на конференціях
  - у тому числі – окремо – запрошені доповіді;
- Гранти, та проекти;
- Досвід викладання
  - Розроблені курси,
  - Курси, що викладається,
  - Нові методики та підходи тощо;
- Досвід у володінні методами та техніками наукових досліджень і супутніх навичок;
- Членство у науково-педагогічних комісіях, спілках спецрадах та організаціях різного рівня;
- Участь у оргкомітетах конференцій;
- Членство у редакційних колегіях журналів;
- Коло наукових інтересів та поточні наукові завдання;
- Наукове керівництво магістрами та PhD;
- Досвід менеджерської роботи.
- Перелік персон-поручителів та їх контакти (References)

*«CV форма має демонструвати, у першу чергу, ваші академічні здібності, проте повинна мати і ознаки універсальності. Даний документ можуть прочитати достатньо різні люди, і кожен з них повинен знайти щось близьке для себе»* – говорить Річард Бретц, професор хімії в Університеті Майамі, Оксфорд, штат Огайо.

За результатом одного з опитувань, що проводилось в США, «рейтинг уваги» роботодавців має такий вигляд (див. Таблицю 1.1)

#### Порада 1

Спробуйте пов'язати ваші навички та вміння з роботою, на яку претендуєте. Вдала спроба суттєво додасть вашій аплікації.

#### Порада 2

Зазначте ступінь своєї можливої інтеграції у команду та ступінь автономності своєї роботи. Як правило, дуже цінується, коли одночасно можеш як «занурюватися» у глибини проблеми, рити від ідеї до виходу статті; так і виконувати свою місію у команді, бути надійним та відповідальним її членом, «відчувати» колективну роботу.

Таблиця 1.1 – Пріоритети у CV-формі залежно від бажаної посади

45%	Попередній досвід роботи, що підходить до нової посади
35%	Кваліфікація, вміння та навички
25%	Легкість читання та навігації
16%	Досягнення та здобутки
14%	Написання та граматики
9%	Освіта
9%	Ірраціональні аспекти (індивідуальність, прагнення до успіху)
3%	Ясність мети
2%	Додані ключові слова
1%	Контактна інформація
1%	Особистий досвід
1%	Комп'ютерні навички

### 1.3 Форматування та організація документу

CV форму часто називають *маркетинговим документом*, оскільки він дозволяє продавати якомога дорожче робочий час та креативність автора. Саме тому над привабливістю документу потрібно працювати, так само, як працюють маркетологи над ринком товару.

За даними BI Business School, більшість HR витрачають до 45 секунд на те, аби визначити «нецікаве», «можливо цікаве» чи «цікаве» їм певне резюме. Так само, як покупець у супермаркеті бачить десятки марок макаронних виробів чи олії, селектори за день обробляють до 50 CV. Якщо пакування або зовнішній вигляд продукції вам не подобається, або незрозумілий склад, чи невдала назва продукції (на кшталт, дешевого бренду «Королівський смак»), ви не станете припускати, що можливо, все ж таки товар вартий уваги – ви просто підете вздовж заповнених полиць далі. Так само, якщо ваше подання підготоване погано, невдало відформатоване, містить забагато зайвої чи незрозумілої інформації, на вас просто не стануть витрачати час, бо попереду ще десятки інших, більш привабливих. Тому неприпустимість поганого тексту з граматичними помилками тут абсолютна.

#### *Зручна та зрозуміла навігація*

Основа – табулярність (блокова структура, коли змістові блоки компактуються та виділяються один від одного порожнім просто-

ром). Небажане складне багаторівневе форматування. Непогане рішення використовувати нумеровані арабськими цифрами назви змістових розділів («Публікації», «Досвід роботи», «Проекти та гранти» тощо), а решта списків (окрім переліку публікацій) зробити за допомогою маркерів («Bullets»). Списки є основним способом подання (мозок їх «любить»).

### ***Колонтитули***

Вдале рішення розмістити у нижньому колонтитулі номер сторінки та прізвище автора

### ***Засоби форматування тексту***

Вигляд документу повинен бути максимально стандартним та загальноприйнятим. Використання напівжирного та похилого шрифту повинно бути суворо дозоване, та підкорене інтуїтивно зрозумілій логіці *візуального паралелізму*. Таких елементів на сторінці має бути лише декілька. Як виключення – напівжирний шрифт для позначення років перебування на посаді чи виконання гранту, назв посад, виділення томів журналів у списку публікацій тощо. Прекрасним рішенням є суворі аскетична палітра з двох основних та двох-трьох додаткових кольорів ніяких яскравих хайлайтів. ***Текст не повинен вигравати та мерехтіти.***

### ***Заповнення сторінки текстом***

Читач має швидко знаходити границі розділів та підрозділів. Небажаним є суцільний текст на повну ширину сторінки понад 5 рядків підряд (якщо це, звісно, не список). Засоби форматування дозволяють у широкому діапазоні регулювати щільність тексту без змін розміру кеглю та шрифту. Використання даних інструментів виправдане лише у декоративно-перфекціоністських цілях. Але у жодному разі не потрібно у такий спосіб задавати число сторінок. Так само не потрібно надто зменшувати внутрішні поля між блоками. Краще перевищити ліміт на кількість сторінок, але забезпечити читаність тексту та гарну навігацію. Це буде лише на користь апліканту.

### ***Зворотна хронологія***

Як правило, для роботодавця інтерес представляють ваші найсвіжіші здобутки та результати. Тому хронологічні переліки мають бути подані у зворотному порядку, щоб найсвіжіше було завжди першим.

### **Варіації послідовності подання**

Гнучкість CV та орієнтованість на конкретну кампанію виражається у

- Порядку слідування розділів
- Глибині, структурованості та деталізації розділів та їх елементів.

Роль грає як спрямованість роботи, так і висота позиції у «табелі про ранги». Якщо претендуєш на наукову посаду – *спочатку* та *більш розгорнуто* зазначаються наукові здобутки та вміння. Якщо на педагогічну – відповідно, педагогічні. Коли претендуєш на більш «низьку» посаду – потрібно робити акцент на навички та вміння; коли на більш «високу» – здобутки та досвід, див. таблицю 1.2.

Особливість посади Professor на Заході полягає у необхідності суміщення вимог до Senior Scientist та Senior Lecturer. Тобто, CV кандидата на посаду професора буде дуже насиченим. У той самий час, для випускників-магістрів CV-форма не може бути більшою 1-2 сторінок. Свої позитивні якості тут потрібно розкривати через

- Деталізацією освіти
- Деталізацією дослідницької роботи в університеті
- Хобі
- Суспільні доручення
- Досвід додаткової роботи

Див. резюме юного фізика з Кенту

<https://www.kent.ac.uk/careers/cv/physics-cv.htm>

Повний контент – за посиланням

<https://www.kent.ac.uk/careers/cv/cvexamples.htm>

### **Мова CV-форми**

- *Лаконічність та максимальна простота висловів*, особливо вступних та заключних. Саме це запорука зрозумілості. Специфічні дані – лише у списках..
- *Активні дієслова замість епітетів*. Дієслова говорять багато і звучать витримано та скромно на відміну від прикметників.
- *Відсутність архаїзмів та надто вишуканих зворотів*. Це суперечить лаконічності.
- *Абсолютна грамотність* з точки зору граматики, синтаксису та пунктуації.

Таблиця 1.2 – Пріоритети у CV-формі залежно від бажаної посади

	Наукова посада	Педагогічна посада
Низовий рівень	<p>PostDoc: <b>Високий пріоритет</b> <u>Навички</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наукової роботи, володіння методологією у галузі</li> <li>• Комп'ютерна грамотність та високотехнологічність</li> <li>• Підготовки статей та доповідей на конференції</li> <li>• Керування дослідженнями студентів та аспірантів</li> </ul> <p><b>Нижчий пріоритет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Релевантна освіта</li> <li>• Досвід викладання</li> </ul>	<p>Асистент: <b>Високий пріоритет</b> <u>Навички</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Викладацької роботи, володіння методологією у галузі</li> <li>• Комп'ютерна грамотність та високотехнологічність</li> <li>• Роботи з різними технологіями оцінювання, контролю та заохочування</li> <li>• Комунікаційні навички та вміння знайти індивідуальний підхід</li> </ul> <p><b>Нижчий пріоритет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Релевантна освіта</li> <li>• Досвід дослідницької роботи</li> </ul>
Високий рівень	<p>Senior Scientist: <b>Високий пріоритет</b> <u>Здобутки та заслуги</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість виграних грантів, у т. ч. комплексних та міжнародних</li> <li>• Кількість статей та запрошених доповідей, наукометричні показники</li> <li>• Кількість захищених магістерських та PhD</li> <li>• Досвід керівних посад</li> </ul> <p><u>Навички</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовки статей та оглядів у високорейтингові журнали</li> <li>• Підготовки грантових заявок</li> </ul> <p><b>Нижчий пріоритет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість навчальних підготованих курсів та підручників</li> <li>• Навички самостійного вирішення технічних питань</li> </ul>	<p>Senior Lecturer: <b>Високий пріоритет</b> <u>Здобутки та заслуги</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість розроблених нових та вдосконалених курсів</li> <li>• Загальна кількість дисциплін та широта їх спектру</li> <li>• Кількість виданих підручників</li> <li>• Кількість сертифікатів про тренінги та ФПК щодо вдосконалення пед. майстерності та інновацій</li> </ul> <p><u>Навички</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовки методичних матеріалів, в тому числі електронних</li> <li>• Комунікацій з різними людьми</li> </ul> <p><b>Нижчий пріоритет</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наукові здобутки, пріоритетні для Senior Scientist</li> <li>• Досвід керівних посад</li> </ul>

*Зауважте, низька грамотність є першою причиною відмов (див. таблицю 1.3)*

Таблиця 1.3 – найпоширеніші причини відмов

61%	Погана граматика, помилки та друковані помилки
41%	CV має забагато фраз та речень з публічної об'яви про вакансію
35%	Невідповідний е-мейл (death_metal_kitty@hotmail.com, original_madcow_jane@gnumail.com, rage_against_the_trolley_fish@mail.com, sexylikewoaaaah@hotmail.com)
30%	Немає лістингу навичок та вмінь
22%	Не витримано розмірний формат документу
20%	Тверда копія надрукована на декорованому папері
16%	У CV зазначені задачі та обов'язки попередньої роботи замість набутих навичок та досягнень
13%	CV з фото
13%	CV з надто великим текстовими блоками та малими внутрішніми та зовнішніми полями

## 1.4 Спірні моменти та розбіжності

Як зазначалося раніше, різні частини CV-форми можуть бути як бажаними так і не бажаними в залежності від вподобань або традицій установ та організацій, до яких подається CV-форма. Саме тому в першу чергу потрібно шукати рекомендації щодо форми та змісту CV-форми, або шаблони документу. Якщо рекомендацій обмаль, слід пам'ятати про найбільш поширені розбіжності.

### **Фото та персональні данні**

Фото вважається прийнятним у континентальній Європі, однак небажане в UK та USA. Вважається, що таким чином ви даєте підстави для дискримінації за расовими, статевими чи релігійними ознаками. Хоча, відсутність фото часто не знімає такої підстави.

Сімейний стан та діти. З одного боку – також підстава для дискримінації сімейних та багатодітних, оскільки вважається що ці фактори будуть причиною частих відпусток, понаднормової роботи та проблемність частих відряджень. Але з іншого – сімейні особи – більш прогнозовані, системні, відповідальні, цінують свою роботу.

Ідентифікаційні номери соціальних сервісів (*Social Security Number*) тощо. Вкрай не бажано, оскільки є ризик потрапляння даних в руки шахраїв.

## ***Хобі***

Прийнятно для молодих спеціалістів та студентів, але у професорів та team-lead-ів виглядає дещо екстравагантно. Доцільність зазначення хобі може полягати у підкресленні релевантності до майбутньої посади (якщо капітан футбольної команди – лідерські якості, якщо авіамодельний спорт – то гарні руки, технічні навички тощо). Говорити про боулінг, подорожі та крафтове пивоваріння з натяком на переваги у справах дозвілля, не варто. Гарна освіта та успішна кар'єра – уже запорука того, що ви є цікавою людиною. Не зважаючи на те, що у правильному колективі завжди дружня та привітна атмосфера, є ще повага до приватності та чітке розділення професійного і особистого. Вас беруть на роботу не заради дозвілля. У кожного вже є сформоване коло спілкування. Також не варто говорити про чисто індивідуальні та мало творчі заняття – колекціонування марок та читання.

## ***Досвід роботи та навички не у галузі, суспільні посади тощо***

Як і у випадку з хобі, дана інформація прийнятна і, часто, корисна для молодих спеціалістів, оскільки

- Їх резюме не може бути надто наповненим
- Наявність будь-якого трудового досвіду краща ніж його відсутність
- Додатковий аргумент до вмотивованості та активності.

Важливою є манера подання. Якщо ви працювали офіціантом – не треба говорити, що «я мив бруд та викидав недоїдки», а треба говорити, що вчився працювати у жорсткому ритмі та у команді. Якщо працювали менеджером з продаж – слід акцентувати увагу на розвитку навичок перемовника. Суспільна діяльність говорить про здатність поділяти колективні цінності, важливий досвід у роботі з організаціями та юридичну свідомість.

## ***Креативність та оригінальність***

Під час написання резюме творчість має бути швидше прикладна, технічна, ніж епістолярна. Найкраще місце прояві креативності – це насичення CV-форми лаконічними та насиченими меседжами. Жодного руйнування шаблонів. Селектори налаштовані на форматне сприйняття і інформацію певного типу. Тому оригінальність, швидше, нашкодить.

### **Ступені деталізації**

Варто ще раз зазначити, що подання неформалізованої інформації має бути якомога простішим та стислим. Однак, відповідно до специфіки аплікації ті чи інші розділи CV-форми можуть бути більш детально розписані. Як правило, так аплікат підкреслює свої сильні сторони та їх важливість для роботи, на яку вони претендують.

### **Публічні профілі**

Спеціалізовані професійні соціальні мережі, такі як [LinkedIn](#), [ResearchGate](#) мають вбудовану функцію екстрактування CV за даними профілю, а більшість стандартної інформації у CV та на даних ресурсах збігається. Для науковців також актуальні профілі в наукометричних базах: [ResearcherID](#), [Scopus](#). Зазначення адрес (гіперпосилань, або ідентифікаторів) ваших профілів

- дає додаткову верифікацію вашої CV
- надає додаткові контакти та
- надає додаткову інформацію, яка все ж не міститься у CV.

Це особливо корисно за наявності обмежень формату та розміру, що задана шаблоном потенційного роботодавця.

### **Спосіб передавання: тверда копія чи е-майл?**

Дискусійність даного питання пов'язана з традиціями відділів кадрів та особистим уподобанням конкретних співробітників. Часто здається, що тверда копія надає ваги, тому інколи намагаються надрукувати її у кольорі, на вишуканому папері для уявного «підсилення». Однак, тверді копії часто піддають скануванню та переведення у електронний формат, оскільки електроні версії. Багато легше обробляти (пошук, пересилання, розмноження). Справді Соломоновим рішенням є орієнтація на електронне подання та електронне дублювання паперового подання, навіть якщо це не вимагається.

### **Обмеження кількості сторінок**

Хоча таке обмеження не характерно для академічної спільноти, проте воно зустрічається, хоча б у вигляді рекомендацій. Обмеження розміру переслідує 2 мети:

- дати нульове завдання аплікатам та
- полегшити розгляд кожного подання.



Але якщо виникає конкуренція між розміром та читабельністю – вибір має робитись на користь другого. Лише за умови жорстких обмежень будьте безжальні до інформації. Краще про щось не сказати, але інші вагомні пункти розкрити повністю. Зважайте, що суттєву інформацію можна передати за допомогою інших документів у поданні, таких як супровідний та рекомендаційний листи, (див. наступні підрозділи).

### ***Використання безкоштовних шаблонів та сервісів***

Існують готові шаблони та web-сервіси, де питання дизайну вже вирішено і залишається лише наповнити шаблон власним змістом. Рішення привабливе, але далеко не кожен такий шаблон відповідає вищезазначеним вимогам, тому треба бути обережним. Вдалим прикладом є стандарт [EuroPass](#) (див. [приклад](#) CV-форми Лютого Т.В.).

### ***Career objective, Personal statement***

Дані розділи йдуть відразу за персональною інформацією і частково виконують функції супровідного листа. Тому тут бажано не просто зазначити посаду чи стипендіальну програму, на яку претендуєте, але й в двох реченнях яскраво подати свою мотивацію. Детальніше про вміст та методику складання можна переглянути на ресурсах

- [job-interview-site.com](http://job-interview-site.com)
- [fish4.co.uk](http://fish4.co.uk)
- [resumegenius.com](http://resumegenius.com)

### ***Стандартизовані переліки навичок***

Перелік стандартних навичок вже давно сформований. Перед тим як видумати щось нове, або якщо шаблон роботодавця не містить достатньо пояснень, слід переглянути переліки, що вже сформовані. Особливо це стосується т.з. Soft Skills, див., наприклад, ресурси

- [thebalancecareers.com](http://thebalancecareers.com)
- [training.simplicable.com](http://training.simplicable.com)
- [resumegenius.com](http://resumegenius.com)

### ***Прикінцеве зауваження***

Важливо розуміти, що CV-форма – це лише перший крок, який не показує навичок комунікацій, темперамент та глибину володіння зазначеними навичками. Для цього існує другий етап – співбесіда.

## 1.5 Супровідний або мотиваційний лист (Cover letter or Motivation letter)

Даний документ є найбільш вільною формою суб'єктивної саморепрезентації. Його метою є як забезпечення потрапляння вашого подання до потрібного адресата, так і розкриття необхідних якостей особистості. Важливість даного документу диктується конкуренцією. Усі подання порівнюються спочатку за супровідним листом, бо він завжди перший. Саме тут можна створити перше позитивне враження про себе. Під час написання потрібно шукати баланс між шаблонністю структури та оригінальністю, індивідуальністю вмісту. Безособових конструкцій та шаблонних фраз за типом «*these goals were met by me*» «*This experience gave me the opportunity to*» краще максимально уникати. Активний стан має бути основою лексики, проте займенник «я» також треба дозувати.

### *Структура електронного супровідного листа*

1. Привітання залежить від того, скільки у вас є інформації про компанію (або стипендіальну програму).
  - Якщо ви знаєте конкретне ім'я, то треба звертатися особисто, наприклад, «Шановний Олег Валентинович!», або англійською «*Dear Prof. (Dr., Mr.) Smith*» Переконайтесь, що ви використали правильну аббревіатуру, що позначає посаду чи статус.
  - Якщо точне ім'я невідомо треба звертатися загально. Наприклад «Шановний голово відбіркового комітету!». («*Dear Hiring Manager*», «*Dear Recruiting Team*», or «*Dear [insert company name] Team*»).
  - Лише у крайньому випадку використовуйте кліше «*To whom it may concern*», або його українські аналоги.
2. Перший абзац листа має бути коротким та формальним. У ньому вказується на яку саме роботу (програму) націлене подання та надається коротка його характеристика. Наприклад, згадайте як ви знайшли інформацію, що спонукала вас зробити подання. Це зорієнтує працівників, які одночасно відповідають за багато напрямків, і ваше подання банально не загубиться серед інших.

3. Основне тіло вашого листа повинно складатися не більше ніж з трьох абзаців. Тут спробуйте відповісти максимально стисло на наступні питання:
- Чому я є кваліфікованим кандидатом?
  - Які досвід та навички є у мене, що відповідають вимогам роботи в лістингу компанії (програми)?
  - Чому я хочу працювати в цій компанії конкретно (беру участь у даній програмі)?
- Уся зазначена у даних пунктах інформація потім має розкриватися у CV та рекомендаційних листах.
4. Заключний абзац вашого листа. Саме тут доцільно згадати про подальший процес розгляду та долю вашого подання. Зокрема, тут доцільно:
- Повторити стислим реченням, чому ви відчуваєте, що ви є перспективним кандидатом.
  - Обговорити, що ви будете робити далі. Якщо ви плануєте подальше спілкування, запитайте про дату наступного сеансу зв'язку, або запропонуйте свою. У іншому випадку, просто скажіть, що ви з нетерпінням чекаєте на подальші інструкції, або на інтерв'ю для обговорення вашої кваліфікації.
  - Надати додатково усю свою контактну інформацію, щоб вас могли знайти у якомога більш простий спосіб.
  - Нагадати про основні документи подання у аттачменті.
  - Подякувати, що на вас витрачено час.
5. Кінець вашого супровідного листа з шанобливим прощанням «З повагою», «Заздалегідь вдячний» («Best» or «Sincerely») та ваш стандартний футер.

### ***Структура твердої копії супровідного листа***

Усі змістові рекомендації наголошені вище тут також залишаються у силі, однак паперовий супровідний лист, зазвичай, має де-що більший об'єм. Крім того, такі листи часто супроводжують подання-розвідки, коли конкурс на посаду офіційно не оголошувався. Подальша інформація буде стосуватися, в першу чергу, такого подання, хоча багато рекомендацій матимуть універсальний характер.

1. «Шапка», фірмовий бланк або *letterhead*. Повинні містити персональні та контактні дані про вас. Основні стандарти фірмових бланків:
  - Ваше ім'я має бути позначене напівжирним шрифтом розміром 14- або 16-пунктів.
  - Ваша адреса і інша контактна інформація повинна подаватися звичайним шрифтом на 12 пунктів.
  - Шрифт фірмового бланка повинен відрізнятися від шрифту самої інформації у ньому, але все повинно виглядати професійно та строго. Найголовніше, він повинен містити останню актуальну контактну інформацію про вас.
  - Можна додати лінію, яка відділяє «шапку», щоб створити візуальну привабливість і відокремити решту листа.
2. Після «шапки» повинні міститися ім'я та адреса одержувача, а, також, вихідна дата. Дана інформація повинна виділятися зверху і знизу порожніми рядками, а розмір кеглю та шрифт має відповідати решті тіла листа.
3. Далі починається основне тіло листа. Спочатку викладіть мету свого звернення у двох або трьох реченнях. Зазначте позицію на яку претендуєте, якщо вона стане доступною.

Вам не обов'язково говорити про те як ви дізнались про можливу наявність вакансії, якщо ви пишете лист-розвідку «*a letter of interest*» (також відомий як лист-запит), де запитуєте про можливі вакансії, опишіть чому ви зацікавлені в роботі на даного роботодавця.
4. Окресліть свою кваліфікацію у основному тілі листа. Переконайте читачів у тому, що ви відповідаєте вимогам. Якщо ви пишете, щоб дізнатися про відкриті позиції, зазначте який внесок ви можете зробити та яку користь принести, замість того, щоб відразу озвучувати бажані для себе посади. Для цього покажіть свою обізнаність у історії та деталях поточної діяльності компанії, наприклад:
  - Яка місія роботодавця? Як він бачить свою відмінність від конкурентів?
  - З якими клієнтами працює компанія? Хто їх цільова аудиторія?

- Яка історія компанії? Хто засновник? Як бізнес розвивалися? Які основні моменти діяльності компанії за останні кілька років?
5. У останньому абзаці розмістіть позитивний висновок про себе, який буде мотивувати роботодавця зв'язатися з вами. Для цього достатньо 2-4 речення, посилання на прикріплену CV-форму і інші документи. Подякуйте за увагу до вашого листа, зазначте про готовність до інтерв'ю.
  6. Завершіть лист відповідно: використайте вирази «З повагою» («*Sincerely*»), «*Respectfully*» («*Regards*»), відбийте пару порожніх рядків та зазначте своє ім'я.
  7. Додайте свій підпис. Якщо ви будете представляти ваш супровідний лист в цифровій формі, краще відсканувати лише підпис та вставити його у файл, або зробити цифровий підпис відповідним програмним забезпеченням.
  8. Зазначте про вкладення, якщо вони є. Напишіть у кінці листа «До листа додається» («*Enclosures*»).

Перед фінальним друком лист потрібно переосмислити, обговорити його структуру та зміст з колегами, родичами або наставниками. Потім вичитати та внести відповідні правки.

## 1.6 Рекомендаційний лист

### *Призначення та загальна ідеологія*

Рекомендаційний лист (лист-рекомендація) – широко розповсюджений документ, який додається до CV молодого спеціаліста і грає роль сторонньої оцінки кандидату від старших колег. Такого плану документ укладають та підписують ті, хто перебував у певних академічних або робочих відносинах з аплікантом. Лист-рекомендація вимагається, як правило, під час участі у конкурсі на отримання фінансування своєму проекту або плану академічної мобільності, на отримання нового місця роботи, чи певної нагороди. Призначення такого листа: надати аргументовану оцінку та достатні докази, які дозволять відбірковому органу прийняти правильне рішення стосовно апліканта. Документ повинен бути унікальним та спрямованим на конкретні цілі. Лист-рекомендація в першу чергу містить опис академічних здібностей та особистих якостей, але баланс між двома

зазначеними аспектами змінюватиметься в залежності від типу подання. Наприклад, лист для претендента до аспірантури повинен бути спрямованим в першу чергу на дослідницькі чесноти. Навпаки ж, для рекомендаційного листа у індустрію цікавими будуть академічна успішність, продуктивність, суспільна діяльність та досвід роботи. Рекомендації також можуть бути використані для пояснення певних слабких місць або неоднозначностей у інших документах апліканта. Але усі особисті обставини, такі, як хвороба, фінансові складнощі, мають бути узгоджені з самим аплікантом.

Структура листа є типовою та повинна мати *три частини*: вступ, основне тіло листа та заключна частина. Розмір рекомендаційного листа повинен складати одну-дві сторінки. Надто коротка характеристика сприймається як поганий знак: або надавач погано знає апліканта, або не може сказати багато гарного про нього. Великий об'єм також небажаний, оскільки читати його будуть досить зайняті особи. Далеко не факт, що бездоганний лист-рекомендація буде визначальним у перемозі апліканта, тоді коли недосконалий лист різко знижує шанси навіть дуже сильного подання. Тому велика увага повинна приділятися як до змісту, так і до деталей візуального оформлення.

Якщо після виконання ретельного аналізу сильних і слабких сторін кандидата, надавач не може написати лист-рекомендацію достатньо позитивним, важливо чесно про це повідомити апліканта. Також у разі повної відмови надавати даний лист, важливо зазначити підстави для цього.

### ***Що має надати аплікант?***

Для того, щоб надати дійсно інформативну рекомендацію, потрібно користатися усією доступною офіційною інформацією про апліканта. Ідеально отримати її особисто, або через електронні засоби, тим більше, що той, хто просить про рекомендацію повинен до свого прохання додавати документи за таким орієнтовним переліком

- власна CV форма у свіжій редакції;
- перелік закінчених курсів та дані про успішність (наприклад, додаток до диплому);
- коротке пояснення мети та характеру подання, до якого дається даний рекомендаційний лист;

- копія змістової частини подання, до якого додається даний рекомендаційний лист;
- копії інструкцій та рекомендацій до вигляду рекомендаційного листа, або *офіційні* форми чи шаблони для нього;
- інші *офіційні* відомості, рекомендації та інструкції (копії файлів, або електронні посилання) про програму (або місце роботи), на яку претендує аплікат;
- список будь-яких інших досягнень як студента чи аспіранта;
- перелік власних побажань апліката до змісту такого листа;
- відомості про терміни та дедлайни: на підготовку треба надати тиждень-другий;
- побажання до дати, якою має бути підписаний лист-рекомендація;
- у випадку роботи з паперовими копіями, потрібен конверт з адресою, куди лист повинен бути відправлений;
- актуальні власні контактні дані.

Ще один фактор, який значно полегшує отримання бажаної рекомендації – це свіжість спогадів. Якщо є можливість – намагайтесь звернутись за рекомендацією якомога раніше, або попросити написати рекомендацію «про запас» від професора, з яким склалися конструктивні відносини. Так, тут втрачається орієнтованість на конкретну програму, грант чи місце роботи, однак потім таку рекомендацію вже можна буде оновити під конкретний випадок.

### ***Формат рекомендаційного листа***

Характеристика апліката, зазвичай, починається з опису того, як довго той, хто надає рекомендацію, знав його та в якій якості. Тут слід зазначати конкретику, яка на перший погляд, не цікава:

- назва курсу,
- період навчання,
- назви семінарів та робіт, які виконував та за якими відзначився аплікат,
- тематика наукової роботи,
- основні отримані результати та роль в них апліката тощо.

Це непряме, проте виключно дієве підтвердження реальності взаємодії та підґрунтя для надавання рекомендацій. Продовжити

слід описанням навичок, продуктивності, і певних особливих якостей, що роблять саме дану кандидатуру максимально виграшною для позитивного рішення залежно від вимог потенційного нового роботодавця, чи типу гранту. Закінчувати слід підбиттям підсумків та виголошенням сильного речення, в якому містяться слова

- «широко рекомендую»,
- «радий рекомендувати»,
- «вважаю, що він максимально вірний кандидат» тощо.

*Сильний рекомендаційний лист має наступні риси або виконує такі функції*

- Стисло репрезентує надавача та контекст у якому він може надати характеристику апліканту: він був студентом, відвідував ваш курс, чи ви були його керівником, або ви працювали як рівноправні колеги. На скільки знайомство було стабільним якщо воно тривало декілька років.
- Дає оцінку інтелектуальних здібностей, особистих якостей апліканта та його сильних сторін, наприклад: організованість, аналітичні навички, надійність, передбачливість. Підтримка зазначених характеристик прикладами з сумісної діяльності, наприклад: іспити, виступи на семінарах, захист проєктів.
- Містить акцент на нестандартних ситуаціях та їх вирішеннях.
- Дає відомості про кваліфікацію та якості, що необхідні на новому місці роботи чи у проєкті, наприклад, гнучкість, комунікабельність, здатність до навчання, наполегливість, вміння планувати, організаторські здібності тощо. *Надано один чи два коротких, але виразних прикладів на підтвердження.*
- Не викликає сумнівів у об'єктивності та реалістичності характеристик апліканта під час навчання та на робочому місці.
- Містить відомості про формальний рейтинг за оцінками у академічній групі, або порівняння за конкретними параметрами з іншими. Наприклад: найбільш виразний у доповідях, найбільш мотивований, оригінальний, зрозумілий тощо.
- Містить мінімальну кількість кліше та шаблонних фраз на кшталт «цілеспрямований та наполегливий», «здатний до самонавчання» та мінімальну кількість надлишкових метафор,



наприклад «найкращий студент з усіх що в мене були», «най-талановитіший дослідник» тощо.

- Дає характеристику переважно позитивним сторонам апліканта. Якщо про щось не зазначено – це означає, що такої чесноти не спостерігалось, що може бути негативною стороною.
- Часто може бути побудованим на принципі «рівноваги»: дещо надмірна похвала істотно, але не переважним чином, компенсується ввічливим описом недоліків.
- Недоліки подані у контексті роботи апліканта над їх виправленням і прогресу у цьому.
- Структура та акценти рекомендаційного письма максимально відповідають духу та логіці саме того подання, для якого він пишеться. Особливо це актуально у порівнянні з нерелевантними до конкретної ситуації листами, або т.з. «універсальними» невиразними листами-рекомендаціями.
- Містить професійний висновок щодо професійної потенційної успішності на базі уже зазначених даних. (Надавач має бути готовим додатково підтвердити усі свої слова додатковими прикладами, не зазначеними у листі.)
- Рекомендаційний лист оформлюється на бланку чи за встановленим на кафедрі (факультеті) стандартним форматом такого листа. Університетський офіційний бланк, підпис ректора «завірення» підписів у відділі кадрів є надмірним клопотом.

#### *Типові помилки рекомендаційних листів*

- Містить надто вузькі та специфічні подробиці, які не можуть бути відразу зрозумілими широкій аудиторії (зворотна сторона конкретики, яка, тим не менше, обов'язкова).
- Містить неправильне написання імені або декількох варіантів написання імені в одному і тому ж листі. *Кілька імен перерахованих в тілі листа, вказують на спробу застосувати вже готового листа, написаного для іншого апліканта.*
- Використання звичайного паперу замість бланку чи спеціальної форми.
- Відсутність підпису і / або контактної інформації надавача.
- Містить надто багато загальних фраз та не підкріплених прикладами тверджень

### *Підготовка готового листа рекомендації аплікантом*

На жаргоні науковців та професорсько-викладацького складу це називається «зробити рибу» або «підготувати козу». Даний аспект є дуже неоднозначним. З однієї сторони, професор не завжди горить бажанням витратити свій дорогоцінний час, щоб підготувати дійсно гарний лист. І часто це підсилюється, на жаль, низьким рівнем англійської наших поважних старших колег. Це стимулює апліката зробити все самому. Але, з іншої сторони, аплікант і так готує низку документів, тому стиль тексту рекомендаційного листа буде збігатися, що легко буде помічено досвідченим селектором. Це серйозно зменшить шанси на успіх усього подання. Особливо це актуально у світлі того, що рекомендаційних листів, як правило, два. Далі, все ж сторонній погляд, хай і з критикою, все одно буде більш вигідним для апліканта. Тому, у цьому питанні завжди шукається компроміс, характер якого у кожній конкретній ситуації має бути свій.

## **1.7 ВИСНОВКИ до розділу 1**

1. CV-форма це стисла, структурована саморепрезентація етапів становлення професіонала та його найбільших здобутків. Переважна більшість інформації у документі легко верифікується.
2. CV-форма – гнучкий документ, який потрібно підтримувати та вдосконалювати разом зі своїм професійним зростанням. З часом документ істотно трансформується та поділяється на версії відповідно до призначення документу.
3. Супровідний (мотиваційний) лист – стисла репрезентація вашої індивідуальності та серйозності намірів щодо зобов'язань подання. Активна стилістика подання та мінімальна толерантність до шаблонних фраз повинна поєднуватися з жорстким форматом.
4. Лист-рекомендація є сторонньою дружньою оцінкою старшого колеги чеснот та недоліків. Документ має містити конкретну та правдиву інформацію, стосовно позитивних і негативних рис у контексті минулої співпраці надавача та апліканта.
5. Завжди потрібно шукати шаблон чи рекомендації щодо CV-форми, листа-рекомендації та супровідного (мотиваційного) листа під кожну конкретну аплікацію.

## 2. Основи професійного документообігу: типи документів та методологія їх композиції

До цього моменту всі набули тих чи інших навичок письма: ви оформлювали письмові роботи з інших дисциплін, або ж прослухали курс з «Академічного письма» чи споріднених дисциплін. В попередньому розділі багато було сказано про важливість ефективних комунікацій у професійному середовищі. Даний розділ присвячений комунікаціям письмовим і буде містити відомості, об'єднані категорією «технічне письмо». У процесі ознайомлення ви виявите, що вивчення технічного письма трохи нагадує вивчення іноземної мови, оскільки ви стикаєтесь з новим набором правил. З іншої сторони, технічне письмо – суто прикладна галузь і його навички розвиваються разом з кар'єрою та становленням інших професійних навичок.

### 2.1 Видові ознаки та особливості технічного письма

Підходи до письма мають трансформуватися з початком професійної діяльності. Ті, хто не готовий до цих змін, часто багато втрачають на старті. «Технічне письмо» є загальним терміном для всіх письмових повідомлень, зроблених у професійній діяльності. Технічна література особливо ототожнюється з роботою в галузі технологій, техніки, науки, медичних спеціальностей та інших областях. Терміни «Технічне письмо», «Професійне письмо», «Бізнес письмо» та «Професійне письмо» означають, по суті, одне і те ж саме та присвячені одному й тому ж текстовим продуктам, написаним протягом кар'єри. Нижче наведені основні характеристики технічного письма:

- **Практична Мета:** отримання чогось від інших осіб чи організацій
  - Додаткових ресурсів
  - Отримання того чи іншого завдання
  - Переконати замовника
  - Відзвітуватись перед керівництвом
- **Ваше знання Теми:** зазвичай більше, ніж у читача
- **Аудиторія:** часто кілька людей, які мають різний технічний рівень підготовки
- **Критерії оцінки:** доставка інформації, яку потребує аудиторія, з простою структурою дружньою до зайнятих читачів.

Це контрастує з ознаками академічного письма:

- Технічні тексти мають практичну роль; Академічне письмо має на меті швидше показати свої знання.
- В процесі технічного письма інформований письменник передає необхідну інформацію апріорі не інформованому читачеві; Академічне письмо
  - в першу чергу обмін знаннями між особами рівними за статусом,
  - а вже потім або письмо з метою навчання (підручники)
  - чи демонстрації засвоєння знань (студентські роботи).
- Технічні тексти орієнтовані на більш широку та менш підготовану аудиторію та; Академічне письмо потребує додаткової підготовки та зусиль для вивчення.

### ***Розуміння цілей***

Ви або хтось інший диктує ціль написання, але в будь-якому випадку ви повинні мати чітке розуміння мети, перш ніж почати писати. Розуміння цілей – основа для рішень всіх проблем створення тексту. Тому, готуючись до написання, ви повинні задавати собі два пов'язані питання про вашу мету:

- Чому я це пишу?
- Що мені потрібно від читачів?

Написання відбувається для читача. Тому треба знати свою аудиторію, її переваги та вади. Експерти з технічного письма погоджуються, що більшість технічних матеріалів вимагають занадто багато знань від читача. Ключем до запобігання цій проблемі є вивчення основних перешкод, з якими стикаються читачі, і прийняття стратегії подолання цих перешкод. Одним словом, ваша робота – це не писати, щоб ви могли зрозуміти це, а писати так, щоб *ніхто з вашої аудиторії не міг неправильно зрозуміти*.

Аналіз вашої аудиторії може здатися незручним і навіть непродуктивним. Ви змушені з вашого власного світогляду розглянути читача, перш ніж розпочати. Та результат того вартий. На початку треба зрозуміти основні завади читачеві для розуміння.

- Постійні переривання
- Нетерпіння в пошуку інформації, яка їм потрібна
- Технічний бекграунд, який відрізняється від письменника

- Широка різнопланова читацька аудиторія.

Якщо ви думаєте про ці перешкоди кожен раз, коли ви пишете, ви зможете краще зрозуміти і відповісти своїм читачам.

#### 1. Читач завжди переривається

Навіть професіонал, не завжди має можливість прочитати звіт або інший документ без перерви. Зазвичай час читання буде перервано засіданнями, дзвінками, поточними справами. Текст часто читається в декілька етапів. Між такими етапами деталі забуваються.

#### 2. Нетерпіння в пошуку інформації

Читачі втрачають терпіння з неясним або неорганізованим текстом. Вони хочуть одразу зрозуміти значення документа та його структуру. Загалом, тут проявляється імпортований з академічного середовища принцип нелінійного читання, для якого вкрай важливо спиратись на зрозумілість структури тексту.

#### 3. Різний технічний бекграунд читача і автора

Ваші навчальні роботи перевіряють викладачі, які повинні орієнтуватися в матеріалі краще вас. Однак, у вашій кар'єрі ви будете писати для читачів, рівень підготовки яких нижчий. Вони чекають технічно наповненого і корисного документа, але на мові, яку вони можуть зрозуміти. І тут ролі дещо змінюються. Ви повинні дбати про те, щоб вас зрозуміли.

#### 4. Широка різнопланова читацька аудиторія

Цільова аудиторія професійних текстів вкрай широка. Кожен документ повинен бути адаптований до бекграунду, інтересів та технічної підкованості різних осіб. Проте, в діловому світі читачі зазвичай делегують прийняття рішень іншим, хто може прочитати та зрозуміти, хоч би частково. Таким чином, ви повинні реагувати на потреби багатьох людей, більшість з яких куди гірше організовані та освічені.

## **Як зрозуміти читача?**

### 1. Що ви знаєте про читача?

Картину варто формувати через відповіді на такі питання:

- Який рівень освіти та технологічності у читача?
- На яке головне питання читач повинен відповісти?
- Що ви хочете, щоб читач зробив у першу чергу?
- Які особливості особистості цієї людини можуть вплинути на процес читання?
- Яким аспектам даний читач віддає перевагу:
  - Формат?
  - Стиль?
  - Організація?

### 2. Поговоріть з колегами, які вже писали такому читачу

Часто найкращим джерелом інформації про ваших читачів є ваші колеги. Запитайте, чи писав вже хтось подібні тексти?

### 3. Дізнайтеся, хто приймає рішення

Майже кожен документ вимагає певної дії. Визначте відповідальних осіб задалегідь, щоб ви могли спроектувати документ саме для них. Знайте потреби вашого найважливішого читача.

### 4. Пам'ятайте, що всі читачі віддають перевагу простоті

Навіть якщо ви недостатньо знаєте про свого потенційного читача, ви завжди можете покласти на один основний факт: всі надають перевагу простим, однозначним та точним формулюванням. Пам'ятайте, що «за кожне видалене зайве слово, ви отримуєте читача».

## **Типи читачів: технічні рівні**

Існують два основні критерії для класифікації читачів: їх знання та їх вплив щодо мети, заради якої ви взяли за письмо. Зокрема, ви повинні мати два запитання стосовно кожного потенційного читача:

- Наскільки цей читач вже знається на темі?
- Яку роль у прийнятті рішень щодо вашого меседжу прийме даний читач?

Можна порівняти вашу роботу з роботою перекладача. Проблема, що має складне технічне підґрунтя потрібно написати мовою більш зрозумілою особам з слабкішим технічним бекграундом. Це завдання може бути складним, оскільки часто відразу треба враховувати декілька категорій читачів. Якщо ви хочете писати для читача, а не для себе, треба якомога більш чітко визначити технічний бекграунд. Наступні чотири категорії допоможуть вам класифікувати знання кожного читача у цій темі:

### 1. Менеджери

Багато технічних фахівців прагнуть стати менеджерами, або їх просувають колеги. Після того, як вони змінюють діяльність, вони поступово забувають практичні технічні деталі своєї попередньої професії. Натомість вони керують людьми, встановлюють бюджети та приймають різного роду рішення тощо. Таким чином, ви повинні припустити, що читачі-менеджери не зможуть оцінити вишуканість технічних деталей, якщо вони не є ключовими та не визначають загальну ефективність чи конкурентну перевагу. Такі особи часто потребують наступного:

- Довідкова інформація
- Визначення технічних термінів
- Структуровані списками думки та ідеї
- Конкретика подальших дій чи застороги бездіяльності

### 2. Експерти

В експерти можна включати кожного, хто добре розуміє вашу тему. Вони можуть бути добре освіченими, наприклад, інженерами та вченими, але не обов'язково. Незалежно від рівня освіти, більшість фахівців у вашій аудиторії потребують наступного:

- Ретельне пояснення технічних деталей
- Дані подані у таблицях та цифрах
- Посилання на зовнішні джерела, що використовуються при написанні
- Чітко позначені додатки, які підтверджують та розширюють подану інформацію.



### 3. Оператори

Оскільки відповідальними особами часто є керівники або технічні експерти, вони, як правило, приділяють найбільшу увагу. Багато документів, однак, також мають читачів, які є звичайними операторами. Вони можуть бути різноманітними технічними працівниками, що втілюють меседжі вашого документ на практиці. Очікування такого читача наступні:

- Чіткий зміст для пошуку розділів, які стосуються них
- Читабельні списки процедур або інструкцій
- Визначення технічних термінів
- Зазначення про те, як документ належить до їхньої компетенції.

### 4. Звичайні читачі

Таких також називають непрофесіоналами, вони часто мають найменшу кількість інформації про вашу тему чи галузь. Наприклад, звіт про вплив токсичних відходів на навколишнє середовище може бути прочитаний домовласниками в районі навколо. Більшість з них матиме мало предметного розуміння впливу токсичних відходів та пов'язаних із ними екологічних небезпек. Такі читачі часто потребують наступного:

- Визначення технічних термінів
- Часте використання візуальних засобів: інфографіки, фотографії тощо.
- Чітке розмежування між фактами та думками

Подібно менеджерам, звичайні читачі повинні бути впевнені, що (1) всі наслідки роз'яснені, і (2) важлива інформація не була похована за складними термінами та конструкціями.

### ***Типи читачів: роль у прийнятті рішень***

#### 1. Перший рівень: особи, що приймають рішення

Аудиторія першого рівня має діяти на основі інформації. Наприклад, якщо ви пропонуєте додаткове обладнання для свого офісу, наприклад, читачі першого рівня зможуть визнати, чи приймати чи відхилити ідею. Іншими словами, особи, що приймають рішення, переводять інформацію в дію. Вони, як правило, але не завжди є

менеджерами в рамках організації. У високотехнологічних компаніях такими відповідальними особами можуть бути високопрофесійні технічні фахівці. Однак часто таку роль відводять колегіальним органам. Наприклад, рада з якості освіти складається з осіб з різним рівнем розуміння особливостей будівництва, та саме їм доведеться приймати рішення щодо нового корпусу навчального закладу.

### 2. Другий рівень: радники та консультанти

Цю другу групу також можна назвати впливовою. Хоча радники самі не приймають рішення, вони читають документ і дають пораду тим, хто прийме рішення. Часто аудиторія другого рівня включає фахівців, таких як інженери та бухгалтери, яких просять коментувати технічні питання. Крім того, після прочитання анотації, менеджер з прийняття рішень (перший рівень) може передати документ консультантам для їх коментарів.

### 3. Третій рівень: виконавці чи об'єкти

Деякі читачі не беруть участі в процесі прийняття рішень. Вони отримують лише інформацію, що міститься в документі. Аудиторія третього рівня, зазвичай, містить безпосередніх операторів-виконавців або менеджерів найнижчої ланки, які здійснюють первинний контроль.

## 2.2 Принципи роботи над технічними текстами

### *Збір інформації*

Встановивши чітке розуміння мети та потреб читачів, ви готові збирати інформацію для написання. Можливо, ви маєте попереднє бачення і вже готові скласти план документа та його скелетну конструкцію. Але після збору всієї інформації про вашого читача ваше бачення може суттєво трансформуватися.

#### 1. Вирішіть, яку інформацію ви потребуєте.

Існує два види досліджень: прямі та непрямі.

Прямі:

- Особисте спостереження
- Опитування

- Лабораторна робота
- Польові дослідження

Не прямі:

- Періодична література: професійні та наукові журнали
- Газети
- Урядові звіти
- Звіти компанії
- Довідники (енциклопедії, словники, тощо).
- Підручники, монографії

Спочатку варто використати всі можливості прямого збору інформації, або інформації з перших рук. Опосередкована інформація, яка породжується іншими, і завжди може бути знайдена у бібліотеках чи Інтернеті.

## 2. Розробити стратегію досліджень

Перш ніж почати пошук інформації або проведення інтерв'ю, вам потрібно план. У найпростішій формі, це план, може перерахувати питання, які ви очікуєте від відповіді у своєму пошуках інформації. Наприклад, стратегія дослідження щодо офісних стільців для операторів набору може включати наступні питання:

- Яку конструкцію радять експерти з ергономіки?
- На скільки дизайн стільців впливає на ефективність роботи?
- Які є визнані бренди з виробництва спеціалізованих стільців?
- Як невдала конструкція стільця впливає на здоров'я?

## 3. Ретельно збережіть інформацію.

Знайдену інформацію ви повинні використати у власному документі. При цьому треба чітко розрізняти прямі цитати, парафрази та анотації в своїх примітках. Тоді, ви точно знатиме, скільки запозиченої інформації ви використали і в якій формі.

## 4. Зазначте свої джерела

В тому числі для цього, існує попередній крок. Значення переліку джерел тут схоже на значення переліку джерел у академічних текстах.

## 5. Зберігайте бібліографію для майбутнього використання

Це допоможе зекономити час в майбутньому. Навіть після того, як ваше дослідження завершено, і ваш документ готовий, зберігайте першоджерела в уніфікованій формі. Саме за таким принципом працюють менеджери посилань для наукових текстів, такі як Mendeley, та EndNote. Розробіть систему оновлення та сумісної із колегами роботи над загальною базою джерел.

### **Написання плану-схеми або проекту документу (outline)**

Визначивши мету та аудиторію та завершивши своє дослідження, ви готові написати першу версію. Outline є найкращим способом планування будь-якого тексту, особливо довгого документа. В певному сенсі це аналог скелетної конструкції в академічному письмі. Outline не повинен бути гарним і досконалим; він призначений для керування процесом написання. Якщо ви вірно користуєтесь таким прийомом, як outline, вам буде легше систематизувати та писати всі документи протягом вашої кар'єри.

#### 1. Швидко записуйте свої випадкові ідеї

Спочатку вам не потрібно мати ідеальний порядок та структуру. Треба мати декілька цікавих ідей, точок росту. Візуалізуйте ідеї подавши їх в різних частинах поля для запису. Чимось даний етап нагадує такий метод початку письма як берїнстормінг, або розсип ідей з подальшим об'єднанням та пошуком зв'язків у наступних етапах. Для цього спробуйте використати лише один аркуш паперу. Встановлення точок на одній сторінці допоможе перейти до наступного кроку, в якому ви почнете з'єднувати ці точки.

#### 2. Наведіть зв'язки

Далі вам потрібно зв'язати ідеї. Використовуючи попередній результат, виконайте ці кроки:

- Зазначте ключові ідеї кольором чи підкресленням.
- Поєднайте ключові ідеї з ідеями підтримки.
- Видаліть матеріал, який випадає із загального контексту.

Далі виникає питання про структуру документу. Як IMRaD структура дослідницької статті є стандартом в академічному сере-

довищі. В діловій документації існує принцип, або **формат АВС**. Кожен документ повинен починатися з Анотації (*Abstract*), переходити до Тіла (*Body*) і закінчитися Висновком (*Conclusions*). Основне тіло документу повинно подаватись відповідно до однієї з таких логічних схем

- За хронологією.
- За структурою предмету розмови.
- Від простого до складного
- Від окремого до загального
- Від загального до окремого.

### 3. Фінальна версія

Після того, як ви визначились зі структурою ідей та меседжів пора оформлювати канву самого документу. Цей крок дозволяє (1) уточнити формулювання усіх пунктів і (2) уточнити їх взаємні зв'язки. Хоча вам не потрібно продукувати абсолютний проект документу, потреба у певній структурі все ж є. Дотримуйтесь наступних основних правил:

- Глибина: переконайтеся, що в кожному пункті є достатньо підпорядкованих елементів, які можна точно та повно розкрити у документі.
- Баланс: кількість субструктурних елементів має бути доцільною та приблизно однаковою в усіх основних пунктах. Якщо ви вирішите розділити пункт, виділіть щонайменше два елементи розбиття. Проект має стати основою для змісту в офіційному документі.
- Паралельна форма: Всі елементи мають подаватися в однакових лексико-граматичних формах.

### ***Написання першої версії (first draft)***

Дана стадія процесу написання повинна йти швидко, якщо ви добре спланували на попередньому етапі. Однак, багато письменників мають проблеми з початком роботи. Проблема настільки поширена, що вона має своє ім'я – письменницький блок. Рекомендації, які слідують, можуть допомогти вам розпочати написання та зберегти час наступні.

### 1. Заплануйте принаймні одну годину роботи

Більшість письменників можуть зберігати гарну продуктивність протягом приблизно години, якщо відволікання відсутні. Це можна завжди реалізувати відклавши решту справ на потім.

### 2. Не зупиняйтеся на редагування

Пізніше, у вас буде час для перегляду написаного. Замість цього варто якомога швидше реалізувати якомога більшу частину ідей з проекту. У більшості письменників виникають проблеми з поверненням у свій темп написання, коли вони перемикаються від написання до редагування.

### 3. Почніть з найпростішого розділу

Так, послідовність готового документу важлива, але далеко не завжди писати необхідно саме в такому ж порядку. Оскільки метою є швидке написання першої версії, ви можете почати з розділу, який найкраще підходить для вас. Пізніше ви можете «перекомпілювати» частини.

### 4. Висновки та анотацію пишть завжди останніми

Як вже зазначалося, проект, який використовується для складання документу не остаточний. Тільки після того, як ви написали тіло, ви повинні написати анотацію. Ви не можете підбивати підсумки документу, поки ви його не оформили повністю. Зважайте, розділ орієнтований, головним чином, на осіб, які приймають рішення. Тому він надважливий. Не давайте втомі від процесу написання недопрацювати його.

### ***Редагування першої версії***

Ви, можливо, чули стару приказку «Немає письма окрім переписування». У технічному письмі, як і в інших видах комунікацій, ретельне доопрацювання породжує успіх. Помилки, незалежно від того, наскільки вони незначні, дають читачеві виправдання не приймати весь текст на віру. Редагування охоплює чотири завдання, які перетворюють першу версію на остаточний документ:

- Реорганізація змісту та структури
- Редагування стилю
- Редагування граматики
- Редагування форматування та механічних помилок

### 1. Реорганізація змісту та структури

На цьому кроці слід: (1) розширити розділи, які потребують більшої уваги, (2) скоротити розділи, які заслуговують її менше, і (3) зробити ротацію речень, абзаців чи розділів з метою досягнення оптимальної послідовності.

### 2. Редагування стилю

Термін «стиль» стосується змін, які роблять написання більш привабливим, цікавішим, більш читабельним. Такі зміни, як правило, є питаннями вибору, а не правильності як такої. Наприклад, ви можете зробити наступне:

- Скоротити абзаци
- Реорганізувати абзаци
- Змінити пасивних станів активними
- Скоротити речення
- Додати визначень термінів та понять
- Додати заголовки, списки або графіку

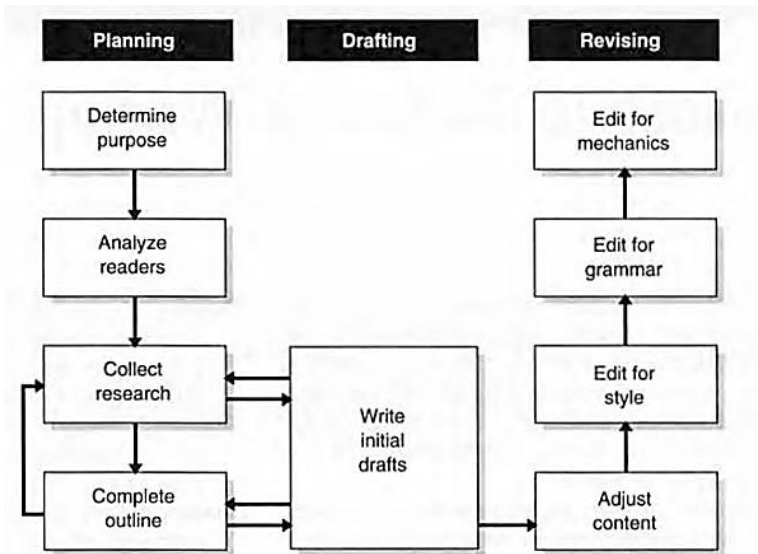
Частою стилістичною помилкою є надто складні речення. Як правило, ви повинні спростити речення, якщо його значення неможливо легко зрозуміти в одному читанні. Крім того, будьте обережні з реченнями не складними, але механічно громіздкими.

### 3. Редагування граматики

Ви, напевно, знаєте свої основні граматичні недоліки. Можливо, розташування ком або група суб'єкт-дієслово завжди генерували проблеми. Під час редагування документа для граматики зосередьтеся на конкретних помилках, які траплялись в минулому.

#### 4. Редагування форматування та механічних помилок

Ваш останній етап редагування повинен містити механічні помилки, такі як неправильно вжиті слова, неправильні сторінки, невірні колонтитули, відсутні ілюстрації та помилки в номерах. Програмне забезпечення для обробки текстів може допомогти запобігти деяким з цих помилок, таких як більшість помилок, але це не віднімає необхідності щонайменше однієї остаточної перевірки. Бо особливостей роботи текстових процесорів вистачає.



Загальна схема алгоритму роботи над професійним документом

### 2.3 Колективна робота над документом

Даним терміном позначається зусилля двох або більше людей для створення одного документа. Цей термін передбачає, що всі члени дійсно допомагають у процесі розробки, а не (1) одна особа робить документ після того, як всі учасники групи зустрічаються для обговорення, або (2) група редагує щось написане однією особою. Команда письменників повинна мати чіткі цілі та ефективне керівництво для досягнення результатів. Групова робота може вимагати фізичного перебування поряд, або видаленою.



### ***Переваги та недоліки***

Більшість організацій практикують колективну роботу над документами. Успіх написання залежить від інформації та навичок, наданих різноманітними працівниками. Наприклад, група з написання може включати технічних фахівців, фахівців з маркетингу, графічних дизайнерів, та технічних редакторів. Компанія залежить від усіх цих осіб, які працюють разом для виробництва кінцевого продукту – готового документу.

У групі завжди ціле більше суми частин. Інакше кажучи, існують вигоди, що забезпечуються колективним досвідом членів групи. Учасники створюють нові знання, пришвидшують персональні процеси становлення, просто стають частиною соціального процесу команди. Обговорення з іншими учасниками стимулює їх до нових способів мислення та мотивує до продуктивнішої роботи. Це спільне зусилля дає ідеї, стратегії написання та редакційні рішення, що виникають в результаті змішування багатьох точок зору.

Звичайно, групове написання має недоліки. Зокрема, група повинна швидко приймати рішення, не сповільнюючи процес. Рівні відповідальності та організації мають бути належними. Як правило, повинен бути лідер, який відповідає за весь процес. Ефективне лідерство лежить в основі кожної ефективної команди авторів.

На додаток до належного лідерства, консолідований підхід до прийняття рішень є основою кожної успішної команди письма. Групове письмо - це не один письменник, який просто отримує інформацію від багатьох людей, перш перетворити її на текст. Також це не одна особа, яка надсилає рукопис колежії редакторів. Хоча й такі дві моделі можуть мати місце, але це вже не є групове написання. Натомість учасники групи повинні працювати разом під час усіх стадій: від проектування до фінальної правки. Попри те, що ступінь співпраці може бути різним, всі форми групового написання значно відрізняються від моделі індивідуального написання.

## **Принципи групового письма**

### **1. Знайомство учасників групи**

Процес написання – індивідуальний і чутливий до особистого. Тому, перш ніж співпрацювати над написанням спільного документу, варто дізнатися якомога більше про своїх партнерів. Залиште свої регалії перед вашою першою зустріччю. Іншими словами, спочатку встановіть особисті стосунки. Це знайомство допоможе започаткувати інтенсивний конструктивний та довірчий діалог під час спільної роботи.

### **2. Встановіть зрозумілі цілі та основні правила**

Кожна робоча група потребує спільного розуміння її цілей та робочих процедур. Чи до, або під час першої зустрічі, слід відповісти на такі запитання:

- Яка основна мета групи?
- Хто буде лідером команди?
- Яка саме роль лідера в групі?
- Як буде протоколюватись діяльність групи?
- Як будуть розподілені обов'язки?
- Як будуть вирішуватися суперечливі питання?
- Яким буде графік роботи та як його можна буде змінювати?
- Як буде здійснюватись планування та контроль?

### **3. Використовуйте методи «мозкового штурму»**

Термін «мозковий штурм» наразі не надто вірно трактується. Через не дуже вдалий переклад. Бо «storm» перекладається не лише як «штурм», а й як «негода», «буря». Сутність методу у швидкому інтуїтивному об'єднанні ідей без суджень. На цьому ранньому етапі учасники повинні вільно пропонувати ідеї без критики колег у групі. Цей підхід не приходить природним чином для більшості людей. Таким чином, лідерові, можливо, доведеться встановити основні правила мозкового штурму.

Ось один з можливих підходів до «мозкового штурму»:

- Відповідальний за фіксацію занотовує ідеї якомога швидше.
- Ідеї записуються на аркушах та прикріплюються до стін у приміщенні, де проводиться зустріч, щоб усі учасники могли бачити, наскільки важливі ідеї підходять.
- Учасники використовують існуючі ідеї як трампліни для нових пропозицій.
- Перед тим, як знову зустрітися, група повинна опрацювати ідеї, створені під час першого сеансу.

Це нелінійна технологія. Оформлення та розвиток ідей буде відбуватись пізніше, а самі ідеї стосуються різноманітних аспектів документу, які будуть міститись у різних його частинах.

#### 4. Використовуйте метод «розкадровки» для створення та редагування

Підхід допомагає учасникам відтворити етапи мозкового штурму та привести результат до першої версії документу. Це також робить візуальні ефекти невід'ємною частиною документа. Один кадр або сюжетний аркуш містить (1) одну ілюстрацію та (2) серію речень щодо неї. В застосуванні до технічного письма, техніка містить шість основних етапів:

- Група або її лідер об'єднує спільною темою схожі ідеї, висунуті під час мозкового штурму.
- Всім учасникам групи дається одна або декілька тем для розробки відповідних сюжетних аркушів або кадрів.
- Кожен учасник працює самостійно та розвиває структуру своїх сюжетних аркушів, створюючи ілюстрацію та серію підзаголовків.
- Учасники зустрічаються знову, щоб переглянути всі завершені розкадровки та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення.
- Кожен індивідуально проектує та продукує текст та графіку за своїми сюжетними аркушами.
- Лідер групи або вся група об'єднує в спільний документ спільні напрацювання.

### 5. Узгодьте процес фінальної правки

Редагування, як і написання також здійснюється колективно. Однак редагування у команді може бути складним, оскільки учасники повинні досягти консенсусу щодо стилю. Нижче наведено кілька пропозицій щодо уникнення глухих кутів у процесі редагування:

- Уникати внесення змін лише в інтересах індивідуальних уподобань.
- Зосереджуватися на пошуку областей узгодження між членами групи.
- Робити лише ті зміни, які відповідають загальноприйнятим правилам стилістики та граматики.
- Довірити фінальну правку тому групі, чие відчуття стилю найкраще.

Цей підхід допоможе створити єдиний документ незалежно від того, скільки людей працюють над проектом.

### 6. Використовуйте ІТ для спілкування

Коли члени команди перебувають у різних місцях, комп'ютерні технології можуть бути використані для завершення частини або всього проекту. Найпростіший спосіб: електронна пошта групі реципієнтів та опція «відповісти всім». Можна використовувати месенджери, особливо у режимі конференції. Нарешті, є найрізноманітніший софт для спільної роботи над проектами.

## 2.4 Прості професійні документи: інструкції та описи процесів

Ви пишете опис процесу, щоб допомогти читачам зрозуміти, що саме має бути виконано та який результат отримано, тоді як ви напишете інструкції, щоб детально показати читачам, як самостійно виконувати цей процес. Опис процесів є доречним, коли читачеві потрібно поінформувати про дію, яку не обов'язково виконувати самому. Якщо ж читач може бути користувачем, тобто тим, хто використовує ваш документ для виконання цього процесу, пишть інструкцію.

## **Опис процесу**

Опис процесу робиться для ситуацій:

- Опис експерименту
- Пояснення того, як працює механізм
- Запису етапів просування (розробки) нового продукту
- Кейси польових досліджень.

Загальний алгоритм написання.

### 1. Сформулюйте мету та вивчіть аудиторію

Це визначить подальші деталі. Нижче наведено кілька питань, на які варто відповісти спочатку:

- Ви хочете дати лише огляд, або зазначити деталі?
- Читачі розуміють технічну тематику, чи вони непрофесіонали?
- Ваша аудиторія різна, або наявний частковий технічний бекграунд?
- Чи передбачені додатки до документа з необхідними деталями?

Опис процесів є найбільш складним завданням, коли вони спрямовуються на змішану аудиторію. У цьому випадку варто орієнтуватися на найслабші ланки. Зауважте, що письменник використовує максимум загально прийнятої лексики та мінімум номенклатури та термінології. Всі використані терміни підлягають поясненню.

### 2. Дотримуйтесь формату ABC

Формат Анотація - Основний текст - Висновки є загальним для переважної більшості документів. Анотація дає швидкий та цільний погляд на проблему, основний текст надає подробиці, нарешті, висновок забезпечує завершення та визначає наступний крок чи дію. Для опису процесу ці три компоненти мають таку рекомендовану структуру:

- *Анотація* відповідає на п'ять питань, які детальніше розкриваються в основному тілі:
  - Що саме описується?
  - Чому потрібно пояснити процес?

- Коли даний процес відбувається чи може статись?
- Хто саме залучений до процесу?
- Де саме та в яких умовах він має місце?

Анотація також може містити (1) перелік основних кроків, які виконуються у процесі, і (2) перелік необхідного обладнання.

- *Основне тіло* поетапно та хронологічно визначає процес, що описується. Це робиться за допомогою двох прийомів:
  - Зв'язність абзаців та їх максимально можливий стилістичний та розмірний паралелізм.
  - Списки та вкладені списки.

Не забувайте про зв'язок з анотацією.

- *Висновки.* Тут ви повинні допомогти читачеві зібрати всю інформацію в узгоджене ціле. Коли даний опис процесу є частиною більшого документа, ви може показати, як процес вписується у загальний контекст.

### 3. Використовуйте об'єктивну точку зору

Опис процесу пояснює процес, а не прямий спосіб це зробити. Таким чином, вони написані з об'єктивної точки зору, а не з особистої точки зору. Зверніть увагу на різницю в наступних прикладах:

- Опис процесу: «Технік заливає у форми типу два-на-чотири», або «Бетон виливається у форми типу два-на-чотири».
- Інструкція: «Залити бетон у форми типу два-на-чотири».

Процес витягу пояснює цей крок, тоді як інструкція дає команду.

### 4. Оберіть потрібну кількість деталей

Тільки ретельний аналіз аудиторії покаже вам, скільки деталей потрібно включити. Наприклад, якщо документ пишеться для чиновників, технічних деталей має бути менше. Коли потрібна деталізація списками, пам'ятайте загальне правило: помістіть відповідні кроки в групи з трьох до семи елементів. Читачам легше запам'ятовувати кілька груп з підпунктами, на відміну від одного довгого списку.

## 5. Використовуйте графіки для складних процесів

Деякі описання процесів містять етапи, що відбуваються в один і той же час. У цьому випадку ви можете додати опис за допомогою блок-схеми.

### *Інструкції та мануали*

Правила написання значно змінюються, коли ви переходите від опису процесу до інструкцій. Попри те, що обидва шаблони організовані за часом, подібність на тому вичерпується. Інструкції ведуть читачів у процесі, щоб вони могли його реалізувати, а не просто його розуміти. Наприклад, одна справа пояснити основні можливості табличного процесора MS Excel, інша річ – навчити створювати складні документи за його допомогою.

Принципи написання інструкцій та рекомендації актуальні також для мануалів, які часто пишуть розробники софту. Мануали включають в себе як самі інструкції, так пов'язану інформацію, таку як (1) особливості та опції, (2) фізичний склад та (3) поради щодо усунення несправностей. Іншими словами, *мануали є повними документами*, тоді як *інструкції можуть бути частиною комплексу*.

### 1. Виберіть правильний технічний рівень

Потрібно точно знати, хто буде читати ваші вказівки. Чи є ваші читачі технічними працівниками, інженерами, менеджерами, загальними користувачами чи деякою комбінацією цих груп? Коли ви відповісте на це питання, виберіть мову, яку кожен читач може зрозуміти. Якщо, наприклад, інструкції містять технічні терміни або назви об'єктів, які можуть не бути зрозумілими, конкретизуйте їх.

### 2. Надайте вступну інформацію

Як і у описі процесу, інструкції складають у форматі ABC (*Abstracts/Body/Conclusion*), описаному раніше. Абстракт повинен включати (1) опис призначення, (2) короткий перелік основних кроків і (3) список або ілюстрація, чому слугує дане обладнання, матеріали чи програмний продукт. Ці три пункти задають суть процедури.

Окрім цих необхідних речей, слід враховувати, необхідність інших даних для вашого користувача:

- Вказівки до монтажу чи інсталяції

- Визначення термінів
- Теорія того, як працюють елементи
- Примітки, застереження, попередження про небезпеку.

### 3. Використовуйте нумеровані списки в основному тілі

Простий формат має вирішальне значення для тіла інструкцій, тобто самих кроків. Більшість користувачів постійно йдуть вперед і назад цими кроками. Таким чином, подання простими абзацами краще уникати.

### 4. Групуйте кроки та користуйтеся дворівневими списками

Читачі віддають перевагу тому, що ви групуєте разом відповідні кроки під заголовками, а не представляєте безперервний список операцій. Групування надають дві основні переваги. По-перше, вони розділяють фрагментовану інформацію на керовані фрагменти, які читачам легко прочитати. По-друге, вони дають читачам почуття досягнення, коли вони виконують кожне завдання, на шляху до завершення всієї задачі.

### 5. Одна дія – один крок.

Поширеною помилкою є поєднання кількох дій в одному кроці. Цей підхід може плутати і дратувати читачів. Замість цього розбийте складні кроки на окремі одиниці, як показано у прикладі:

- Оригінал:
  - Вкажіть ім'я та адресу на купоні, надішліть його виробнику протягом двох тижнів, звертайтеся до роздрібного торговця, коли Ваш затверджений лист надійде від виробника, і виберіть безкоштовний тостер.
- Редакція:
  - Введіть своє ім'я та адресу на купоні.
  - Відправте купон виробнику протягом двох тижнів.
  - Надайте роздрібному продавцеві лист, який надійде від виробника.
  - Оберіть свій безкоштовний тостер.



## 6. Кожен крок позначайте дієсловом

Інструкція повинна включати в себе наказну форму дієслова на кожному кроці. Цей стиль найкраще передає почуття дій для ваших читачів.

## 7. Видаляйте другорядну інформацію

Іноді вам може знадобитися до наказного речення додати пояснення. Їх краще розмістити у висновки.

## 8. Використовуйте марковані списки або літери для наголосу на однакових елементах

Іноді вам може знадобитися дробити необхідні дії чи інформацію у кроці. Не використовуйте номери для цієї мети, оскільки ви вже використовуєте їх для позначення кроків. «Кулі» найкраще працюють, якщо є лише кілька варіантів; літери найкраще, якщо їх багато, особливо якщо послідовність принципова. Для прикладу, розглянемо частину процедури обпалювання глини в печі

(Примітка: Пірометричний "конус" - це обпалювання випробувальної глини, що використовується в печі для випічки кераміки. Танення малого конуса допомагає оператору визначити, що процес обпалювання слід завершувати)

- Оригінал:
  - Перевіряйте конус часто, коли печі досягають максимальної температури 1010°C. Якщо конус зберігає свою форму, продовжує процес, але часто перевіряйте стан конусу. Коли конус починає плавитись, вимкніть піч. Потім дайте кришці охолонути перед тим, як відкрити її та вийняти кераміку.
- Редакція:
  - Перевіряйте конус часто, коли печі досягають максимальної температури 1010°C
  - Чи почав конус згинатися?
    - Якщо ні, продовжує процес, але часто перевіряйте стан конусу.
    - Якщо так, вимкніть піч.
  - Дайте печі охолонути
  - Відкрийте піч та вийміть кераміку.

## 9. Підкреслити застереження, попередження та небезпеку

Інструкції часто вимагають звернути увагу на ризики використання виробів та обладнання. Найважливішим обов'язком є висвітлення такої інформації. Як правило, наступні три терміни використовуються для позначення рівня ризику:

- Застереження: можливість пошкодження обладнання або матеріалів
- Увага: можливість травми людям
- Небезпека: вірогідність травми або смерті людям

Якщо ви не впевнені, що ваші читачі зрозуміють ці відмінності, визначте ці терміни на початку. Що стосується розміщення фактичних застережень, попереджень або звернень уваги про небезпеку, то наведені нижче варіанти:

- В окремому розділі перед початком інструкції. Цей підхід підходить тільки тоді, коли ви маєте список загальних попереджень, які застосовуються до більшої частини процедури або коли в інструкціях слід звертати увагу на одне спеціальне попередження. Наприклад, «НЕБЕЗПЕКА: тримайте головний вимикач завжди вимкненим під час усієї процедури встановлення».
- У тексті інструкції. Цей підхід потрібен, якщо повідомлення про небезпеку стосується окремого кроку, який відразу слідує за ним. Таким чином, користувачі попереджаються про проблему, перш ніж прочитати про виконання кроку.

## 10. Зберігайте простий стиль

Можливо, більш ніж будь-який інший тип технічного письма, інструкції повинні бути легко читаними. Читачі повинні сприймати інформацію вірно не задумуючись. Нижче наведено кілька методів:

- Тримайте речення коротким, середня довжина яких не перевищує 10 слів.
- Використовуйте зрозумілі визначення для пояснення незрозумілих термінів.
- Ніколи не використовуйте довгих слів, якщо є коротші.
- Будьте конкретними та уникайте слів з різними інтерпретаціями.

## 11. Використовуйте графіку

Ілюстрації необхідні для вказівки, що стосуються обладнання. Розмістіть ілюстрацію біля кожного основного кроку, коли (1) інструкції або обладнання складні або (2) аудиторія має погану підготовку або занадто поспішає. В інших випадках для всього набору інструкцій може бути достатньо однієї або двох діаграм.

Ще одним корисним прийомом в інструкціях є таблиця. Іноді потрібно показати відповідність між даними. Наприклад, наступні числові дані треба подавати табелярно.

- оригінал:
    - Використовуйте пірометричні конуси, щоб визначити, коли піч вийшла на належну температуру для обпалювання. Загальні відповідності наступні: конус 018 відповідає 650 °С; конус 07 відповідає 990 °С; конус 06 відповідає 1015 °С; і конус 04 відповідає 1060 °С.
  - Редакція:
    - Використовуйте пірометричні конуси, щоб визначити, коли піч вийшла на належну температуру
- Примітка. Таблиця відповідності:
- |             |         |
|-------------|---------|
| ■ Конус 018 | 650 °С  |
| ■ Конус 07  | 990 °С  |
| ■ Конус 06  | 1015 °С |
| ■ Конус 04  | 1060 °С |

## 12. Перевірте свій документ

Професійні письменники часто перевіряють свої доробки на потенційних користувачах, перш ніж видати фінальну версію. Найсучасніша техніка для такого тестування містить «лабораторію працездатності». Учасників випробувань просять використовувати інструкції відразу висловлюючись про вдалість чи невдалість її складових. Цей складний процес допомагає письменникам передбачати, а потім усунути проблеми, з якими стикаються користувачі, дотримуючись письмових інструкцій.

Звичайно, ви, напевно, не матимете доступу до такої «лабораторії», щоб перевірити ваші вказівки. Проте, ви можете адаптувати наступний користувацький підхід до тестових завдань. Зокрема, слідувати ці чотири кроки:

- Запросіть на допомогу колегу, який незнайомий з процесом і повинен наблизити технічний рівень вашої цільової аудиторії.
- Дайте можливість виконати весь процес. Звичайно це працюватиме для відносно простих процесів.
- Спостерігайте за вашим колегою. Фіксуйте всі реакції та коментарі.
- Перегляньте свої вказівки, щоб вирішити проблеми, з якими стикався користувач під час тесту.

## 2.5 Неофіційні звіти

Неофіційний звіт чітко відрізняється від офіційного аналога та звичайних листів і нотаток. На початку вашої кар'єри, однак, у вас можуть виникнути труднощі, вирішуючи, де саме потрібно проводити лінію розмежування. Коротко опишемо ситуації, коли неформальні звіти будуть доречними.

### *Листу-звіту (Letter Reports)*

Такі документи частіше за все є зовнішніми. Часто вони мають формат ділового листа з огляду на їх стислість. Однак, вони містять більш детальну інформацію, ніж просто діловий лист. В українській практиці часто такі документи класифікують як службові записки, але це не завжди правильно. Нижче наведено приклади документів, які доречно виконати у форматі листів-звітів:

#### 1. Рекомендація або пропозиція.

Наприклад, спеціалісти з перепідготовки кадрів рекомендують змінити навчальну програму для великих будівельних компаній. Рекомендовані курси містять технічне письмо, ефективні комунікації та управління якістю.

#### 2. Попередні результати досліджень.

Наприклад, дослідження морського дна, на якому може розташовуватися нафтовий комплекс біля берегів Африки. Ці попередні результати досліджень включають лише огляд основних особливостей та попередні висновки. Остаточний звіт про польові роботи, буде більшим і формальним.

### 3. Прогноз розвитку нових ринків.

Короткий зміст доповідей професійної асоціації маркетингу на тему «Перспективні ринки майбутнього десятиліття».

### 4. Звіт про блиц-моніторинг екологічного стану.

Інформація мерії про можливі екологічні наслідки будівництва туристичного комплексу, на прибережній зоні, де часто мешкає велика популяція орлів. Текст містить опис візиту на місце, інтерв'ю з біологом та коротку інформацію з наукової літератури.

Як показують ці приклади, листи-звіти найкращий формат для документів з обмеженим обсягом. Також неформальний формат - це хороша маркетингова стратегія консалтингових компаній щодо дрібних клієнтів, для яких офіційні звіти є недоступними з точки зору ціни.

## **Службові записки (Memo Reports)**

Дані документи більш пасують до внутрішньої документації, і фактично, є пам'ятками з повним викладенням технічних деталей. Наступні ситуації показують область застосування таких документів:

### 1. Потреба у обладнанні

Тут міститься обґрунтування необхідності, попередні ціни та терміни, попередження по наслідки недоотримання.

### 2. Проблеми з персоналом

Заохочення чи, навпаки стягнення з найманих працівників, зміна структур колективів, оптимізація, скорочення чи розширення.

### 3. Пропозиції щодо вдосконалення

Використання нового софту, вирішення юридичних проблем, оптимізація обов'язків тощо. Такий документ – це письмове підтвердження авторства інновацій.

## **Загальні рекомендації щодо написання**

### 1. Добре планування

Як і для інших документів, тут застосовується нелінійний принцип, який передбачає створення спочатку *проекту документу*, в якому зазначаються:

- Мета документу
- Спектр аудиторії, яка отримає документ

- Потреби та очікування читачів, особливо осіб, що приймають рішення
- Визначення ключових моментів, які потрібно зазначити у тілі документу.

## 2. Використання формату або листа, або службової записки

Документ, як правило, оформлюється на бланку з вхідною-вихідною інформацією: імена автора та адресата, дату та номери сторінки на всіх сторінках після першої. Проте матимуть місце такі відмінності:

- Привітання замінюються рядком типу «Шановні співробітники» тощо.
- Тема чи назва позначається відразу після адреси. Вона може бути у декілька рядків для зрозумілості.

## 3. Візуальна привабливість тексту

Документ конкуруватиме за увагу читача з іншими документами. Ось три вже знайомі візуальні прийоми, які допомагають привернути увагу, підтримувати інтерес:

- Списки з маркерами (як даний ☺) для коротких пунктів
- Нумеровані списки для більш довгих пунктів
- Часте використання заголовків і підзаголовків.

Заголовки особливо корисні з огляду на відсутність такого елемента як зміст.

## 4. Використовуйте формат АВС для організації

Заголовки та списки привертають увагу, але самі по собі не продукують зацікавленості. Необхідно ефективно організувати інформацію. Більшість технічних документів, включаючи неформальні записки, послуговується форматом АВС. Як згадувалося, такий підхід до організації включає три частини: (1) анотація, (2) основне тіло і (3) висновок.

- Абстракт: Почніть з стиснутої версії інформації, яка найбільше потрібна.
- Тіло документу: викладені чітко та самоузгоджені деталі для експертів та читачів у курсі справи.

- Висновок: перелік або рекомендацій або наслідків, необхідних менеджерам.

Наступні три рекомендації містять подробиці щодо формату АВС, щодо даного типу документів.

#### 5. Побудуйте абстракт як вступ

Головна відмінність такого типу абстракту – насиченість та орієнтованість на суть справи. Неформальні звіти не вимагають тривалих, затягнутих початків; лише один або два пункти в цьому першому розділі дадуть читачам три основні частини інформації:

- Мета звіту – чому ви пишете?
- Який діапазон інформації міститься у звіті?
- Короткі відомості про основну інформацію, що читач найбільше хоче або має знати.

#### 6. Вкажіть важливі деталі в основному тілі документу

Розділ тіла містить деталі, необхідні для наповнення контуру, окресленому наведеного у вступному абстракті. Якщо ваш звіт потрапляє до різних читачів, менеджери часто читають швидкий огляд у анотації та переходять до висновків та рекомендацій. Технічні читачі, навпаки концентруються на деталях основного тексту. Деталі повинні бути організовані настільки добре і викладені настільки логічно, що читач повинен почуватися змушеним читати. І пам'ятайте, вихідні дані не повинні бути частиною тіла документу. Для цього існують додатки.

Ось три основні пропозиції для організації:

- Розділи та заголовки. Кожна сторінка повинна мати, принаймні, один заголовок
- Виважена структура підрозділів.
- Рух від відомого до нового в розділах та абзацах.

#### 7. Відокремте факти від думок

Деякі неофіційні повідомлення містять сильні точки зору. Інші містять лише обережні висловлювання власних думок. В будь-якому випадку, власні думки треба чітко відокремлювати. Найбільш безпечним підходом є логічний перехід від наведення фактів до ваших

висновків та рекомендацій. Оскільки ці терміни часто плутаються, ось деякі робочі визначення:

- *Зовнішні дані та результати*: Факти, які ви розкриваєте (наприклад, ви спостерігали тріщини в фундаменті).
- *Висновки*: Ідея або точка зору, яку ви розвиваєте на основі оброблення результатів (наприклад, ви приймаєте висновок, що тріщини відбулися, тому що два будинки були побудовані на нещільному ґрунті). Думка є явним висновком.
- *Рекомендації*: Пропозиції або елементи дії, виходячи з ваших висновків (наприклад, ви рекомендуєте підкласти плити та залити бетоном). Рекомендації майже виключно складаються з думок.

#### 8. Зосередьте увагу на висновку

Ретельно оберіть стиль та структуру висновків. Наведіть докладні відомості про вашу основну інформацію, ваші висновки та, якщо потрібно, ваші рекомендації. Люди найчастіше пам'ятають те, що вони читають останнім, тому подумайте про те, що ви розміщуєте в кінці документу. Точний рівень деталізації у вашому висновку залежить від того, який із двох варіантів, вибраних для вашого конкретного звіту:

- Якщо ваші основні висновки чи рекомендації вже були зазначено в дискусії, то вам потрібно лише коротко їх повторити.
- Якщо обговорення веде до таких висновків або рекомендацій, але не охоплює їх, то, можливо, вам потрібно буде детальніше викласти їх саме тут.

#### 9. Використовуйте вкладення та додатки для деталей

Складання документів – це складний баланс між мінімальністю розміру та однозначній ясності змісту. Написати оптимальний з цієї точки зору документ – це наука, мистецтво та вроджений талант одночасно. Гарним виходом із ситуації є використання додатків, в яких слід розміщувати

- Таблиці та числові дані
- Фінансову інформацію: кошториси та розрахунки.

#### 10. Ретельне фінальне редагування.



Кілька орфографічних помилок або невірна пунктуація змушують вас виглядати непрофесійно. Ваша кар'єра та майбутнє вашої фірми можуть залежати від вашої здатності ретельно вносити фінальні правки.

Наразі пам'ятайте наступні основні принципи:

- Будуйте речення короткими й простими.
- Корегуйте декілька етапів. В кінці – механічні помилки, призвища та номенклатура.
- Потрійна перевірка інфографіки та чисельних даних.
- Перевірте коректність посилань на додатки та їх послідовність.
- Перевірте формат та формулювання всіх заголовків та підзаголовків.
- Попросіть колег перевірити документ.

### ***Інші найбільш поширені типи звітів***

Існує багато типів звітів у різних компаніях та фірмах. Однак є і досить спільні типи документів.

#### **1. Аналітичний звіт (аналітична записка)**

Кожна організація стикається проблемами різного рівня. Рутинні часто обробляються в звичному режимі, без «документального сліду». Але трапляються проблеми, що потребують концентрації зусиль та попереднього напрацювання стратегій. І передує тому процес вивчення проблеми, який знаходить відображення у т.з. аналітичному звіті, що містить детальний опис проблеми, причин та наслідків. Його основна мета полягає в наданні об'єктивної інформації, щоб читачі могли вибрати наступний крок. Будь-які думки тут повинні бути добре підтримані фактами.

Формат АВС: аналітичного звіту

- Абстракт
  - Мета звіту
  - Короткий опис проблем, що розглядаються
- Тіло документу
  - Довідкова інформація про джерело проблем
  - Добре організований опис проблем

- Дані, які підтримують ваші спостереження
- Наслідки проблем
- Висновок
  - Коротке перерахування основних проблем
  - Ступінь терміновості вирішення проблем
  - Пропоновані наступні кроки

## 2. Звіт-рекомендація

Більшість аналітичних звітів містять як факти, так і думки. Такі документи залишають правило вибору дій для читачів. Але є ситуації коли читач радше потребує готових висновків та не має часу на власні розмірковування. Рекомендаційний звіт – саме для них. Тут ухил іде до готових конкретних пропозицій, хоча й кожному рекомендацію слід підтвердити об'єктивними даними.

Формат ABC: звіту-рекомендації

- Абстракт
  - Мета звіту
  - Короткий опис проблеми, на яку надаються рекомендації
  - Стислий огляд рекомендацій, що містяться далі
- Тіло документу
  - Подобиці про проблему, якщо це необхідно
  - Добре організований опис рекомендацій
  - Дані, які підтримують ваші рекомендації (з посиланням на вкладення, якщо такі є)
  - Основні переваги наданих вами рекомендацій
  - Будь-які можливі недоліки
- Висновок
  - Коротке перерахування основних рекомендацій
  - Основна перевага рекомендованих змін
  - Ваша пропозиція допомогти з наступним кроком

## 3. Оцінка обладнання

Кожна організація використовує обладнання, і питання придбання заміни, вибору, оптимізації тощо повинні вирішуватися. Рішення про обладнання формуються в різних центрах відштовхую-

чись від технічної необхідності та фінансових можливостей. Питання важливе і повинно документуватися. Оцінка обладнання – неофіційний звіт містить об'єктивні дані про те, яке обладнання має бути чи ні і на скільки воно функціональне. Звіт може охоплювати такі теми, як машини, інструменти, транспортні засоби, канцелярське приладдя, комп'ютерне обладнання та комп'ютерне програмне забезпечення. Подібно до аналітичної записки, оцінка обладнання може просто зосередитись на проблемах. Подібно рекомендаційної записки, оцінка обладнання може пропонувати зміну обладнання.

Формат АВС: для оцінки обладнання

- Абстракт
  - Короткий опис проблеми з обладнанням
- Тіло документу
  - Ретельний опис обладнання, що оцінюється
  - Добре організована критична оцінка щодо якісних і кількісних показників
  - Додаткові допоміжні дані з посиланням на додатки
- Висновок
  - Коротке перерахування основних підсумків та рекомендацій

#### 4. Звіти про хід роботи або періодичні звіти

Деякі короткі доповіді призначені для надання відомостей про діяльність, яка відбулася протягом певного періоду часу. Вони можуть бути спрямовані зовнішніми чи внутрішніми

Звіт про хід роботи: цей неофіційний звіт надає менеджеру або клієнту детальну інформацію про роботу над конкретним проектом. Часто ви погоджуєтеся на початку проекту подати певну кількість звітів про прогрес за певними інтервалами.

Періодичний звіт – неофіційний звіт для внутрішнього використання, який підсумовує вашу роботу протягом певного періоду. То є нормою збирання фідбеку від підлеглих, яка має багато глибоких правильних побічних ефектів, якщо не доводити до абсурду, звичайно.

Такі документи являють собою суб'єктивне бачення про об'єктивні дані та стан справ. Вони дозволяють підтримувати зв'язок,

тонус і розуміння загальної справи. Рекомендується така структура формату ABC для цих двох типів звітів.

- Абстракт
  - Призначення звіту
  - Короткий опис ваших основних завдань
  - Основний прогрес на сьогодні або з часу останнього повідомлення
- Тіло документу
  - Опис роботи, виконаної з часу останнього звіту, організованого як за завданням, так і за часом
  - Перерахувати невдачі та слабкі місця
  - Пояснити причини
  - Опис завдань, що залишились
  - Посилання на додатки
- Висновок
  - Короткий зміст роботи з останнього звітного періоду
  - Вираження впевненості або стурбованості щодо загальної роботи над проектом
  - Індикація вашої готовності до будь-яких коригувань, які може запропонувати читач

#### 5. Звіти лабораторних досліджень

Хоча це нагадує суто академічну діяльність, та такий тип звітів також існує в таких організаціях, як лікарні, інженерні фірми та комп'ютерні компанії. Можливо, більш ніж будь-який інший тип неофіційного звіту, лабораторний звіт варіюється у форматі від організації до організації. Звіт лабораторних досліджень – цей неофіційний звіт описує роботу, проведену в будь-якій лабораторії, з акцентом на такі теми, як мета роботи, процедури, устаткування, проблеми, результати та наслідки. Документ може бути як внутрішнім так і зовнішнім. Крім того, він може бути самостійним чи бути частиною більшого звіту.

Типовий формат АВС для лабораторних звітів.

- Абстракт
  - Мета звіту
  - Короткий огляд результатів
- Тіло документу
  - Мета або гіпотеза лабораторного дослідження
  - Використане обладнання
  - Процедури та методи, що використовувались
  - Незвичні проблеми та ексцеси
  - Результати тестів у співставленні з очікуваннями
- Висновок
  - Перерахунок основних результатів
  - Перелічення основних висновків та наслідків.

## 2.6 Офіційні (формальні) звіти

Формальний звіт – це документ, який присвячений складним проектам та може бути спрямований на читачів широкого спектра. Не включаючи додатки, такі документи складаються в середньому з 6-10 сторінок. Документ може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Він, зазвичай, містить наступні частини: титульна сторінка, реферат, зміст, список ілюстрацій, глосарій або список символів. вступ, розділи обговорення, висновки та рекомендації. Додатки містяться після тексту звіту. Чимось це нагадує бакалаврську, магістерську роботу або наукову статтю.

### *Головні принципи організації*

Ви будете стикатися з різними форматами звітів у вашій кар'єрі, залежно від вашої професії та вашого конкретного роботодавця. Однак, існує універсальний підхід до хорошої організації, який може застосовуватися завжди. Цей підхід базується на наступних основних принципах:

- Напишіть різні частини для різних читачів.
- Підкресліть початок та закінчення.
- Повторіть основні тези звіту декілька разів в різних місцях.

Ці принципи загальні, але стосуються формальних звітів навіть більше, ніж інших документів, з наступних причин:

1. Формальний звіт може мати дуже різну аудиторію – від звичайних читачів до високотехнологічних фахівців та керівників.

2. Більшість читачів об'ємних документів зосереджують увагу на окремих розділах, які їх найбільше цікавлять.

3. Читачі не мають час, щоб витратити його на зайву інформацію, перш ніж знайти необхідне. Якщо ви не розмістите найважливішу інформацію спочатку, вони швидко втратять інтерес.

Як правило, офіційні звіти складаються з таких основних частин.

1. Обкладинка / титульна сторінка
2. Лист / меморандум про передачу чи супровідний лист
3. Зміст
4. Список ілюстрацій
5. Глосарій та список символів
6. Анотація
7. Впровадження
8. Обговорення розділів
9. Висновки та рекомендації

1. Обкладинка / титульна сторінка

Оскільки титульний аркуш є першим елементом, який читач бачить, він повинен бути привабливим та інформативним. Зазвичай титульна сторінка, повинна містити наступні чотири елементи:

- Назва проекту (точно так, як вона міститься в листі / меморандумі про передачу).
- Ім'я реципієнта
- Ім'я та / або назва вашої організації
- Дата подання

2. Лист / меморандум про передачу

Дана частина нагадує про причину написання звіту: на чію вимогу та за яких умов. Роль даної частини швидше навігаційна для відділів, які не відповідають за зміст. Такий лист має бути одразу після титульного аркуша. Тут зазначаються найголовніші висновки чи меседжі звіту. Оформлюється у вигляді листа за усіма канонами.

### 3. Зміст

Дана частина – це конспект і навігатор одночасно. Тому тут важливим є використання всіх засобів візуального паралелізму, граматичного та синтаксичного паралелізму. Форматування кожного структурного елемента має відрізнятися та вирізнятися для швидкого знаходження.

### 4. Список ілюстрацій

Графічний матеріал часто має визначну роль. Саме рисунок чи інфографіка передає головний зміст ідей чи результатів. Тому роль цієї частини схожа на роль змісту. Тут, як правило, зазначаються номери рисунків та сторінок, а, також, підписи.

### 5. Глосарій та список позначень

Глосарій слід надавати, якщо в звіті є якась термінологія, яку читач може не знати. Як правило, слід намагатися уникати технічної термінології, якщо це можливо; однак, це зазвичай неможливо. Ви повинні визначити терміни, які можуть бути незнайомі читачеві (Приклад 1), а також терміни, які читач може неправильно тлумачити (Приклад 2).

Приклад 1: Глюконеогенез – це процес, при якому організм виробляє невелику кількість глюкози.

Приклад 2: фартух – це лоток для інструментів, закріплений до корпусу машини.

Глосарій розміщується або після переліку ілюстрацій, або після висновків та рекомендацій. Звіти, написані щодо інженерних робіт часто використовують символи, які треба пояснити, щоб читач міг зрозуміти результати. Список символів розміщується після глосарію.

### 6. Анотація

На відміну від неформальних звітів, тут анотація більш схожа на анотацію до статті і містить максимально стислий опис головного у звіті. Фактично, це максимально скорочена версія звіту, яка містить те, на чому ви хочете наголосити максимально, без чого ваш документ втрачає вагу. Інформація подається звичайним текстом, абзацами. Гарний абстракт пишеться в самому кінці, коли сформований текст віх розділів та сформовані основні ідеї документу.

## 7. Вступ

Вступ – це шанс підтягнути рівень невідготованого читача до читання основних частин та розуміння основного змісту. У вступі відбувається звуження контексту, наприклад, розповідається історія проблеми та напрацювання щодо її вирішення попередниками чи колегами. Можливо, робляться екскурси в інші галузі з метою переконати читача в доцільності та необхідності своєї роботи. Далі, у вступі нагадується мета та актуальність роботи, область застосування результатів тощо. Також у кінці вступу можна коротко розповісти про зміст та призначення наступних розділів.

## 8. Змістові розділи

Це найбільша частина офіційних звітів. Взагалі, вони написані для найбільш технічно орієнтованих членів вашої аудиторії. Ви зосереджені на фактах і думках, демонструючи технічні знання, які читач очікує від вас. Слід послуговуватися такими рекомендаціями

- Рухайтесь від фактів до висновків.
- Сплануйте структуру розділів та підрозділів.
- Сплануйте структуру абзаців.
- Уникайте надто довгих абзаців.
- Активно використовуйте ілюстрації та таблиці для обґрунтувань та пояснень.
- Надто громіздкі та не надто важливі подробиці краще розміщати в додатках.

## 9. Висновки та рекомендації

Цей остаточний розділ звіту повинен дати читачам можливість підсумувати та ще раз перерахувати всі висновки та рекомендації. Часто саме такі формулювання можуть бути не згадані в тілі звіту залежно від тривалості та складності документа. Висновки – це переконання, які ґрунтуються на результатах вашої роботи; рекомендації – це дії, які ви пропонуєте, виходячи з ваших висновків. Наприклад, ваш висновок може полягати в тому, що у водогоні небезпечний рівень токсичних хімічних речовин. Ваша рекомендація може полягати у тому, щоб негайно змінити точку водозабору чи провести заходи з



очищенні місцевості, де здійснюється водозабір. Інколи висновки та рекомендації подаються окремо у різних частинах.

Те, що відрізняє цей даний розділ звіту від анотації – це рівень деталізації та аудиторія. У розділах висновків та рекомендацій наводиться вичерпний перелік висновків та рекомендацій для читачів експертів з технічних та управлінських питань. Анотація ж містить виборчий список або опис найважливіших висновків та рекомендацій для осіб, які приймають рішення, які можуть не мати технічних знань.

## **2.7 ВИСНОВКИ до розділу 2**

1. Технічному письму притаманні: нелінійність текстів, та їх проектування. В основі створення лежать розуміння структури аудиторії та призначення тексту.
2. Колективна робота над текстом підкреслює особливості технічного письма та спирається на поетапність і синергію вмінь. Робота разом – найкращий спосіб трансферу навичок. Наразі з використанням ІТ колективна робота є зручною.
3. Описи процесів та інструкції: це спроба дотриматись сюжетної лінії через суцільні списки. Зрозумілість кожного елемента забезпечується вірним дієсловом.
4. Записки та звіти є типовими первинними професійними документами. В них фіксуються події, які визначають подальші кроки. Широкий спектр документів компенсується великою кількістю спільних рис. Наприклад, «АВС» структура.
5. Офіційні звіти характеризуються великим розміром і чіткою структурою. Різні розділи призначені різним людям. Головні тези звіту мають повторюватись у різних його частинах.

### 3. Принципи ефективних комунікацій: проблеми науково-технічних працівників

#### 3.1 Ключова проблема комунікацій

Комунікаційні навички – вагомий пункт резюме. Хоч термін, на перший погляд, загальнозрозумілий, однак йому важко дати вірне трактування відразу. Саме тому важко виважено та вірно дати характеристику собі або комусь. Чому так? Ґрунтовні відповіді знаходить та систематизує Г. Чемберс у своїй відомій праці [4].

За великим рахунком, комунікації є, швидше мистецтвом, ніж наукою. Категорія охоплює весь спектр невідповідностей, різноманітність та емоційні аспекти, на яку сильно впливає унікальність системи індивідуального оточення та життєвий досвід. Всі комунікації ми пропускаємо через фільтр нашої особистої довіри. Комунікації завжди знаходяться під впливом внутрішньої віри в свою правоту:

- «Те, що я кажу, правдивим та точним. Я правий.»
- «Те, що я роблю, є справедливим та виправданим. Я правий.»
- «Висновки, які я роблю, звучать розумно. Я правий.»

Відповідно, альтернативні думки, як правило, трактуються як неправильні. Саме такий психологічний механізм є джерелом усього спектру проблем у комунікаціях, приклади чого ми бачимо ледь не на кожному кроці. Тому ефективність комунікацій сміливо можна вважати глобальною проблемою, або, навіть метапроблемою.

Ефективність комунікацій – це не просто, однак цьому можна навчитися. Покращення навичок спілкування – це досить унікальне прагнення. Більшість людей, особливо з професійним досвідом, переконані у власній комунікативній перевазі, та часто думають так:

- «Я хороший співрозмовник, інші ж мають проблему».
- «Мій бос не вміє спілкуватись так добре, як я».
- «Мое оточення, але не я, має проблеми з спілкуванням»
- «Люди в інших відомствах не вміють вірно спілкуватися. Інша справа – я.»
- «Це не я погано говорю. Це мене погано слухають»
- «Це не я погано слухаю. Це вони не вміють правильно говорити».

За великим рахунком, проблема притаманна усім та розвивається, трансформується разом із суспільством. На жаль (чи на щастя), проблему не можна вирішити простими рецептами зі списком рекомендацій. Структура проблеми складна, але її треба сягнути.

Далі звуємо коло розгляду до професійних комунікацій в середовищі науковців та високотехнологічних галузей.

### **3.2 Типовий портрет НТП та його сучасне місце**

Як правило, науковці та інженери в першу чергу характеризуються логічним способом мислення, високими інтелектуальними здібностями, гарною фізико-математичною підготовкою. Однак, гуманітарна складова і такі науки як психологія, соціологія, політологія не є їх сильною стороною. І в контексті проблеми, що розглядається, це, безперечно, мінус. Додає масла у вогонь самовпевненість від власного (часто, реального) інтелектуального домінування та належності до популярних зараз галузей, соціальний імпакт яких важко переоцінити.

Наступним аспектом є стала гонитва інноваційності. Технології змінюються, покращуються, оновлюються. Це вимагає бути в тонусі, не стояти осторонь, бути не просто спостерігачем, а й актором змін. Зростання ролі таких працівників у суспільстві зумовлює їх більшу публічність, що тягне за собою комплекс проблем з комунікацією. Тепер такі працівники все більше мають володіти навичками менеджерів, а не просто досить ізольованого найманого працівника. Суспільство трансформується, відповідальність кожного громадянина і професіонала зростає пропорційно росту ролі горизонтальних зв'язків. Ефективне донесення основних меседжів є завданням носіїв меседжів. Навпаки ж вади комунікацій є першим кроком до катастрофи. Класичним прикладом є аварія автоматичної орбітальної станції NASA для спостереження за Марсом у 1999. Причина була банальна: розбіжності одиниць вимірювання приладів, які виготовлялись різними підрядниками. NASA у 1996 році перейшла на метричну систему. Однак підрядники поставили прилади, що використовувала Англійську систему з милями і футами.

Тісна колаборація спеціалістів з різних галузей та різними професійними та емоційними баченнями є запорукою успішності бізнесу.

На першому плані ефективні команди, що розбудовуються за принципом екосистем, а «художники-одинаки» наразі повний вінтаж. Колективна робота над проектами потребує розуміння попередників та розуміння тих, хто продовжуватиме справу. Саме тому комунікації та їх ефективність стають основною запорукою успішності команди. Навпаки ж брак комунікації є прямим шляхом до програшу у конкурентній боротьбі.

Важливо, що відповідальність за вірні, тим більше, ефективні комунікації лежать на всіх спеціалістах незалежно від посади. Проте, болісна істина полягає в тому, що «ви може лише вплинути на те, на що маєте вплив». Ви не можете змусити інших бути кращими комунікаторами. Ви можете лише змусити себе контролювати себе самого. Без гарантії, що інші вчинять так само. Слід при цьому уникати відомої пастки: «Всі роблять в тому чи іншому степені невірно. Чому я маю робити правильно?» Комунікаційні навички – один з найважливіших чинників спеціаліста і фактор саме вашої конкурентоспроможності. Тому відповідати тут варт виключно за себе і за все те, що написано власноруч у резюме.

І першим кроком завжди має бути є діагностика та оцінка поточного стану ваших комунікативних навичок. Для лікарів-практиків рецепт без діагнозу вважається зловживанням. Так і для вас і ваших комунікативних навичок будь-яка корекція без самооцінки та діагностики є не більш, ніж неефективною витратою часу.

### **3.3 Шість важливих комунікаційних реалій для науково-технічних працівників (НТП)**

Варто спробувати за десятибальною шкалою оцінити себе за усіма нижченаведеними пунктами. Лише тут потрібно бути максимально відвертим із собою. Та й за цих умов самооцінка, звісно, залишиться суб'єктивною. Можливо, прийдеться пройти декілька етапів, щоб подолати заперечення та інші бар'єри.

#### ***Орієнтація на людей чи на проблему?***

Як правило, ваші тренінги, освіта та мислення концентруються на технічному розвитку та зосередженні на завданнях і менш на міжособистісних проблемах. Та проблеми з спілкуванням виникають, особ-

ливо в коли ви спілкуєтесь в інтерактивному режимі з «нетехнічними» колегами в команді.

Ваші блискучі вміння далеко не завжди допомагають порозумінню з іншими. Часто ґрунтування виключно на своїх чеснотах стає джерелом фрустрації через розуміння невідповідностей та несправедливостей вашого об'єктивного місця в колективі вашим здібностям та потенціалу. Особливо у порівняння з іншими. І це є лише один з прикладів.

«М'які» навички («Soft Skills»), такі як комунікація, вирішення конфліктів, обслуговування клієнтів, спілкування зі складними людьми та вміння почути і зрозуміти є загальними складовими навчальної програми для багатьох типів професіоналів, але не обов'язково для технічних фахівців. І цей освітній казус ставить технарів у апіорі невідповідне становище, оскільки позбавляє їх саме тих знань-вмінь, які впливатимуть на кар'єру чи не більше від професійних навичок у сьогоднішньому змінному бізнес-середовищі.

Особливо це проявляється під час просування на керівні посади. Ви володієте чудовим інтелектом та майстерністю у вашій галузі, саме тому номінуєтесь на підвищення, але ви не були підготовлені в навичках лідерства та менеджменту. І тепер ваша продуктивність більше не залежить від ваших особистих технічних знань та вмінь. Навпаки, тепер ваш успіх залежить від вашої здатності поширювати знання та розвивати навички інших людей, одночасно збільшуючи загальну продуктивність групи, команди або відділу. В цій ситуації, легко втратитися, відчутти розчарування та дезорієнтованість, тому що ви не маєте належної підготовки та «м'яких» навичок, для горизонтальних та вертикальних комунікацій.

До «Soft Skills» відносять

- Вміння слухати
- Вміння налагоджувати контакти та взаємодію
- Розбудова стратегій роботи з клієнтами
- Успішне вирішення конфліктів
- Робота з різними особистостями
- Взаємодія в багатокультурному різноманітному робочому середовищі
- Робота в інтерактивному середовищі в спільній команді

Спробуйте поставити собі оцінку від 1 до 10 за кожним з пунктів. З максимальною відвертістю та щирістю.

### ***Надзвичайна відданість роботі***

Більшість науковців та інженерів рано визначились зі своїм професійним майбутнім. Ще з дитинства виявлялась схильність до винахідництва та досліджень. Перші справжня іграшка, мабуть, була набором з хімії або, конструктор «Erector» або «Знавець». Переважна більшість людей інших професій не мають аналогічної ідентифікації інтересів або конкретної відданості цілям. Науково-технічні фахівці справді унікальні. Через це часто мають місце наступні ситуації.

Оскільки ви надаєте високе значення тому, що ви робите, існує тенденція до девальвування важливості інших, в т.ч. організаційних функцій. Ви можете (можливо, ненавмисне) зневажати внесок інших, робота яких не пов'язана з розв'язанням складних задач, де необхідний ваш потужний інтелект. Сприйняття «Якщо це не пов'язано з реальним та ключовим результатом, це не має значення» типово. Виникає протиставлення «ми та вони» («Us and Them») вже на рівні спільнот, протиставлення іншими відомствами, та відділам, «бюрократам та клеркам» Це часто призводить до неефективного спілкування між цими групами, що може стати причиною ворожнечі та внутрішнього організаційного конфлікту.

Спробуйте просто зараз за шкалою від 1 до 10 (1 - надзвичайно низький, 10 - надзвичайно високо/часто), оцінити рівень вашої особистої враженості зазначеним недугом, що умовно називається «Ми та вони». Цікаво також оцінити загальну думку вашого відділу, команди або неформальної робочої групи. Яка ваша тенденція до применшення важливості «бюрократичних» функцій та працівників? Як часто виникають негативні відносини з іншими людьми з іншим рівнем технологічної підкованості?

Далі спробуйте за шкалою від 1 до 10 дати оцінку здатності прийняти критику. Коли хтось відхиляє вашу роботу або пропонує пропозиції щодо вдосконалення, як ви відповідаєте? Вищі рейтинги свідчать про високу готовність і здатність приймати критичні коментарі. Знову ж таки будьте щирими.

### ***Виняткова мотивація до професійного зростання***

Маємо наріжний камінь. Хороша новина полягає в тому, що прагнення досконалості є гарним драйвером кар'єрного росту і основним мотиватором вашої виняткової продуктивності. Погані новини у тому, що досягнення досконалості суперечить іншими критично важливим міркуванням, такими як бюджет та часові обмеження. Теза «якщо б ми мали більше часу та грошей, ми могли б домогтися досконалості», часто призводить до фінальної невдачі проекту та перевитрат. Виникають непорозуміння та проблеми, які є результатом неефективного спілкування та нездатності зрозуміти або оцінити повну картину. Основна першопричина тому – нездатність або небажання ефективно слухати і надавати рівноцінне значення іншим поглядам та реаліям.

Виникає проблема «перевиконання»: клієнти хочуть Chevrolet, але науково-технічні фахівці вирішили побудувати Rolls Royce. Технічний фахівець переслідує досконалість, хоча це і не вимагається. Важко погодитися з тим, що загальна мета полягає не в досягненні виняткової якості (яку ви здатні), а, скоріше, обмежити свою продуктивність, щоб відповідати вимогам тих, хто керує завданнями чи проектами. Наукова та технічна творчість часто не враховують реальні межі обмежень вартості, часу та потреб споживачів.

Інша проблема – долання викликів поза необхідністю. Бо просто задача красива, цікава, хоча і вторинна. В той самий час, критичні аспекти первинного завдання можуть бути віднесені на задній план, що призводить до конфліктів з менеджерами та клієнтами. Часто цю помилку роблять технічні спеціалісти з інформаційних послуг, завдання яких полягає в тому, щоб забезпечити правильне функціонування комп'ютера та відповідних систем. Вони можуть інтенсивно брати участь у вирішенні проблеми та інвестувати значно більше часу, ніж проблема насправді вимагає. Можливо, вони пройдуть три години, щоб проаналізувати та виправити проблему друку, тоді як клієнт був би щасливим, якщо б вони прийняли більш прийнятне рішення про те, щоб просто вирішити проблему і спрямувати роботу на інший принтер. Ваші зусилля та спрямованість повинні бути узгоджені з очікуваннями тих, хто фактично отримує користь від результату. Спокуса розгадати загадку або стати загадкою головоломки є сильною, але повинна бути подолана.



### **Застарілість успішних стратегій**

Стратегії, методи та способи поведінки, які дали успіх науковим і технічним професіоналам у минулому, стали застарілими. Фактично, багато з цих минулих практик насправді є контр-продуктивними в сьогоdnішньому перевизначеному інженерному робочому місці. Вони можуть призвести до проблем, чому є багато прикладів.

Відмова обмінюватися інформацією, мати надмірну кількість «професійних секретів», більше не є прийнятними. За винятком конфіденційних або приватних даних, сьогdnішні науковці та технічні спеціалісти повинні інформувати інших про стан, події, затримки, зміни тощо. Це особливо актуально у сферах прямого управлінського звітування та розвитку успішних внутрішніх та зовнішніх відносин з клієнтами. У минулому науково-технічні фахівці вважали за доцільне позиціонувати себе як фахівців з конкретної галузі. Це була ефективна стратегія підвищення цінності для організації, як єдиних носіїв конкретних, критичних знань. Сьогdnі організації працюють з інформаційним потоком. Ви повинні ефективно **розповсюджувати** інформацію, а не збирати та зберігати її. Саме швидкість та точність, з якою інформація переноситься до інших, і можливості допомогти людям з різними знаннями та досвідом для розуміння технічно складних даних визначає значення сучасного науково-технічного професіонала.

Тепер спробуйте за шкалою від 1 до 10 дати оцінку своїй схильності накопичувати та не поділятися важливою інформацією. Причини різні: від аналога жадібності до невіри, що інформацією зможуть скористатися. Висока оцінка свідчить про високу готовність і здатність навчати інших, не таких технічно підкованих.

Інше, пов'язане питання – турфізм (turfism) означає захист особистих кордонів або території шляхом відмови іншим у будь-якому внеску у вашу задачу. Але сучасне робоче місце вимагає інтенсивної співпраці, тому кордони потрібно долати. Задля спільного професійного зростання. Це високо цінується і заохочується в сучасній організаційній культурі. Попит на роботу в інтерактивних командах надзвичайно високий. Замість того, щоб працювати самостійно та захищати свою територію, сучасні науково-технічні фахівці повинні зосередити свою увагу на ефективному включенні інших в їх поточну діяльність. У команді «Я» – вторинне поняття!

За шкалою від 1 до 10 дати оцінку своїй схильності не підписувати до своїх завдань інших.

Наступна проблема – низька залученість до **внутрішньої політики** та формування порядку денного високопрофесійних «технарів». Фактично, це ще один архаїчний пункт, від якого давно відмовились. Побудова ефективних відносин та реагування на політичний клімат на даний момент є такими ж критичними для науково-технічного успіху, як для будь-якої іншої іншої. Відмовляйтесь брати участь у корпоративній політичній культурі, але продовжувати очікувати на всі переваги, такі як збільшення фінансування, та забезпечення, просування по службі, високий рівень видимості, привабливі проекти, є абсурдною суперечливістю.

Внутрішня політика, як правило, зумовлена суб'єктивними чинниками, які важко виміряти кількісно або об'єктивно. Важливі тренди, що є актуальними, швидко змінюються внаслідок неясних або, здавалося б, незначних подій. Часто на цих нюансах невірно розуміються або вони залишаються непоміченими науково-технічними фахівцями. Більш того, це створює простір для маніпуляцій, який знижує довіру.

Оцініть вашу здатність брати участь, розуміти та використовувати внутрішню політику організації за вже анонсованою десятибальною шкалою (1 – надзвичайно низький, 10 – надзвичайно високий).

Наступний фактор – пришвидшення часу. Темпи організації життя для науково-технічних фахівців піднялися надзвичайно. У минулому квазіакадемічна культура, в якій переважали колегіальні відносини, була нормою в підрозділах досліджень та розробок. Однак все було подолано прискореними темпами інтенсивного конкурентного, ринкового середовища. Час відгуку постійно знижується, а швидкість, з якою виявляються погані рішення чи помилки має бути набагато більшою, ніж будь-коли раніше. Ви відчуваєте більший тиск і вразливість внаслідок прискореної швидкості можливого негативного впливу. Цей потенційний ризик за своєю природою вимагає більшої ефективності у вашому спілкуванні.

За шкалою від 1 до 10 (1 надзвичайно низька, 10 надзвичайно висока), оцініть вашу здатність успішно вирішувати проблеми, які вимагають швидкої реакції.

### ***Безкомпромісна логічність та прямолінійність як фактор неправильного спілкування***

Трансляція щирої логіки науки і техніки на світ взаємовідносин не завжди доречна й доцільна. Особливо коли мова йде про налагодження відносин. Чорно-білі підходи та нехтування напівтонами особливо гостро проявляються під час критики, характеристик, чи передачі неприємних новин. Слід зауважити, що тут мова не йде про брак вихованості або людяності. Мова йде швидше про певні ризики, зумовлені професійною деформацією та більш тонкі речі.

#### *Непозитивний стиль подання*

Багато науково-технічних фахівців неймовірно здивовані і злякані, коли дізнаються, що інші сприймають їх як зарозумілих або само впевнених. Вони щиро дивуються: «Чому?». А причина в комунікаціях та стилі подання. «Технар» концентрується на суті, а не на тому, як це буде сприйматися. Та наслідки останнього можуть бути як короткотермінові так довготермінові.

#### *Надмірна складність подання.*

Тут все просто. Фактична незрозумілість інформації через різницю у кваліфікації не сприяє зближенню і, даруйте за тавтологію, розумінню. Не в останню чергу, тут дається взнаки зловживання та навмисне ускладнення лексики через бажання здаватися більш професійним. Пошук ефективних методів, щоб бути впевненим, що вас зрозуміли, може бути дуже складним і трудомістким, і це може здатися марною тратою часу. Однак воно варте зусиль, щоб ваш слухач не відчував ваше розчарування і не списав це на вашу необґрунтовано негативною позицією.

Глибина та обсяг інформації, яку ви передаєте, можуть бути надзвичайно важливими для інших. Ви та ваша команда мають великий обсяг знань та добре розуміються на складних поняттях. Ваш стиль висловлення апріорі занадто складний для інших. Якщо ж додаються нотки нетерпимості, розчарування, байдужість до одержувача все, що ви кажете, не може бути сприйнято вірно. Ваше завдання, слідкувати не за тим, що ви говорите, а як ви це говорите. Непродуктивно орієнтуватися виключно на вміст вашого повідомлення; ви повинні підтримувати усвідомлення свого потенційного впливу на одержувача.

Цікаво, що це взагалі не стосується внутрішніх комунікацій з колегами по цеху. Тут навпаки жорсткуватий стиль є найпродуктивнішим. Ви лише виграєте від інтелектуальних викликів, заробляєте досвід і авторитет. Завжди варто шукати такого інтелектуального поживлення, особливо в тих галузях, які вас цікавлять. Спілкування з тими, хто не пропонує гостроти дискусії, навпаки непродуктивне. Важливо встигати перебудовуватися.

Надайте оцінку від 1 до 10 (1 – надзвичайно низька, 10 – надзвичайно висока), оцінюйте ефективність подання інформації у стилі, який враховує вплив повідомлення на слухача. Ви уникаєте негативних меседжів, нетерпимості чи розчарування? Знову ж таки, будьте обережні із завищенням оцінки.

### ***Розширення ролі спілкування***

У зв'язку зі зміною організаційної культури та відповідальності, те, що робили інші, тепер мають робити безпосередні розробники. Ці обов'язки вимагають кращих комунікативних навичок з вашого боку, особливо у встановленні очікувань та узагальненні результатів. Розширені компетенції необхідні для визначення потреб, узгодження цих потреб з реальними можливостями та визначення критеріїв, які слід використовувати для вимірювання успіху або прийнятності. Сьогодні не достатньо просто встановити та задовольнити потреби клієнта. Клієнти повинні знати, що їхні потреби та вимоги виконуються шляхом отримання чіткого, стисло та своєчасного зворотного зв'язку. Це вимагає виняткових комунікативних навичок.

### ***Сервіси для клієнтів.***

Навичками внутрішнього та зовнішнього обслуговування клієнтів, сфери послуг, маркетингу та відділів продажів, стають основною відповідальністю вже й для безпосередньо технічних фахівців. Тому питання ефективного зворотного зв'язку віднині ваше. Взаємне навчання, досягнення взаємної згоди та переосмислення попередньо узгоджених планів та однакове розуміння результатів, є важливою частиною процесу обслуговування клієнтів.

### *Питання розвитку та ресурсів.*

Забезпечення фінансуванням та іншими додатковими ресурсами є важливим для локального колективу. Інші шукають ті ж самі ресурси, конкурують із вами, і вони також цінують свої завдання, проекти та досягнення так само, як ви цінуєте свої власні. Погані комунікативні зусилля призводять до відмови у запитах і небажання або відмови від співпраці у майбутньому.

Ви також намагаєтесь «продати» свої ідеї та програми іншим. Конкуренція за внутрішні ресурси також важлива та вимагає спеціальних навичок спілкування, часто через суттєвий вихід із зони комфорту. Це надзвичайно важко для тих, хто впевнений, що результат їх роботи і так вартісний та завжди буде оцінений належним чином, без додаткових зусиль. У минулому це було можливо; сьогодні це далеко не так.

І, нарешті, востаннє за шкалою від 1 до 10 (1 надзвичайно низька, 10 надзвичайно висока), оцініть вашу здатність ефективно спілкуватися з внутрішніми та зовнішніми клієнтами, а також з тими, хто відповідає за фінансування вашої діяльності.

## **3.4 Побудова мосту ефективних комунікацій**

### *Два принципових питання ефективних комунікацій*

1. Зміст повідомлення, що передається. Тому, хто виголошує повідомлення, здається, що його зміст є точним, необхідним і змістовним. Однак, слухач (приймач) може не поділяти таку думку, що є джерелом проблем.

2. Емоційний вплив повідомлення на слухача: Емоційний вплив - це результат сприйняття повідомлення слухачем. Він містить загальну реакцію на спілкування та інтерпретацію ситуації як позитивної, чи як негативної.

Як правило, ми схильні вважати, що всі мають схоже бачення наших меседжів. Також ми очікуємо, що наші повідомлення будуть сприйматися виключно за змістом та саме у нашому баченні. Хоча таке судження дуже поширене, воно є неточним і, за великим рахунком, нереальним. Основні проблеми комунікацій виникають через широкий спектр можливих різночитань сказаного вами.

Порушення комунікацій відбувається, коли немає «*мосту*» чи з'єднання між змістом та емоційним впливом. Майже напевно ви мали досвід бути слухачем, коли вашим сприйняттям ніхто не переймався, або навпаки, намагались маніпулятивно натиснути саме на емоційну складову. Уявіть собі ці два крайніх випадки для того, щоб змодельовати та уявити можливу ефективність впливу, якщо враховувати одночасно дві компоненти.

### ***Розбудова «мостів» комунікації***

Мости в інженерному сенсі повинні бути розроблені з міркувань структурної цілісності, довговічності, стабільності та корисності. Комунікаційні мости між змістом і емоційним впливом повідомлення – також. Тут треба починати з міцного фундаменту і підтримувати їх в актуальному стані протягом всього часу. Варто розуміти, яким компонентам приділити увагу варто в першу чергу.

#### ***Вибір інформації.***

Ви маєте багаті знання. Ваша задача полягає в тому, щоб визначити рівень, глибину та складність змісту того, що ви доносите іншим. Критерії визначення того, кому вона доноситься істотно, варіюються. Вимоги до звітності, посадових інструкцій та знання ресурсів приймача відіграють важливу роль. Коли трапляються проблеми з розповсюдженням інформації, вони, як правило, є результатом деяких загальних передбачуваних помилок спілкування. Щоб уникнути цих помилок, завжди структуруйте інформацію та розставляйте маркери про початок та закінчення, зміни, розвиток потреб, пріоритети, терміни, впливи і ризики.

#### ***Початок і закінчення задачі.***

Всі зацікавлені особи мають знати про ваш поточний статус та рівень зайнятості. Не припускайте, що усі інші мають бути постійно в курсі ваших справ та автоматично оновлюють відомості про вас. Через відсутність своєчасного повідомлення від вас, інші роблять неточні припущення щодо ваших досягнень або їх відсутності, щодо виконання або невиконання завдання. Очевидно, такі припущення можуть бути згубними для спільної справи. І точна та своєчасна інформація про ваші поточні професійні справи має надходити саме від вас.

### *Зміни.*

Зміни та події можуть бути позитивними або негативні. Незалежно від їх характеру, зміни мають бути передані всім ключовим людям якомога швидше. Раннє спілкування - це ефективне спілкування. *Особливо у випадку поганих новин, надзвичайно важливо, щоб люди чули про це безпосередньо від вас, а не у плітках чи через треті руки.* В протилежному випадку ваші професійні втрати будуть лише збільшуватися, вже сформували негативні думки та висновки, які не відповідають вашим інтересам.

### *Потреби.*

Ви очікуєте на доступ до ресурсів, що вам потрібні для виконання поточних завдань? Це може бути час, допомога та підтримка з боку інших, більше фінансування та додаткові рішення керівництва. Ваші потреби повинні бути визначені та сформульовані якнайшвидше у процесі комунікації. Чим раніше ви повідомляєте про свої потреби, тим більші шанси отримати те, що вам потрібно. Багато криз стається тому, що зміни потреб не були передбачені та повідомлені запізно, щоб забезпечити належне планування. *З іншої сторони, невчасне інформування про нестачу ресурсів може бути розцінено як зло-навмисне, з метою «підставити» менеджерів верхньої ланки.* Коли ви запитуєте допомогу чи доповнення, повідомте про те, чому ви подаєте запит. Якщо потреба чітко зрозуміла, вона має набагато більший шанс на підтримку.

### *Пріоритети та терміни.*

Інформування інших про пріоритетність завдань, завантаженість та терміни дуже важливо. Це підвищує рівень комфорту всіх та обмежує додаткові вимоги від інших. Коли інші усвідомлюють ваше робоче навантаження, вони менш імовірно будуть вас турбувати чи навантажувати. Навпаки, коли інші не знають про ваше поточне навантаження, вони можуть припустити, що ви недовантажені. Постійне перевантаження, може бути спричинено поганою комунікацією саме з вашої сторони, а не зневажливим ставленням до вас. Далі, впевненість у зайнятості зменшує потребу контролю, що гарно в усіх відношеннях. Ви створюєте додатковий простір для себе.

### ***Ідентифікація реципієнтів інформації***

Іншими словами, потрібне розуміння що й кому розповідати, а що й кому – ні. Спочатку треба виділити ключових людей для комунікації. Критичні вузли комунікації включають всіх осіб, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у вашій професійній діяльності; ті, хто генерує завдання або проекти, а також той, хто користується результатами ваших дій. До них відносяться особи, відділи, команди або групи, результатами роботи яких ви користуєтесь. Ви покладаєтесь на їх належну роботу. Далі йдуть ті, хто впливає на фінансування або майбутні завдання. І зв'язки мають бути сталими. *Люди повинні відчувати, що зв'язок із вами сталий.* Коло спілкування має відносно легко зростати, однак значно складніше зменшуватись, щоб нікнути синдрому відринутого.

У ваших інтересах є розширення глибини вашої комунікаційної мережі та обмін інформацією настільки широко та глибоко, наскільки це можливо. Майте на увазі, що ваші дії мають кумулятивний ефект. Будь-які зміни, які ви рекомендуєте, або дії, які ви приймаєте, будуть впливати на інших людей, які перебувають поза межами вашої координаційної сфери. Коли люди не входять до вашої координаційної сфери, негативні реакції є куди більш ймовірні. Як правило, це ірраціональні емоційні реакції, та вони дійсно працюватимуть проти вас. Спроекуйте ситуацію «а мені ніхто не сказав» на себе, і все стане зрозуміло. Тут весь спектр припущень: конкуренція, антипатія, зневага.

Наступне питання – вибір лексики. Проблема професійного словника та жаргону. Тут варто згадати «закон збереження складності», коли складні речі професіонали намагаються доносити якнайпростіше і навпаки – прості речі ускладнювати. Підбирайте слова та термінологію, яку ви будете використовувати, відповідною рівню слухачів. При цьому важливо уникати елементів зневажливої надмірної примітивізації. Ви часто використовуєте терміни та номенклатуру, добре відомі та точно зрозумілі у вашому середовищі, але для інших вони малозрозумілі. Вживання їх буде розцінено негативно та не дружньо.



### **Спосіб подання інформації**

Згідно з роботою доктора Альберта Мебрабіана, слова складають лише 7 % фактичного повідомлення, яке ми передаємо. Тон голосового подання складає 38 % нашого повідомлення, а невербальні аспекти спілкування – фактично, найважливіше – становлять 55 % сукупного змісту меседжу. Слова перш за все стосуються змісту вашого повідомлення. Всі три поєднання, слова, тон голосу та невербальне спілкування формують емоційний вплив повідомлення.

#### *Підбір слів.*

Комунікації сильно залежать від слів, що ви вживаєте. І мова вже не про специфічні терміни, а про загальну лексику. Обирайте слова дуже ретельно, і вибір ґрунтується на точності та релевантності. Якщо кожен має однакове розуміння слів, то буде й однакове розуміння меседжів. Проте ризик неправильного розуміння є величезним, якщо ваші слухачі мають різні розуміння конкретних слів. Процес перезавантаження ІТ-шник і вантажник розуміють все ж по-різному.

#### *Тон голосу.*

Ще одна важлива причина втрати комунікацій, яка, проте виправляється порівняно нескладно. Оцінюючи важливість тону голосу при спілкуванні інших людей, ми, зазвичай, не помічаємо власних проблем із цим. Ми вважаємо, що наше спілкування складається цілком з конкретних слів, які ми використовуємо. Ми обережно вибираємо лексику, даючи дуже чітке та лаконічне повідомлення, і сподіваємось, що його буде отримано саме так, як ми планували. І навпаки, ми дуже добре розуміємо негативний вплив тону голосу на нас, коли отримуємо його від інших. *Реальність полягає в тому, що ми не чуємо себе, як інші чують нас.*

#### *Темп.*

Його треба підбирати відповідно до темпераменту реципієнта. При цьому важливо уникнути глузувань. Важлива й зворотна ситуація. Ви можете впливати на комунікативну швидкість інших. Якщо ви розмовляєте з особою, чий темп є настільки швидким або повільним, що це послаблює якість спілкування, ви можете допомогти їй змінити його, спеціально адаптуючи протилежну стратегію. Якщо вони говорять занадто швидко – уповільнюйте. Якщо говорять занадто повільно – спонукайте до пошвидшення.

### *Невербальне спілкування.*

Окрім того, що ми не знаємо про те, як ми чуємо, ми часто також не знаємо, як ми дивимось на інших, коли ми говоримо. Ми гостро і іноді болісно усвідомлюємо вплив невербальних повідомлень інших на нас, але ми не розуміємо, що ми робимо те саме іншим. Насправді, ми всі несемо (як правило, ненавмисно) багато негативних невербальних повідомлень. Більше ніж отримуємо! Важко усвідомити, але мова тіла виражає вашу справжню емоцію. Якщо ви розмовляєте з небажаними для вас особами або знаходитесь в обставинах, де не хочете бути, вам не потрібно говорити нічого. Ваші невербальні дії (з імовірною допомогою тону голосу) передають дуже чітке повідомлення всім, хто вас оточує. Давайте розглянемо три конкретні аспекти вашої невербальної комунікації: візуальний контакт, фізична відстань і мова тіла.

#### *Візуальний контакт.*

Послідовний, переривчастий контакт є найбільш ефективним. Не дозволяйте невірному зоровому контакту псувати ситуацію демонстрацією невпевненості у собі, неправдивості, зарозумілості або поблажливості. Не дозволяйте своїм очам сфокусуватися вниз або вище над співрозмовником. Ефективний зоровий контакт зазвичай тримається на верхню третину з коротким оглядом навколо, з наступним відновленням зв'язку. Сталий прямий погляд, що свердлить співрозмовника – поганий знак. Це може сигналізувати про неповагу, залякування або непокору, сексуальну зацікавленість, навіть якщо ви не маєте її на увазі. Набуття вміння підтримки належного зорового контакту – завдання непросте. Є природні реакції, які важко опанувати. Наприклад, під час глибокого обдумування відповіді, погляд починає «бродити».

#### *Фізична відстань.*

Відстань, яку ви встановлюєте та дотримуєтесь, має такий же вплив, як і візуальний контакт. Під час ділового спілкування, підтримуйте відстань не меншу ніж 0,5 м, та не більшу 1 метра. Ближче – може трактуватися як порушення особистого простору. Більшість людей схильні негативно реагувати, коли вони почуваються у натовпі. Навпаки, більше метра створює природний дискомфорт і погляду, і голосу. Важливо знати, що як зоровий контакт, так і відстань між фізичними відстанями залежать від культури. Різні культури

мають різні критерії та ставлення у цьому питанні. Деякі культури розглядають візуальний контакт негативно. Особливо у світлі вікових та ієрархічних відмінностей. В деяких культурах зменшення фізичної відстані є цілком прийнятним. Треба володіти конкретикою щоб уникнути непорозумінь.

Таблиця найбільш типових жестів та їх значення

<b>Позитивні знаки</b>		
<b>№</b>	<b>жест</b>	<b>значення</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
1	Нахил (кивання) голови вперед чи трошки в сторону	згода, увага
2	Погладжував підборіддя	Серйозна оцінка або глибоке замислення
3	Розставлені руки відкритими долонями догори	Серйозність та підкреслення важливості
4	Рука над головою	Підкреслення моменту
5	Дві руки над головою	Тріумф (інколи, перемога над кимось)
6	Підрахунок на пальцях	Довіра, впевненість. логіка
7	Нахил обличчям ближче до того, хто говорить	Справжня зацікавленість
8	Відкрита позиція рук чи ніг	Відкритість до ідей та побажань
9	Зведення кінчиків пальців двох рук	Впевненість у собі
<b>Негативні знаки</b>		
1	Закочування очей	«Що за маячню я щойно почув?»
2	Потирання очей	Підозра, незгода
3	Легке відкашлювання	Нервозність
4	Відкриті долоні вперед на рівні грудей	Безпорадність, прохання бути зрозумілою
5	Руки або пальці біля рота	Небажання говорити, нервозність або збентеження
6	Похитування пальцем взад-вперед	Незгода
7	Показування пальцем	Недоброзичливість
8	Руки затиснуті за спиною	Демонстрація власних повноважень та права «останнього» слова

(1)	(2)	(3)
9	Маніпуляції олівцем чи іншим предметом у руках	Знервованість, невизначеність
10	Схрещені руки на грудях	Незгода, замикання, оборона
11	Відхилення назад від співрозмовника	Бажання усунення від розмови, або створення відстані
12	Глибоке зітхання	Нетерпіння, нудьга
13	Сміх	Домінування, поблажливість

### 3.5 Критика: надання

У звичайній буденній роботі відгук або конструктивна критика є нормою. Однак, критика – зона ризику для комунікації. Попри те, що надання критичних відгуків, звичайно, легше, ніж їх отримання, для більшості НТП реакція людей на їх критику є досить неочікуваною. Конструктивна, а головне, дієва критика, яка призведе до фактичних змін, а не до псування стосунків, вимагає досвіду, зусиль та майстерності. Ще важче адекватно прийняти негативні коментарі, конструктивну критику або критичні судження про свою роботу. Це важко для НТП, які так пишаються своєю роботою та забезпечують високий особистий внесок. Та в комунікаційній моделі зв'язок має два компоненти: зміст повідомлення та емоційний вплив. Надання та отримання критичного коментаря може спричинити негативну емоційну реакцію у реципієнта. Треба контролювати власну внутрішню емоційну реакцію та мінімізувати будь-які імпульсивні негативні або захисні реакції. Це, звичайно, простіше сказати, ніж зробити, але цьому можна навчитися.

#### ***Правильне та ефективне подання критики***

Всупереч спокуси відкинути важливість емоційного впливу ваших критичних повідомлень на інших, насправді ви несете всю відповідальність за доставлення цієї інформації та її вірне розуміння. Реакції адресантів настільки ж виправдані, як ваша реакція, коли критику отримуєте ви. Ефективний зв'язок вимагає створення додаткового мосту між метою повідомлення та реакцією адресанта. Останній має зрозуміти саме те, що ви хотіли йому передати. Однак, для цього потрібні зусилля, бо ніхто не читає ваші думки безпосередньо.

### 1. Будь тактичним

Не фокусуйтесь занадто на змісті вашого повідомлення. Натомість спрогнозуйте його емоційний вплив на реципієнта. Незалежно від того, наскільки ви вважаєте, що хтось заслуговує критику, або наскільки б розчарованими ви були за фактом, ви не звільнені від відповідальності за використання тактичного спілкування. Це має бути нормою. *Особливо це важливо, коли ви щиро зацікавлені по суті.* Дехто пишається тим, що бачать себе «чесними, прямолінійними людьми, які кажуть лише правду». Однак відсутність такту часто сприймається так «Це нормально, що я зневажливо звертаюсь до вас, бо я в першу чергу показую вам де ви не праві».

### 2. Використовуйте натяки та неагресивні меседжі

Як вже було сказано раніше, критика збуджує негативні емоції та зменшує бажання реципієнта сприйняти суть повідомлення. Комунікація з критичним коментарем агресивно вимикає процес розуміння та вмикає неминучу захисну реакцію. Особливо дошкульно, коли то відбувається ненавмисно, бо замість розмови по суті відбувається довгий та знекровлюючий «розбір польотів».

### 3. Шукайте позитив

Щоб уникнути активації захисних функцій у інших варто намагатись поєднати критичні коментарі з дуже ясними позитивними твердженнями. Це хороша модель. Хоч це забирає на початку час.

	Агресивні конструкції	Неагресивні конструкції
	Ви не праві	Я не згоден
	Те що ви зробили, порушує наші правила	Скажіть, до чого може призвести порушення наших правил?
	Чому ви так вчинили? Ви не надали мені те, про що я запитував	Допоможіть мені розібратись, чому саме так відбулося

Та в загальному підсумку така стратегія його істотно економить. Візьміть два позитивних висновки перед тим, як надати критичний коментар (один позитивний коментар – абсолютний мінімальний мінімум, два має бути нормою) і зробити ще одне додаткове пози-

тивне зауваження. Позиціонування позитивних коментарів спочатку виконує декілька речей з вашими реципієнтами:

- Вони не піддаються лише критиці.
- Вони розуміють, що у вас є збалансований погляд на них і їхню роботу.
- Це заохочує інших більш активно слухати. Коли люди кажуть позитивні речі для вас, інтенсивність вашого сприйняття зростає і ви звертаєте більшу увагу на зміст своїх повідомлень.

### ***Деперсоналізуйте негативні меседжі***

Готуючись додати критичні коментарі, оцініть свої власні емоції та візьміть їх під контроль. Не поспішайте, можливо катастрофи немає, як і персональної шкоди вам. Зрозумійте негативний вплив ваших критичних коментарів спочатку перевіривши справжні наміри вашого повідомлення. Якщо ваше повідомлення емоційне і має на меті покарати, залякати або підкреслити вашу перевагу, то ви не готові до ефективного спілкування. Швидше за все ви будете приносити вибачення за це, коли ваші емоції вщухнуть. *Якщо це так, справедливість ваших коментарів та ваша правота буде втрачена у вашому вибаченні.* Зачекайте, доки ви не готові доставити позитивне повідомлення, спрямоване на корекцію, а не на критичне повідомлення, перш ніж почнете спілкуватися. Використовуйте час як інструмент комунікації.

Уникайте коментарів, які можуть бути отримані як особисті. Виправлення проблеми не варто ототожнювати з призначенням винних. Зосередьтеся на тому, що сталося, а не на тому, хто це зробив. Структуруйте своє повідомлення, щоб описати поведінку, події, стандарти, процедури, очікування та переваги.

### ***Пропозиції щодо виправлень***

Не достатньо розповісти іншим, що вони зробили неправильно. Повинен бути чіткий та дієвий рецепт виправлень. Просто вказувати на їх невдачі або викриваючи помилкові висновки та припущення, незалежно від того, наскільки виправданими є ваші коментарі, це неефективне спілкування. Не треба багато талантів, щоб іденти-

фікувати проблему; куди складніше, але й корисніше допомогти вирішити її. Ідеї або поради щодо коригувальних дій повинні бути представлені разом з критичними коментарями. Таке поєднання сприяє конструктивному спілкуванню та створенню позитивного результату. Інакше негатив від спілкування не дозволить вирішити проблему.

### ***Не застрягайте у минулому***

Критичний коментар або конструктивна критика повинні зосереджуватися лише на теперішньому та майбутньому. Уникайте участі в емоційному обговоренні минулих негативних подій. Минуле минуло. Воно пішло, не намагайтеся воскресити його. Переконайтеся, що ваш поточний меседж стосується поточних подій, а не є уроком історії. Навіть якщо має місце рецидив, все одно структуруйте свої поточні коментарі, щоб зосередити увагу на уникненні будь-яких повторень у майбутньому.

Практикуйте правило критичного спілкування 90/10: критичний коментар чи конструктивна критика повинні зосереджуватися на усуненні майбутньої поведінки на 90 відсотків, або, що ми будемо робити у інший спосіб в наступний раз, і лише на 10 відсотків на те, що вже відбулося. Невиправдані апелювання до минулих подій служать лише для збільшення негативного емоційного впливу на реципієнта та зменшує здатність вірно реагувати на поточну ситуацію.

## **3.6 Критика: отримання**

Отримання критичних зауважень або негативних відгуків щодо нашої роботи, поведінки, висновків або рішень ніколи не є приємним досвідом. Емоційно здорові, зрілі люди звісно мають з розумінням сприймати обґрунтовану і коректно подану критику. Але процес все одно травматичний. Тому вміння вірно сприймати критику – вкрай важлива комунікаційна майстерність, що сприятиме підвищенню продуктивності, кращим робочим стосункам та створенню вас як виняткового працівника. Чим краще ви приймаєте та обробляєте критику, тим більше ви виділяєтесь з групи. Це вимагає від вас певної міри відповідальності за власну емоційну реакцію.

### ***Цінність чесного відгуку***

Яким би розчаруванням не був критичний коментар, він може бути найціннішою інформацією, яку ви можете отримати. Навіть якщо коментар абсолютно емоційний та упереджений. Наприклад, по-перше, якщо ваш конкурент зірвався на емоції – то завжди вам плюс. По-друге, в емоційному запалі часто відбувається ненавмисний злив інформації, або, як мінімум, спойлінг.

Невідповідну реакцію на критичний коментар або конструктивну критику інші інтерпретують як незрілість і сприймають як вагомні докази того, що ви не здатні об'єктивно оцінити ані особисту, ані чужу роботу. Так ви шкодите чужому позитивному сприйняттю вас або, можливо, посилюєте існуючі негативні думки про вас. У ваших інтересах не лише навчитися ефективно приймати та реагувати на критичні коментарі, а й шукати можливості для отримання чесного відгуку на свою роботу. Це буде наріжним каменем разом із вашою самооцінкою, для майбутнього зростання та підвищення компетенції.

Існує сім аспектів, в яких постійно потрібно шукати оцінку та конструктивні критичні коментарі від колег, керівництва та інших осіб, які становлять основу ваших комунікаційних вузлів:

- загальна якість вашої роботи;
- ваша здатність контролювати витрати та вирішити проблеми бюджету;
- ваша здатність постійно дотримуватися термінів;
- ваші загальні навички критичного мислення та вирішення проблем;
- якість прийняття вами рішень;
- розвиток креативності та творчих здібностей;
- ваші «Soft skills».

### ***Сепарація професійного та особистого***

Як вже було сказано раніше, часто НТП можуть бути настільки занурені в свою роботу, що важко визначити, де продуктивність межує з самозакоханістю. Критика вашої роботи може трактуватися як виключно особисті коментарі. Вміти відокремити вашу роботу від особистих аспектів рідкісна та цінна навичка.



Нижче наведено деякі рекомендації щодо покращення вашої здатності сприймати критику.

1. Дайте іншим право не погоджуватися.

Дозвіл іншим мати точку зору, відмінну від вашої, підвищує вашу толерантність і покращує вашу здатність слухати. Незалежно від того, наскільки правильними є думки інших, вони мають право на те, щоб їх вислухали. Це не обов'язково означає, що ви погоджуєтесь з їхньою точкою зору; це просто означає, що ви готові слухати та приділяти чужим думкам справедливу увагу.

2. Приймайте критичні коментарі з зобов'язанням навчатися.

Коли інші пропонують критичні коментарі, скористайтеся цією можливістю, щоб чомусь навчитися. Якщо ви відкриті для цього, це лише допомагатиме вам

- розглянути альтернативи або варіанти
- краще зрозуміти їхній хід думок
- сформулюйте більш чітко уявлення про загальну картину
- визначити більш ефективні способи вирішення завдання
- зрозуміти ризики вашої власної вразливості
- зрозумійте різницю в поглядах та пріоритетах.

3. Знижуйте ставки.

Кожна дискусія – це не битва, яку треба виграти. Ціна розбіжностей у дискусії не повинна бути монументальною. Вам не потрібно відмовитися від проекту, або відмовитись підтримати чужі зусилля лише тому, що ваша думка була відхилена. Не сприймайте кожен інцидент критичного зауваження, як заклик до зброї; більшість речей просто не така важлива. Не дозволяйте, щоб ставки ставали настільки високими в кожному епізоді.

4. Деперсоналізуйте проблему.

У попередньому підрозділі присвяченому критичним коментарям інших, ми підкреслили важливість деперсоналізації проблеми, зосереджуючи увагу на питаннях, а не на персоналіях. Той же принцип справедливий, коли ви отримуєте критичний коментар. Не до-

звольте собі побачити критичний коментар, який спрямований на вашу роботу чи продуктивність як особисту конфронтацію або напад на вашу компетентність або інтелект. Ви, як людина, є окремою і відмінною від вашої роботи. Дозвольте іншим критично ставитися до того, що ви робите, не сприймаючи невинувато особисто.

### 5. Шукайте рішення.

Коли інші пропонують критичний коментар, вони також пропонують себе як консультанта або ресурс, який допоможе вам у виправленні проблеми. Якщо вони просто пропонують критику без ідентифікації варіантів корекції, перевірте їх інтелект щодо вирішення. Почніть «зондування», щоб почати виявляти альтернативи:

- Допоможіть зрозуміти, як я міг би це зробити по-іншому.
- Чи є інші варіанти перевірки [коригування, подолання]?
- Чи можу я почути ваші думки щодо кращого способу боротьби з цим?

Замість того, щоб сприймати критиків як противників, запросіть їх бути вашими союзниками та взаємодійте.

### 6. Слухайте для розуміння, а не емоційного сприйняття.

У наступному розділі ми будемо обговорювати ефективні методи слухання. На цьому етапі слід пам'ятати, що у кожного є тенденція слухати з власними попередніми очкуваннями. Справді, більшість людей визначають заздалегідь те, що вони збираються почути, а потім вони слухають, щоб підкріпити це очікування. Ви чуєте те, що хочете або чекаєте, щоб почути. Це часто називають вибіркоvim прослуховуванням. Ніхто не має імунітету від цього, можна лише говорити про ступінь ураженості. Прийміть суть критичного повідомлення та уникайте емоційних реакцій.

## 3.7 Ефективна модель для опрацювання критичних коментарів

Існує чотири конкретні кроки, які можна виконати для обробки критичних коментарів.

- Прояснити та з'ясувати проблему
- Підтвердити прийняття критики до уваги

- Розуміння подальших дій
- Встановити критерії виходу з проблеми.

### 1. Пояснення.

Попросіть конкретні приклади результатів чи аномальної поведінки, які є предметом критики. Критичний коментар, який є загальним та не конкретним не може бути корисним у вирішенні. Навряд чи допоможе вам, якщо критик використовує загальні заяви, такі як:

- «Це не має сенсу».
- «Цей звіт є неточним».
- «Ваші висновки абсолютно невірні».
- «Ця робота неприйнятна».

Найбільш ефективним способом допомогти своїм критикам стати більш конкретними у своїх зауваженнях є запит на отримання додаткової інформації. Важливо стежити за структурою цих питань, а також тоном голосу та мови тіла. Використовуйте такі фрази, як:

- «Що саме сталося, що може викликати питання?»
- «Які частини звіту можуть бути помилковими?»
- «Чи є конкретні висновки, які ми можемо обговорити?»
- «Допоможіть зрозуміти конкретну проблему».

### 2. Підтвердження прийняття критики до уваги.

Нехай ваші критики знають, що ви визнаєте їх зауваження, вітаєте його, і готові обговорити. Це зовсім не означає, що ви погоджуєтесь. Це зменшує будь-яке змагальне позиціонування і пропонує їм бути більш корисними, ніж критичними в своїх коментарях. Ви у такий спосіб також демонструєте власну зрілість і впевненість, і що ви здатні приймати різні точки зору.

Корисні висловлювання, які ви можете зробити:

- «Очевидно, ви детально розібралися, і я ціную ваше розуміння».
- «Ваші думки важливі для мене, і я ціную ваші зусилля, щоб допомогти мені покращити мою роботу».
- «Я завжди знаходив ваш внесок вагомим і дуже серйозно ставився до ваших зауважень».

### 3. Ідентифікуйте подальші дії.

Як і в пошуках конкретного роз'яснення критики, важливо визначити кроки, які необхідно вжити для виправлення ситуації та виправлення помилок. Ви не можете ефективно відповісти на загальні пропозиції, такі як:

- «Потрібно більше працювати».
- «Вам потрібно покращити якість вашої роботи».
- «Ви повинні розширити свої компетенції».

Ці заяви не допомагають вам зрозуміти, що критик хоче, щоб ви зробили. Очевидно, він або вона очікує зміни поведінки. Ви не можете належним чином відповісти на критику, якщо критик не може чітко повідомити про свої очікування. Використовуйте ті самі типи питань, які використовуються в кроці 1:

- «Допоможіть мені точно зрозуміти, що я маю робити по-іншому».
- «Що я можу зробити, щоб виправити це?»
- «Яка найефективніша конкретна дія, яку я можу вчинити?»

### 4. Визначте критерії виходу з ситуації.

Надзвичайно важливою та часто знехтуваною частиною процесу успішного отримання та реагування на критичні коментарі є встановлення критеріїв оцінки ефективності вашої дії в результаті критики. Ви повинні визначити, як критик (та будь-які інші ключові люди, які можуть бути залучені) насправді збираються ідентифікувати ваші виправлення. Головне наступне питання: «Як ми дізнаємося, що недоліки усунені?» Якщо ви збираєтеся вжити коригувальні дії, вам недостатньо знати, що ви це зробили; інші також повинні знати про це. Як визначається метод оцінювання, не має значення. Важливо те, щоб всіх він влаштовував. Інші не повинні покладатися лише на ваше слово. Ви можете вважати, що ви це зробили, тоді як інші можуть вважати, що ні.

## 3.8 Ефективне слухання

Виклик ефективного слухання є універсальним. Та навчання даній майстерності практикується не часто. Слабкі навички прослуховування впливають на наше професійне життя, а також відіг-

рають важливу роль у наших особистих стосунках. Суворая реальність полягає в тому, що ми, як люди, від природи погані слухачі. Більшість з нас справді не слухають, просто чекають, щоб поговорити! У багатьох випадках ми настільки зосереджені на наших внутрішніх думках, пріоритетах, і ми не приділяємо уваги тому, що говорять інші. Ми так зайняті власними думками, що в свідомості просто немає місця для інших.

Слухання - це чисто внутрішня діяльність. Ніхто не може бути примушений слухати. Це вміння, над яким кожна людина має повний контроль, і це повністю керується внутрішньою мотивацією. Слухання як майстерність, як правило, тренувана погано. Наші школи навчають читанню, письму, математиці, природничим наукам, комп'ютерним технологіям, історії, мистецтву та гуманітарним наукам, однак жодна навчальна програма не зосереджена на слуханні. Тренінги та інші форми освіти також обходять увагою дане питання. Очікується, що люди будуть слухати ефективно, без тренувань та уваги цій навичці. Справді, ми ж не чули про експертів-професіоналів з ефективного слухання. На перший погляд, «ефективне слухання» несерйозний термін. Але це не так. Можна скільки завгодно тренуватися в ораторському мистецтві та риторичі, та все буде марно через невміння оточення слухати.

### **Стилі слухання**

Є принаймні п'ять стилів прослуховування; один ефективний, чотири з них - ні. Чотири неефективних стилів слухання:

- Слухач «відсутній на ділі»
- «Відвернутий» слухач
- «Вибірковий» слухач
- «Суперечливий» слухач

#### **1. Слухач «відсутній на ділі»**

Це, як правило, є пасивний або відірваний стиль прослуховування. Ці слухачі, хоча і фізично присутні, чітко розумово або інтелектуально відсутні. Вони можуть бути стурбовані особистими проблемами, та поглинуті власними думками. Це не питання про якість комунікації. Це повна відсутність прийому, а не брак розу-

міння. Стати таким слухачем може кожен. Причини різні: від нерозуміння змісту через відсутність належної підготовки до відсутності авторитету у того, хто говорить.

## 2. «Відвернутий» слухач.

Це активний дисфункціональний стиль. Такі слухачі явно відволікаються від прослуховування більш безпосередніми проблемами, тим самим намагаються робити декілька речей одночасно. Вони можуть бути стурбовані поточною проблемою, можливо, вони неодноразово дивляться на свої годинники, і їхня поведінка зазвичай свідчить про нетерпимість.

Здається, цей слухач зацікавлений, послідовно киває за згодою або використовує відповідні вербальні сигнали, але вони не засвоюють слова, що чують, належним чином. До певної міри вони слухають, вони знають важливість слухання та усвідомлюють негатив від неналежного засвоєння. Та вони намагаються створити ілюзію прослуховування. Це нечесно, оскільки це навмисне спотворення. Їхня єдина мета полягає в тому, щоб довести своє спілкування до швидкого завершення. Вони мало або взагалі не цікавляться інформацією. Коли ви не бажаєте або не можете сповільнити ваш розумовий процес достатньо, щоб дозволити сприйняття додаткової інформації, ви – відвернутий слухач.

## 3. «Вибірковий» слухач.

Цей стиль слухання передбачає слухання з метою підтвердження раніше визначеної думки та позиції. Ці слухачі «просіюють» повідомлення, щоб збирати інформацію, яка підтверджує те, що вони вже думають, слухаючи лише те, що вони хочуть слухати. Вони не слухають загальне повідомлення, вони лише вибірково прослуховують, щоб підтвердити свої власні переконання. Вони викривають або ігнорують інформацію, яка не відповідає їх попереднім уявленням. Вибіркові слухачі можуть бути позитивно або негативно налаштовані. Ви стаєте вибіркоvim слухачем, якщо ви не дисциплінуєте себе та не розумієте важливість цілісного сприйняття меседжу. Варто уникати навмисного вибіркового слухання.

#### 4. «Суперечливий» слухач.

Він використовує негативно агресивний стиль прослуховування. Чимось цей тип схожий на вибіркового слухача, але суперечливі слухачі слухають лише для того, щоб знайти точки незгоди. Вони слухають, і лише відкидають, а не сприймають все повідомлення. Вони вирішили не погодитися. Ви можете запропонувати двадцять чотири пункти взаємної згоди та один суперечливий пункт – вони зосередяться на пункті суперечки! Не зважаючи на будь-які сфери згод, вони лише бажають зосередити увагу на питаннях розбіжностей.

Ви можете стати суперечливим слухачем, слухаючи свої емоції. Страх, гнів, заздрість, обурення та подібні емоції часто призводять до «бойових» моделей слухання. Це суб'єктивне, реакційне слухання.

#### 5. Ефективний слухач

Ефективний слухач як психологічно, так і фізично прихильний до слухання. Він здійснює свідомий контроль над процесом слухання та орієнтований на цілісне сприйняття як змісту слів, так і тону, постави і інших невербальних речей. Ефективні слухачі практикують відкриту об'єктивність, утримуючись від суджень (угоди, розбіжності, емоційні відповіді тощо), поки вони не перетравлять все повністю. Ефективні слухачі - це великий знак спікеру, засвідчення поваги до нього та зацікавленості у предметі розмови. Ті, хто уважно слухає, демонструють велику повагу до інших людей, що обертається повагою до них.

### *Перешкоди до ефективного слухання*

Чому ефективне активне слухання є складним завданням? Є багато причин поганих моделей слухання. Тому причиною є низка факторів. Важливо також, що ці самі фактори працюють проти вас, коли ви спілкуєтеся з іншими людьми, оскільки вони мають такі самі перешкоди для ефективного слухання вас. Збільшення вашої обізнаності не лише дозволить вам стати кращим слухачем, це також дозволить вам вирізнити ознаки поганого слухання в інших.

#### 1. Бажання висловитись самому.

Кожна людина вважає свої думки більш цінними, ніж думки інших. Це природно. Те, що ми маємо сказати, завжди важливіше, ніж те, що скажуть інші. Ми завжди прагнемо поговорити. Ми хо-

чемо продемонструвати нашу базу знань, виправити помилки та неправильні уявлення інших, а часом встановлювати або підтримувати контроль або першість. Оскільки ви маєте таку пристрасть до своєї компетенції, зрозумілим є бажання активно брати участь в дискусіях або навіть домінувати в них. Замість того, щоб слухати їх, ви плануєте говорити самі!

## 2. Перевантаження інформацією.

Обсяг доступної інформації до тебе зростає день за днем, хвилиною за хвилиною. Важко визначити, чи є інформація дійсно цінною або просто більшою загальною, фоновий шум, який заповнює ваше професійне життя. Значна частина інформації, яку ви чуєте, виглядає важливою та часто терміною, і ви повинні визначити її актуальність. Вам легко стати несприйнятливим і вважати, що інформація не може бути настільки ж значущою, як розповідач вірить в це, або така ж важлива, як інформація, якою ви вже володієте. Тоді ви стаєте одним з чотирьох типів неефективних слухачів.

## 3. Неспокій та стурбованість

Важко слухати ефективно, коли у вас можуть бути інші вагомі проблеми. Якщо ви стикаєтеся з тим, що потрібно виконати проект або, можливо, подати важливий звіт, ви, можливо, занадто занепокоєні поточними невдачами і складностями. Ви можете бути стурбовані особистими проблемами, такими як сімейні проблеми або проблеми зі здоров'ям, крім професійного тиску.

## 4. Відчуття недостатнього значення повідомлення.

Хоча люди можуть говорити про речі, які для них очевидно важливі, це може бути набагато менш важливим для вас. У масштабі від одного до десяти, вони можуть сприймати інформацію як одинадцять, а для вас це може бути мінус вісім! Їх пріоритет може мати незначний вплив, інтерес або значення для вас. Ви навіть можете відчувати негативну реакцію: «Чому вони на це витрачають свій час?», або «Чому вони думають, що я взагалі маю цим цікавитись?»



## 5. Проблеми концентрації.

Ця проблема виникає тоді, коли дуже інтелектуальні люди з високим IQ мають зосередити увагу на повідомленнях, що є надто простими. Результатом буде нудьга та розум, наповнений іншими думками. За оцінками, середня людина складає від 120 до 180 слів на хвилину. Наш мозок насправді здатний обробляти інформацію на значно більшій швидкості (приблизно в шість разів вище, від 700 до 1000 слів в хвилину). Що це означає, що у типовому спілкуванні доповідач не дає вам достатньо інформації для завантаження інтелекту. Ваш шалений мозок шукає роботу. Ви починаєте думати про своє наступне завдання, що ви збираєтеся робити, коли ви вийдете з роботи. У вас може бути п'ять чи шість різних думок, які одночасно конкурують за вашу увагу.

## 6. Передчасні висновки.

Фактично, це ознака спірного слухача. Це проявляється, коли ви слухаєте лише частину послання і, напевно, вже знаєте решту того, що кажуть. Якщо повідомлення стосується наболілої ситуації, ви можете почати захищати себе, перш ніж дати можливість навіть завершити доповідачу повідомлення. Ви, безсумнівно, мали досвід виступу чи запитання, коли хтось відповідав вам, не давши навіть закінчити думку. Тому кожному легко уявити що означають попередні висновки.

## 7. Упереджений прогноз щодо спілкування.

Це ще більш жорстка форма, ніж попередній пункт. Тут же ви робите припущення заздалегідь про те, про що буде спілкування, навіть до того, як воно навіть розпочнеться. Ви припускаєте, що ви вже знаєте, про що інша особа збирається сказати, перш ніж вона навіть відкриє рот. Ви можете почати сформулювати емоційну або словесну відповідь, не чуючи власне повідомлення. Ви відкидаєте слухання, тому що ви вже знаєте, що вони збираються сказати, і ви вже визначили, що не хочете це чути!

### 8. Упередження щодо спікера.

Попередній пункт, передбачувані припущення, стосуються змісту повідомлення. Тут мова піде про упередження до спікера, яке викривляє цінність повідомлення. В першу чергу це відбувається через низьку довіру до джерела інформації. Цей бар'єр існує, коли ви попередньо визначаєте роль та місце в ієрархії, чи ступінь обізнаності особи, яка доставляє повідомлення. Проблема часто стосується значною мірою гендерних, етнічних, релігійних, расових аспектів тощо. Для НТП слід також додати професійні упередження, що має місце стосовно «допоміжних», на їхню думку, спеціальностей.

### 9. Вибіркове слухання.

Даний стиль прослуховування несе в собі небезпеку втрати розуміння. Навіть якщо вам здається, що ви чітко розумієте, коли саме говорять щось важливе, а коли ні, час від часу ви можете помилятися і такі помилки можуть дорого коштувати. Зрозумійте, що обирання того, що сприймати, а що відкидати, як правило, емоційне та безпідставне. У будь-якому випадку це призводить до викривленого сприйняття інформації.

### 10. Поспішне занурення в деталі.

Це ще одна перешкода для ефективного слухання, що має особливо важливе значення для вас. Подібно до вибіркового прослуховування, це надмірний фокус на фрагментарних частинах повідомлення і нехтування більшої кількості інформації. Ця проблема типова для НТП. Ваша освіта, досвід та процес мислення спрямовані на глибокий аналіз. Ви намагаєтесь відразу сягнути глибини у всіх деталях. Саме через педантичність в деталях ви досягаєте професійного успіху. Однак, в комунікації ті ж навички можуть фактично бути контрпродуктивними.

### 11. Недостатня емпатія.

Дуже важко бути ефективним слухачем, коли ви ставитесь до повідомлення без належної емоційної та інтелектуальної уваги. Якщо у вас немає залученості, відчуття участі та бажання бути в

курсі справи участі, то ви слабко мотивовані уважно слухати. І це явище дуже типове. «Там так багато інформації, яка просто не стоується мене чи моєї сфери відповідальності, але я повинен сидіти там і слухати інших, замість того, щоб виконувати мою роботу. При цьому я роблю роботу у спільних інтересах, у тому числі, в інтересах тих, хто мене зараз від неї відволікає». Ви можете бути правими в більшості випадків. Однак, ваша правота ґрунтується на попередньому досвіді, який ігнорує зміни.

#### 12. Невідповідний емоційний стан (страх, гнів, горе тощо).

Внутрішні сильні емоції заглушують зовнішніх спікерів та поглинають практично повністю всі когнітивні здатності. Емоції провокують характерні фізичні реакції: пришвидшення дихання, пересохле горло, спітнілі долоні тощо. Можуть виникнути емоційні спалахи. Ви можете керуватися лише нав'язливим бажанням висловитись саме про свої емоції. Вам не може бути цікаве те, що хочуть сказати інші. Емоційний баланс - це величезний чинник процесу слухання. До речі, не лише негативні емоції впливають на сприйняття меседжів. Якщо ви збуджені чи щасливі, слухання стає однаково неефективним.

#### 13. Фізичні відволікання.

Фізичне середовище завжди має значний вплив на здатність будь-кого обробляти інформацію. Події, що переривають спікера та вас, зміни чи низька якість освітлення, метушня та фоновий шум - це лише декілька факторів, які порушують процес прослуховування. Вхідні телефонні дзвінки дуже відволікають, і важко входити та виходити з процесу прослуховування між дзвінками. Будь-які конкуруючі події у вашому полі зору, навіть на відстані, негативно впливають на ефективність вашого прослуховування.

#### 14. Погане подання повідомлення.

Коли особа, що доставляє повідомлення, робить це монотонно та нудно, або постійно відволікається, дуже важко залишатися зосередженим на її повідомленні. Ви, як реципієнт, мало можете на це вплинути. Ці обставини вимагають від вас більшої уваги та концентрації щоб підкреслити вашу увагу до слухання. Але це не повинно

спонукати вас відповідати як слухач симетрично: слухати неухважно.  
Ціна: витрачений час і незрозуміла суть.

### 15. Фіксація на похвалі.

Ваше слухання також вразливе у ситуаціях, коли вас хвалять. Приємні слова автоматично повторюються у вас у свідомості, ви-кликаючи приємні емоції. Хтось може зробити комплімент вашій роботі, і ви можете стати настільки поглинені тією частиною повідомлення, що не будете чути іншого. Ваше бажання, щоб світло позитивного визнання тривало як можна довше, є зрозумілим. Однак, інші не залишаються з вами у ейфорії, а йдуть далі.

## 3.9 Способи розвитку навичок ефективного слухання

По-перше, ви господар своїм вмінням слухати. Якщо хочете слухати краще – все в ваших руках. Першим кроком варто об'єктивно оцінити свій поточний рівень навичок. Далі варто взяти на себе зобов'язання покращувати ці навички протягом певного періоду часу. Точно так само, як ви берете на себе зобов'язання у проектах та завданнях, задовольняючи очікування клієнтів, колег чи керівництво. Зробіть своє зобов'язання відомим для ключових вузлів ваших комунікацій: безпосередніх керівників, колег та представників інших відділів, з якими ви спілкуєтесь. Якщо це можливо, сприйміть тренування у цьому так само, як тренування у інших професійних навичках. Дайте іншим дозвіл та можливість оцінювати ваш прогрес.

### *Шість реалій спілкування*

#### 1. Покращити вміння слухати досить реально.

Люди від природи погані слухачі. Всі хто не такий - навчилися цьому. Так, деякі люди можуть від початку краще слухати, але навчатися необхідно всім. Далі, ніхто не має переваг під час слухання перед джерелом інформації. Всі чують і бачать одне й те саме.

#### 2. Покращити вміння слухати можна якщо бути зацікавленим у прогресі персональних і професійних навичок.

Це робить з вас мотивованого учня. Навички не завжди легко здобуваються, інакше всі б їх мали! Успіх пропорційний зусиллям, які ви готові інвестувати в навчальний процес. Підвищення нави-

чок слухання має стати особистою метою. Встановіть додаткові цілі. Не сподівайтесь, що ви станете більш ефективним слухачем відразу. Контролюйте та відстежуйте свій успіх, щоб підтвердити свій ріст і розвиток. Ви повинні прагнути збільшити свою майстерність послідовно. І, як і у випадку з іншими навичками, ви ніколи не станете ідеальним слухачем.

### 3. Вміння слухати потребує практики.

Повторення - це ключ. Ефективне слухання стає другою природою, коли навички вбудовані, і єдиним можливим способом досягнення цього є практика, практика і, ще раз, практика. Активні вміння слухати, не стануть другою природою, якщо ви не бажаєте їх повторно використовувати. Перший прогрес часто скромний, і багато людей відмовляються продовжувати. Але. Хірурги практикують свої методи, пілоти проводять незліченну кількість годин у польоті, і професійні спортсмени життя проводять в тренуванні, перш ніж здобути вагомий результат та вирізнитись поміж іншими.

### 4. Час є важливим інструментом.

Якщо ви емоційна людина чи схильна до інерції, дайте собі певний час на становлення, перш ніж вимагати від себе стати ефективним слухачем. Спробуйте тренувати вміння слухати в найбільш зручний для себе час з психофізіологічної точки зору, коли ви найбільш продуктивні та у настрої. Так, часто спілкування виникає незаплановано, однак багато ситуацій можна й продумати наперед. Використовуйте свій вплив, коли можете. Зробіть так, щоб час працював на вас.

### 5. Вміння слухати залежить від внутрішніх настанов

Ваші навички слухання розвиваються навколо вашої здатності керувати своїми власними думками. Внутрішній діалог має величезний вплив на ваші здібності точно сприймати повідомлення інших людей. Щоб бути хорошим слухачем, ви повинні мати самодисципліну для виявлення та подолання перешкод для слухання, про які йшлося вище. Чи готуетесь ви до того, щоб бути союзником або супротивником? Чи зосереджуєтесь ви на сприйнятті чи відхиленні інформації? Ваша підготовка, внутрішній тон до сприйняття інформації відіграє величезну роль.

6. Деякі ефективні методи слухання кращі, ніж інші.

Унікальний характер індивідуальних сильних та слабких місць слухання має велике значення. Ви повинні вирішити, які прийоми більш продуктивні для вас. Ваша вірна самооцінка разом з оцінкою інших допоможе вам визначити, де ваші найбільші проблеми. Також враховуйте, що чим більшими є труднощі, тим важливіше бути наполегливим та винахідливим.

### ***П'ять кроків ефективного слухання***

- Задекларуйте бажання слухати
- Керуйте своїм фізичним середовищем
- Дайте внутрішню настанову слухати
- Оберіть «позу слухача»
- Зробіть процес слухання «активним»

1. Задекларуйте бажання слухати

Сповідання про вашу готовність слухати грає подвійну роль. По-перше, це створює середовище поваги та гідності, а також допомагає вашим партнерам-комунікаторам реалізувати свою функцію спікера. Це заохочує партнерів бути відкритим у спілкуванні. Задекларована готовність слухати та зацікавленість у меседжі допоможе зменшити будь-яке занепокоєння.

2. Керуйте своїм фізичним середовищем.

Це означає нейтралізація усіх можливих завад. Так, все не усунути. Але усуньте те, що залежить саме від вас. Все що ви не усунете, несе ризик завадити ефективному слуханню.

Усуньте якнайбільше завад спілкуванню, наприклад:

- активуйте «режим тиші» на телефоні;
- мінімізуйте можливий фоновий шум;
- відкладіть все, і зосередьтеся на спікері;
- звільніть свій стіл або відкладіть папери, документи у закриту папку чи шухляду;
- позиціонуйте себе, щоб вилучити потенційно відволікаючі речі з вашої лінії зору.
- вимкніть комп'ютер, або відверніть екран від лінії зору.

### 3. Дайте внутрішню настанову слухати.

*Подолайте внутрішні бар'єри.*

Це, в першу чергу, стосується широкого спектра упереджень. Здійснюйте контроль над вашою внутрішньою системою переконань і розумійте особливості спілкування інших. Це найкраще можна досягти шляхом усунення загальних упереджених ставлень до людей, що мають інший професійний (гендерний, культурний тощо) бекграунд. Це допомагає відокремити меседж від його носія. Зрозумійте, що ваші позиції і погляди можуть різнитися, і повної згоди між вами не буде. І це нормально.

*Уникайте припущення про негативні мотиви.*

Часто ви наперед очікуєте, що спілкування в тій чи іншій степені матиме негативний підтекст та результат. Це трапляється найчастіше, якщо є підстави вважати, що співрозмовник упереджений щодо вас. Тут відбувається шкідливе розширення контексту, вихід за межі факту поточної комунікації та приділення уваги історії. Прийміть факт можливої незгоди, особистої антипатії, конкуренції тощо як даність та мінімізуйте його вплив на дану конкретну розмову. Не сприймайте кожну розмову як черговий раунд протистояння, де вам треба перемогти, бодай, «за очками».

*Намагайтесь пригадати те, що було сказано.*

Запам'ятовуйте якомога більше, так, ніби вам потрібно написати звіт не лише про зміст, але й про всі деталі оточення під час спілкування. Для тренування в особливо важливих випадках можна намагатись відтворити все письмово. Та й взагалі, якщо мова йде про важливе, що вимагає конкретних дій в подальшому, детальний запис за свіжими спогадами у свій органайзер чи календар є вкрай виграною тактикою. Це допомагає додатково впорядкувати результати спілкування у вагомій свідомості та може бути корисним для підготовки до обговорень та прийняття рішень.

*Визначте значення меседжа для його носія*

Часто повідомлення, яке доставляється, набагато важливіше для вашого співрозмовника, ніж для вас. Часто подолати власні блоки та небажання вислухати можна через емпатію до співрозмовника та через апеляцію до загальнолюдських речей. Тому завжди намагайтесь зрозуміти пріоритет повідомлення для спікера. Це «слухаль-

ний» еквівалент Золотого правила: «Слухайте інших так, як би ви хотіли, щоб вони слухали вас».

*Керуйте своїми емоціями.*

Щоб бути ефективним слухачем, ви повинні навчитися дистанціюватися від імпульсивних, негативних емоційних реакцій. НТП, які є ефективними слухачами, розвивають здатність вибирати бажану реакцію та не дозволяють себе спровокувати або навмисно, або непередбачено саме через повідомлення. Якщо інші навмисно намагаються спровокувати вас і ви реагуєте занадто емоційно, ви даєте їм бонус. Ваша швидка негативна реакція може стати найефективнішою зброєю проти вас. Найкращий спосіб здійснити контроль над діалогом зовнішнім – це контроль над діалогом внутрішнім. Позитивних емоцій, доречі, це також стосується.

*Нотатка про письмове спілкування.*

Повідомлення, отримані в письмовому вигляді, електронною поштою, є офіційними документами, але вони також можуть бути провокаційними. Це може бути навмисно чи ненавмисно. Завжди утримуйтеся від миттєвої відповіді. Обдумайте, та звільніться від емоцій. Одна справа – усні комунікації на одинці, інша – у листуванні, коли копія спілкування залишається назавжди. Ваші втрати від такого протистояння неминучі, яким би переможцем у ньому ви себе не вважали.

#### 4. Оберіть «позу слухача».

Окрім управління фізичним середовищем ви також повинні керувати власне собою. Візуальна демонстрація вашої готовності слухати (або відсутність її) має значний вплив на спілкування. Невербальні меседжі, які ви надсилаєте, можуть заохочувати, перешкоджати або, навіть, залякати. Мова тіла є настільки ж важливим фактором у отриманні повідомлень, як і у їх виголошенні. Мова тіла, яка передає готовність слухати, містить наступне:

- Встановлюйте та підтримуйте відповідний візуальний контакт. Від 90 до 95 % часу ви маєте дивитись саме на партнера.
- Не фіксуйте погляд на порожньому просторі чи іншому об'єкті.
- Обмежте поля зору. Не блукайте поглядом занадто навколо партнера.



- Тримайте погляд зацікавленим, не демонструйте сконфуженість.
- Легко нахилийся до партнера, коли стоїте чи сидите.
- Підтримуйте відкриту позу. Уникайте перехрещених рук та ніг, спускаючись по плечах або припускаючи «позицію фламінго» – осідання на одній нозі.
- Вберігайте співрозмовника від завад.

*Покажіть, що ви слухаєте, даючи словесні підтвердження*

Підтвердження можуть приймати форму висловлювань і включати відповідні короткі репліки «Так», «Цікаво», «Добре» тощо. Ці жести є доказом вашої уваги. Ваші вербальні та невербальні реакції на інформацію можуть або збільшити, або знизити рівень самооцінки та впевненості ваших співрозмовників. Реакції заохочують або перешкоджають їм спілкуватися з вами більш чесно та відкрито. Будь-які відчутні ознаки залякування, незацікавленість або негативне судження з вашого боку гальмують як ефективність донесення, так і обсяг та якість інформації, яку вони передають. *Ви ніколи не можете знати важливість того, що вони не сказали.* Потім не варто рефлексувати, що ви про щось не дізнались вчасно.

5. Зробіть процес слухання «активним».

Шість ознак-тактик активного та ефективного слухача.

- Робіть нотатки.
- Ставіть відповідні запитання.
- Не говоріть самі.
- Підсумовуйте у свідомості.
- Шукайте та визнайте сфери компромісу та згоди.
- Підбивайте підсумки і повторюйте

*Робіть нотатки.*

Активно робити нотатки, коли інші говорять – виграшна тактика. Завжди запитуйте співрозмовника про дозвіл і розкажіть йому, чому ви хочете записати основні пункти меседжу. Це демонстрація поваги до співрозмовника і підкреслення важливості інформації.

*Задайте відповідні запитання.*

Це допомагає співрозмовнику не відходити від теми самому, особливо коли він не надто просунутий в ефективних комунікаціях. Якщо ви не маєте чіткого уявлення про те, що було сказано, негайно уточніть, щоб уникнути непорозумінь. Використовуйте надзвичайну обережність, щоб переконатись, що ваші питання сприймаються як позитивний сигнал, і їх розуміють як виклики компетенції чи авторитету спікера. Завжди демонструйте бажання прояснити, зрозуміти, а не контраргументувати.

*Не говоріть самі.*

Зрозумілою є тенденція до контролю комунікацій через власне висловлення. Це спонукає вас починати говорити самому і несе загрозу процесу слухання. Тому будь-яке бажання висловитись в процесі слухання (окрім вищезазначених) краще притримати. Якщо ви хочете сказати щось важливе - ви про це згадаєте і дочекаєтесь нагоди. Якщо нічого важливого немає – краще дослухати. Користі з цього буде більше навіть з міркувань донесення власної позиції.

*Підсумуйте у свідомості.*

Класифікуйте та структуруйте інформацію одразу, але не заглиблюйтесь в деталі, щоб не вимкнутись з подальшого слухання. Намагайтесь зрозуміти структуру меседжу: де відбувається зміна змістових блоків, де йдуть оціночні судження чи емоції. Постійно задавайте собі наступні питання:

- Які найбільш важливі моменти меседжу?
- Чи існують питання, які слід обговорювати окремо?
- Які дії треба виконати, щоб перевірити та переконатись в справедливості змісту меседжа, або прояснити даний зміст?
- Які сильні та слабкі місця меседжа?

*Шукайте та визнайте сфери компромісу та згоди*

Важливо визначити та визнати всі області перетину та спільні точки зору з вашим співрозмовником. Дайте йому позитивний кредит. Рахуйте «бали» подумки, об'єктивно зіставляйте величину розбіжностей та ціну їх неповного подолання. Ніколи не переривайте свого співрозмовника своєю незгодою. Тоді буде більше пунктів згоди, ніж пунктів суперечок. Ця стратегія дозволяє вам обговорити точки суперечки в позитивному, вигідному саме вам порядку. Зба-

лансованість дозволяє не лише вирішити питання за сутністю, але й залишає гарні емоції та інвестує у майбутні комунікації. Не покладайтеся у цьому на співрозмовника, можливо, він не такий досвідчений комунікатор. Не давайте вже його недосвідченості все псувати.

### **3.10 ВИСНОВКИ до розділу 3**

1. Науково технічні працівники мають вагомі негативні внутрішні передумови до ефективних комунікацій, які стають на заваді кар'єрного зростання. Інтелект та висока відданість роботі можуть працювати проти кар'єри, якщо про це не подбати.
2. Роль Soft Skills у сучасному світі та професійних середовищах лише зростає через збільшення обсягів інформації та інтенсифікації процесу обміну нею як у горизонтальному, так і у вертикальному напрямках.
3. Дві підвалини ефективних комунікацій: зміст меседжа та його емоційний вплив на аудиторію. Відчуття та розуміння ролі кожного з них та їх синергії визначає персональні комунікаційні навички.
4. Критика є важливою частиною взаємодії та становлення спеціаліста. Правильне подання критики дозволяє не виправляти чужі помилки самому, а правильне сприйняття критики забезпечує власне професійне зростання та авторитету в колективі. Треба бути вимогливим до себе, в першу чергу, як під час надання критики, так і під час її сприйняття.
5. Ефективне слухання фактор без якого неможливі ефективні комунікації. Навичка потребує постійного контролю та розвитку, оскільки людина від природи поганий слухач. В основі розвитку слухання є контроль внутрішніх та зовнішніх чинників, що перешкоджають цьому.

## 4. Корпоративна культура та організація бізнес-процесів

### 4.1 Сучасна корпоративна культура

Якщо ви не станете підприємцем самостійно, ви будете працювати на певному підприємстві або в некомерційній організації після закінчення навчання. Для простоти, ми будемо використовувати терміни компанія чи фірма для позначення будь-якої організації, де ви можете працювати. Початок роботи є захоплюючим і іноді трохи незвичним та лячним. Кожна компанія має свої особливості, формалізована частина яких і називається корпоративною культурою.

Корпоративна культура: термін для узагальнення основних рис життя в певній компанії. На культуру компанії впливає її історія, тип бізнесу, стиль управління, цінності, ставлення до клієнтів та ставлення до своїх працівників. Взагалі, всі особливості певної культури компанії створюють певну якість життя в робочому просторі цієї компанії. Розглянемо детально основні передумови корпоративної культури.

#### 1. Історія компанії

Походження фірми часто є центральним. Культура 100-річної сталеливарної фірми буде залежати від накопичених традицій, до яких звикли більшість співробітників. Наприклад, культура нещодавно заснованої фірми з виробництва електроніки може більше залежати від підприємницького духу засновників, які все ще є власниками та обіймають високі посади. Таким чином, факти та навіть міфологія походження компанії можуть бути головними. Наприклад, Magna International Inc. пропагує культуру, дуже пов'язану з мріями, прагненнями та відкритим стилем управління його засновника Френка Стронача. Spar Aerospace Ltd. все ще має сильну орієнтацію на дослідження та розробки.

#### 2. Тип бізнесу

На культуру також сильно впливає тип бізнесу компанії. Багато ІТ фірм, наприклад, відомі своїми гнучкими, нетрадиційними підходами. Такі фірми підтримують постійні зміни та інновації. Відома конкурентоспроможність галузевої індустрії, ймовірно, надихає на цю культурну рису. Проте деякі з великих виробників комп'ютерного обладнання мають культуру, орієнтовану більше на традиції, форма-

льність та звичаї. Тим не менше, як розробники програмного забезпечення, так і апаратної частини мають спільну: високий рівень обслуговування клієнтів.

### 3. Стиль управління

Головним компонентом культури компанії є його стиль лідерства. Деякі компанії працюють відповідно до жорсткої ієрархії, причому всі рішення приймаються вгорі. Інші компанії практикують прийняття рішень широким колом працівників. Логічно, що більшість фірм мають культуру прийняття рішень, яка лежить десь між цими двома крайнощами. Наприклад, Google раз на тиждень практикує великі збори працівників в головному офісі з медійним підключенням до інших офісів, де кожен працівник може поставити питання, або дати рекомендацію CEO компанії.

### *Глобальне робоче місце*

Хотілось би вірити, колись ви матимете досвід роботи у великій міжнародній корпорації, яка займається певним бізнесом за кордоном своєї рідної країни, яка може мати навіть міжнародні офіси. Такі організації стикаються з різними можливостями та викликами, тому шукають працівників, які можуть розглядати проблеми з точки зору людей, що не входять до їхньої культури. Безумовно, існує кілька основних етичних правил, загальних для більшості культур, з якими ви будете займатися бізнесом. Але, крім цих основних цінностей, існує велика різниця, які співробітники мультинаціональних фірм повинні вивчати, а потім відображати у спілкуванні з колегами, продавцями та замовниками. Далі, такі працівники повинні мати додаткові комунікаційні навички та бути підготованими до подорожей, частих відряджень та змін робочих місць. Наступні питання та відповіді на них дозволять вірно зорієнтуватися в особливостях роботи в великих міжнародних корпораціях.

Безумовно, постановка цих питань не означає, що варто ставити під сумнів власні етичні цінності. Ця рекомендація означає, що спочатку варто осмислити культуру, з якими маєте справу. Міжкультурні знання перетворюються на потужний інструмент. Якщо ми усвідомлюємо різноманітність, то ми будемо краще готові діяти.

Таблиця ХХ – Основні впливи загальної культури на професійну діяльність

№	Поняття	Що там в іншій культурі?
1	Робота	Ставлення до роботи, погляди та правила, роль трудової діяльності в житті взагалі.
2	Час	Який підхід до часу: початок та закінчення зустрічей, пунктуальність, очікуваний час відгуку на запити щодо дій, години робочого дня тощо?
3	Стать	Які домінуючі релігійні та філософські переконаннями в культурі партнера, і як вони впливають на робоче місце?
4	Віра	Якими є їх погляди на рівність чоловіків і жінок на робочому місці, і як ці погляди впливають на їх дії?
5	Особисті стосунки	Як складаються особисті стосунки між людьми, які ведуть бізнес один з одним?
6	Команда	Що означає спільна робота у бізнесі, яке ставлення до індивідуальної ініціативи?
7	Параметри зв'язку	Які види ділових комунікацій оцінюються як більш офіційні джерела: формальні презентації, випадкові зустрічі, електронні повідомлення, телефонні дзвінки?
8	Ведення переговорів	Якими є їх очікування щодо переговорного процесу та, зокрема, як передається негативна інформація?
9	Мова тіла	Які типи мови тіла найбільш поширені в культурі, і як ці типи відрізняються від ваших власних?
10	Параметри документації та угод	Які формальні норми є найбільш важливими для них, в. т.ч. в стилі та організації інформації? Наскільки важливий дизайн документа?

## 4.2 Загальні та прикладні проблеми професійної етики

Етика - це системи моральних, соціальних або культурних цінностей, які керують поведінкою особи чи спільноти. Для багатьох людей, діяти етично, просто означає «чинити вірно». Та найскладніше дати дороговказ тому «правильно». Етичний вибір, зрештою, не завжди прямий і чітких алгоритмів не існує.

Кожне рішення, яке ви робите, має етичний вимір, будь то очевидним чи ні. З досвідом ви зрозумієте, в більшості ситуацій на робочому місці, етичний вибір є очевидним, тому рішення прийматимуться швидко. Проте іноді виникають етичні дилеми, які потре-

бують більшої уваги. Етична дилема пропонує вибір серед двох чи більше незадовільних до кінця варіантів розвитку.

Навіть для НТР розв'язання етичних дилем є частиною роботи. На кону ресурси, час і репутація, тому ви будете відчувати тиск, щоб нехтувати, викривляти правила, спотворювати чи перебільшувати результати. Все посилюється конкуренцією в колективах. Етичні дилеми можуть змусити нас робити вибір між вкрай незадовільними варіантами. Загалом, люди рідко порушують етику без вагомих на то причин. Постійний рух вперед часто означає ризикувати або поводитися з іншими несправедливо. Страх перед невдачею, бажанням вижити, тиском з боку інших або просто серія поганих рішень – найрозповсюдженіші причини. Невелика брехня призводить до більшої брехні, поки все не посиплеться як картковий будинок.

### ***Структура етики***

Як ви можете визначити етичні питання та зробити відповідний вибір? Щоб почати, треба спробувати зрозуміти зміст фрази «чинити правильно». Етику розглядають на трьох рівнях [2].

**Особиста етика** - цінності, отримані від сім'ї, культури та віри.

**Соціальна етика** - цінності, джерелом яких є законність, користь або раціональність та турбота про інших.

**Етика збереження** - цінності, які захищають та зберігають екосистему, в якій ми живемо.

### ***Особиста етика***

До цього моменту у вашому житті ви розвинули добрі почуття правильного і невірного. Більш імовірно, ваша особиста етика впливає з вашої родини, вашої культури та вашої віри. Ваша сім'я, особливо ваші батьки, навчила вас деяким життєвим принципам. Тим часом ваша культура, включаючи ваших сусідів або навіть людей, яких ви дивитесь на телебаченні, визначила, як ви приймаєте рішення. Нарешті, для багатьох людей релігія дає конкретні рекомендації як вони повинні жити своїм життям. На робочому місці важливим є сильне відчуття особистих цінностей, оскільки вони є першою інстанцією для етичної поведінки.



### *Соціальна етика*

На робочих місцях найбільш складні етичні дилеми зазвичай зустрічаються в соціальній сфері. Соціальна етика вимагає від вас більше думати про наслідки ваших дій чи дій вашої компанії.

Спеціаліст з практичної етики Мануель Веласкес (2002) пропонує корисну категоризацію соціально-етичних ситуацій з чотирьох частин [3]:

1. *Права* - це основні свободи, які є природними для людини або надані одними громадянами іншим громадянам (або, як у нас кажуть державою). Права людини, подібні до тих, що згадуються в Декларації незалежності США (життя, свобода та прагнення до щастя), є вродженими і не можуть бути відібрані. Конституційні права (свобода слова, право носити озброєння, захист від подвійної небезпеки)- це права, які спільно мають громадяни нації.

2. *Правосуддя* - справедливість передбачає справедливість серед рівних. Правосуддя приймає свою найбільш очевидну форму в законах, що керують суспільством. Закони є формалізованою етичною системою, яка покликана забезпечити рівноправність та справедливість людей. Аналогічно корпоративна політика чи етика - це правила, які гарантують справедливість в компанії.

3. *Корисність чи утилітарність* - інтереси більшості повинні переважати інтереси небагатьох. Першорядне значення для утилітаризму - це найбільше користь для найбільшої кількості людей.

4. *Догляд, піклування та охорона* - передбачає, що толерантність і співчуття мають перевагу над жорсткими, абсолютними правилами. Етика піклування припускає, що кожен ситуацію слід судити, приділяючи підвищену увагу турботі про благополуччя людей та збереження відносин. Вона також визнає, що деякі відносини, як, наприклад, ті, що стосуються друзів та сім'ї, в окремих випадках призведуть до етичного вибору, який перевершить права, справедливість та корисність.

Юридичні питання, як правило, пов'язані з правосуддям, особливо важливі у технічному спілкуванні, оскільки спокуса обійти закон, щоб отримати конкурентну перевагу, великі. Юридичні питання авторського права, патентного права, відповідальності, конфіденційності та шахрайства є вирішальними проблемами, які впливають на по-

ведінку окремих осіб та компаній. Ви повинні бути в курсі законів, які застосовуються у галузі.

Під час прийняття рішень про соціальні етичні проблеми важливо спочатку визначити, які етичні категорії відповідають етичній дилемі, яку ви обмірковуєте. Потім вирішіть, яка з етичних категорій має більше значення, або тяжкості. В більшості випадків:

- Питання, пов'язані з правами, матимуть більше тяжкості, ніж питання, що стосуються законів.
- Питання, пов'язані з законами, матимуть більший ступінь тяжіння, ніж проблеми, пов'язані з корисністю.
- Питання, пов'язані з корисністю, матимуть більше тяжкості, ніж проблеми, пов'язані з піклуванням.

Є, звичайно, виключення. У деяких випадках корисність може бути використана для заперечення проти застарілих або несправедливих законів. Наприклад, свого часу в США було законним курити майже скрізь, в тому числі на робочому місці (і в шкільному класі). Використовуючи корисні аргументи, противники куріння успішно змінили ці закони. Сьогодні куріння все більше обмежується громадськістю.

### *Етика збереження*

Питання, що стосуються наших екосистем, все частіше стають джерелом етичних дилем. З проблемами, такими як глобальне потепління, зберігання ядерних відходів, видалення токсичних відходів та перенаселення, ми повинні вийти за рамки ідеї збереження особистих чеснот. Ми зараз змушені усвідомити, що здоров'я та виживання людей тісно пов'язані зі здоров'ям і виживанням всієї екосистеми, в якій ми живемо. Етика збереження включає питання збереження води, хімічного та ядерного виробництва та відходів, боротьби з комахами та бур'янами в сільському господарстві, видобутку корисних копалин, виробництва та використання енергії, землекористування, забруднення та інших екологічних проблем. Іншими словами, ваші міркування з етики повинні виходити за рамки людської спільноти.

Зрештою, етичні принципи збереження стосуються сталого розвитку. Чи можуть люди взаємодіяти з екологією таким чином, що така взаємодія буде стійкою в довгостроковій перспективі? Етика збереження визнає, що ресурси вичерпні і мають бути використані раціонально. Цей розділ етики закликає звернути увагу на наслідки

наших рішень щодо повітря, води, землі, рослин та тварин на цій планеті.

### ***Розв'язання етичних дилем***

Правильний вчинок може означати поставити свою репутацію та вашу кар'єру на кон. Це може означати поставити інтереси людей вище прибутку. Це також може означати доведення довгострокових інтересів середовища над короткостроковими рішеннями щодо утилізації відходів та використання ресурсів. Коли стикаєтеся з етичною дилемою, ви можете використовувати наступні п'ять питань, які допоможуть вам вирішити це питання (проф. Сем Драгга).

#### 1. Чи регулюють моє рішення будь-які закони чи правила?

В багатьох випадках закони на державному чи місцевому рівнях допомагають віднайти відповідні дії в етичній справі. Ви можете звернутись до юрисконсульта вашої компанії для керівництва цими питаннями. В іншому випадку, компанії часто мають письмові правила або процедури, що стосуються етичних ситуацій.

#### 2. Чи є корпоративні або професійні етичні кодекси?

Більшість компаній та професійних товариств мають оприлюднені етичні кодекси. Вони, як правило, досить *абстрактні*, але вони можуть допомогти розкрити етичні ситуації, щоб ви могли приймати чіткіші рішення.

#### 3. Чи існують в історії випадки, прецеденти?

Подивіться на аналогічні ситуації в минулому. Ваша компанія може вести облік минулих рішень, і ви часто можете знайти етичні випадки, що обговорюються в Інтернеті. Позначивши успіхи або невдачі в минулому, ви можете зробити більш обґрунтоване рішення.

#### 4. Що думають мої колеги?

Ваші співробітники, особливо люди з великим досвідом роботи, можуть мати певну інформацію щодо вирішення складних етичних ситуацій. По-перше, вони можуть допомогти вам оцінити серйозність ситуації. По-друге, вони можуть допомогти вам визначити вплив на інших. Як мінімум, можна претендувати на обговорення та на допомогу у розумінні фактів.

## 5. Що могли б зробити моральні лідери?

Ви можете шукати підказки моральних лідерів, яких ви поважаєте. Це можуть бути духовні лідери, захисники громадянських прав, піонери бізнесу чи навіть ваші друзі та родичі. У вашій ситуації, що вони будуть робити? Іноді їхні переконання можуть допомогти керувати вашими власними силами. Їхні історії можуть дати вам впевненість у тому, як чинити правильно. Зіткнувшись із етичною дилемою, вам, мабуть, доведеться зробити виклик суспільній думці. Врешті-решт, ви хочете прийняти обґрунтоване рішення. Якщо ви цілком враховуєте особисті, соціальні чинники, і перспективи збереження, ви, ймовірно, приймете правильне рішення.

В той самий час, до повсякденної практики більше пасує т.з. принцип рівного врахування інтересів (ECI, Equal Consideration of Interests): Ви повинні робити судження та діяти таким чином, щоб ставитися до інтересів та добробуту інших як не менш важливих, ніж ваші власні. Напевно ви вже зустрічали і інші трактування цієї простоти істини [5].

### 1. Будьте чесні

По-перше, ви повинні точно та своєчасно передавати інформацію своїм колегам, клієнтам та стороннім особам, таким як державні регулятори. Це правило також означає, що ви не повинні вводити в оману слухачів чи читачів, залишаючи важливу інформацію, яка стосується ситуації, продукту або послуги. Правило не передбачає способу чи форми, в якій інформація буде доставленою. Такі питання, як формат, організація та презентація, зміниться від культури до культури. Проте, необхідність точної та своєчасної інформації не зміниться.

### 2. Уникайте та запобігайте шкоди

Найцінніші, найпродуктивніші та приємніші робочі місця - це ті, що мають позитивну, конструктивну атмосферу. Один із способів досягнення такого робочого середовища у тому, щоб уникати слів або дій, розрахованих на шкоду іншим. Наприклад, уникайте негативних, розмов, що зачіпають почуття, розповсюджують недостовірну інформацію або витрачають час. Звичайно, різні культури мають відмінності, але це не змінює того факту, що слід враховувати слова та вчинки колег, клієнтів та конкурентів. Ідеальна мета - зробити робоче місце

кращим місцем в кінці дня; мінімальна мета повинна полягати в тому, щоб залишити його в не гіршому стані.

### 3. Дбайте про свої обов'язки

Люди чекають, що ви дотримаєтесь свого слова. Будьте обережні з зобов'язаннями, щодо менеджменту, підлеглих, клієнтів. Коли ви виконуєте законні обов'язки, будьте впевнені. Законним можна вважати те зобов'язання, яке не порушує вищезазначених принципів.

Культурні особливості можуть мати істотний вплив. Наприклад, в одній країні висловлювання на зустрічі може закріпити угоду з точки зору деяких учасників. В інших, необхідні декілька юридичних договорів. Переконайтеся, що ви знаходитесь в одній системі координат з оточенням.

### 4. Будьте незалежним

Колективна робота має вирішальне значення для успіху організації. Однак колективність праці не звільняє вас від особистої відповідальності за прийняття рішень. Ми не можемо просто дотримуватися колективних рішень, якщо ми маємо етичні застереження. Бути гарним членом команди зовсім не означає бути підкореним «груповому мисленню». Хоча ви повинні співпрацювати у командній роботі, ви не можете жертвувати своїми власними цінностями на вівтар групового консенсусу. Будьте чіткі і прямі, одночасно слухаючи та пристосовуючись до чужих поглядів.

### 5. Дотримуйтесь етики в письмі

Записані слова в друкованому вигляді, чи у медійному форматі являють особливий виклик, коли йдеться про демонстрацію вашої особистої етики. Дуже часто трапляються робочі моменти, коли надважливо продемонструвати свої переконання «під запис».

### ***Незгода з політикою компанії***

Етичні конфлікт між вами та вашою компанією ситуація вкрай серйозна, в якій потрібно поводитися обережно. Якщо ви підозрюєте, що ваша компанія або ваші керівники діють неетично, є кілька шляхів, які ви можете вчинити:

### 1. Переконавання через витрати та вигоди.

Після того, як ви збрали факти, спробуйте обговорити проблему зі своїми керівниками з точки зору витрат та втрат у майбутньому. Як правило, неетичні методи є дорогими у довгостроковій перспективі. Покажіть їм, що етичний вибір буде корисним у кінцевому підсумку.

### 2. Шукайте юридичну підтримку

У вашій компанії, напевно, буде адвокат, який може запропонувати юридичну консультацію з деяких питань. Ви можете відвідати юрисконсульта, щоб розібрати закони, що беруть участь у ситуації. Якщо ваша компанія не має юридичного консультанта або ви побоюєтесь до нього звертатись, можливо, доведеться звернутися за юридичною допомогою за межі компанії.

### 3. Допомога спеціальних осіб чи компаній – медіаторів.

Такі особи чи компанії часто пропонують послуги посередників, які можуть полегшити зустрічі між вами та вашими опонентами. Посередники не нададуть суджень у етичній справі, але вони можуть допомогти вам та іншим визначити поставлені проблеми та працювати над вирішенням.

### 4. Офіційні письмові звернення до керівництва

Ви можете зіткнутися з несправедливістю з боку безпосереднього керівництва. Якщо ви вважаєте, що сталася помилка, ви можете вирішити написати письмове звернення, в якому ви висловлюєте свою стурбованість, де виважено, але відверто викладете свою позицію. У документі напишіть всі факти та ваші побоювання. Потім передайте документ начальству, а копію збережіть собі. Такі звернення є як правило, ходом на майбутнє щоб підсилити вашу позицію.

### 5. «Вмикання сирени»

У серйозних випадках, особливо, коли на кону життя людей, можна брати на себе роль сирени. Це зазвичай передбачає звернення до правових органів, регуляторних органів чи засобів масової інформації. Бути сиреною - це серйозне рішення. Це вплине на вашу кар'єру та вашу компанію. Існують закони, які захищають тих, хто здійснює галас, але завжди існує особиста ціна, яку потрібно заплатити.

Етичні ситуації слід уважно розглянути, але їх не слід ігнорувати. Коли стикаєшся з етичною дилемою, доля спокушає її уникнути або робити вигляд, що її не існує. У будь-якій етичній ситуації вам слід вжити певних заходів. Бездіяльність з вашого боку є етично неправильною і може зробити вас чи вашу компанію вразливою, в тому числі, до судових позовів. Як мінімум, прийняття певних заходів дозволить вам жити у згоді з вашою совістю у майбутньому.

### IEEE Code of Ethics

Ми, члени IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), визнаючи важливість наших технологій для впливу на якість життя у всьому світі та прийняття особистих зобов'язань перед нашою професією, її членами та суспільством, яке ми обслуговуємо, цим зобов'язуємося до максимальної етичної та професійної поведінки.

1. Приймати відповідальність у прийнятті рішень, які відповідають безпеці, здоров'ю та добробуту населення, та негайно розкривати фактори, які можуть загрожувати суспільству чи навколишньому середовищу.
2. Уникати реальних або можливих конфліктів інтересів, коли це можливо, і розкривати їх зацікавленим сторонам, коли останні існують.
3. Бути чесним і реалістичним у формулюванні претензій або оцінок на основі наявних даних.
4. Відмовитись від хабарництва у всіх його формах.
5. Поліпшувати розуміння технологій, їх належного застосування та можливих наслідків.
6. Підтримувати та вдосконалювати власну технічну компетентність і перекладати завдання на інших, лише з метою навчання та передачі досвіду або після повного розкриття відповідних обмежень.
7. Шукати, приймати та пропонувати чесну критику власної роботи та здобутків інших, визнавати та виправляти помилки та правильно трактувати внесок інших осіб.
8. Справедливо розглядати всіх осіб незалежно від таких чинників, як раса, релігія, стать, інвалідність, вік чи національне походження.

9. Уникнути травмувань інших людей, пошкодження майна, репутації, долучатися до фальшивих чи шкідливих дій чи формувань.
10. Допомогати колегам у їх професійному розвитку та підтримувати їх у дотриманні цього етичного кодексу.

*Затверджено Радою директорів IEEE | Лютий 2006 р*

### **4.3 Етика сучасного робочого місця**

Деякі спеціалісти з права та етики вважають, що інформаційний вік вимагає нового етичного погляду або, принаймні, оновлення загальноприйнятої етики. Ці вчені можуть бути правими. Зрештою, наші етичні системи, особливо ті, що пов'язані з формами комунікації, засновані на друкованій пресі як найвидатнішій технології. Закони та керівні принципи щодо авторського права, плагіат, конфіденційність, обмін інформацією та конфіденційна інформація ґрунтуються на ідеї про те, що інформація має власника, а розповсюдження відбувається на папері. Плинний, обмінний, мінливий характер електронних файлів і інформації вимагає перегляду таких підходів.

#### **1. Закон про авторське право**

Сьогодні законодавство про авторське право суперечить електронному обміну інформацією, наприклад, зображеннями та музикою. У юридичних та незаконних формах копії книг, пісень та програмного забезпечення доступні в Інтернеті. Відповідно до закону ці матеріали належать особам, які писали або виготовляли їх; однак, як ці матеріали можуть бути захищені, коли їх можна «розшарити» кількома кліками миші?

#### **2. Торгові марки**

Люди або компанії можуть асоціювати символ, слово або фразу як свою власність шляхом надання статусу торговельної марки. Зазвичай товарний знак отримує сигнал <sup>TM</sup>. Наприклад, пошукова система Інтернету Google <sup>TM</sup> є торговельною маркою. Торговельна марка сигналізує, що компанія заявляє про те, що це слово використовується у сфері пошукових систем в Інтернеті. Щоб отримати додатковий захист, компанія може зареєструвати свою торговельну марку у Від-



ділі патентів та товарних знаків США, яка дозволяє компанії використовувати символ ® після логотипу, слова чи фрази. Після реєстрації товару власник торговельної марки має виключні права на використання цього символу, слова або фрази. Наприклад, знайомий синій символ IBM є його зареєстрованим товарним знаком, і він має виключне право на його використання.

### 3. Патенти

Винахідники машин, процесів, виробів та інших предметів можуть захистити свої винаходи шляхом їх патентування. Отримання патенту є дуже складним, оскільки запатентований механізм повинен бути явно унікальним. Але коли щось запатентовано, винахідник захищений від використання іншими його ідеями для створення нових продуктів.

### 4. Конфіденційність

Розумієте це чи ні, ваші дії регулярно контролюються за допомогою електронних мереж. Камери спостереження все ширше поширюються в нашому суспільстві, а ваша Інтернет активність відслідковується. Веб-сайти будуть надсилати або запитувати файли cookie, які ідентифікують ваш комп'ютер. Файли cookie можуть використовуватися для створення вашого профілю. Тим часом, на робочому місці ваші електронні та телефонні розмови можуть контролювати ваші керівники. Законодавство про конфіденційність для вирішення цих питань зараз лише створюється.

### 5. Обмін інформацією

Компанії часто створюють бази даних з інформацією про своїх клієнтів та працівників, які можуть бути надані іншим компаніям. Наразі це вже притаманно державному сектору. Обмін інформацією, особливо пов'язаний з медичною інформацією, є важливою проблемою, яка, потребує юридичного узгодження.

### 6. Інформація про компанію та власника

Як працівник компанії, ви маєте доступ до внутрішньої інформації, яка не повинна передаватися назовні. Інколи вона становить комерційну таємницю. У роботі, пов'язаній з державною діяльністю, ви навіть можете отримати відповідний рівень доступу. Коли ви вийдете

з компанії, ви не можете копіювати документи, бази даних або програмне забезпечення та забирати з собою. У деяких випадках вас навіть можуть попросити підписати документи, які не дозволять вам поділитися секретами вашого роботодавця з новим роботодавцем.

### 7. Наклеп та неправдива інформація

Вам або вашій компанії можуть бути пред'явлений позов за друк неправди (наклепу), що завдають шкоди репутації або засобам до існування іншої особи чи компанії. За допомогою можливостей Інтернету, наклеп має величезний негативний вплив. Наприклад, веб-сайт, який порушує права іншої особи чи компанії, може стати об'єктом для юридичного позову. Якщо ви використовуєте електронну пошту, щоб наклепувати інших, ці повідомлення можуть бути використані проти вас.

### 8. Шахрайство

Інтернет також відкриває всі нові можливості для шахрайства. «Умільці» знаходять нових жертв за класичними схемами шахрайства. Самі веб-сайти, можуть іноді створювати легітимність для шахрайської операції. Часто електронна пошта використовується для пошуку жертв.

### ***Етика для ІТ-спеціаліста за версією АСМ [6]***

Як бачимо, поле ІТ-етики особливо складне, і оскільки технологія продовжує розвиватися стрімко, етичні ситуації, що виникають, стають настільки складними, що вже не достатньо, просто бути доброю та моральною людиною для вирішення етичних питань. Потрібна основа для вирішення таких складних завдань – кодекс або набір дій, розроблений експертами, який узгоджений для використання певною спільнотою та застосовується стандартно та послідовно.

Розглянемо добре відомий [Кодекс](#) етики та професійної поведінки Комп'ютерної асоціації (АСМ, Association for Computing Machinery, 1992). Ми називаємо цей документ коротким словом «Кодекс». Цей Кодекс широко прийнятий у ІТ-спільноті та був розроблений, вдосконалений і застосований протягом багатьох років. Інші етичні кодекси містять аналогічні директиви, тому, для знайомства достатньо вивчити саме цей.

Кодекс ділиться на чотири частини. Він складається з восьми етичних стандартів, набору з дев'яти принципів, яких повинні дотримуватися всі фахівці з обчислювальної техніки; шість розділів для керівного складу, та два розділи щодо очікуваного виконання Кодексу.

Основна ідея кожного з цих восьми декларацій (розділів) є само собою зрозумілою. Проте, розповімо про кожну декларацію в галузі комп'ютерних технологій докладно. Слід зазначити, що сам [Кодекс](#) є цільним і читач завжди повинен посперитися на повний [Кодекс](#).

### 1. Внесок у суспільство та добробут людини

Почнемо з розділу 1.1, який звучить як " Внесок у суспільство та добробут людини " (АСМ, 1992). Цей розділ Кодексу стосується різноманітності. У сприянні добробуту людей ми повинні поважати всі культури та всіх людей незалежно від їх раси, релігії, кольору шкіри, національного походження, статі, віку, сімейного стану, фізичних вад, політичних переконань чи приналежності та сексуальних переваг. Кодекс детально пояснює: "Однією з найважливіших цілей професії ІТ-фахівця є мінімізація негативних наслідків обчислювальних систем, включаючи загрози здоров'ю та безпеці. При проектуванні або впровадженні систем обчислювальної техніки повинні намагатися забезпечити, щоб продукція їхніх зусиль використовувалася соціально відповідальними шляхами, відповідатиме соціальним потребам і уникне шкідливого впливу на здоров'я та добробут "(АСМ, 1992). Враховуючи важливість ІТ- спеціальностей для суспільства та спосіб, в якому вони переплітаються по всій критичній інфраструктурі, люди, які працюють у галузі ІТ, зобов'язані "розробляти та впроваджувати системи соціально відповідальними шляхами" (АСМ, 1992).

### 2. Уникайте шкоди іншим.

Це твердження очевидне в тому сенсі, що неправильно завдати шкоди іншим. Проте, в контексті інформаційних технологій цей вислів означає, що ми не повинні робити нічого такого, що призводить до того, що людина, наприклад, втрачає комп'ютерні дані, час або гроші через навмисне знищення або втручання в комп'ютерні системи. Розглянемо випадок, коли вірус заражає та шкодить багатьом

комп'ютерам. Цей акт явно спричиняє шкоду іншим тому, що їм доведеться витратити час і гроші, щоб вийти з проблеми, і вони втратять продуктивний час, коли їх увага зміститься для вирішення проблеми спричинені вірусом. Можна уявити ситуацію, коли програма все ще має помилки, але інженери вимушені випустити її у світ, оскільки компанія сильно відстає від вже оголошеної дати випуску. Якщо мова про медичну програму, потенціал для шкоди своїм користувачам може бути суттєвим. "Якщо менеджмент не намагається зреагувати та усунути небезпеку, може знадобитися «вмикання сирени», щоб допомогти вирішити проблему або зменшити ризик. Проте, примхливий або неправильний звіт про порушення може сам по собі бути шкідливим. Перш ніж повідомляти про порушення, всі релевантні аспекти цього інциденту повинні бути ретельно оцінені (АСМ, 1992). І в цьому випадку, як і в багатьох етичних ситуаціях, може не бути абсолютно чіткої відповіді про курс дій, який треба взяти.

### 3. Будьте чесні та довірливі

Пункт 1.3 говорить: "Будьте чесні та довірливі" (АСМ, 1992). Знову ж таки, ми маємо самодостатнє етичне твердження, але в контексті ІТ твердження означає, що не слід говорити неправду, наприклад, про можливості системи. Наприклад, можна порушити це твердження, зробивши заяву про те, що система, яка, на вашу думку, є захищена. Очевидно, що клієнти та споживачі залежать від спеціалістів з інформаційних технологій, щоб забезпечити точну та чесну інформацію про можливості комп'ютерів, програмного забезпечення та пов'язаних систем.

### 4. Будьте справедливими та вживайте заходів, щоб не дискримінувати

Заява 1.4 говорить: "Будьте справедливими та вживайте заходів, щоб не дискримінувати" (АСМ, 1992). На додаток до звичайних наслідків такої заяви, в контексті обчислення твердження означає, що нікому не слід заперечувати авторизований доступ до обчислювальних ресурсів на основі "расової, статевої, віросповідання, віку, інвалідності, національного походження чи іншого подібного фактори" (АСМ, 1992).

5. Поважайте права власності, авторські права та патенти

У декларації 1.5 сказано: "Поважайте права власності, включаючи авторські права та патенти" (АСМ, 1992). На додаток до звичайних наслідків такої заяви, в цьому контексті це твердження стосується, перш за все, дотримання авторських прав і патентів на програмне забезпечення та інші матеріали, пов'язані з комп'ютером. "Неавторизоване копіювання матеріалів не повинно бути дозволено" (АСМ, 1992). ІТ-фахівці повинні взяти на себе провідну роль у повазі до роботи інших.

6. Приділяйте увагу до інтелектуальної власності

У заяві 1.6 говориться: "Належний кредит інтелектуальній власності" (АСМ, 1992). Це твердження означає, що ІТ-фахівці повинні захищати інтелектуальну власність. Правильне кредитування повинно бути дано за когось ідеї "навіть у випадках, коли робота не було явно захищено авторським правом, патентом тощо" (АСМ, 1992).

7. Поважайте недоторканість приватного життя інших

Заява 1.7 говорить "поважайте недоторканість приватного життя інших" (АСМ, 1992). У комп'ютерній середовищі може бути доступ до широкого кола особистої інформації та даних. Така особиста інформація та дані повинні залишатися приватними та контролюватися лише відповідно до опублікованих політик, пов'язаних із відповідними системами. Ця інформація повинна бути видалена у відповідні часи, як і старі резервні копії, які більше не потрібні для офіційних цілей. "Користувацькі дані, що спостерігаються під час виконання звичайних функцій системи експлуатації та обслуговування, повинні розглядатися найсуворішою конфіденційністю, за винятком випадків, коли це свідчить про порушення законодавства, організаційних правил або цього Кодексу. У цих випадках характер або зміст цієї інформації повинні бути розкриті лише відповідним органам" (АСМ, 1992).

8. Шануйте конфіденційність

Пункт 1.8 говорить "Шануйте конфіденційність" (АСМ, 1992). "Етичною проблемою є дотримання всіх зобов'язань щодо конфіденційності роботодавцям, клієнтам та користувачам, якщо вони не

звільнені від таких зобов'язань відповідно до вимог закону чи інших принципів цього Кодексу" (АСМ, 1992).

З [Кодексу](#) видно, що ІТ-фахівці мають багато важливих етичних зобов'язань перед колегами, роботодавцями та суспільством.

### ***Професійні принципи ІТ-шників***

Розглянемо другу частину [Кодексу](#). Попри те, що цей Кодекс застосовується до області обчислень, багато висловлювань у ньому також застосовуються безпосередньо до інших професій. Почнемо з переліку елементів у Кодексі, який застосовується для всіх комп'ютерних фахівців.

- 2.1 Прагнення до найвищої якості, ефективності та гідності як у процесі, так і в продуктах професійної діяльності.
- 2.2 Отримання та підтримка професійної компетенції.
- 2.3 Знайте та поважайте чинні закони, що стосуються професійної роботи.
- 2.4 Прийняття та надання відповідного професійного огляду.
- 2.5 Надавання всебічної та ретельної оцінки комп'ютерним системам та їх впливу, включаючи аналіз можливих ризиків.
- 2.6 Повага до угод та призначених обов'язків.
- 2.7 Покращення розуміння суспільством ІТ-технологій та їх наслідків.
- 2.8 Доступ до обчислювальних та комунікаційних ресурсів лише за наявності дозволу(АСМ Flier, 2011).

Цей розділ Кодексу є досить простим. Він підкреслює досконалість, цілісність та обов'язки ІТ-фахівця. Давайте подивимося лише на одне твердження докладно. Пункт 2.7 "Покращення громадського розуміння обчислювальної техніки та її наслідків" (АСМ, 1992) вказує на те, що як найбільш обізнані в суспільстві люди про обчислення, ІТ-фахівці повинні прагнути навчати інших і допомагати їм зрозуміти основи ІТ та критично важливі особливості. Наприклад, ми несемо відповідальність боротьбу з різними міфами та спотворення, які можуть шкодити громадськості. Ми повинні допомагати інформувати громадськість про проблеми конфіденційності та безпеки, пов'язані з обчисленням, і рівень загрози для будь-якого сценарію. Наприклад, ці зусилля можуть включати пояснення поняття брандмауера для корис-

тувача, щоб допомогти ілюструвати такий користувач, як краще захистити комп'ютер, який буде підключатися до Інтернету.

### ***Роль лідерів***

- 3.1 Формулювання соціальних обов'язків членів організаційного та керівного складу та сприяння повному прийняттю цих обов'язків.
- 3.2 Управління персоналом та ресурсами для розробки та створення інформаційних систем, що підвищують якість робочого життя.
- 3.3 Визначення та підтримка належного та авторизованого використання ресурсів.
- 3.4 Забезпечення обізнаності та кваліфікації персоналу, що відповідає вимогам їх робочого місця та технічним засобам. З якими вони працюють.
- 3.5 Формулювання та підтримка політики, яка захищає гідність користувачів та інших людей, які постраждали від комп'ютерної системи.
- 3.6 Створення можливостей для членів організації вивчати принципи та обмеження комп'ютерних систем (АСМ, 1992).

Значення керівних імперативів досить чіткі. Для тих читачів, які знаходяться на лідерських позиціях, доцільно дотримуватися цих тверджень та переглядати їх періодично.

### ***Очікуване дотримання кодексу АСМ***

- 4.1 Підкріпити та пропагувати принципи цього кодексу
- 4.2 Вважати порушення цього кодексу несумісним з членством в АСМ "(АСМ, 1992).

Значення та цілі цих двох тверджень є зрозумілими і не вимагають подальшого пояснення.

#### 4.4 Робота в команді [2]

Робота в командах відбувається щодня на технічному робочому місці. Вміння «добре працювати у команді» є одним з головних для великих організацій. Здатність співпрацювати з іншими людьми є найважливішою навичкою, якщо ви збираєтеся досягти успіху в сьогоденному мережевому робочому місці.

Комп'ютери тільки підвищили здатність і необхідність працювати в командах. Інструменти комунікації, такі як електронна пошта, соціальна мережа, обмін миттєвими повідомленнями, чати та веб-сайти, дозволяють людям працювати разом в електронному вигляді. Віддалені роботи та «віртуальні офіси» стають все більш поширеними, і люди все більше починають працювати за межами традиційного офісу. Тепер, як ніколи, важливо, щоб ви навчилися користуватися комп'ютерами, щоб допомогти вам ефективно працювати з командою.

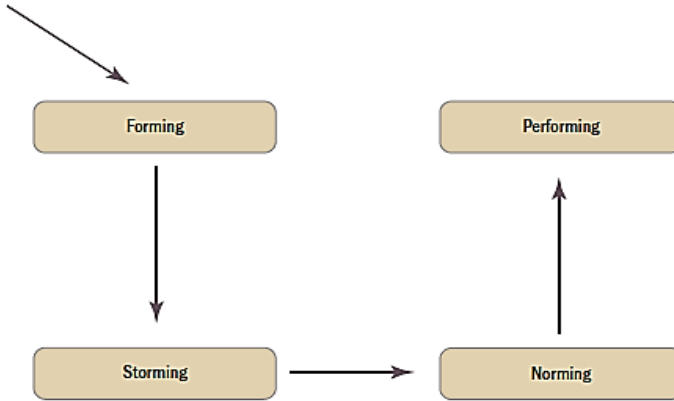
Було б добре, якби люди з самого початку добре працювали разом. Але, насправді, членам команди часто потрібен час, щоб встановити цілі та пристосуватися до робочих стилів та здібностей один одного. У 1965 році Брюс Такман представив модель того, як люди вчаться працювати разом. Він зазначив, що команди проходять чотири етапи. Ці етапи не є жорсткими, але команда має тенденцію рухатися вперед і назад між етапами, коли проект розвивається та рухається вперед.

##### **Формування: стратегічне планування**

Формування є важливою частиною процесу створення команди. В згуртованій команді члени оптимістичні щодо будь-якого нового проекту. Вони часто трохи тривожні, тому що кожна людина не знає про очікування інших. Отже, на стадії формування учасники повинні не лише познайомитись, але й вивчити сильні та слабкі сторони один одного. Коли ви формуєте нову команду, стратегічне планування є ключем до ефективної спільної роботи. Працюючи на наступних етапах на початку проекту, ви даєте команді час, щоб правильно скластися, часто заощаджуючи час та розчарування, коли проект рухається вперед.



### Tuckman's Four Stages of Teaming



#### 1. Визначте місію та цілі проекту

Не поспішайте, дайте відповіді на питання:

**Тема** – що нас просять розробити? Які межі нашого проекту?  
Що ми не просимо робити?

**Мета** (місія) – Яке призначення проекту? Чому нас просять це зробити? Які кінцеві результати, які нам пропонують виробляти?

**Споживачі** – Хто наші клієнти? Якими є їхні потреби, цінності та ставлення? Хто буде оцінювати нашу роботу?

**Контекст** – Які фізичні, економічні, політичні та етичні чинники вплинуть на цей проект? Як ми повинні пристосуватися до них?

#### 2. Визначте результати (Outcomes) проекту

Результати вашого проекту – це вимірювані результати зусиль команди. Щоб визначити результати вашого проекту, просто перетягніть свої цілі на вимірні результати. Потім вкажіть результати, які повинні з'явитись за результатом виконання проекту. Продукти – це продукти або послуги, які ви будете доставляти клієнту під час виконання проекту та після його завершення. Процес формування та формулювання цілей може зайняти деякий час. Але, врешті-решт, процес заощадить ваш час, тому що кожен член вашої команди матиме чітке уявлення про очікувані результати та продукти, які будуть створені.

### 3. Визначте обов'язки членів команди.

Як тільки ви визначите свої цілі, попросіть кожного члена команди розповісти про свої здібності та попередній досвід. Попросіть членів команди визначити шляхи їх участі у проекті. Обговорюйте будь-які обмеження часу або можливі конфлікти з іншими проектами. Якщо проект вашої команди передбачає написання документа, ви повинні визначити відповідальність за такою схемою:

**Координатор** - несе відповідальність за ведення графіку проекту та проведення зустрічей. Координатор - це не "бос". Скоріше, він є посередником, який допомагає тримати проект у курсі.

**Дослідники** - Одна чи дві особи в групі повинні бути призначені для збору інформації. Вони несуть відповідальність за пошук в Інтернеті, копання матеріалів у бібліотеці та координацію емпіричних досліджень у команді.

**Редактор** - відповідає за організацію та стиль документа. Він визначає місця, де відсутній зміст документа, або де інформація повинна бути реорганізована для досягнення мети проекту.

**Дизайнер** - відповідає за викладення документа, збір зображень та складання таблиць, графіків та діаграм. Зверніть увагу, що серед цих ролей немає "письменника". Натомість кожен з учасників групи несе відповідальність за написання частини документа.

### 4. Створіть календар проекту

Календарі проекту є важливими для виконання термінів. Багато програмних пакетів для управління проектами, такі як Microsoft Project, ArrantSoft та Artemis Project Management, допомагають командам викладати календарі для виконання проектів. Ці програми корисні для встановлення граничних термінів та визначення того, коли необхідно взаємопов'язані частини проекту. Але вам не потрібне програмне забезпечення для управління проектами для малих проектів. Найчастіше достатньо безкоштовного Trello, або Google Calendar разом з сервісами Keeps і Tasks. Надійна технологія управління часом полягає в тому, щоб використовувати віддалене планування, щоб визначити, коли вам потрібно виконати певні завдання та відповідати меншим і кінцевим строкам.

Для того, щоб зробити віддалене планування, розпочніть, встановивши термін дії проекту в календарі. Потім робота відстає від цього

кінцевого строку, записуючи дати виконання конкретних завдань проекту. Перевага календаря проекту полягає в тому, що вона тримає команду у завданні. Календар показує віхи для проекту, тому всі знають, як розвивається інша команда. Іншими словами, кожен в команді знає, коли його частина проекту повинна бути завершена.

#### 5. Складіть робочий план

План роботи – це опис того, як проект буде завершено. Робочі плани можуть бути як досить прості, так і є дуже детальними. Та завжди робочий план містить наступне:

- місію та цілі проекту.
- поетапний план для досягнення мети та цілей.
- Поверніться до календарю проекту.
- бюджет проекту, якщо це необхідно.
- підсумки результатів проекту.

Робочий план є корисним як для малих, так і для великих проєктів, оскільки члени команди повинні побачити проєкт у письмовій формі. Інакше вони відійдуть від зустрічей з дуже різними ідеями про те, що потрібно виконати. Написавши робочий план, ваша команда визначас, як буде завершено проєкт і хто відповідає за ті частини проєкту. Таким чином, члени команди можуть переглянути робочий план, якщо вони не знають про (1) які завдання виконуються, (2) коли завдання будуть завершені, і (3) хто відповідає за їх виконання.

#### 6. Домовтеся, як будуть вирішуватися конфлікти

Нарешті, ваша команда повинна говорити про те, як вона буде працювати з конфліктами. Конфлікт є природною, навіть здоровою, частиною командного проєкту. Однак найгірший момент, коли правила вирішення обговорюються вже під час конфлікту. Замість того, заздалегідь, поговоріть зі своєю командою про те, як потрібно чинити у випадку конфлікту.

- Чи буде команда голосувати щодо важливих теми? Яка більшість вирішальна?
- Чи буде команда спиратися на судження координатора команди або керівника?

- Чи має команда досягти повного консенсусу щодо прийняття рішень?
- Чи може будь-який член команди ініціювати збори в команді для обговорення конфліктів?
- Як саме фіксувати домовленості?

Ви не повинні ухилятися від конфліктів у вашій команді, оскільки конфлікт є природною частиною процесу об'єднання. Конструктивний конфлікт часто призводить до більшої творчості та тісніших зв'язків серед членів команди. Але руйнівний конфлікт може призвести до дисфункціональних робочих відносин, розчарувань і поганого морального духу. Щоб захопити конструктивну суперечку і звести до мінімуму руйнівний конфлікт, потрібно пройти деякий час на стадії формування, щоб домовитись про шляхи вирішення конфліктів.

### ***Штурм: Управління конфліктом***

Незабаром після етапу формування команди, як правило, проходить через фазу штурму. Коли починається реальна робота, певна напруга, як правило, виявляється серед членів команди. На цьому етапі членам команди потрібно буде провести переговори, адаптуватися та віднайти компроміси для досягнення місії команди. На етапі штурму члени команди можуть:

- Перешкоджати покращенню позицій інших
- Мати сумніви щодо спроможності робочого плану
- Конкурувати за ресурси або визнання
- Обурюватися, що інші не слухають їх ідей
- Дискутувати щодо цілей команди
- Піднімати питання етики чи політики, які потрібно вирішити
- Вважають, що вони роблять більше, ніж їм належить.

Штурм рідко приємний, але це природна частина процесу об'єднання. Під час штурму команди розуміють, що навіть найкращі плани роботи ніколи не досконалі і що люди не завжди працюють так само, як і мають однакові очікування. Важливо те, щоб не пускати невеликі конфлікти або розбіжності в сторону проекту.

### *Запуск ефективних зустрічей*

Одним із способів конструктивної роботи на етапі штурму є проведення ефективних зустрічей. Ніщо більше не заважає членам команди, ніж витратити час і сили на непродуктивну зустріч. Запустивши організовані зустрічі, ваша команда зможе зберегти структуру, необхідну для того, щоб люди могли працювати.

1. Визначте голову (фасилітатора), який буде відповідати за встановлення часу та порядку денного.

Як правило, то керівник. Та існує цікава тенденція, коли роль голови зустрічей по чергово змінюється серед членів команди. Таким чином, у кожного є можливість провести зустріч, дозволяючи кожній людині в команді взяти на себе роль керівництва. У ситуаціях у класі ваша команда повинна обертати роль фасилітатора для підтримки більш демократичного підходу.

2. Встановіть порядок денний.

Порядок денний - це список тем, які будуть обговорюватися. Координатор наради повинен вислати порядок денний засідання щонайменше за пару днів до засідання. Таким чином, всі будуть знати, які питання будуть обговорюватися та вирішені. Почніть кожну зустріч, спочатку переконавшись, що всі погоджуються на порядок денний. Потім, під час зустрічі, використовуйте порядок денний, щоб уникнути тем, які не стосуються зустрічі.

3. Починайте та закінчуйте вчасно

Якщо члени команди не присутні, розпочинайте зустріч у будь-якому випадку. Очікування тих, хто запізнюється то розчаруваннями тим, хто прибув вчасно. Якщо люди знають, що зустріч розпочнеться вчасно, вони будуть вчасно. Подібним чином, закінчіть зустрічі вчасно. Зустрічі, що тягнуться нескінченно, можуть бути не меншим розчаруваннями.

4. Обговорюйте кожен пункт окремо

Обговорюйте вичерпно кожен пункт порядку денного, перш ніж переходити до наступного. Недотримання пунктів порядку денного гарантує лише те, що зустріч буде неефективною. Якщо хтось хоче перейти до наступного пункту порядку денного, спочатку переконайтеся, що поточний пункт обговорення було вирішено.

### 5. Заохочуйте до участі

Кожен в команді повинен сказати щось про кожен предмет. Якщо хтось не висловлювався, фасилітатор повинен надати цій особі можливість говорити.

### 6. Дозволяйте не погоджуватися

На засіданнях не погоджуватися є нормальною практикою. Активне обговорення допоможе кожному набути вірне уявлення про проблему. Навіть якщо більшість швидко погоджується та знаходить консенсус, одна протилежна думка дозволить вивчити альтернативи.

### 7. Залишайте приміщення зборів одразу після знаходження консенсусу.

Можна говорити нескінченно про кожен пункт порядку денного, навіть після того, як команда досягне консенсусу. Отже, дозвольте будь-якому члену групи сигналізувати завершення, коли він відчуває, що досягнуто консенсусу. На цьому етапі ви можете взяти неофіційне або офіційне голосування, щоб визначити хід дії команди.

### 8. Протоколюйте засідання.

Під час зустрічей хтось повинен відповідати за збереження протоколу. Протокол фіксує рішення команди. Мінімально, всі рішення повинні бути записані. Після зустрічі фасилітатор повинен надіслати нотатки членам команди електронною поштою.

### 9. Коротко повторюйте рішення по кожному пункту порядку денного

Наприкінці засідання залиште кілька хвилин, щоб переглянути рішення, прийняті командою, і з'ясувати подальші дії. «Велика зустріч», яка залишає людей невпевненими в тому, що робити після неї вкрай демотивує. Отже, перегляньте кожен пункт порядку денного, підбиваючи підсумки (1), які дії буде прийнято, і (2) хто відповідає за вчинення цих дій.

### 10. Дивіться в майбутнє

Обговоріть, коли команда знову зустрінеться і очікує на цю зустріч. За необхідності уточніть, що слід виконати до наступної зу-

стрічі. Також вирішите, хто буде відповідати за сприяння наступній зустрічі.

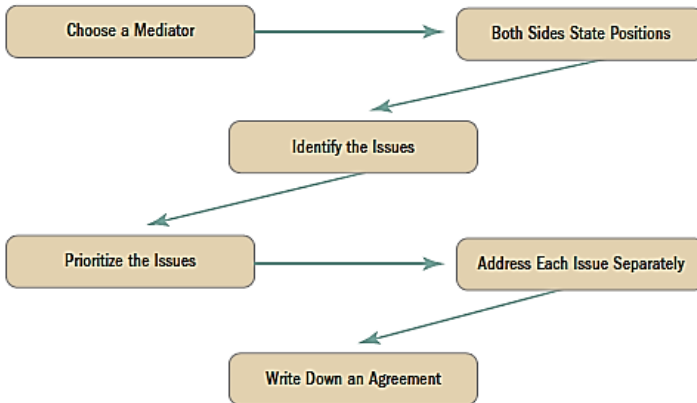
Як правило, штурм стає найбільш очевидним під час зустрічей. Люди бувають розчаровані і навіть розгнівані, в процесі становлення команди. Саме тому ефективні зустрічі настільки важливі. Створення передбачуваної структури для зустрічі може знизити рівень фрустрації, що дозволить правильно провести зустріч.

### *Рішення конфліктів*

Менші конфлікти слід розглядати, використовуючи методи розв'язання конфліктів, які ваша команда обговорювала під час формування. Переконайтеся, що кожен бажає відкрито висловити свою думку. Переконайтеся, що всі чують. Потім використовуйте методи вирішення конфлікту (голосування, рішення лідера команди, звернення до керівника, досягнення повного консенсусу), щоб вирішити, який шлях обрати.

Тим не менш, станеться ситуація, коли особистість або ідея зіткнуться так, що неможливо легко вирішити. У ці часи ви можете використати методи посередництва, щоб допомогти вашій команді рухатися вперед.

### **The Steps of Mediation**



### 1. Виберіть посередника.

Медіатор виглядає як арбітр. Він або вона не приймає жодну зі сторін. Замість цього робота посередника полягає в тому, щоб обидві сторони говорили про проблему. Коли діалог стає невірним або неефективним, посередник повертає обидві сторони до проблем. У формальному посередництві посередником є той, хто не є частиною групи, і не має ніяких зв'язків з обома сторонами. У неформальному посередництві один із членів групи, який не обрав сторони, часто може бути медіатором.

### 2. Попросіть обидві сторони викласти свої позиції.

Часто конфлікти виникають просто тому, що кожна сторона чітко не заявила про свою позицію. Як тільки кожна сторона мала можливість чітко пояснити свої ідеї, конфлікт має здаватися більш розв'язаним.

### 3. Визначте проблеми.

Обидві сторони повинні обговорити та визначити "питання", в яких вони не погоджуються. Часто суперечки ґрунтуються на невеликій кількості питань. Після виявлення цих проблем простіше говорити про них.

### 4. Визначте пріоритетність питань.

Деякі питання важливіші за інших. Визначивши пріоритетність питань, обидві сторони можуть зазвичай знаходити місця, де вони вже погоджуються. Або, у деяких випадках, головним пріоритетом для однієї сторони є не головна проблема для іншої сторони. Визначивши пріоритетні питання, обидві сторони часто починають бачити місце для переговорів.

### 5. Розгляньте кожне питання окремо, намагаючись знайти середину, прийнятну для обох сторін спору.

Зосередьтеся на кожному питанні окремо і продовжуйте шукати середній рівень між обома сторонами. Коли обидві сторони усвідомлюють, що вони мають багато спільних інтересів, вони, як правило, вирішуватимуть конфлікт.



б. Зафіксуйте згоду, яку досягнуто.

Оскільки медіація продовжується, обидві сторони, як правило, поступово узгоджують та вирішують деякі або всі питання. На цьому етапі це допомагає записати будь-які компроміси, які обидві сторони можуть погодити.

Секрет успішного посередництва полягає в тому, щоб зосередитись на питаннях, а не на особистостях чи образах. Робота посередника полягає в тому, щоб обидві сторони обговорювали питання, керувати обговоренням, вберігати від відволікань.

### ***Нормування: уточнення ролей команди***

Період штурму може бути розчаруванням, але незабаром ваша команда повинна перейти до наступного етапу. На цьому етапі члени вашої команди визнають свої обов'язки та ролі в проекті. Почуття єдності команди розвивається, оскільки люди починають довіряти один одному. Критика стане все більш конструктивною, оскільки члени команди прагнуть досягти місії та цілей проекту.

### ***Переосмислення цілей та підсумків-результатів***

Стадія штурму часто показує недоліки у робочому плані. Отже, при нормуванні, можливо, виявиться корисним переглянути та вдосконалити первинні рішення групи щодо цілей та результатів. Команда може також хотіти переглянути графік проекту та перерозподілити робоче навантаження. Вам не потрібно повністю переписати робочий план з нуля. У більшості випадків ви повинні залишити свій оригінальний робочий план. План, напевно, просто потребує перегляду та вдосконалення.

### ***Перевизначення ролей у команді***

Плануючи проект, ваша команда розподілила роботу, надаючи кожній особі конкретні обов'язки. Коли команда починає нормально працювати, ви помітите, що члени команди, як правило, беруть на себе ролі, що відображають їхні особистості, можливості та інтереси. Спеціаліст з менеджменту, Мередит Белбін (1981), розробив опис дев'яти командних ролей, які люди зазвичай дотримуються. Він також організував ці дев'ять ролей у трьох категоріях: орієнтовані на людей ролі, орієнтовані на дії ролі та роль мозку.

- Ролі, орієнтовані на людей:
  - Координатор встановлює порядок денний та відстежує цілі команди; запитує більш широкі питання та інколи узагальнює рішення команди; стежить за календарем проекту та координує роботу різних членів команди.
  - Аналітика та інформаційна підтримка, щоб знайти інформацію, долучивши до дискусії нові ідеї та стратегії, дивиться за межі команди на шляху вдосконалення проекту.
  - Колективний працівник зосереджується на виконанні своєї частки роботи;
- Ролі орієнтовані на дії. У цих ролях люди несуть відповідальність за все, що робиться:
  - Формувач фокусується на завданнях команди, шукаючи шаблони в командних дискусіях; підкреслює цільність проекту.
  - Виконавець наголошує на "способі" природи проекту та готовий розробити методи перетворення абстрактних цілей і планів в реальні дії.
  - Фінішер підкреслює увагу до деталей та загальної якості проекту; слідує за виконанням термінів та підтриманням графіка.
- Церебральні ролі. Люди, що займаються церебральними ролями, відповідають за планування, створення та надання експертизи у проекті:
  - Монітор / оцінювач тримає команду на завданні, критикуючи погані рішення або вказуючи на будь-які недоліки в міркуваннях; зосереджує на досягненні результатів.
  - «Фабрика ідей», часто забезпечуючи оригінальні пропозиції та інноваційні рішення проблем.
  - Експерт вносить особливі навички та знання команді; майстри конкретної теми або області досліджень, які доповнюють глибину обговорень у команди.

Коли команда починає «нормуватися», ви та інші члени команди витратите деякий час, щоб визначити роль, яку грає кожен з вас. Визначаючи командні ролі, ви можете скористатися природними сильними сторонами та інтересами кожного члена. Не всі ролі будуть заповнені, особливо в меншій команді. Замість цього кожен член команди може задіяти дві-три ролі залежно від проекту. Ролі можуть змінюватися і розвиватися, коли проект рухається вперед. Інакше кажучи, нехай лідер команди турбується про терміни та питання якості, а прості члени команди зосереджуються на досягненні конкретних завдань. Заохочуйте «координаторів» та «розробників» стежити за загальними цілями та місією команди.

### *Використання програмного забезпечення*

Під час роботи в команді вам може знадобитися використання свого роду програмного забезпечення, яке допомагає перемістити інформацію та документи. Такий софт дозволяє членам команди спілкуватися та працювати спільно. Можливо, найбільш поширеним призначенням таких групових програм є обмін документами та надсилання повідомлень.

Планування та календарі. Однією з найпотужніших функцій групового програмного забезпечення є можливість планувати зустрічі та зберігати загальний календар для команди. Завдяки цій функції члени команди можуть регулярно перевіряти календар, щоб бути в курсі поточних завдань.

Списки обговорень та обмін миттєвими повідомленнями - Groupware забезпечує легкий доступ до списків обговорень (зазвичай через електронну пошту) та обміну миттєвими повідомленнями. За допомогою цих інструментів члени команди можуть публікувати нотатки один одному в списку обговорень або обговорення в режимі реального часу за допомогою обміну миттєвими повідомленнями.

### *Виконання: підвищення якості*

Ваша команда виконує свою функцію, коли учасники проекту відповідають своїм завданням та ролями. Члени команди визнають таланти та слабкі сторони інших членів. Вони також починають передбачати потреби та можливості один одного.

Коли ваша команда виконує свою діяльність, ви можете почати шукати шляхи підвищення якості вашої роботи. Один з гуру якості

В. Едвардс Демінг розробив багато принципів загальної системи управління якістю (TQM) та безперервного поліпшення якості (CQI), які широко використовуються на технічних робочих місцях. Демінг стверджував, **що команди повинні робити акцент на вдосконаленні процесу**, а не просто на вимогу інших вдосконалювати продукт (Deming, 2000).

Як можна підвищити якість у вашій команді? Під час виконання корисною технікою є розробка схем зворотного зв'язку, в якій ваша команда регулярно порівнює результати з цілями проекту. Ефективна петля зворотного зв'язку повинна включати в себе методи збору відгуків про результати проекту. Щоб отримати зворотній зв'язок, можливо, можна буде ознайомитись з "фокусними групами" клієнтів. Можливо, продукт може бути ретельно протестований користувачем. Можливо, керівникам або зовнішнім експертам може бути запропоновано запропонувати пропозиції щодо вдосконалення. Тип відгуку, який вам потрібний, залежить від виду продукту, про який ваша команда просить створити.

Команди також повинні регулярно переглядати результати своїх членів. Команда буде мати свої підйоми та падіння. Там можуть бути навіть випадки, коли команда регресує в нормування чи навіть етапи штурму. Врешті-решт, команда виконавців, як правило, перегруповується і зосереджує увагу на якості.

### *Ключі до команди*

Ключі до хорошої команди є гарне планування та ефективне спілкування. Розглянуті в цьому розділі стратегії планування можуть здаватися додатковою роботою, особливо якщо час обмежений, і ваша команда прагне почати працювати над проектом. Але гарне планування врятує вашу команди часу в довгостроковій перспективі. Кожна людина потребує чіткого розуміння місії та кроків у проекті. Потім вам потрібно тримати лінії зв'язку відкритими. Плануйте регулярно спілкуватися по телефону, електронною поштою та текстовим повідомленням.

### *Віддалена робота*

Віддалена робота стає набагато частішою на сучасному технічному робочому місці. Іноді ваші члени команди будуть працювати кілька днів на тиждень вдома. Або вони можуть працювати, коли вони перебувають у дорозі. Дехто вже зараз працюють майже виключно з дому, йдучи до офісу лише тоді, коли це абсолютно необхідно. Гарне планування та ефективне спілкування є ключем до успіху у цих віртуальних робочих середовищах.

## 4.5 ВИСНОВКИ до розділу 4

1. Етичні питання у професійній діяльності мають ту ж вагу, що у повсякденній. Правильний етичний вибір кожного це психологічний комфорт та продуктивність та конкурентоспроможність колективу.
2. Динамічна зміна умов праці в сучасному світі робить правильний етичний вибір непростим завданням не лише через тиск отримати вигоду від порушення етики. Що значить «вчинити етично» часто не зрозуміло навіть досвідченим та моральним спеціалістам.
3. Етичні кодекси та інші формалізовані правила узагальнюють досвід та допомагають зрозуміти зміст «правильних вчинків». Вони забезпечують сталий розвиток колективів та професійних спільнот.
4. Створення колективів та проектних груп проходить через чотири етапи, кожен з яких потребує виконання домовленостей, чіткого управління і зворотного зв'язку.
5. Ключами до хорошої командної роботи є гарне планування та ефективне спілкування. Для цього слід якомога більш технологічно поставитись до цих елементів з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій та глибоким аналізом людського фактору.

## 5. Scrum: гнучка методологія та практична філософія оптимізації роботи команд

### 5.1 Scrum: витоки

#### *Криза каскадної моделі управління проектами*

Каскадна модель розробки широко вживалась і ще застосовується зараз в системній інженерії, в першу чергу, у виробництві та будівництві. Модель не передбачає зміни на пізніх етапах, що характерно, наприклад, для створення складних інженерних конструкцій (споруд, літаків, мостів і т. ін.). Дійсно, зміни в проекті фундаменту будинку після того, як покладений дах, коштують дуже дорого, тому досконалість на початкових етапах проектування просто необхідна.

Перед тим як перейти до нищівної критики такої моделі, варто зауважити, що для шаблонного продукування за наявності великого досвіду та гарної довідкової літератури методологія є цілком виправдною. Майже все можна запланувати у передбачити всі затримки та у такий спосіб керувати часом та бюджетом проекту. Однак щойно передбачається бодай натяк на нову якість результату чи елементи невизначеності, ефективність такого підходу стрімко знижується і стає від'ємною.

Хрестоматійним прикладом є розробка нової електронної системи «Вартовий» для ФБР в США після терактів 11 вересня 2001 року. Підрядник був більш ніж іменитий та досвідчений: [Lockheed Martin Corp](#), однак це не завадило незначним відхиленням у термінах та багатократного перевищення бюджету. Дану історію досить яскраво описав Дж. Сезерленд в передмові до свого бестселеру «Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time» [7]. «Тяганина ...ось характерна риса каскадної моделі». «...поетапні плани... виглядали настільки докладними, що давали керівництву впевненість, ніби процес розробки знаходиться у них під повним контролем, ... та ми були приречені випадати з графіка і катастрофічно виходити за рамки бюджету...» - саме такими цитатами описував він ефективність каскадної моделі.

Таким чином, серед головних недоліки каскадної моделі можна виділити

- необхідний перфекціонізм на кожному етапі,
- важко вносити зміни (якщо взагалі можливо),
- надлишкове проектування та планування,
- забагато «швів» у комунікаціях та забюрократизованість,
- поділ розробників на «*perfect*» та «*code monkeys*»,
- вразливість та кумулятивний ефект росту часу і витрат під час відхилень від плану.

Основний артефакт каскадної моделі і т.з. діаграми Ганта (Gantt chart), що наочно дозволяють планувати час та ресурси. Візуалізація являла собою каскад з відрізків виконання завдань, зображених у координатній чверті «час виконання»-«бюджет», див. Рис. 5.1. Але каскад виконання дає уявлення про масштаби наростання проблем, коли відбуваються затримки або додаткові витрати всередині такого плану. Зростання часу та ресурсів мають лавиноподібний характер.

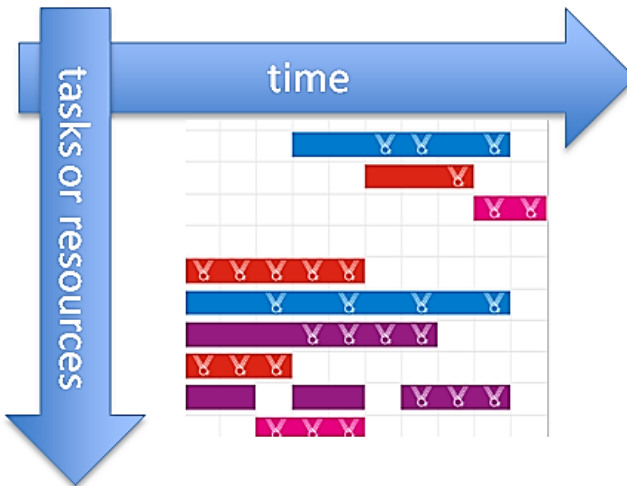


Рисунок 5.1 – Типовий вигляд діаграми Ганта

Історична довідка: Гант був офіцером у першу світову війну і саме тоді винайшов свою діаграму. Планування та управління тих часів було вкрай слабким. Результати битв говорять самі за себе: жодна військова компанія жодної з сторін не завершилась повноцінним успіхом. Все вирішили два фактори а) виснаження сторін, б) вступ у війну США на стороні Антанти.



## ***Виробничі принципи Toyota***

Scrum значною мірою використовує виробничу систему компанії Toyota, описану одним з співзасновників Таїти Оно. В першу чергу слід згадати ідею неперервного потоку: процес виробництва повинен бути швидким і безперебійним, а одна з ключових завдань керівництва - виявляти і усувати перешкоди на шляху. Все, що заважає його безперервності, класифікується як втрати. «Не буде перебільшенням сказати, що в періоди повільного зростання втрати є більшою мірою злочином перед усім світом, ніж просто комерційними втратами» - писав Таїти Оно. Усунення перешкод вимагає чесності перед собою та оточенням.

Розрізняється три види втрат, які в японських термінах звучать як мурі (втрати через нерозсудливе користання ресурсами); мура (втрати через нерівномірне розподілення ресурсів); муда (будь-які втрати, пов'язані з виробничим процесом). Ці ідеї тісно пов'язані з циклом Демінга, про який піде мова далі: планувати, діяти, перевіряти, коригувати. Планувати означає «уникати мурі»; діяти означає «уникати мура»; перевіряти означає «уникати муда»; коригувати означає мати волю до втілення.

Саме тому масові автівки Toyota є достатньо надійними. На заводі Toyota, якщо будь-який працівник помічає брак, він має право зупинити весь конвеєр. Весь персонал збирається, щоб розібратися з проблемою. Японцям не потрібно, щоб з заводів випускались автівки з дефектами, вони виправляють все відразу, і проблема усунена назавжди. Інакше такий брак може проявитися в сотнях автомобілів, що призведе до величезних збитків.

## ***Система Демінга***

За іронією долі вчителем японців був американський вчений. Вільям Едвардс Демінг був запрошений до післявоєнної Японії генералом Дугласом Макартуром для перебудови японської економіки, залучення нової еліти та американських фахівців. Вплив Демінга на японське виробництво був величезним. Він навчив сотні інженерів системі статистичного управління процесами.

Основними положеннями філософії Демінга є: точно вимірювати обсяг усього, що робиться; контролювати, наскільки добре все

робиться; прагнути до постійного вдосконалення. Причому недостатньо одного разу змінити процес в кращу сторону - слід постійно покращувати систему і вдосконалюватися самому. Постійно шукати те, що потрібно коригувати. Ніколи не зупинятися на досягнутому. Домогтися цього можна тільки одним шляхом: невтомно експериментувати, випробувати різні підходи. Чи стане краще, якщо я застосую такий спосіб? А як щодо цього? Що буде, якщо я зміню лише одну деталь? У липні 1950 року прозвучала одна з найблискупіших його лекцій, де він зокрема сказав: «Ви нічого не доб'єтесь, якщо будете тільки міркувати про якість. Ви маєте постійно прагнути вдосконалення персоналу».

Демінг запропонував свою модель управління якістю, яку в підсумку сприйняла вся японська економіка, – це цикл Демінга, або цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act «Планувати, діяти, перевіряти, коригувати»). Цей метод можна застосовувати до виробництва абсолютно всього і Scrum значною мірою ґрунтується на цих принципах.

### *Аналогії та запозичення ідей Scrum з інших сфер*

#### *Сюхарі*

У бойовому мистецтві айкідо існує поняття сюхарі (Shu Ha Ri) – це одночасно і концепція бойових мистецтв, і показник рівня майстерності. Стан Сю («дотримуватися») – перший щабель, коли ви тренуєтеся багато років, повторюючи за вчителем всі прийоми і рухи. Ви не додаєте ніяких змін, тому що не маєте права відхилитися від правил. Стан Ха («прориватися») – другий ступінь, коли ви, оволодівши усіма прийомами і правилами, можете звільнитися від них і почати імпровізувати. Нарешті, стан Рі («відділятися») – третій ступінь, коли ви настільки оволоділи майстерністю, що звільняєтесь від прийомів і рухів; тепер ви вище всіх правил і здатні творити власні стилі.

Scrum багато в чому нагадує сюхарі. Ця методика вимагає практики, уваги і постійних зусиль для досягнення нового стану - стану, в якому процеси течуть безперервним потоком і все відбувається як треба. Якщо вам траплялося дивитися виступи великих танцюристів або знаменитих гімнастів, то вам знайомий цей ефект:

їх руху виглядають настільки природними, ніби виконавці не витрачають ніяких зусиль, ніби вони нічого не роблять, а просто існують в просторі. Здається, вони не можуть бути ніким іншими, крім як тими, ким є в даний момент. Scrum – це прагнення того стану, коли робота не повинна бути тягарем. Вона може захоплювати за собою, як потік, як прагнення до вищого призначення. Ми можемо бути кращими. Потрібно просто практикуватися.

### *Крокуючі роботи та восьминоги*

Доля нейронів в мозку восьминога складає лише 40%. При цьому, його щупальця мають досить розвинену та досить автономну нервову систему. Безпосередньо мозок визначає тип поведінкової реакції. Далі ж щупальця з конкретикою завдання розбираються самостійно. Саме тому всі вісім щупальців здатні до складного асинхронного руху.

Саме за таким принципом проектуються крокуючі роботи або гексаподи. Кожна кінцівка робота має свої датчики та свій мікропроцесор та керує сервоприводами кінцівки безпосередньо і в завдання мікропроцесора входить підбір вірного алгоритму для руху з врахуванням руху інших кінцівок. Після увімкнення такої робота система спочатку проходить період навчання: гексапод «вчиться ходити», системи керування кінцівками проводять злагодження своєї роботи, для чого центральний процесор, що здійснює загальні функції, їм потрібен дуже незначним чином, так само як у свого «біологічного аналога» - восьминога.

*Автономність*: ось та риса, яка дозволяє вирішувати відносно складну задачу досить вишукано та малими ресурсами. Не потрібні складні алгоритми та обчислювальна потужність центрального процесора. Не потрібно витрачати час на зайві вертикальні ділянки комунікацій, чим досягається необхідна швидкість управління.

### *Армійські бойові підрозділи*

Нарешті, ще одним ключовим елементом Scrum є *універсальність* команд. Мабуть, найпереконливіший доказ того, наскільки необхідна *багатофункціональність* колективів, дає нам приклад служби в армії. Стандартна бойова одиниця спецназу армії США –

оперативний загін «Альфа». У його склад входить дванадцять військовослужбовців: командир в званні капітана, який призначається командуванням; уоррент-офіцер – заступник командира; сержант, керівний повсякденною діяльністю загону; сержант – фахівець з розвідки; два сержанта – фахівці з озброєння спеціального призначення; два сержанта – інженери-сапери; два сержанта медичної служби; два сержанта – фахівці з зв'язку. Кожна команда «А» сформована таким чином, щоб всі її члени були спеціалістами у найнеобхідніших галузях бойової роботи, що дозволяє їм виконувати операції від початку до кінця. Крім того, бійці постійно проводять навчання взаємозамінності за кількома спеціальностями.

Команда повинна бути впевнена, що якщо вб'ють обох медиків, то, скажімо, фахівець з зв'язку зможе надати першу медичну допомогу пораненому товаришу. Істотна особливість, що відрізняє роботу спецназу від дій «звичайних» армійських сил, полягає в тому, що «зелені берети» самостійно виконують і збір розвідувальних даних, і планування операцій. У їхній практиці не допускається передача «естафетної палички» від одного підрозділу іншому – адже саме в таких «швах» таїться слабке місце, через яке виникають помилки. Між усіма членами команди – тими, хто збирає розвідувальні дані, хто розробляє план операції і хто, ризикуючи власним життям, буде її проводити, – налагоджений безперервний обмін інформацією. *В результаті загін «Альфа» працює як одне взаємопов'язане ціле.*

### *Agile-маніфест*

Ідея методології Scrum не виникла на порожньому місці і є, швидше, більше еволюційно-обумовленою, ніж революційною. Більш того, в результаті еволюції народилась ціла плеяда гнучких технологій розробки та управління проектами, або т.з. *Agile-методологій*, загальна філософія яких виражається відомим маніфестом

- Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти
- Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію

- Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту
- Готовність до змін важливіша за дотримання плану  
Тобто, хоча цінності, що справа, важливі, ми все ж цінуємо більше те, що зліва.

## 5.2 Команда: ключова категорія Scrum

В чому «секрет» команд, що досягли недефективні? Що в них закладено такого, чого позбавлені інші? Чому одні воліють жити, залишаючись посередністю, а інші змінюють світ? Які загальні риси об'єднують блискучі колективи? Дж. Сазерленд звертається до висновків на цю тему, що зробили Такеучі і Нонака у статті «Розробка нового продукту». Характеристики колективів, які працювали в кращих компаніях світу наступні

### *Постійний пошук досконалості*

У кращих команд є розуміння спільної мети. Щоб досягти її, вони не задовольняються стандартними рішеннями, а постійно шукають неординарні варіанти. Відмовившись бути посередністю, вони усвідомлюють свій потенціал, мають високу самооцінку і пред'являють абсолютні вимоги до власних можливостей.

### *Автономність*

Кращі команди є здатними до самоорганізації та самоузгодженими системами. Вони вміють діяти самостійно і тому наділені правом як приймати власні рішення, так і реалізовувати їх.

### *Багатофункціональність*

У кращі команди входять фахівці з планування, розробок, виробництва, продажу і розповсюдження, тому групи володіють всім необхідним, щоб працювати над проектом від першого до останнього етапу. У командах культивується атмосфера взаємодії, підтримки і розуміння.

### *Відкритість*

Всі члени команди повинні перебувати в досяжності та поруч. Кожному дана можливість без усяких зусиль користуватися знаннями та інформацією, якими володіють колеги. Тому члени команди мислять зовсім іншими категоріями. Вас хвилює робота не лише в тому випадку, коли вона стосується безпосередньо ваших інтере-

сів. Ви думаєте, що піде на користь всій групі і спільній справі, бо маєте все, щоб судити про загальну корисність. Це так звана концепція комунікаційного шуму. На перший погляд, такий підхід заважає зосередженню та якісному виконанні власних завдань. Але не забуваймо, що власні завдання – це умовність, яка сама по собі не має сенсу. Є лише спільна мета і кожен член команди повинен завжди бачити її та коригувати у відповідності неї власні завдання.

### ***Одна команда від початку й до кінця***

Комунікації – це подолання перешкод. Припустимо, ви усунули перешкоди всередині команди, та який в тому сенс, коли треба передавати результати праці іншим для завершення? Саме в таких моментах втрачаються важливі напрацювання та розуміння подальших дій. Всі ті дрібниці, контекст, передбачення, які важливі для подальшого прогресу не можуть бути передані через стандартну документацію. Врешті решт, втрачається цілісність.

Інша причина тому, що проект повинен виконуватися однією командою повністю лежить у моральній площині, однак має виключне значення для мотивації. Команда, яка бачить результати своєї праці отримує незрівнянно більше ніж у випадку простого механістичного виконання етапу. Якщо результат вдалий та яскравий – команда надихається. Якщо результат має вади, команда має вихідну інформацію для роботи над самовдосконаленням.

### ***Розмір має значення***

Існує оптимальне число членів команди для забезпечення максимальної ефективності. Як правило, таке число 5-7 осіб, але реально забезпечувати гарну продуктивність можна в діапазоні 3-9 членів команди. За статистичними даними, якщо в групі більше дев'яти осіб, швидкість роботи дійсно падає: додаткові виконавці змушують групу працювати повільніше. Даний ефект пов'язаний із законом Брукса, який спрощено звучить так: *Якщо проект не вкладається в терміни, то додавання робочої сили затримає його ще більше*. Така закономірність підтверджувалась практикою багато разів, але чому так? Справа в обмеженнях можливостей людського мозку. Психолог Дж. Міллер ще в 1956 році продемонстрував, що

короткострокова пам'ять середньостатистичної людини може утримувати одночасно не більше семи об'єктів. Більш пізніше дослідження довело, що і така невелика кількість є перебільшенням. Н. Коуен з університету штату Міссурі в 2001 р. показав, що таких об'єктів лише чотири. Люди часто думають, що можуть запам'ятати більше, використовуючи мнемонічні прийоми або просто сильніше сконцентрувавшись, але це не більше, ніж *міф*, або *наслідок асоціації*. Класичний приклад – запропонувати запам'ятати послідовність з дванадцяти літер: fbicbsibmirs. За один раз цю послідовність можна запам'ятати якщо «розрізати» на чотири добре відомі аббревіатури: FBI (Federal Bureau of Investigation) – Федеральне бюро розслідувань; CBS (Central Bureau of Statistics) – Центральне статистичне управління; IBM (International Business Machines) – американська компанія; IRS (Internal Revenue Service) – Податкове управління.

Тому перша причина закону Брукса відноситься до часу, який необхідний новим співробітникам, щоб увійти в курс справи. Друга причина пов'язана з кількістю *комунікаційних каналів*. Кількість останніх в колективі з  $n$  осіб визначається як  $N = n(n - 1)/2$ . Наприклад, в групі з п'яти осіб у вас десять таких каналів, а з десяти – сорок п'ять! Перевантаження комунікацій знижує їх ефективність і колектив починає розпадатися на підгрупи за соціальними або функціональними інтересами.

### ***Лідерські ролі в команді***

Лідерство – достатньо унікальна особистісна характеристика. Справжній лідер – далеко не кожен другий і, навіть, не кожен десятий. Вже з цих причин підбір лідера групи часто може бути проблематичним. Далі, контролю та управлінню потребують дві дещо різні групи питань: проблеми роботи команди та проблема успішності самого продукту, над яким команда працює. Тому у Scrum дві лідерські ролі: **скрам-майстер (scrum-master)**, що несе відповідальність за вірні відповіді на питання *як робити*, та **власник продукту (product owner)**, що відповідає на питання *що саме робити*.

*Скрам-майстер* повинен забезпечувати проведення всіх коротких зборів, дивитися за їх відкритістю і найважливіше – допомага-

ти групі боротися з перешкодами, що заважають ходу робіт. Скрам-майстру покладається розуміти головне: перешкоди можуть бути в самому процесі, а не лише у зовнішніх факторах. Основна турбота скрам-майстра – вести команду до безперервного вдосконалення і регулярно шукати відповідь на питання «Як нам робити ще краще те, що ми вже робимо добре?» Це досягається рефлексією та самоаналізом команди в кінці кожного завершеного етапу.

*Власник продукту* вирішує, якою бути концепції проекту, і відповідає за його розробку; несе відповідальність за складання і ведення документації проекту (*беклог*); збирає і формулює вимоги для користувача, визначаючи їх пріоритетність. До певної міри його роль подібна ролі головного інженера в системі організації праці компанії Toyota. Головний інженер Toyota зовсім не є «абсолютним володарем», більш того, його статус як керівника є вкрай низьким. Він не оцінює ефективність діяльності виробничого персоналу, нікого не заохочує і не підвищує. Колектив йому не підзвітний, головний інженер не керує, а швидше, служить інтересам. Він свого роду професійний авторитет, який здатен найкраще від усіх бачити необхідні якості кінцевого продукту.

### ***Елементи психології груп***

Сильно стороною методології скрам є її орієнтованість на реальність. Усі члени команди – реальні люди, і в даному випадку в поняття реальності слід вкладати наше ставлення до себе та оточення під час здійснення тих чи інших вчинків. Почнемо з негативних аспектів та нашої об'єктивності у них. Найперше когнітивне викривлення важливе для нас називається *фундаментальна помилка атрибуції*. Якщо коротко, її суть у тому, що під час оцінки своїх хибних вчинків ми шукаємо виправдання в зовнішніх обставинах, однак коли аналізуємо інших – намагаємось шукати причину саме в персональних якостях бідолахи. «Я не пишаюся тим, що не підтримав колегу до кінця, але ж я мав ризик втратити роботу сам» проти «Мене не підтримав товариш, оскільки він завжди був підлабузником та намагався вислужитись перед босом» – абсолютно типові погляди на одну й ту саму ситуацію.



Коли людство почало аналізувати причини другої світової війни, що привели до газових камер та концентраційних таборів, звучали думки щодо глибоких внутрішніх вад німців як нації взагалі. Холодним душем носіям таких думок став [експеримент Мілгрема](#), сутність якого полягала у наявності досить умовного тиску на піддослідного з метою здійснення ним дуже поганих вчинків. Навіть попри критику у недосконалоості методики та заангажованості висновків цього дослідження, можна стверджувати, що ми вкрай сприйнятливі до тиску та здатні до різного роду правопорушень. Тому існують і інші підтвердження, наприклад, перевірки т.з. [Теорії розбитих вікон](#).

Однак, очевидно, що у зазначених механізмів має бути і інша, позитивна сторона. Якщо створити умови для, навпаки, шляхетних вчинків, то більшість буде їх демонструвати. І тому важлива роль у скрам відводиться психологічному клімату, де боулінгу або блеймінгу не повинно бути місця. Колектив має розкривати в кожному лише конструктивні риси та вдосконалювати особистісні та професійні характеристики заради спільної мети

### 5.3 Спринт та вірне розуміння часу

Час – головний обмежувач всіх людських прагнень. Час має відношення до всього: скільки ми працюємо; як довго доводиться займатися різними речами; наскільки ми успішні. У цьому зв'язку існує два пов'язаних питання: 1) як ефективно оцінювати час необхідний на ту чи іншу роботу? 2) як максимально скоротити час, необхідний на виконання тієї чи іншої задачі?

Почнемо з другого. Можна сміливо стверджувати, що збільшення робочих днів в році або робочих годин у добі – спосіб, який себе вичерпав. Навіть за умов внутрішньої мотивації та самодисципліни, обмеженість людських можливостей досить швидко пригнічує зростання продуктивності. А якщо згадати про високу ймовірність виробничих помилок, які можуть коштувати неймовірно дорого, стають зрозумілими жорсткі обмеження норм праці і трудовому законодавстві розвинених країн та суттєві інвестиції в релаксаційну та рекреаційну інфраструктуру робочих місць хай-тек компаній.

Питання про оцінку часу структурується на дві важливі частини. Перша частина стосується підбору найбільш ефективного довгострокового **ритму роботи** команди. Його важливість впливає з розглянутого вище питання про ефективність праці. Друга частина стосується планування роботи в Scrum: за скільки часу може бути виконана те або інше завдання. Без цього неможливе планування, яке є дуже важливим і не менш складним, ніж у каскадній моделі.

### **Поняття спринта**

Спринт це базовий цикл, який задає ритм та глобальний порядок часу виконання проекту. Фізична тривалість спринту – від одного до чотирьох тижнів. Протягом цього часу команда повинна зробити щось закінчене та те, що можна показати обговорити, «відчути на дотик».

#### *Етапи та складові Спринту*

Успішність спринту залежить від вибору задач або планування. Тут слід враховувати складність завдань, продуктивність команди та прогноз щодо підвищення продуктивності. Про особливості планування мова піде нижче, однак вже зараз слід зауважити, що принцип закінченості етапу протягом спринту та амбіції команди з підвищення продуктивності мають бути основою планування. Після затвердження задачі НЕ переглядаються до наступного спринту.

Кожного дня протягом спринту мають проводитись короткі збори – «Літучки» – тривалістю не більше 15 хвилин. Основними питаннями для кожного члена команди мають бути

- Що я зробив вчора для виконання спринту?
- Що я зроблю сьогодні?
- Які перешкоди заважають команді?

Інколи такі збори проводять стоячи для того, щоб не було приводу затягувати час. Ефективність зборів – зона відповідальності скрам-майстра, який за їх результатами повинен виконувати дії з покращення умов та ефективності.

Саме у такий спосіб досягається максимальна концентрація роботи над поставленими завданнями. Найявність напів-умовного дедлайну стимулює у невиснажливий спосіб, тримає в завданні та розвиває відчуття причетності. Результат виконання спринту в мі-

німальній працездатності дає почуття завершеності та слугує предметом аналізу і самого результату, і способу його отримання.

*Огляд спринту* – демонстрація результатів роботи у кінці всім зацікавленим особам, в першу чергу, замовникам. У такий спосіб здійснюється діалог, збільшується довіра та замовник має можливість спрямовувати зусилля розробників саме на ту якість, яку він вважає первинною. Реакція зацікавлених сторін також важлива для подальшої рефлексії команди.

*Ретроспектива спринту* – чесне обговорення досягнень: накопичення позитивного досвіду та обговорення проблем задля їх усунення після виконання завдань спринту. Має панувати атмосфера довіри, «розбір польотів» не матиме позитивного внеску у культивування відповідальності та причетності. Саме тут формулюються задачі з самовдосконалення, які вносяться в завдання наступного спринту. Всі невиконані завдання переносяться на наступний спринт.

### ***Переваги спринтів над великими етапами***

Сам підхід, коли завдання потрібно розбити на цільні та завершені структурні елементи стимулює глибоке розуміння того, що ти збираєшся робити, та систематизує інформацію. Більше того, у такий спосіб продукт більш схильний до модульної внутрішньої структури, яка забезпечує гнучкість у доповненнях, розширеннях та модернізаціях. Це є дуже сильною стороною.

Наступною перевагою є вірний ритм. Всі біологічні процеси підкоряються ритмам і чим природніший ритм буде задано роботі, тим кращою буде продуктивність. Декілька тижнів зусиль з подальшою релаксацією та зміною діяльності на самоаналіз куди краще з цієї точки зору, ніж монотонна робота довгими місяцями, коли *втрачається емоційний зв'язок* з результатом власної праці. Саме у такий спосіб виникають внутрішні мотиватори прискоритись чи інтенсифікувати власну роботу.

Нарешті, довгострокове планування має багато ризиків: воно вразливе до помилок і не дає гнучкості замовнику. За наявності ж спринтів замовник може просто мати низку ідей та невеликий перелік вимог до функціональності. Решта буде оформлюватись від

спринту до спринту та не потребуватиме громіздких повних специфікацій відразу. Крім того, гнучкість організації роботи спринтами дає можливість швидше адаптуватися до швидких зовнішніх кон'юнктурних змін. Це здатне зекономити час і гроші замовнику, а виконавцям скоротити терміни розробки та підвищити прибутковість.

## 5.4 Втрати є злочин

Одна з причин завоювання популярності гнучкими методологіями серед розробників і їх «людиноцентризм», як відправного пункту ефективності. Скрам в першу чергу намагається виключити втрати. «Мы за ценой не постоим» вважається контрпродуктивним слоганом, бо саме в «ціні» не відводиться місця для втрат. І дійсно, катастрофічні втрати, що несуть компанії:

- витрачений час,
- втрачені людські ресурси,
- втрачені фінансові ресурси,
- втрачені вичерпні природні ресурси

лише через невідповідність управління є злочином, але не «героїзмом ціноутворення».

### *Не беріться за все відразу*

Науково доведений факт: одночасно мозок може виконувати лише 2 задачі, якщо вони адресовані різним півкулям головного мозку. «Багатозадачність» є міфом, так само як і можливість короткострокової пам'яті тримати більше чотирьох об'єктів. Вся багатозадачність досягається виключно за рахунок перемикання між задачами. І дуже часто такі перемикання є наслідком проблеми з концентрацією. Існує класичний і красномовний тест: сортування за спаданням абетки, римських та арабських цифр як показано нижче

1	I	A
2	II	B
3	III	C
4	IV	D

На скільки б швидко не записали все за рядками, за стовпцями ваша продуктивність буде все одно істотно вищою.

Перенесення цієї інформації на виробничі ситуації дає приголомшливі результати. Припустимо, у вас є три проекти і ви не можете визначити їх пріоритетність, тому виконуєте відразу три. В результаті ви витрачаєте часу в середньому на чверть більше, порівняно з випадком, коли б виконували спочатку повністю перший, потім другий і, нарешті, третій, див. Рис. 5.2. Тобто, декілька місяців життя та необхідних ресурсів ви витрачаєте абсолютно марно. Саме варто згадати цитату Фрідріха Другого: «Хто захищає все – не захищає нічого». Порядок втрат також добре демонструє таблиця 5.1: 75% чистих втрат та лише 5% часу на кожен проект. Чи не завелика ціна за гонитву за міфом багатозадачності? Так, часто обставини є різними і щось ми змушені робити паралельно. Однак, найперше джерело додаткового часу – знищення паралельності.



Рисунок 5.2 – Послідовне та паралельне виконання проектів: перемикування знижує ефективність

Таблиця 5.1 – Середній час втрат на перемикання залежно від числа проектів

Кількість паралельних проектів	Час, доступний на кожен проект	Втрати від перемикання на інший контекст
1	100%	0%
2	40%	20%
3	20%	40%
4	10%	60%
5	5%	75%

### ***Зроблене на половину – не зроблене ніколи***

Краще мати 1 повністю зроблену справу, ніж 5 зроблених наполовину. Завершення означає отримання винагороди, та повернення витрачених ресурсів. Тримання чогось в полі зору незавершеним означає множення втрат. Наведемо красномовний приклад. В грудні 2012 року General Motors почали звільняти працівників на своїх заводах через те, що виробила занадто багато автівок. До кінця листопада в автосалонах було 245 853 повнорозмірних пікапа, що відповідало 139 дням виробництва. Вартість всіх автівок складала приблизно 7,5 млрд. \$, але ці гроші ще не були отримані. Здавалося б, все добре, справу майже завершено, автомобілі вироблені, однак весь виробничий процес треба зупиняти, бо не вистачає оборотних коштів на виробництво наступних авто.

### ***Отримуйте результат з першого разу***

Важливість отримання гарного результату відразу зрозуміла всім. Та, на жаль, помилки трапляються і повністю їх уникнути неможливо. Переробки та виправлення це завжди позаштатна ситуація і вона характеризується не лише репутаційними втратами. Будь яка переробка та доповнення виконується в складних умовах та під тиском, тому з великою ймовірністю може не досягти мети або спровокувати інші проблеми. І цей тиск тим більший, чим пізніше помилка виявлена та чим більші ризики вона несе. Найкращий час для виправлення помилки – відразу після виявлення. Саме тому на

заводах Toyota вимикається конвеєр, якщо будь-хто виявляє дефект, оскільки це дозволяє попередити аналогічні помилки та не призведе до виїзду автівок з дефектами та до репутаційних втрат.

Мінімізація часу виправлення особливо важлива у розробці програмних продуктів. Встановлено, що тут затягування виправлення збільшує необхідний час для виправлень в десятки (!) разів. Причина абсолютно проста: забувається контекст та вся історія, що призвела до помилки, та втрачається інформація про можливе місце помилки. Більше того, помилки можуть накопичуватися та мати кумулятивний ефект, коли мережа помилок в геометричній прогресії ускладнює ідентифікацію.

### ***Занадто напружена праця – джерело помилок***

Розглянемо узагальнення великої кількості практичних даних щодо залежності продуктивності від кількості робочого часу, див. Рис. 5.3. Як зазначалось раніше, збільшення кількості робочих годин рано чи пізно припиняє збільшувати продуктивність. Тому є дві причин. Перша полягає у тому, що великі навантаження провокують працівників до тих чи інших форм саботажу. Справді, мало

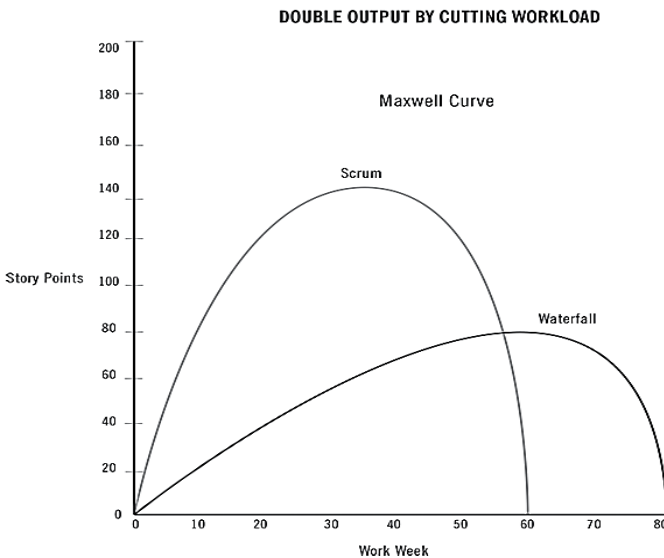


Рисунок 5.3 – Крива продуктивності для різних форм організації роботи

хто 8 годин здатен працювати однаково самовіддано. Існує багато форм різнопланового відпочинку у пошуку натхнення чи чергової хвилі продуктивності. Часто краще змусити працівника покинути робоче місце, ніж залишити його заважати працювати іншим.

Друга причина менш очевидна, але від цього лише більш важлива. Стомлені співробітники роблять помилки, а помилки можуть вилитись у величезні втрати – це колосальні втрати. Мова тут не про турботу та благочинність. Мова про власні показники ефективності. Саме тому настільки комфортні офіси сучасних хай-тек компаній, саме тому існують штрафи за перевищення часових норм праці, які інколи, здається, перетинають межу здорового глузду. Так, в на початку 2018 року передовиці світових газет обійшла майже кумедна новина: 41-річний Седрік Вевр з французької комуни Люзіньї-сюр-Барс був [засуджений до штрафу в 3000 €](#) за «надмірну любов» до своєї роботи. Чоловік працював у власній пекарні 7 днів на тиждень, тим самим порушуючи трудове законодавство країни, яке не дозволяє працювати більше 6 днів на тиждень.

### ***Здоровий глузд – перший пріоритет***

Існує три типи втрат, які призводять до того, що люди працюють більше необхідного. Щоб досягти високих результатів, нам потрібно навчитися розрізняти ті типи втрат, які Таїті Оно, ідеолог системи Toyota об'єднує під однією назвою «втрати через нерозсудливо звернення з ресурсами», або мурі.

Перший тип – «абсурдність». Якщо заздалегідь відомо, що цілі недосяжні, або недосяжні за даний час та наявними силами – не варто починати. Окрім даремно витрачених сил вас чекає що й розчарування, яке буде знижувати продуктивність ще протягом певного часу. Не давайте своїй команді прагнути абсурдних, недосяжних цілей.

Другий тип – «неадекватні очікування». Скільки разів вам доводилося чути, як хтось хвалиться тим, що своїми героїчними зусиллями врятував проект? Зазвичай за цим слідує схвальні вигук та слова захоплення героїчним вчинком. Це нагадує відому пропагандистську історію з часів СРСР про подвиг Олександра Матросова, що закрив своїм тілом німецький дот. Насправді вчинок



безглуздий, і малоефективний. Мало що заважало кулеметникам в доті просто відштовхнути тіло. Мало що заважало закинути в амбразуру гранату, якщо вже була можливість підібратися. «Героїзм є симптом катастрофи, що вже трапилась». Команда, якій для того, щоб укластися в терміни, регулярно потрібно проявляти героїзм, однозначно працює не так, як слід. Постійно переходити з однієї кризи в іншу означає просто до повного виснаження фізичних і духовних сил, позбавляє вас можливості безперервно і продумано самовдосконалюватися.

Третій тип втрат – «перевантаження». В першу чергу тут мається на увазі та частина рутини, що суперечить здоровому глузду; непотрібна звітність, яка змушує людей заповнювати формуляри заради заповнення формулярів; безглузді наради, які вбивають емоційний потенціал та час і не приносять ніякої користі.

## 5.5 Планування в Scrum

### *Відносні одиниці або «а в папугах я набагато довший»*

Взагалі, сам принцип вимірювання часу полягає у тому, що той чи інший процес порівнюється з тим чи іншим періодичним процесом: обертання Землі навколо Сонця або Землі навколо власної вісі, або період випромінювання, яке відповідає переходові між двома надтонкими рівнями основного стану атома цезію-133. І якщо для оцінки часу виконання доцільно користуватись не поняттям «доба» або «година», то чому б і ні? Зручність одиниць вимірювання важлива частина загальної зручності scrum як інструмента.

Припустимо, ви збираєтесь робити ремонт у квартирі та стоїть завдання пофарбувати кімнати. Чому б не взяти за еталон час роботи над спальнею, яка є найпростішим завданням? Тоді залу можна оцінити в три спальні, а кухню – в дві. Саме так і чинять скрам-команди – оцінюють час та складність завдання у порівнянні з тим, що вони вже колись виконували. Важливою особливістю має бути простота, бо як такі розрахунки не виконуються. Важлива лише оцінка з подальшим коригуванням.

Крім того, має місце не вимірювання, а саме оцінка. Тому треба знати психологію наших оцінок. В арсеналі є лише думка кож-

ного члена команди, а уточнення проводять через осереднення оцінок, наданих групою, а з цим є дві відомі проблеми:

- стадний інстинкт або інформаційний каскад
- проблема ореола, або гало-ефекту (схильність робити висновки про одні якості на підставі даних про інші).

З першим досить успішно можна боротися анонімізацією експертів у методі «Дельфійський оракул», або RAND-методі. В його рамках на питання даються аргументовані відповіді групою експертів, які не бачать відповіді один одного. Відповіді обробляються за певними правилами іншими учасниками, які не є експертами, з метою виявлення спільних думок, систематизації їх та уточнення початкових питань до наступного раунду опитувань. При цьому найбільш типові аргументи стають загальнодоступними, але без зазначення авторства. Кількість ітерацій варто підбирати достатньо для досягнення необхідного консенсусу думок.

### ***Покер планування***

RAND-метод є потужним інструментом, але він надто громіздкий для Scrum команд. Його спрощений варіант зі збереженням корисних рис є т.з. покер планування. Сутність проста. Найперше, в якості умовних балів використовуються числа з ряду Фібоначчі, оскільки психологічно нам простіше розуміти різницю між сусідніми членами ряду. Перші десять-п'ятнадцять чисел записуються на картки і такі колоди роздаються усім. Кожен член команди робить свій вибір та викриття карт відбувається одночасно. Згодою вважається ситуація, коли розкид оцінок не перевищує три карти. Тоді рахується середнє арифметичне значення. У зворотному випадку автори крайніх оцінок наводять свої аргументи та відбувається переголосування. Цікаво, що популярність Scrum призвела до того, що такі карти для голосування випускаються промисловим способом. Можна сказати, що це все несерйозно. Та альтернатива – вимірювання звітів і анкет тими, хто в очі не бачив ані розробників, ані виконавців. Ефективність, однозначно, не буде кращою.

### ***Історії (stories): одиниці запланованого результату***

Історія або історія користувача – закінчений елемент, якій має бути виконаним за певний спринт. За один спринт виконується одна або декілька історій. Саме складність, ресурсомісткість історій і має якомога точніше оцінити Scrum-команда для планування свого часу. Вкрай корисний досвід, наприклад, хтось з команди вже виконував подібні речі і знає рівень складності. Тоді такі задачі і стають «папугами» в яких вимірюються задачі інші.

Під час планування історій слід дотримуватися наступних вимог, які позначаються аббревіатурою INVEST.

- **Завершеність, здійсненність, незалежність (Independent)**  
Повинна бути можливість завершити, здійснити історію незалежною від інших обставин.
- **Відкритість (Negotiable)**  
Всі учасники групи повинні мати можливість вносити свої поправки.
- **Цінність (Valuable)**  
Кожна історія повинна описувати корисну функцію.
- **Оцінюваність (Estimable)**  
Як складність завдання так і результат повинні піддаватися оцінюванню за зрозумілими критеріями.
- **Лаконічність (Small)**  
Простота описання – це простота планування роботи.
- **Тестованість (Testable)**  
Історія повинна пройти перевірку на практиці, щоб вважатися завершеною.

### ***Пріоритетність завдань***

Компанія отримала контракт з розробки ПО для будівельної компанії на 10 млн. USD. Сторони домовилися про часові рамки в двадцять місяців. Однак, компанія додала в контракт таку примітку: «Якщо будівельна фірма захоче припинити контракт в будь-який момент - а за договором вона мала на це право, - в такому разі їй потрібно буде виплатити лише 20 відсотків від вартості контракту, яка залишилась».

Тобто, якщо програмне забезпечення працювало так, як потрібно замовнику, він міг в будь-який момент зупинити роботу. Після першого місяця клієнт перенаправив частину зусиль розробника, щоб отримати потрібне. У другій місяць ситуація повторилася. Після третього місяця клієнт припинив контракт: він отримав необхідне.

Хто залишився у виграші? Насправді і замовник, і виконавець. За перші три місяці контракту клієнт заплатив команді півтора мільйона доларів. Призупинивши контракт завчасно, він зобов'язаний був виплатити 20 відсотків від залишку у 8,5 мільйона – а це 1,7 мільйона. Але ж у підсумку замовник заплатив 3,2 мільйона доларів замість 10.

Розробники на перші три місяці на розробку вони витратили 1,3 мільйона доларів. Але в результаті отримали 3,2 мільйона доларів. Їх маржа прибутку зросла з запланованих 15 до 60 %. Тобто, маємо збільшення доходу на 400%. До того ж, розробники звільнилися, вони можуть братися за нові проекти. Це не просто хороший бізнес. Це стратегія раннього виходу на пенсію.

В чому успішність такого підходу? В чіткому слідуванні правилу 80/20: 80% цінності закладено в 20% функціональності. Дана закономірність є загальною. Наприклад в наукометрії вона називається законом Гарфілда. Слідувати правилу 80/20 означає концентруватись *завжди на головному*. Та проблема в тому, що ви не знаєте однозначно де саме ті 20%, їх прийдеться шукати у адаптивний спосіб. Разом із замовником, зовнішніми експертами, власними силами та інтуїцією та провидінням.

Саме тому треба якомога швидше мати щось готове: альфа-версію, прототип, для того щоб будувати подальші плани шляхом концентрації на корисних якостях результату. Цінність Scrum в закладеній системі перегляду методів і пріоритетів. Зміна плану – не виключення та ускладнення. Зміна плану – це частина плану. Тому Scrum планує реальні речі та націлений на їх реальну потрібність. Саме це знижує втрати та економить ресурси.

## 5.6 Артефакти Scrum

### Scrum дошка

Контроль за виконанням завдань та реалізація прозорості досягається за допомогою такого інструменту як дошка. Це може бути реальна поверхня, на яку розміщуються різнокольорові наліпки, або елемент віртуального середовища. Наліпки з різними завданнями у відповідності до історій користувача розміщуються в різних частинах. Дошка поділена на кілька колонок: «Беклог»; «В роботі»; «Зроблено». Перед кожним спринтом члени команди наклеюють в колонку «Беклог» стільки стікерів з завданнями, скільки, як їм здається, вони можуть виконати за спринт. Протягом цього часу стікери потроху дрейфують від стовпчика «Беклог» до стовпчика «В роботі». Коли завдання буде виконано, стікер переміститься в колонку «Зроблено». Кожен член команди в будь-який момент може бачити, над чим зараз працюють інші. Зверніть увагу на найважливішу деталь: ніщо не переноситься в колонку «Зроблено» до тих пір, поки ця частина проекту не буде випробувана клієнтом. Візуалізація Scrum дошки показана на рисунку 5.4. Саме так реалізується

### Scrum Task Board Template

Company name
























Stories	To Do	In Progress	Testing	Done
 <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>	 <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>  <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>  <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>  <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>	 <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>	 <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>	 <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>  <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>
 <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>	 <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>	 <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text. Replace it with your own.</p>	 <p>This is a sample text.</p>  <p>This is a sample text.</p>	 <p>This is a sample text. Replace it with your own text.</p>

Рисунок 5.4 – Вигляд Scrum дошки

- Практичний зміст планування
  - дієва постановка завдань
  - планування реальності
- Безперервний потік
  - інспекція, моніторинг
  - відчуття зв'язків завдань
- Стимул
  - видимість прогресу
  - видимість затримки
- Відкритість
  - плани кожного бачать всі
  - внесок кожного

### **Беклог – більше, ніж зрозуміле ТЗ**

Беклог Продукту – це впорядкований список усього, що може знадобитися в продукті. Це єдине джерело вимог для будь-якого виду змін, які можуть бути внесені в продукт. Відповідальність за Беклог Продукту, включно з його змістом, доступністю несе Власник Продукту. Беклог Продукту ніколи не буває повним. Його початковий варіант містить спочатку лише відомі і найбільш зрозумілі вимоги. З оновленням продукту і змінами зовнішніх факторів видозмінюється і сам Беклог. Подібна динаміка змін слугує запорукою того, що продукт залишається актуальним, конкурентоспроможним і приносить користь. Отже, Беклог існує до тих пір, поки існує продукт.

Беклог Продукту містить дані, що визначають необхідність змін в наступних випусках продукту. До числа таких даних можуть ставитися нові характеристики або нові функції продукту, вимоги, інформація про шляхи удосконалення продукту і усунення дефектів. Кожен елемент Беклога Продукту повинен містити опис, номер позиції в Беклозі, оцінку обсягу роботи і цінність. Зворотний від ринку - коли продуктом починають користуватися і він приносить прибуток – робить Беклог все більш об'ємним і вичерпним. До його змін також можуть привести зміни в світі бізнес-вимог, технологій, умов ринку. Оскільки вимоги постійно міняються, Беклог Продукту залишається живим артефактом.

## **5.7 Обмеження Scrum**

- Не підходить для надто великих проєктів
  - Scrum погано масштабується (втрачається суть)
  - не підходить для великих команд
- Не підходить для проєктів з не до кінця визначеними цілями
  - беклог та історії просто не напишуться
  - немає маяка для адаптації
- Серйозні вимоги до членів команди
  - вища ліга: гарна освіта та моральні якості
  - дискомфорт індивідуалістам-мізантропам
  - великі вимоги до лідерів (власник продукту та Scrum-майстер)
- Проблема відкритості
  - державні та комерційні таємниці
  - вразливість до не доброчесності

## **5.8 ВИСНОВКИ до розділу 5**

1. Люди важливіші процесів; результат – документації; співпраця з замовником – обговорення умов договору; реакція на зміни важливіша виконання плану.
2. Scrum ефективний у оптимізації втрат тому що гнучко виправляє хибні шляхи; орієнтований на вдосконалення командної роботи; глибоко розуміє людину у праці.
3. Принцип відкритості Scrum команди дозволяє розуміти значення свого завдання для інших; спрямовувати дії інших відносно вимог власних задач; пошук шляхів вдосконалення.
4. Планування Scrum – це планування реальних речей, структурування та модульність відбувається навколо реального функціоналу; постійна переоцінка та аналіз.
5. Спринт – самодостатня одинця робочого процесу, в кінці якої команда презентує результат та здійснює самоаналіз.



## 6. Social media marketing: основа зовнішніх комунікацій компанії

### 6.1 Поняття комунікацій та їх моделі

#### *Лінійна модель спілкування*

Модель спілкування Шеннона – Уівера 1947 року (рисунок 6.1), або лінійна модель, використовується сьогодні як фундамент для більшості наших знань про спілкування. Вона підкреслює багато важливих аспектів для ефективного спілкування. Модель визначає вісім основних елементів обміну інформацією: джерело, кодер, повідомлення, канал, декодер, приймач, шум та зворотний зв'язок. Модель передбачає наявність якогось сенсу та загального задуму для ефективного спілкування, а, також, може пояснити проблеми неправильного спілкування. Так, одержувач може невірно розуміти повідомлення не тільки через зовнішній шум, але й завдяки особливостям процесу кодування та декодування. Це стосується і розмов у соціальних мережах [8].



Рисунок 6.1 – Схема лінійної моделі спілкування Шеннона – Уівера

Наприклад, друг може написати повідомлення на вашій стіні Facebook. Ваш друг знає, що стіна – це публічний простір, де інші, ймовірно, побачать повідомлення. Для того, щоб донести інформацію лише вам, він використає специфічні акроніми, топоніми, абрєвіатури, жарти і купа особистого контексту. Повідомлення настільки може бути настільки специфічне та секретне, що навіть ви, призначений одержувач, не розумієте сенсу повідомлення. У цьому

прикладі не було зовнішнього шуму, який би спричинив неправильне спілкування; технологія працювала належним чином і між відправником та одержувачем не було мовного бар'єру. Однак процес кодування та декодування не впорався із завданням, що призвело до неправильної комунікації. Це одна з перших моделей спілкування, яка включала пояснення того, чому комунікація відбувається навіть без зовнішнього шуму.

### ***Транзакційна модель спілкування***

На противагу лінійній моделі, існує транзакційна, яка не просто поєднує у одній особі джерело та приймач, але й виходить з того, що кожна особа як приймач та передавач працюють дещо по різному в силу різного персонального досвіду.

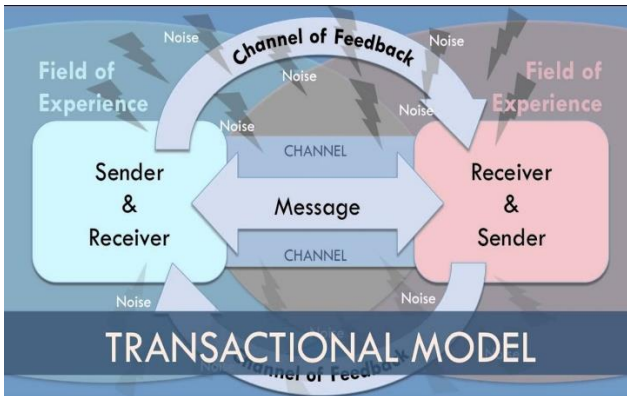


Рисунок 6.2 – Схема транзакційної моделі спілкування

### ***Основа плану дій у моделі транзакційних комунікацій***

Існує три кроки на шляху до максимально ефективного спілкування між відправником та одержувачем повідомлень у соціальних мережах.

1. Будьте впевнені, що ви створюєте повідомлення НЕ ЛИШЕ на основі власних цілей та завдань.
2. Визначте, хто є реципієнтами вашого повідомлення, які цілі вони переслідують та якими технологіями користуються.

3. Визначте будь-які бар'єри для ефективного процесу спілкування, такі як компетентність, особливості доступу чи історія стосунків.

Вміння достукатись через соціальні медіа – ключове питання для СММ. Є багато досліджень на цю тему через велике прикладне значення. Всі дослідження підтверджують просту думку: замість того, щоб в односторонньому порядку розповідати про товар або пропагувати власні думки, за основу переконливості береться

- таргетування залежно від способу життя та особливостей цільової аудиторії
- інтерактивність
- непрямі методи впливу та велика доля нерекламного контенту

Найефективнішими є гібридні підходи, а головна ціль – формування тривалих зв'язків з брендом.

На поточний момент половина онлайн-активних громадян так чи інакше формує свою поведінку завдяки інформації з соціальних медіа. І всі ми схильні бути стабільними у своїх звичках. Тому коло інформаційних джерел в усіх обмежене. Особливо, коли порівняти із загальною кількістю джерел.

Зустрічаючись із повідомленнями, які не відповідають поточним уявленням, аудиторія має виконати певну роботу, щоб зробити речі більш послідовними та зменшити дисонанс. Люди прагнуть до внутрішньої гармонії. Зменшення дисонансу досягається одним із чотирьох способів:

- змінити поведінку чи власні знання;
- виправдати поведінку, змінивши переконання на базі нової інформації;
- виправдати поведінку та власні переконання через додавання нової інформації до переконань без змін останніх;
- заперечувати будь-яку інформацію, яка суперечить існуючим переконанням.

## 6.2 Технологія web 2.0 як основа сучасного спілкування

### *Дифузія інновацій E. Rogers (1962) Diffusion of Innovations*

Ця теорія досить не нова, але і сьогодні успішно застосовується і зараз

Розрізняється 5 стадій впливу нової інформації:

- поінформованість,
- зацікавленість,
- оцінка,
- випробування
- прийняття.

Цей процес підкреслює, наскільки важливими є основні припущення, уподобання та життєвий досвід аудиторії для ефективності медіа-послань, які виявляються ефективними. Традиційні лінійні підходи здатні забезпечити лише першу стадію, для того, щоб досягти більшого треба використовувати відповідні технології та засоби масової інформації. **Засоби масової інформації** визначаються як група технологій, яка дозволяє комунікацію між багатьма через опосередковані канали. У контексті комунікації зі ЗМІ аудиторію сприймають як велику, анонімну та однорідну, що робить її ідеальною формою для розповсюдження інформації. Якщо ви зацікавлені у мовленні тисячам користувачів, чому б не звернутися до традиційних ЗМІ? Навіть коли Інтернет став комерційним сервісом у 1990-х, більшість контенту доводилось до аудиторій у схемі «зверху вниз», без інтерактивних функцій та зворотного зв'язку. Якщо ви хочете дізнатися додаткову інформацію про компанію, ви можете зайти на індексну сторінку компанії та прочитати будь-який вміст, який вони створили. Як користувач, ваша роль була насамперед пасивним приймачем інформації. Однак ви все-таки маєте ще осмислити повідомлення відповідно до власного життєвого досвіду, уподобань та особистості навіть у традиційних засобах масової інформації, тому **поняття "пасивної аудиторії" ніколи насправді не було істинним**. Тому, сучасний стан речей є природним етапом еволюції. І сучасність пов'язана з появою таких ресурсів як Facebook, YouTube, WoW. Інтернет став принципово іншим порівняно з початковою задумкою. Це описується за допомогою терміну *User-generated content*.

### **Сучасні інформаційні реалії**

Багато експертів називають події останніх 10 років як «Революція соціальних медіа». Соціальні медіа здатні інспірувати значну зміну поведінки людини в багатьох сферах: від, звичайного маркетингу до масштабних суспільних трансформацій. Наразі ми маємо нову реальність з її перевагами й вадами, ризиками та можливостями. Так, нове покоління менше читає і орієнтовано на аудіо-візуальний контент. З віком це вирівнюється, та далеко не в усіх. В той самий час, нове покоління швидше сприймає нову інформацію і мають більшу «пропускну здатність» відносно інформаційних потоків. Останній факт дуже корисний для становлення громадянина нового, інформаційного суспільства, одночасно розкиваючи причину вразливості нового громадянина до маніпуляцій

Визначення того, чим є нові медіа, постійно змінюється. Твердження, що використання медіа засобів одного покоління є кращим, ніж інше, малоінформативне. Найчастіше люди бояться незнайомого та невідомого, коли мова йде про технології. Потім втягуються. Наприклад, за дослідженнями ще в 2008 році американці витрачали в середньому 8 годин для споживання медіа-контенту. Однак, варто враховувати складний процес зміни поведінки через медіа-контент. Багаторічні дослідження показали, що цей процес набагато складніший, ніж пропонує модель прямих медіа-ефектів. Так, пряме твердження, що ЗМІ є причину негативної поведінки, є далеким від істини.

Соціальні медіа визначають як групу Інтернет-додатків, побудованих на ідеологічних та технологічних засадах Web 2.0, які дозволяють створювати та обмінюватись контентом, що підтримує використання. Правильно звертатися до соціальних медіа, намагаючись надихнути зміни поведінки аудиторій за допомогою медіа-повідомлень. Особливістю профільного використання соціальних медіа є найтісніший зв'язок багатьох виробників ЗМІ з індивідуальною особистістю аудиторії. Соціальні медіа принципово не змінюють способи прийняття аудиторією рішень щодо своїх повсякденних дій, а просто максимізують можливість маркетологів досягати та взаємодіяти зі споживачами.

### Основні риси Web 2.0

Web 2.0 виходить за рамки простого надання користувачам можливості зворотного зв'язку. В широкому сенсі Web 2.0 це :

- Об'єднання через соціальні мережі (База контактів, Обмін контентом, Об'єднання за інтересами)
- Орієнтація на взаємодію (Надання відгуків – лайки-коменти, Створення власного контенту – блоги, Вікіпедія)
- Персоналізація та широкі можливості налаштувань (Користувач обирає контент, Обирає користувачів для взаємодії, Обмежує-блокує небажаних)
- Багаті користувацькі можливості (додавання свого контенту – текст-аудіо-відео, різні платформи для створення та просування власного контенту).

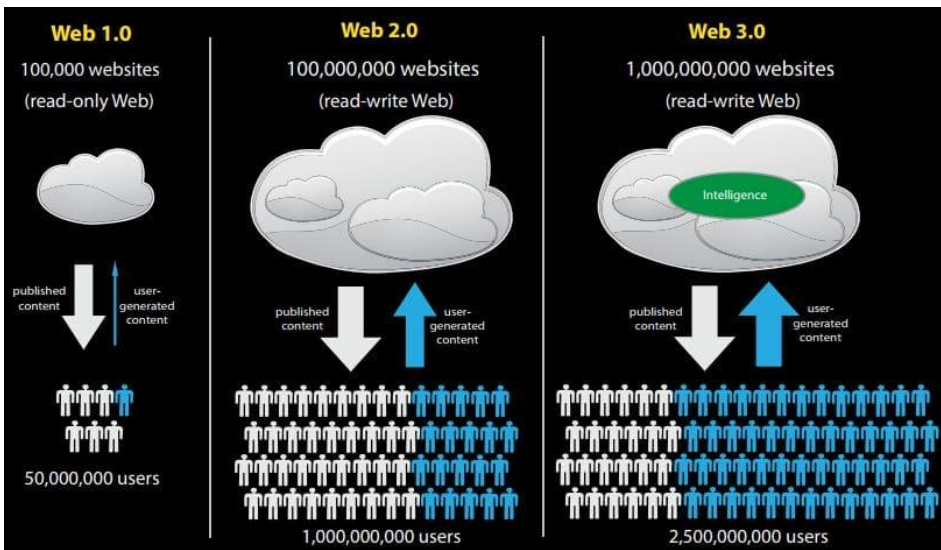


Рисунок 6.3 – Історія розвитку web

Звісно, така парадигма переформатувала інформаційний простір. Так, за інерцією ще рулить телевізор, але й Інтернет вже втратив всі ознаки елітарності. Він вже давно і повністю готовий прийняти і тинейджерів, і пенсіонерок. Тим більше, пенсіонерами скоро будуть сучасні міленіали 😊.

За цих обставин проблема контролю над масами стає якісно іншою, з ризиками та можливостями. З однієї сторони, користувач-громадянин може «більш надійно» відключитися від джерел, що йому не подобаються. З іншої, влада може казати, що Twitter-акаунтом можна замінити традиційні ЗМІ.

Ви будете здивовані, але в розвиток технологій ключовий внесок зробив ресурс PornHub. Пікантність контенту зробила великий попит на подібні хостінги. І їх було і є багато. Проте, на слуху лише PornHub через високий рівень технічних та архітектурних рішень. Як соцмережа PornHub просунутий, ніж FaceBook. 😊

### 6.3 Встановлення власної мережі

Власна мережа – це просунуте втілення принципу «сарафанного радіо», яке в десятки разів ефективніше реклами з т.з. ROI (Return of investment). Порада знайомих та близьких людей сильніша будь-якої реклами. Доцільно привести аналогію: коли хтось з батьків каже не лізти в розетку, абсолютна більшість послухається і все життя не матиме такого досвіду все життя.

Існує багато структурних елементів соціальних медіа, які роблять можливим діалог спільноти. Наприклад, одне з найкращих місць для заохочення до розмови - на стіні Facebook. Тут ви можете задати своїй аудиторії питання про їхній спосіб життя та інтереси. Намагайтеся не використовувати цей простір як місце для продажу свого товару. Тримайте увагу на своїй аудиторії якомога більше, щоб вони відчували себе у фокусі уваги.



Рисунок 6.4 – Компоненти власної мережі та засоби її підтримання

### ***Відчуття спільності***

Для встановлення спільності учасників мережі існують чотири аспекти: членство, спільний емоційний зв'язок, вплив та задоволення потреб. Обов'язково дотримуватися кожного з цих аспектів для вашої аудиторії, намагаючись створити простір та атмосферу для спільноти.

***Членство*** – це підкреслення індивідуальності. В класичному СММ треба робити так, щоб люди відчували себе так, ніби вони щось зробили, щоб стати членом організації, перш ніж вони зможуть відчути себе частиною спільноти. Багато організацій формують почуття членства через клуби, які часто купують покупців, або розсилаючи людям ексклюзивні переваги. Часто з цією метою проводять аналіз аудиторії, щоб визначити, демографічний, гендерний тощо склад, щоб допомогти приймати цільові рішення.

Наступний крок – ***побудова певних емоційних зав'язків***. Прос-то доєднатися до ресурсу – замало. Краще мати небагато, але активних членів, ніж тисячі «мертвих душ». Приклад USW. 26 тис членів, але до сотні активних. Далі, соцмережі – це майданчик для більш приватних комунікацій. Тут теми сім'ї, здоров'я, стосунків є досить прийнятними і на цьому можна вдало грати, бо у такий спосіб набагато простіше досягти емоційного залучення. Хоч і баланси, звісно, треба витримувати. Гарним прикладом витримування балансів коли рекламуєш бренда або товар є розповіді про досвід з товаром або цікавими історіями придбання.

***Залученість користувачів*** – конкурси та опитування під час ребрендингу, випуску чогось нового, або вибору найбільш вдалого продукту, чи будь-який інший фідбек, навіть примітивний.

Нарешті, ***орієнтація на потреби користувача***. Тримайте дискурс не на своєму продукті, а на тому, як ви прагнете задовольнити користувачів за головним призначенням продукту.

І головне: варто бути комфортним. Не запопадливим, а комфортним. Щоб не створювати користувачам когнітивних дисонансів.

### ***Мобілізація аудиторії***

В соціальних мережах перебувають в середньому люди більш освічені, тому більш активні та готові висловитися. Це ще назива-



ється **кіберактивізм**. Його риса – суміщення з повсякденністю. Писати пости, коментувати та ставити лайки можна з будь яких місць. І така активність «комфортна» та відносно безпечна. До кіберактивізму можна також віднести обмін професійним досвідом та безкоштовна допомога новачкам на професійних форумах, ведення власних професійних блогів, або активна участь у обговоренні суспільно значимих проблем.

Тому зусилля СММ-ників мають бути спрямовані на те, щоб мобілізувати цю притаманну активність найперше. Найбільш активні користувачі мають самі генерувати контент для пабліків, що просувають товари або послуги, решта – брати участь у обговоренні. Така система здатна підтримувати сама себе досить довго за мінімального втручання осіб, відповідальних за СММ. Така стратегія називаються «Pull-and-stay». Вона має на меті притягувати користувачів заради довготривалої лояльності і залученості. Ти працюєш з реальними людьми, експериментуєш з підходами і завжди маєш інформацію для роздумів. Це є альтеративною «Push-and-preu» стратегії, коли інформація «випромінюється в етер», а далі ти лише сподіваєшся що безликий хтось її сприйме належним чином.



Рисунок 6.5 – Push and Pray vs Pull and Stay

Зазначимо: підвищення активності не завжди може давати позитивний ефект, бо і коментарі і контент на завжди добросесні та доброзичливі. Всім відомі боти, тролі і т.з. «диванне воїнство», які займаються цим професійно, або для задоволення. Нові інструменти соціальних медіа – це новий рівень маніпуляції. Це проблема і для традиційного СММ і для масмедіа, що виходять на майданчики соціальних мереж. Крім того, все ж первинним має бути контент від господаря майданчика, а не від випадкових користувачів. Тому заохочення до активності має свою межу.



а)



б)

Рисунок 6.6 – Кіберактивізм – це просто (а) «диванне воїнство» (б)

## 6.4 Взаємодія соціальних медіа та індивідуальності

Кожен юзер – індивідуальність. У кожного своє потреби, звички та свій спосіб отримання інформації. При цьому, кожен переслідує свою мету та має свій порядок споживання інформації.

Дослідники вважають, що зараз більш цікаве не що саме медіа роблять з людьми, а що люди роблять з медіа. Існує декілька теорій «активної аудиторії». Тобто питання «чому люди залипають у смартфонах» досліджується досить давно 😊

### *Теорія використання та задоволення*

Теорія використання та задоволення пояснює, як аудиторії використовують засоби медіа для задоволення своїх потреб. Теорія базується на п'яти основних положеннях:

- Аудиторія активна.
  - Використання медіа є цілеспрямованим.
  - Використання медіа відповідає найрізноманітнішим потребам.
  - Люди розуміють причини свого знаходження в соціальних медіа та можуть їх сформулювати.
  - Основа привабливості медіаконтенту – у ньому
- Є різні моделі впливу медіа:
- інструментальне використання медіа відображає більш активні зразки використання медіаконтенту для вибору інформації з якоюсь користю

- ритуальне використання відображає менш активні зразки використання для заповнення часу та позбавлення від нудьги.

Актуальним є питання: Як розробити ефективні повідомлення в соціальних мережах для роботи з аудиторіями, які мають різні мотивації та цілі?

### **Соціальна когнітивна теорія**

На поведінку впливає

- очікувані результати,
- прагнення до самоефективності
- прагнення до саморегуляції

**Очікування** від дій, товарів і послуг стосуються як позитивних результатів, так і негативних наслідків, що впливають на поведінку, включаючи нові, соціальні, активні, матеріальні (практичні), самореактивні та статусні результати. Нові результати стосуються використання засобів медіа для пошуку нової інформації або функцій. Соціальні результати говорять про те, що аудиторії використовують середовище для соціальної підтримки, почуття приналежності та розвитку відносин. Самореактивні результати стосуються прагнення витратити час, а статусні стосуються отримання поваги та визнання.

Коли мова йде про ресурс, присвячений продукту, **самоефективність** свідчить про віру в здатність виконувати завдання. Самоефективність відрізняється від фактичного рівня кваліфікації або попереднього досвіду, вона просто вказує на рівень впевненості людей у їх здатності використовувати продукт / послугу.

**Саморегуляція** - це процес, який включає три етапи: самоспостереження, процес судження та самореакцію. Це найбільш складна компонента і вона притаманна небагатьом

### **Теорія управління настроєм**

Теорія управління настроєм говорить про те, що вибір медіа окремих людей залежить від їх настрою. Є багато причин, через які люди звертаються до соціальних медіа під час емоційних ситуацій. Коли люди схвилювані, вони, швидше за все, виберуть більш розслаблюючі джерела. За нудьги люди, з іншого боку, прагнуть знай-

ти стимулюючий зміст. Люди, які піддаються стресу, воліють споживати заспокійливий контент. Чоловіки, як правило, використовують медіа для відволікання, коли у них поганий настрій, в той час як жінки схильні дивитися сумні фільми, відповідно до їх настрою. ***В середньому, всі люди люблять споживати позитивний медіа-контент і прагнуть уникати неприємних подразників.*** Тому вам слід налаштувати позитивний і приємний тон у своїх повідомленнях у соціальних мережах. Аксиома: більшість аудиторії просто бажають використовувати соціальні медіа для розваги.

## 6.5 Структурована активність індивідуальності

**Характер доступу (або зручність інтерфейсу)** є найважливішим зовнішнім чинником що формує звички аудиторії. Одна справа отримати повідомлення в один клік. Інша – коли треба відповісти на багато питань та пройти багатофакторну аутентифікацію. Тут до певної міри є логіка гри. Є чіткі правила, що встановлені розробниками. І обійти їх майже неможливо.

### ***Артефакти соціальних медіа***

У об'єднанні з попередньою інформацією застосовується т.з. *Theory of Active Within Structures – теорія активності у структурах*

Розрізняють

- внутрішню структуру – все, що стосується user guide та функціоналу
- зовнішню структуру – те, що стосується часу, доступу до інфраструктури та технологій.

Ці компоненти пов'язані між собою та з характеристиками аудиторії. Наприклад, менеджери надають перевагу технологічному пристрою або операційній системі з синхронізацією з багатьма програмами, обліковими записами та пристроями, тоді як підлітки більше зацікавлені у технологічному гарній камері та простоті «шеру» відеоконтенту. Менеджер буде намагатися бути з медіа 24 на 7, а підліткова аудиторія – більше нерегулярна, особливо в частині різних акаунтів. Так, в Instagram підлітки ходитимуть набагато частіше, ніж у Facebook.

### *Пошук*

Пошук – одна з найбільш часто використовуваних структур соціальних медіа. Це дозволяє вашій аудиторії швидко та легко знаходити бажану інформацію, вводячи ключові слова та обираючи зі списку результатів. Сьогодні 92% дорослих в Інтернеті користуються пошуковими системами, а майже 100% сайтів у соціальних мережах надають функцію пошуку. Оскільки більшість із нас прокручують лише менш ніж дві сторінки результатів пошуку, рейтинг результатів пошуку сильно впливає на те, чи зможуть ваші аудиторії знайти контент. Тому потрібно добре використовувати функцію пошуку, щоб забезпечити оптимізацію пошукової системи.

### *Профілі користувачів*

Персоніфікація та персоналізація – головний принцип соціальних медіа. Профілі користувачів - це унікальний структурована множина даних. Яка є ключовою для розуміння аудиторії. Профіль включає особисту інформацію, таку як вік, сімейний стан, фотографії та інтереси. У Facebook користувачі можуть завантажувати свої фотографії, ділитися особистими даними, контактами (номер телефону, адреса електронної пошти, веб-сторінка, ідентифікатор чату, домашня адреса тощо), інтереси (улюблені книги, фільми, музика, телешоу), а також цінності та переконання (політична приналежність, улюблені цитати). Twitter надає набагато простіший профіль, який дає користувачам подати себе у межах 140 символів.

### *Основні характеристики та показники*

Для аналізу аудиторії, аналізу власної ефективності можна орієнтуватись на вподобання, поширення, підписки, інструмент «обране», пріоритет показу у стрічці тощо. Для роботи за аудиторією треба активно використовувати такі інструменти як групи, сторінки, вбудовані месенджери та АПІ для ботів, події, та, звісно, вбудовані менеджери реклами.

### *Мобільні технології та СММ*

Відсоток доступу до соціальних мереж з мобільних пристроїв неухильно зростає завдяки збільшенню користувачів смартфонів,

розвитку стандартів 3G, LTE, 4G та дешевизні мобільного інтернету. Всі соціальні мережі мають мобільні версії. Це відкриває новий вимір швидкості, планування, синхронізації та незалежності від місця знаходження. Не зважаючи на гучні дебати щодо шкідливих аспектів мобільних технологій, вони прогресують і відкривають значні переваги.

Мобільна технологія підвищує рівень участі за допомогою функцій соціальних медіа, таких як обмін, пошук та фільтрація відповідних даних з іншими підключеними користувачами. Набагато простіше поділитися тим, що ти робиш, у ту ж мить, ніж згадавши пізніше, коли повернешся додому і увімкнеш комп'ютер. Мобільні медіа є тим «третім місцем» да знаходять себе все більше людей. (перші два – дім, робота).

З мобільними технологіями відбувається нескінченний цикл взаємодії та обміну інформацією. Таким чином, сайти соціальних медіа ніколи не знаходяться у завершеній стадії, але є динамічними та зростають із користувачем. Вони надають місця для користувачів, щоб ділитися своїми історіями з громадськістю або зі сформованою мережею ретельно відібраних людей.

Люди поділяються своїм повсякденним життям через **оброблені цифрові проєкції**. Незалежно від того, поділяються вони статусом, оновленням фото чи відео, ці цифрові проєкції - це спосіб людей створити власну ідентичність за допомогою технології та поділитися нею зі своєю мережею. Часто процес осмислений і дуже пов'язаний з сенсом буття індивідуумів. Часто в цифровій проєкції відображаються лише окремі частини життя, а сама цифрова проєкція зовсім не відповідає своєму реальному власнику.

Окремо слід згадати **гео-прив'язку**: check-in в аеропортах, закладах, містах, країнах. Організація подій з прив'язкою до місця. Як правило, такі речі приваблюють увагу інших і створюють позитивні передумови сприйняття через загальноприйнятую любов до подорожей. Далі, соцмережі мають функціонал, обумовлений локацією. Facebook має функцію check-in, що сповіщає вас про те, що інші користувачі у вашій мережі знаходяться поруч, або про цікаві заклади поруч. Використання налаштувань на основі локації допомагає користувачам проєктувати свій тип соціальної особи, і це є

дуже важливою ознакою для маркетологів або інших осіб, які прагнуть змінити чиюсь поведінку через соціальні медіа. Гарним прикладом реклами нового типу є повідомлення про кафе та ресторани поблизу за мірою просування користувача смартфона вулицями.

Першим значимим проектом заснованим на геолокації був DodgBall (2005). Зараз найпопулярніший Tinder.

### ***Месенджери***

Соціальні медіа дещо трансформуються під мобільні платформи. Є запит на більш прості програми для обміну контентом. Велику роль грають месенджери. Одним з найбільш технологічним на сьогодні є Телеграм, хоч його небезпідставно афіліюють зі структурами та людьми, близькими до силових відомств РФ. Не зважаючи на домінування інтерфейсу чата його можливості досить потужні завдяки таким інструментам як групи і канали. А відкриті Апі дозволяють різноманітно та інтерактивно подавати контент. Технологія instant view та Telegra.ph надає можливості переглядати великі текстові документи, що робить його функціональність дуже близькою до сайтів засобів масової інформації. Особливий шарм у тому, що і для юзера і для адміністратора існує лише інтерфейс приватних повідомлень. Це новий рівень персоналізації стосунків.

### ***План дій мобільної стратегії***

1. Розробіть альтернативну соціальну стратегію для мобільних пристроїв. Розгляньте функції зв'язку, що передаються через мобільні пристрої, такі як локалізація, передача даних та синхронність.
2. Дозвольте користувачам «тегати» друзів та ділитися публікаціями у власній соціальній мережі. Це створить відчуття спільності.
3. Включіть функції реєстрації на основі місцезнаходження, щоб користувачі могли поділитися своїм досвідом з вашим брендом у власній соціальній мережі. Переконайтесь, що цей досвід відповідає поняттю «Третього місця» і насправді

буде чимось, з чим вони хотіли б пов'язати свою цифрову ідентичність.

4. Створіть спільні кампанії, де користувачі вносять свій внесок у синхронний запит, наприклад, якісь ігри типу полювань на покемонів. Заохочуйте їх залишати свої будинки, отримувати досвід роботи поза власною зоною комфорту та ділитися фотографіями чи відео.

### ***Спілкування -основа соціальних медіа***

Всі ці інструменти в першу чергу дають можливість спілкуватись. Звісно, спілкування – індивідуальний процес, та вдале спілкування так чи інакше має хоч частково спиратись на такий приблизний план

1. Налаштуйте структурні функції для сприяння продуктивному спілкуванню, з повним циклом діалогу, з корисною інформацією, з простим інтерфейсом та збереження відвідувачів. Щоб відвідувачі хотіли повернутися.
2. Розкажіть цікаву історію, яка чітко окреслює справжність вашого бренду. Будьте максимально прозорі щодо виробництва, товару та ціни.
3. Дозвольте споживачам ділитися відгуками безпосередньо у вашому пабліку. Швидко реагуйте на незадоволених клієнтів, але не відфільтруйте та не цензуруйте. Кілька негативних відгуків можуть бути корисним для бренду, за умови, що більшість позитивних.
4. Використовуйте соціальні медіа для більш комфортного спілкування, вирішення проблем та підтримки контакту з аудиторією. Не використовуйте цей ресурс для безпосереднього продажу продуктів.
5. Переконайтеся, що інтерфейс продукту простий у використанні. Під час авторизації дозволяйте клієнтам зберігати історію та налаштування. Використовуйте цю інформацію для подальшого контакту з аудиторією. Особливо, у періоди зниження активності.



Метою спілкування є створення відносин із клієнтами. Важливість лояльності клієнтів величезна. Лояльні клієнти більш цінні, ніж ті, хто просто купує продукцію у компанії. Ці замовники можуть робити це лише тому, що це найпростіший варіант, доступний або тому, що альтернативи немає. Однак у бізнес-кліматі, який постійно розвивається, маркетологи не можуть розраховувати на ці мотивації, а «word of mouth» або «сарафанне радіо» - найефективніший спосіб завоювання нових клієнтів.

Саме тому треба дбати про те, щоб кожен хто хотів спілкування – отримав його. Саме тому треба використати всі можливості для цього: доступні контакти, швидкі та якісні відповіді. Особливо це актуально, коли клієнт незадоволений і шукає відповідей.

### ***П'ять кроків для діалогу з незадоволеним клієнтом***

1. Майте єдину стратегію. Незважаючи на те, що кожен запит повинен оброблятися на особистому рівні, слід дотримуватись загальної політики компанії. Ця інформація повинна бути прозорою і легко знаходитись на ресурсах компанії.
2. Визнайте невдоволення замовника. Нехай він знає, що ви отримали скаргу і що ви розумієте його розчарування.
3. Уточнюйте політику компанії якщо клієнти мають негативний досвід. Немає сенсу винувати клієнта, варто зосередитись на запобіганню таких ситуацій у майбутньому.
4. Надайте висновок, що задовольняє замовника, та не протирічить політиці компанії.
5. Соціальні медіа гарно підходять для заяв менеджменту стосовно вирішення тих чи інших проблем. Це дозволяє продовжувати адекватне спілкування та підкреслює увагу компанії до відгуків клієнтів.

## **6.6 Стратегії бізнесу, що спираються на СММ**

Одним з найбільш характерних для реакції ринку є ступеневий закон розподілу. Ключовим моментом тут є нелінійний відгук. Це означає, що значний прибуток можна отримати від невеликого обсягу продажів великої кількості менш популярних товарів. Традиційно компанії отримують прибуток надавши аудиторії можливість

придбати невелику кількість «хітів», а не повний спектр пропозицій. Це символізується першою частиною графіку рисунку 6.7. Однак, існує ще й т.з. довгі хвости, які традиційно недооцінені і традиційний маркетинг на них не орієнтується. Яскравим емпіричним вираженням ступеневого закону є закон Паретто або 80/20: 80 % популярності мають 20% продуктів. Однак є і ніші стратегії.

### **Теорія довгих хвостів**

Якщо стисло, теорія говорить про такий механізм. Коли роздрібні торговці у Інтернет, такі як Amazon, здатні скласти необмежений вибір товарів. Враховуючи додатковий вибір продуктів, споживачі можуть тяжіти до цих менш популярних нішевих продуктів. Тобто, велика пропозиція розмиває поняття хітів або яскраво виражених лідерів продаж. Далі, посилити ефект можна якщо дати максимум інформації про аналоги та дати можливість обміну-повернення або часткової тимчасової купівлі. Особливо це стосується медіа-контенту. Бо часто на хвилі хайпу люди купують не те, що їм дійсно сподобається або не те, що їм дійсно потрібне.

Дуже показовим є велика кількість рок-команд на півночі Європи. Всі вони знаходять заробіток, але не мають широкої аудиторії, бо їх надто багато і вони дуже схожі. Лейбл Nuclear Blast з цього живе 😊.

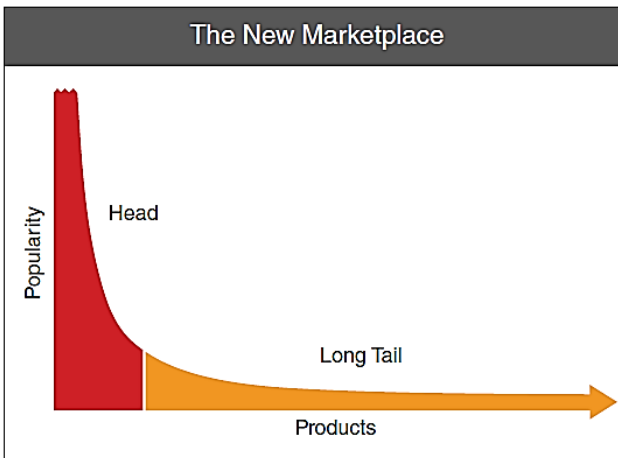


Рисунок 6.7 – Ступеневий розподіл популярності товарів на ринку

### ***Inbound Marketing, або вхідний маркетинг***

SMM в цьому плані часто є головним інструментом. Наприклад, нішевим товаром є набори для екстремальних видів спорту та активного відпочинку (рафтинг, скайдайвінг, страйкбол). Тут треба створити клуб або рух з популяризації, де реклама товару буде вторинною, а первинною буде популяризація цих активностей апелюванням до позитивних емоцій, демонстрація наявності колективів, в які легко влитися. Ось це і є Inbound Marketing або «вхідний маркетинг».

#### *План дій щодо вхідного маркетингу*

1. Подумайте про «розповсюджувальність» медіа-контенту.
2. Інформування про проблеми, що стосуються галузі, а не продуктів як таких.
3. Співпраця та спільна політика з надійними брендами.
4. Інвестиції в контент-маркетинг та оптимізацію пошукових систем.

### ***Нові бізнес-моделі***

Якщо коротко – бізнес модель – це спосіб організації всієї роботи у компанії. За більш складним означенням це концептуальний інструмент, який містить набір елементів та їх взаємозв'язків і дозволяє висловлювати ділову логіку конкретної фірми. Це опис цінності, яку компанія пропонує одному або декільком сегментам клієнтів, а також архітектуру фірми та її мережі партнерів для створення, маркетингу та надання цієї вартості та капіталу відносин для отримання прибуткових та стійких потоків доходу.

Стратегія соціальних медіа завжди існує в рамках більшої маркетингової кампанії. Це допомагає зрозуміти всі доступні засоби комунікації для ваших маркетингових починань, а також забезпечує передбачувану рентабельність інвестицій, розуміння того, що можна забезпечити і покращити в майбутньому: ресурси, політика, моніторинг та план діяльності.

### *Проектний рамковий план дій*

1. Цілі – що саме ви доносите, що саме треба досягти, та як саме аудиторія має змінити поведінку.
2. Таргетована аудиторія – хто є ті люди, до яких ви щось доносите?
3. Вибір соціальних медіа – до кожної групи та задачі є свій інструментарій.
4. Ресурси – їх має вистачити на цілі та плани.
5. Політика – мова пі про цифрову дисципліну і про дотримання загальної політики компанії
6. Моніторинг – соціальні медіа – це контроль ефективності. Є інструменти, їх треба використовувати.
7. План діяльності – нічого не вийде без проробленого плану.

Стратегія соціальних медіа є найбільш успішною, коли за неї немає конкретних відповідальних. Зусилля соціальних медіа повинні бути інтегрованою частиною кожної посади. Важливо, щоб кожен працівник «у фоновому режимі» збирав відгуки про компанію та бренд в інтернеті. Треба бути впевненим, що всі співробітники коректно реагують на клієнтів та спілкуються з ними відповідно до політики компанії. ***Персонал треба спрямовано навчати цьому.*** Але це не відмінняє необхідність послуг професійних PR-ників та SMM-ників.

Правильна стратегія апелює до емоцій, до пізнавальної діяльності, до відчуттів та поведінки. Поза сумнівом, у такий спосіб можна завоювати досить небагато прихильників бренду. Але СММ – це не масова технологія. Невелика кількість справді відданих прихильників стають справжніми проповідниками та приносять бренду нових покупців та прихильників протягом довгого часу. Саме так це працює.

І це враховують власники соцмереж. Так, в 2015 році FaceBook змінив алгоритм формування стрічки та підходи до реклами надавши перевагу не стандартним рекламним слоганам, а платним показам тих постів у публіках брендів, які від початку викликали зацікавленість аудиторії. Тобто, розповсюджували певний користувачький досвід.

## 6.7 Оцінки та вимірювання у SMM

Оцінка ефективності – основна особливість соціальних медіа.

Всі дослідження можна віднести до категорії кількісних, якісних або гібридних підходів.

Кількісні методології дослідження акцентують увагу на об'єктивних вимірюваннях шляхом збору числових даних та узагальнення результатів для груп людей. Кількісний аналіз даних збирається за допомогою різних методів, у тому числі

- опитування,
- експериментальні дослідження та
- вторинні дані.

Якісні методології дослідження прагнуть зрозуміти психологічні аспекти, спостерігаючи за широкою взаємопов'язаною системою змінних, а не силою статистичного їх зв'язку. Якісний аналіз даних збирається за допомогою спостереження учасників, відкритих анкетувань, бесіди та текстового аналізу.

Гібридні дослідницькі методології - це підходи змішаних методів, які використовують як якісний, так і кількісний аналіз даних, використовуючи сильні сторони кожного та усуваючи слабкі сторони. Сьогодні злиття даних та інтеграція даних, два типи популярних гібридних методологій дослідження, стали тенденцією для аналізу даних аудиторії.

Увага та розуміння щодо цих досліджень та оцінок є важливим пунктом стратегії. Як вже зазначалось – охопити максимальну кількість користувачів не є надметою, проте кількість таки важлива: треба бути у **топі пошуку** або у **топі відображення**. Тобто, банально перевершувати своїх конкурентів хоч трошки, або не сильно програвати

Наприклад, під час пошуку у Інтернеті механізм ранжування у пошуку досить складний. В основному пошуковій системі дотримуються чотирьох основних механізмів Google:

- виявлення наповнення веб-сайту,
- зберігання посилань та резюме сторінок,
- ранжування важливості сторінок
- повернення результатів.

Це часто називають DSRR (виявлення, зберігання, ранжування та повернення). Повне розуміння того, як оптимізувати DSRR складне. Однак, для сайтів зручно відштовхуватися від показника **PageRank** від Google Analytics. Показник показує на скільки часто на сторінки даного сайту посилаються на інших сайтах. Google Analytics також збирає дуже багато інформації, необхідної для сегментації аудиторії. Подібну інформацію дає менеджер реклами FaceBook та штатні інструменти сторінки FaceBook.

### **Фокус-групи**

Тести на фокус-групах – це корисна якісна методологія для якісного дослідження для вивчення місцевої чи прихованої аудиторії. Орієнтація на некількісні показники допомагає пояснити взаємозв'язки, тенденції та закономірності, що впливають із кількісних величин. Так кількісні дослідження чудово підходять для виявлення тенденцій, та поки ви не дізнаєтесь причину, що їх обумовлює, вони мало корисні.

Дослідження на фокус групах – це контрольоване групове інтерв'ю цільової аудиторії, яке зазвичай складається з 5–12 учасників, яке веде фасилітатор. Питання і теми ретельно підібрані. Це прекрасний спосіб для швидко зрозуміти думки аудиторії, розуміти нюанси між членами та отримувати думку і емоції стосовно бренду, продукту, тощо. Дуже яскраво методологія з її перевагами і недоліками зображена в одному з епізодів фільму «Брекзіт». Процес дослідження не обов'язково має бути очним. Можна створити групу у FaceBook: зараз у кожній сторінці можна створювати необмежену кількість груп з різними властивостями.

### **Теорія «сприйняття аудиторією»**

Аудиторія є активною і сприймає інформацію не полишаючи бути такою. Як же переконати аудиторію змінитися? Дослідження сприйняття аудиторією спираються саме на активну роль, яку відіграє аудиторія. Є три сфери сприйняття: (i) індивідуальні якості та життєвий досвід членів аудиторії; (ii) сенси, які має аудиторія на момент споживання; та (iii) наступні процеси прийняття рішень. І

треба зосередитись на повсякденному житті сім'ї, соціальному статусі та культурному коді, щоб зрозуміти індивідуальність.

Існує поняття **медіа-етнографія**. Вона досліджує повсякденні медіа-практики та їх вплив на життя людей у реальному світі. Поміркуйте, як люди отримують доступ до соціальних медіа та використовують їх у власному житті. У кожного свій набір джерел інформації та способів отримання. У Кожного свій перелік каналів у Телеграм або своя налаштована стрічка в FaceBook. Про це говорять як про «**інформаційну бульбашку**» [9].

Крім того, сьогодні учасникам більше не потрібно залишати своє природне середовище, щоб брати участь у дослідженнях. Це стає все більш актуальним, коли популярними стають технології, такі як Apple Watch, Go Pros, Google Glass та інші інструменти вимірювання біометричних даних. Можна зібрати дані про людей, під час їх природніх рутинних життєвих активностей, а не під контрольованими експериментальними умовами.

**Текстовий аналіз** – це якісна методологія дослідження, де дослідники намагаються спрогнозувати деякі найвірогідніші інтерпретації медіатексту. Основна увага текстового аналізу полягає у визначенні того, як аудиторії конструюють свою реальність та самоідентифікацію за допомогою медіа-повідомлень. Ця методологія не досліджує явно сприйняття аудиторії, а скоріше контекст медіа-повідомлення для реципієнта. Перший крок текстуального аналізу - виявлення тем та яскравих повідомлень, знайдених у медіа-повідомленні. Далі, ці теми та повідомлення допомагають визначити структуру наративу, символічну композицію та ідеологічний потенціал медіаконтенту. Тут цікавий не сам текст, а те, що означає текст для реципієнту. Хоча текстовий аналіз здатний розкрити багато можливих інтерпретацій, існує складний взаємозв'язок між інтерпретацією, очікуваннями та планом SMM-ника. Це є недолік.

## **6.8 ВИСНОВКИ до розділу 6**

1. SMM є потужним комплексом інструментів впливу на цільову аудиторію, який з переходом до web 3.0 стає основною технологією в рекламі та мас-медіа.
2. Word of mouth is the best for ROI. Невелика кількість лояльних адептів – захищене майбутнє для вашого бізнесу.
3. Персональність та персоналізація є базою і матеріальною частиною і усіх стратегій SMM.
4. SMM не лише зміцнює старі бізнес моделі, але й створює нові, засновані на глибокому розумінні потреб кожного.
5. SMM наукоємна технологія. Вона спирається на багато формалізованих показників та на результати якісних досліджень.



## Тема II

### Інтелектуальні власність та робота з патентами

#### 7. Інтелектуальна власність: основні поняття та нормативна база України

##### 7.1 Поняття інтелектуальної власності

*Інтелектуальною власністю* (ІВ) – називають закріплені законом права на результати ментальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній сферах. Такі права належать не до матеріального носія інформації, а безпосередньо до змісту, що відображає зазначений носій. Поняття ІВ впроваджено Стокгольмською конвенцією від 1967 року, яка заснувала вищий орган у цій сфері – *Всесвітню організацію інтелектуальної власності (ВОІВ)*. Згідно з сучасним трактуванням ІВ регулює права, які на лежать до:

- літературних, художніх і наукових творів;
- виконавчої діяльності артистів, звукозапису, радіо- і телевізійних передач;
- винаходів у всіх галузях людської діяльності, наукових відкриттів;
- промислових зразків, товарних знаків, знаків обслуговування, фірмових найменувань і комерційних позначень;
- захисту проти недобросовісної конкуренції, а також всі інші права, що належать до інтелектуальної діяльності.

Поняття «право інтелектуальної власності» має два значення: цивільно-правовий інститут та сукупність прав творця на результат діяльності. Право власності – це право володіти, користуватися і розпоряджатися об'єктом. Власник може використовувати його на свій розсуд, тоді як ніхто інший не має права використовувати без дозволу творця.

Однак, такий правовий режим не можна однозначно застосовувати до нематеріальних об'єктів ментальної діяльності. Він прийнятий лише для матеріальних носіїв її результатів. Тут застосовується режим *виключних прав*, який полягає в тому, що тільки творці цих об'єктів, за винятком випадків, передбачених законом,

мають право користуватися та розпоряджатися ними. Незаконно заволодіти матеріальним об'єктом власності важче, ніж об'єктом ІВ. Інколи, достатньо лише одержати інформацію про об'єкт і ІВ. У цьому випадку важко, або неможливо визначити, хто насправді є власником. Саме це складає основну проблему охорони об'єктів ІВ й захисту прав на них.

З іншої сторони, розвиток суспільства і науково-технічний прогрес неможливі без вільного доступу до інформації про об'єкти ІВ. Наприклад, будь-хто може вільно отримати інформацію про винахід, прочитавши його опис, який публікується державним патентним відомством. У такому випадку володіння інформацією про об'єкт винаходу дозволяє користуватися нею для розробки нових винаходів, але право розпоряджатися вихідним об'єктом має лише патентовласник. Також можна використовувати творчість інших для втілення власних ідей. Наприклад, відомі твори відомих поетів О.С. Пушкіна та Ю.М. Лермонтова написані під впливом інших авторів. Так, сюжет казки Пушкіна «Про рибалку і рибку» взятий із збірника казок братів Грім (померанська казка «Про рибалку та його дружину»); сюжет казки «Про золотого півника» взятий із «Казок Альгамбри» В. Ірвінга (казка «Легенда про арабського звіздаря»); а сюжетом вірша «Пісня про віщого Олега» послугувала літописна розповідь. У свою чергу вірш Лермонтова «Помираючий гладіатор» за змістом перекликається з четвертою піснею поеми Байрона «Чайльд Гарольд»; а вірші «Балада», «З Гете» та «На півночі дикій стоїть самотньо...» є вільними перекладами відповідно віршів Шиллера, Гете і Гейне.

Та необхідно відділяти володіння інформацією про об'єкт ІВ від володіння самим об'єктом. Лише автор твору має виключне право на його використання у будь-якій спосіб. Усі інші особи значно обмежені у використанні твору і не мають жодних прав розпоряджатися ним. Далі, об'єкти ІВ, на відміну від матеріальних об'єктів, не можуть охоронятися від неправомірного використання лише тому, що ними хтось володіє. Нездатність охороняти об'єкт шляхом самого лише одноосібного володіння ним є ключовим моментом законодавства у галузі права ІВ.

Правовий режим ІВ характеризують такі особливості:

- право на нематеріальний об'єкт має обмежений строк дії;
- при відчуженні матеріального носія об'єкта ІВ автор не втрачає з ним зв'язок, бо існує особисте немайнове право автора;
- право авторства як такого, право на не спотворення твору – безтермінове і не підлягає оскарженню.

Таким чином, ІВ власність має комплексну природу. З одного боку, творець об'єкта ІВ має виняткову можливість розпоряджатися цим об'єктом на свій розсуд або передавати це право іншим особам. Такі права обмежені певним строком дії. З другого – поряд з майновим правом існує духовне право творця на результат своєї творчої праці. І такі права не можуть мати будь-яких часових обмежень. Автор завжди залишається батьком свого дітища: Вергілій завжди залишатиметься автором «Енеїди», Бетховен – «Місячної сонати», Ейнштейн – теорії відносності, а Морзе – телеграфної азбуки.

Автор має одночасно сукупність особистих немайнових прав, що не можуть відчужуватися від їх власника внаслідок своєї природи, та майнових прав. Якщо майнове право на результат творчої праці може бути відокремленим від творця (переданим іншій особі в обмежене чи необмежене користування), то особисте немайнове право автора невіддільне і ніколи не може бути передане іншій особі. Майнові й особисті немайнові права на результат творчої діяльності взаємозалежні. Особистими немайновими правами ІВ є:

- право на визнання особи творцем;
- право перешкоджати будь-якому посягання;
- право на безтерміновість;
- права належать іншим особам-не-авторам лише в окремих випадках.

До майнових прав ІВ відносять:

- виключне право дозволяти використання;
- або перешкоджати неправомірному використанню;
- інші майнові права встановлені законом.

Двоїстість – найважливіша особливість права ІВ, яка виражається в тому, що право ІВ та право власності на річ не залежать одне від одного. Перехід права на об'єкт ІВ не означає переходу

права власності на річ, а перехід права власності на річ не означає переходу права на об'єкт ІВ. Різниця полягає у конкретиці володіння, користування та розпорядження зазначеними об'єктами.

## **7.2 Еволюція правової охорони ІВ**

Виділяють чотири основні етапи становлення права у галузі ІВ. Перший етап почався За 4 тис. років до н.е., коли майстри Ассирії і Вавилону вирізали на камінні збудованих ними споруд свої фірмові знаки. У стародавніх Єгипті, Греції та Римі використовувались маркування, що свідчили про належність товарів певній майстерні. Англійське слово brand (тавро), яке часто вживають сьогодні як синонім товарного знаку, походить від маркування худоби за допомогою розжареного заліза. Вже в той час тавро фіксувало зв'язок між товаром і виробником. І хоча не було визначено межі між ІВ і власністю на матеріальні об'єкти, підробка цих знаків досить суворо каралася.

В античних Греції і Римі охоронялися права авторів творів, каралися літературна крадіжка і плагіат. Так, у 330 р. до н.е. в Афінійській республіці було прийнято закон, який забезпечував право на захист цілісності творів авторів трагедій – Есхіла, Софокла і Еврипіда. Відповідно до цього закону оригінали їх творів підлягали зберіганню в офіційному архіві, а актори, виконуючи їх, повинні були дотримуватися офіційного тексту.

Другий етап охоплює період XII–XVIII ст. У цей час охорона здійснювалася у вигляд привілеїв, які надавали носії верховної влади особам, що впроваджували нове виробництво, нові способи виготовлення певних товарів, виявлення корисних копалин тощо. Привілеї передбачали достатній строк для впровадження новацій і давали розробнику права на вид діяльності. Держава, ж, одержувала нові технології та економічне підґрунтя могутності та незалежності. Вимогами до привілеїв були такі: корисність розробки, її новизна для держави, монополія на використання привілейованою особою, покарання порушника. Першою прийняла положення про привілеї Венеціанська Республіка у 1474 р., що визначало привілеї на 10 років. Так, у 1594 р. венеціанський патент на засіб для перекачування води отримав Г. Галілей.

Саме з тих часів походить термін «патент» – «Letters Patent», що означало «відкрита грамота» – документи що надавались в Англії. Найдавніший такий патент був дарований Генріхом VI в 1449 р. вихідцеві з Фландрії на виготовлення кольорового скла для вікон Ітонського коледжу. А перше у світі свідоцтво на винахід, аналогічне сучасному патенту, на винахід було видано у 1421 р. міською управою Флоренції на ім'я Філіппо Брунеллескі, який винайшов корабельний поворотний кран.

Але надання привілеїв королівською владою було вразливим до порушень. На попередження останніх в Англії у 1628 році було прийнято Положення про монополії, яке упорядкувало цей процес. Саме тут було закладено важливий принцип патентного права – *виключність* прав та *термін чинності* патенту. Охорона прав ІВ здійснювалась у формі торговельних марок (товарних знаків), цехів й гільдій. Вони широко використовували пробірні тавра, печатки та інші позначення для вирізнення виробів. Підробка знаків або зловживання суворо каралися.

Ключовим моментом у розвитку авторського права послужив винахід друкарства, що створило можливість копіювання творів письменства механічним способом, а не переписуванням від руки. З упровадженням друкарства різко зріс обсяг продажу, а отже, й дохід друкарів і продавців. Підприємцям у новому бізнесі надавались привілеї у вигляді виключних прав на друк та поширення книг протягом обмеженого терміну. В свою чергу, автори книг, підняли питання про захист своїх прав. Унаслідок цього в Англії у 1709 році з'явився відомий Статут королеви Анни – прообраз поняття *Сору Right*. Закон забезпечував автору виключне право друкувати і публікувати книгу протягом 14 років від дати виходу в світ, а також передавати це право видавцеві. Законом передбачалося, що після закінчення цього строку розпочинається другий строк тривалістю також 14 років, який надавали, якщо автор був живий. Закон також встановив, що опубліковані книжки потрібно було зареєструвати в Центрі книговидавців, а 9 примірників – депонувати для використання університетами і бібліотеками.

Третій етап розпочався з кінця XVIII ст. У цей час система охорони промислової власності у формі привілеїв швидко втрачає

своє значення, суттєво падає роль гільдій і цехів. У Франції гільдії були скасовані у 1791 році, в Англії привілеї гільдій протримались до 1835 року. На зміну системі привілеїв в економічно розвинених країнах вступає в силу патентна система. Перші патентні закони були прийняті у США та у Франції та в 1790 році, та в 1791 роках відповідно. Патентна система встановила кілька важливих засад:

- будь-який творчий результат визнавався власністю його автора;
- держава гарантувала охорону прав власності шляхом видачі охоронного документа;
- вводилась система експертизи заявки на встановлення відповідності вимогам й обов'язкова реєстрація.

У цей же час на зміну привілеям на книговидавання у Франції в 1791 і в 1793 роках приймають декрети, якими закладено фундамент системи авторського права. Вони вперше в історії гарантували захист усіх форм творчості (літературної, драматичної, музичної, образотворчої) при відтворенні всіма відомими тоді методами. Так, декрет 1793 р. надавав автору виключне право на відтворення власних творів протягом життя, а також право спадкоємцям і правонаступникам робити це протягом 10 років після його смерті.

Однак і в Англії, і у Франції авторські права розглядалися, по суті, як права власності, що мають економічну цінність. Наступний імпульс розвитку авторського права дали філософи Німеччини, зокрема, І. Кант. Вони розглядали права автора не просто як форму власності, що забезпечує економічний зиск, а щось більше – як частину його особистості, на охорону якої він мав право через природну справедливість. Зрештою, ця ідея привела до створення системи неекономічних або моральних прав.

Проте, і патентна система мала вади, які проявились в умовах розвитку міжнародної торгівлі. Вироби, в яких було використано запатентований винахід, не можна було ввозити до країни патентування без дозволу патентовласника. Ідея міжнародної охорони винаходів вступила в гостре протиріччя з принципом свободи міжнародної торгівлі.

Четвертий етап розпочався з кінця XIX ст. і триває донині. Він характеризується поглибленням міжнародної співпраці в галузі

правової охорони ІВ і був започаткований Паризькою конвенцією 1883 року, яка заснувала Союз промислової власності. Конвенція передбачала, що країни-учасниці зобов'язані надавати громадянами інших країн-учасниць цієї конвенції таку ж саму охорону, що і власним громадянам.

У 1886 році було підписано Бернську конвенцію про охорону літературних і художніх творів, яка заснувала Міжнародний союз з охорони літературних і художніх творів. Ця конвенція також зобов'язувала країни-учасниці надавати громадянам інших країн учасниць таку ж саму охорону, що і власним громадянам.

Інтернаціоналізація правової охорони товарних знаків була започаткована Паризькою конвенцією і Мадридською угодою про міжнародну реєстрацію знаків, підписаною в 1891 році. Питання про міжнародну охорону права виконавців і виробників фонограм почало розглядатися з 1934 р., але тільки на Дипломатичній конференції в Римі у 1961 р. був остаточно погоджений текст Міжнародної конвенції про охорону інтересів виконавців, виробників фонограм і організацій мовлення.

### **7.3 Спільне й відмінне в авторському й патентному праві**

Два інститути ІВ між собою дуже подібні за цивільно-правовим регулюванням відносин, що складаються у зв'язку з їх створенням, використанням та охороною. Це авторське право, до якого відносять твори науки, літератури й мистецтва та патентне право, до якого відносять результати винахідницької діяльності. Але попри таку подібність, розбіжності між цими двома інститутами є значними, а іноді принциповими.

#### ***Спільні фактори авторського й патентного права***

1. Об'єктами авторських і патентних прав є саме результати творчої діяльності людини. Тому і в авторському, і в патентному законодавстві підкреслюється, що творцем може бути лише людина. Але суб'єктом творчої діяльності може бути лише людина або група, колектив людей, але не організація. Водночас суб'єктами авторських і патентних відносин можуть бути як громадяни, так і юридичні особи, а також держава.

2. Творча діяльність має завершитися певним результатом, який виражений у певній матеріальній формі або зафіксований на матеріальному носії. Якщо ж творчий пошук не завершився певним результатом, то немає й об'єкта правової охорони, тобто немає чого охороняти. Слід мати на увазі, що під правову охорону підпадає будь-який результат творчого пошуку, в тому числі й негативний, незалежно від його цінності.

3. Простір дії авторських і патентних прав – це територія України. Тобто авторські й патентні права мають територіальний характер, вони діють лише у межах України. Таким чином, патент, виданий патентним відомством України, дійсний тільки на території України. Для того, щоб захистити патентні права українського винахідника в іншій державі, треба цей самий винахід запатентувати саме в цій державі.

Що стосується авторського права, то воно поширюється і на твори, вперше оприлюднені за межами України, але після цього протягом 30 днів оприлюднені на території України.

4. Однакова дієздатність суб'єктів творчого процесу. Тобто, авторами будь-яких результатів творчої діяльності можуть бути як повнолітні громадяни, так і неповнолітні. Неповнолітні автори будь-яких творів літератури, мистецтва, об'єктів промислової власності мають такі самі права, що і їхні повнолітні колеги. Вони мають право на авторство, на ім'я, винагороду за використання їхніх творів чи об'єктів промислової власності.

5. Право авторства і право на ім'я виникає як у автора будь-якого твору літератури, науки і мистецтва, так і в автора винаходу чи будь-якого іншого об'єкта промислової власності. Кожен творець будь-якого результату творчої діяльності має право вважати себе автором свого винаходу чи іншого твору і вимагати цього від інших. Кожен з них має право випускати твір у світ або під власним іменем, або під псевдонімом, або анонімно. Автор об'єкта промислової власності має право просити, щоб його витвору було присвоєно його ім'я або яка-небудь спеціальна назва.

6. Право на винагороду і підстави для її виплати. Такою підставою відповідно до чинного законодавства є лише факт використання цього результату. За невикористаний твір чи винахід винаго-



рода не виплачується, за винятком випадків, передбачених законом. Спільним є й те, що використання будь-якого результату творчої діяльності за загальним правилом може мати місце лише на підставі договору. Позадовірно використання таких об'єктів допускається лише у випадках, передбачених чинним законодавством.

7. Суб'єктом авторських і патентних прав може стати у випадках, визначених законодавством, держава. Так, після закінчення строку дії авторського права твір стає надбанням суспільства. Винахідник може передати виключне право на використання винаходу державі.

### ***Відмінні фактори авторського й патентного права***

1. Істотна відмінність у цивільно-правовому регулюванні цих відносин полягає передусім у різних об'єктах цих відносин. Об'єктом авторських відносин є продукти творчої діяльності гуманітарної сфери або духовної діяльності. Зокрема, це твори в галузі науки, літератури й мистецтва. Об'єктами патентного права є більш утилітарні сутності, що дозволяють пряму комерціалізацію, а естетична цінність яких вторинна. Сюди відносять винаходи, корисні моделі і промислові зразки.

2. Відмінність об'єктів зазначених цивільно-правових відносин зумовлює особливості правової охорони цих об'єктів. Об'єкти, що охороняються авторським правом, для одержання правової охорони не потребують здійснення будь-яких формальностей. Вони отримують правову охорону з моменту створення. На результати творчої духовної діяльності охоронні документи не видаються. Для одержання правової охорони таких результатів творчої діяльності досить надання їм певної матеріальної форми. Результати науково-технічної творчості мають бути втілені не просто в певну матеріальну форму, а й в установленому порядку визнані відповідним державним органом. Лише після виконання усіх необхідних процедур заявникам видаються охоронні документи у формі патентів.

3. Суттєва відмінність цивільно-правової охорони результатів духовної і науково-технічної творчості полягає також у тому, що строки дії авторського і патентного права різні. Варто відразу від-

значити, що право авторства, право на ім'я, на недоторканність твору не обмежується будь-яким строком – вони охороняються вічно. Інші авторські й патентні права обмежені певним строком дії. Так, авторське право діє протягом усього життя автора і 70 років після його смерті. Строк дії патентних прав для різних об'єктів промислової власності, встановлений чинним законодавством, різний. Строк дії патенту України на винахід становить 20 років, патенту на корисну модель – 10 років, патенту на промисловий зразок – 15 років від дати подання заявки до Державної служби інтелектуальної власності.

4. Відмітними є також етичні умови визнання об'єкта авторського або патентного права таким. Твір визнається об'єктом авторського права незалежно від його характеру, моральності, відповідності суспільним інтересам. Він може бути засуджений суспільством, підданий критичній оцінці, згідно з ЦК України він може бути визнаний таким, що не може бути опублікований, але це не означає, що він перестає бути об'єктом авторського права. Хоча тут потрібно відзначити, що автору такого твору належать не тільки відповідні права, але він також несе відповідальність за свій твір. У свою чергу правова охорона надається об'єкту патентного права, який не суперечить публічному порядку, принципам гуманності й моралі. Це пояснюється тим, що результати науково-технічного прогресу, які вступають у протиріччя із загальноприйнятими етичними нормами, можуть мати катастрофічні наслідки як для життя кожної окремої людини, так і для життя всього людства.

#### **7.4 Нормативна база України у сфері ІВ та його зв'язок міжнародним законодавством**

Система ІВ – це сукупність елементів (складових), кожен з яких являє собою підсистему, і які перебувають у безпосередньому зв'язку між собою. До складу системи ІВ входять законодавчі акти України з питань ІВ; міжнародні договори з питань ІВ; об'єкти та суб'єкти ІВ та державної системи управління ІВ.

Правовідносини у сфері ІВ на території нашої держави регулюються

- окремими положеннями Конституції України (ст. 41, 54),

- нормами Цивільного кодексу України (книга четверта «Право інтелектуальної власності»),
  - Кримінального,
  - Митного кодексів України,
  - Кодексу України про адміністративні правопорушення.
- Крім того, діють 10 спеціальних законів у сфері ІВ. Це
- 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»,
  - «Про охорону прав на сорти рослин»,
  - «Про охорону прав на зазначення походження товарів»,
  - «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем»,
  - «Про авторське право і суміжні права», «Про захист від недобросовісної конкуренції»,
  - «Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів і фонограм»,
  - «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаних з виробництвом, експортом, імпортом дисків для лазерних систем зчитування».

Крім законів, джерелами законодавства є підзаконні акти загального характеру, що видані Кабінетом Міністрів України і центральними органами державної виконавчої влади, а також відомчі нормативні акти і локальні нормативні акти. Державним патентним відомством України було розроблено і прийнято близько ста підзаконних актів, що регулюють відносини у сфері набуття прав на об'єкти промислової власності.

Найважливішим джерелом законодавства інституту ІВ є міжнародні договори й угоди. Статтею 5 Закону України «Про авторське і суміжні права» закріплено перевагу міжнародних договорів перед внутрішнім законодавством. Україна – член Бернської конвенції з охорони літературних і художніх творів, Всесвітньої конвенції про авторське право, Конвенції з охорони інтересів виробників фонограм і організацій мовлення, Договору Всесвітньої ор-

ганізації ІВ про виконання і фонограми та інших міжнародних договорів та угод.

Протягом 2009–2010 рр. Україна приєдналась до таких міжнародних конвенцій і договорів як Локарнська угода про Міжнародну класифікацію промислових зразків; Страсбурзька угода про Міжнародну патентну класифікацію; Віденська угода про Міжнародну класифікацію зображувальних елементів знаків; Сінгапурський договір про право товарних знаків.

Таким чином, з діючих міжнародних угод, над якими здійснює адміністрування ВОІВ, станом на 1 січня 2012 р. Україна не є учасницею лише Мадридської угоди про санкції за неправдиві та неправильні позначення походження товарів, а також Лісабонської угоди й Брюссельської конвенції.

## **7.5 Об'єкти права інтелектуальної власності**

Об'єктом права ІВ може бути тільки той творчий результат, що відповідає вимогам чинного законодавства. Нижче наведено класифікацію об'єктів права ІВ. Для зручності всі об'єкти поділено на три групи: об'єкти авторського права і суміжних прав, об'єкти промислової власності, нетрадиційні об'єкти ІВ. У свою чергу об'єкти промислової власності поділяються на об'єкти патентного права і засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту товарів і послуг.

Відповідні до ЦК України і Закону України «Про авторське право і суміжні права» об'єкти авторського права Показані на схемі рисунка...

При цьому об'єктом авторського права може бути не будь-який твір, а лише той, що відповідає вимогам авторського права, тобто, має творчий характер і виражений у будь-якій об'єктивній формі. Форма вираження твору може бути усна, писемна, електронна, у вигляді звуко- чи відеозапису, зображення тощо. При цьому твір визнається об'єктом правової охорони незалежно від його завершеності, призначення, цінності, художнього рівня, а також



Рисунок ...

змісту, способу чи форми його вираження. Для надання правової охорони не має значення, опублікований твір чи ні. Слід зауважити, що у творі захищається лише форма вираження, а не зміст, ідеї, теорії, концепції, процеси, методи тощо як такі. Тобто, виклад чужого твору іншими словами без дослівного збігу з текстом не буде порушенням авторського права на твір. Крім того, навіть коли твір за своїм змістом має антисуспільний або аморальний характер, містить расистські вислови тощо він не перестає бути твором.

Об'єктом авторського права є не тільки твір загалом, а й частина твору, у тому числі його оригінальна назва, яка може бути використана самостійно.

**Комп'ютерна програма** – набір інструкцій у вигляді слів, цифр, кодів, схем, символів чи у будь-якому іншому вигляді, виражених у формі, придатній для зчитування комп'ютером, що приводять його у дію для досягнення певної мети або результату (це поняття охоплює як операційну систему, так і прикладну програму, виражені у вихідному або об'єктному кодах).

**База даних (компіляція даних)** – сукупність творів, даних або будь-якої іншої незалежної інформації у довільній формі, в тому числі – електронній, підбір і розташування складових частин якої та її упорядкування є результатом творчої праці, і складові частини якої є доступними індивідуально і можуть бути знайдені за допомогою спеціальної пошукової системи на основі електронних засобів (комп'ютера) чи інших засобів.

Відповідно до ЦК України і Закону України «Про авторське право і суміжні права» об'єктами суміжних прав без здійснення будь-яких формальностей щодо цих об'єктів, незалежно від їх призначення, змісту, цінності тощо, а також способу чи форми їх вираження є: виконання, фонограми і відеограми, програми (передачі) організації мовлення.

**Виконання** – це подання творів, фонограм, відеограм, виконань шляхом гри, декламації, співу, танцю як безпосередньо (у живому виконанні), так і за допомогою технічних засобів (телерадіомовлення, кабельного телебачення та ін.), а також показ кадрів аудіовізуального твору в їх послідовності (із звуковим супроводом або без нього).

**Фонограма** – звукозапис на відповідному носії (магнітній стрічці чи магнітному диску, грамофонній платівці, компакт-диску тощо) виконання або будь-яких звуків, крім звуків у формі запису, що входить до аудіовізуального твору. Фонограма є вихідним матеріалом для виготовлення її примірників (копій).

**Відеограма** – відеозапис на відповідному матеріальному носії (магнітній стрічці, магнітному диску, компакт-диску тощо) виконання або будь-яких рухомих зображень (із звуковим супроводом чи без нього), крім зображень у вигляді запису, що входить до аудіовізуального твору. Відеограма є вихідним матеріалом для виготовлення її копій.

**Передача (програма) організації мовлення** – це продукт творчої діяльності, створений самою організацією ефірного або кабельного мовлення чи на її замовлення за рахунок її коштів іншою організацією.

Об'єкти промислової власності поділяються на об'єкти патентного права і засоби індивідуалізації учасників цивільного обороту,

товарів і послуг. До об'єктів патентного права належать: винаходи, корисні моделі і промислові зразки – ті об'єкти, які захищаються патентами. До засобів індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг відносяться: торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення і фірмові найменування.

**Винахід** – це результат інтелектуальної діяльності людини в будь-якій сфері технології, що відповідає умовам патентоздатності.

Об'єктом винаходу може бути:

- продукт (пристрій, речовина, штам мікроорганізму, культура клітин рослини і тварини тощо);
- спосіб;
- застосування раніше відомого продукту чи способу за новим призначенням.

Згідно з Правилами складання і подання заявки на винахід та заявки на корисну модель для характеристики об'єкта винаходу «пристрій» використовують, зокрема, такі ознаки: наявність конструктивних елементів; наявність зв'язків між елементами; взаємне розташування елементів; форму виконання елементів або пристрою в цілому; форму виконання зв'язків між елементами; параметри та інші характеристики елементів та їх взаємозв'язок; матеріал, з якого виготовлено елементи або пристрій в цілому, середовище, що виконує функцію елемента, та інші характеристики.

Під «речовиною» зазвичай розуміють індивідуальні хімічні сполуки (до яких також умовно належать високомолекулярні сполуки та об'єкти генної інженерії); композиції (сполуки, суміші, розчини, сплави тощо) та продукти ядерного перетворення.

Для характеристики об'єкта винаходу «спосіб» використовують, зокрема, такі ознаки: наявність дії або сукупності дій; порядок виконання таких дій у часі (послідовно, одночасно, у різних поєднаннях тощо); умови виконання дій: режим, використання речовин (вихідної сировини, реагентів, каталізаторів тощо), пристроїв (пристосувань, інструментів, обладнання тощо), штамів мікроорганізмів, культур клітин рослин чи тварин.

Для характеристики об'єкта винаходу «застосування раніше відомого продукту чи способу за новим призначенням» використовують такі ознаки: коротка характеристика застосовуваного

об'єкта, достатня для його ідентифікації; встановлення нового призначення цього об'єкта.

**Корисна модель** – це нове і промислово придатне конструктивне виконання пристрою. Відповідно до Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» об'єктом корисної моделі може бути те саме, що й об'єкт винаходу, тобто продукт, спосіб і застосування раніше відомого продукту чи способу за новим призначенням.

Але, зазвичай, як корисні моделі патентуються лише пристрої, а для характеристики корисної моделі використовують ті самі ознаки, що й для об'єкта винаходу «пристрій». Корисні моделі відрізняються від винаходів, головним чином, двома аспектами: по-перше, для *корисної моделі не вимагається винахідницький рівень*; по-друге, максимальний строк охорони, передбачений законодавством, менший за строк охорони винаходів.

**Промисловий зразок** – це нове конструктивне рішення виробу, що визначає його зовнішній вигляд, придатне для відтворення промисловим способом, тобто це результат творчої діяльності людини у галузі художнього конструювання. Об'єктом промислового зразка може бути форма, малюнок чи розфарбування або їх поєднання, які визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб. Промислові зразки можуть бути об'ємними, площинними або комбінованими.

Промислові зразки присутні у широкому асортименті творів та виробів ремеслової творчості – від приладів і медичного обладнання до годинників, ювелірних виробів та інших предметів розкоші; від кухонного начиння і побутових електроприладів до транспортних засобів та архітектурних об'єктів, від малюнків на тканині до предметів дозвілля. Промисловий зразок головним чином має естетичну природу, він не припускає охорону будь-яких технічних особливостей виробу, частиною якого він є. За рахунок використання промислових зразків виріб набуває зовнішньої та споживчої привабливості, тому як результат відбувається підвищення його комерційної вартості та вірогідність реалізації на споживчому ринку.



До засобів індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг відносяться: торговельна марка, географічне зазначення і комерційне (фірмове) найменування.

Знак для товарів і послуг (торговельна марка, товарний знак) – це будь-яке позначення або будь-яка комбінація позначень, які придатні для вирізнення товарів (послуг), що виробляються (надаються) однією особою, від товарів (послуг), що виробляються (надаються) іншими особами. Такими позначеннями можуть бути, зокрема, слова, літери, цифри, зображувальні елементи, комбінації кольорів.

**Географічне зазначення** (зазначення походження товару) – це назва географічного місця, яке вживається для позначення товару, що походить з цього географічного місця та має певні якості, репутацію або інші характеристики, в основному зумовлені характерними для даного географічного місця природними умовами чи людським фактором або їх поєднанням.

Концепція географічного зазначення є більш широкою, ніж найменування місця походження. Оскільки особливі якості товару залежать від географічної території, де виробляється товар, існує особливий «зв'язок» між товарами і місцем, де вони були вироблені. Тому, географічні зазначення розглядаються споживачами як показник якості товарів.

**Комерційне (фірмове) найменування** – це назва або ім'я, під якими підприємець виступає в цивільному обороті і дає можливість вирізнити одну особу з-поміж інших. Комерційне (фірмове) найменування може бути частиною торговельної марки.

Окрім названих, є також багато інших об'єктів ІВ, які принципово відрізняються від вищенаведених і один від одного. Тому їх доцільно виділити в окрему групу нетрадиційних об'єктів, коротка характеристика яких подається далі.

**Сорт рослин** – окрема група рослин (клон, лінія, гібрид першого покоління, популяція) в рамках нижчого з відомих ботанічних таксонів.

**Порода тварин** – створена внаслідок цілеспрямованої творчої діяльності група племінних тварин (порода, породний тип, лінія,

сім'я тощо), яка має нові високі генетичні ознаки, що стійко передаються їх потомкам.

**Компонування (топографія) інтегральної мікросхеми** – зафіксоване на матеріальному носії просторово-геометричне розміщення сукупності елементів інтегральної мікросхеми та з'єднань між ними.

**Інтегральна мікросхема (ІМС)** – мікроелектронний виріб кінцевої або проміжної форми, призначений для виконання функцій електронної схеми, елементи і з'єднання якого неподільно сформовані в об'ємі і (або) на поверхні матеріалу, що становить основу такого виробу, незалежно від способу його виготовлення.

**Комерційна таємниця** – інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових невідома та не легкодоступна для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Досить схожий, але більш наближений до виробництва зміст має поняття секрету виробництва або ноу-хау.

**Ноу-хау** – це конфіденційні знання, що містять відомості технічного, економічного, адміністративного, фінансового характеру, використання яких забезпечує певні переваги особі, що їх одержала.

**Наукове відкриття** – встановлення невідомих раніше, але об'єктивно існуючих закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, які вносять докорінні зміни у рівень наукового пізнання.

**Раціоналізаторська пропозиція** – визнана юридичною особою пропозиція, яка містить технологічне (технічне) або організаційне рішення у будь-якій сфері її діяльності.

## 7.6 Суб'єкти права інтелектуальної власності

Суб'єктами права ІВ є автор (творець) об'єкта права ІВ та інші особи, яким належать ці права. Результат інтелектуальної та творчої діяльності людини може бути створений лише фізичною осо-

бою. Визнання особи творцем (автором) об'єкта права ІВ не залежить від обсягу її дієздатності. Фізичні особи, які не мають повної цивільної дієздатності, є носіями особистих немайнових прав ІВ. Здійснення майнових прав ІВ від імені таких осіб та в їх інтересах реалізують їх законні представники (батьки, усиновителі, піклувальники, опікуни). Суб'єктом права може бути будь-яка людина незалежно від громадянства, постійного місця проживання, роду занять, віку і навіть психічного стану.

За різними критеріями суб'єктів права ІВ можна поділити на такі групи: 1) первинні й вторинні; 2) фізичні та юридичні особи; 3) за специфікою об'єктів права ІВ; 4) за типами діяльності у сфері ІВ.

За порядком набуття права ІВ всіх суб'єктів цього права поділяють на первинних та вторинних. До первинних належать такі суб'єкти, що набули право ІВ в результаті створення або державної реєстрації прав на об'єкт права ІВ, – це творці (автори), за якими законодавець на загальних засадах закріплює і визнає весь обсяг особистих немайнових і майнових прав ІВ. До вторинних належать суб'єкти, які набувають майнові, а у деяких випадках й частину немайнових прав за законом або договором і при цьому самі нічого не створюють. Це можуть бути як фізичні особи, що набувають права ІВ за заповітом чи законом, так і юридичні особи, які набувають права ІВ за договором чи на підставі державної реєстрації, а також організації, що керують майновими правами творців на колективній основі. Слід сказати, що організації, які керують майновими правами автора на колективній основі, не є власниками авторських прав. У відносинах із третіми особами вони виступають як представники авторів і діють від їх імені.

Виходячи із специфіки об'єкта прав ІВ, виділяють таких суб'єктів: авторського права, суміжних прав, права ІВ на наукові відкриття, на сорти рослин, на породи тварин, на комерційне (фірмове) найменування, на географічне зазначення, на торговельну марку; на промисловий зразок тощо.

Суб'єктами авторського права можуть бути видавництва, театри, кіностудії та інші організації, які займаються використанням творів. Суб'єктами права на винаходи, корисні моделі, промислові

зразки є автори або фізичні чи юридичні особи, до яких право авторів перейшло за договором чи заповітом.

Суб'єктами права на торговельні марки, зазначення походження товарів можуть бути юридичні особи, якщо вони здійснюють підприємницьку діяльність.

Суб'єктом правовідносин, що виникають у процесі створення і використання сортів рослин, може бути будь-яка юридична або фізична особа.

Суб'єктами права ІВ на раціоналізаторську пропозицію є її автор та юридична особа, якій ця пропозиція подана.

Суб'єкти права на комерційну таємницю (ноу-хау) – це фізичні або юридичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю.

Залежно від роду діяльності у сфері ІВ виділяють таких суб'єктів права ІВ: автори, виконавці, виробники фонограм, виробники відеограм тощо.

Авторами (творцями) визнаються особи, творчою працею яких створено твір. Авторами визнаються не тільки творці оригінальних творів, але й похідних (залежних), таких як переклади, переробки, копії творів мистецтва тощо.

Твір може бути створений не тільки одним автором, а й двома або кількома – співавторами.

Розрізняють два види співавторства: 1) нероздільне – коли неможливо виділити працю кожного співавтора (воно переважно властиве науково-технічній діяльності); 2) роздільне – коли складові частини чітко визначені, й відомо, хто із співавторів створив певну частину твору. При роздільному співавторстві кожен із співавторів зберігає авторське право на свою частину, водночас він є співавтором твору в цілому. При нероздільному співавторстві об'єкт спільної праці може використовуватися лише за спільною угодою всіх співавторів. Проте право на використання твору або право на подання заявки на об'єкт промислової власності належить усім співавторам, якщо інше не передбачається угодою між ними. Винагорода за використання об'єкта ІВ належить усім співавторам у рівних частках, якщо інше не передбачене угодою між ними.

Для визнання співавторства необхідні такі умови:

– творчий результат має бути єдиним цілим;

- спільна праця обох співавторів повинна бути творчою;
- має бути угода про спільну працю в усній або письмовій формі;
- співавторство має бути добровільним.

Співавторством є також авторське право на інтерв'ю. Співавторами інтерв'ю вважаються особа, яка дала інтерв'ю, та особа, яка його взяла. Опублікування запису інтерв'ю допускається лише за згодою особи, яка дала інтерв'ю.

Існує відмінність між співавторством і наявністю кількох авторів. Наприклад, коли текст або хореографію додають до музичного твору або музику – до віршованого тексту, то в такому разі балет, опера, пісня будуть мати кілька авторів, а не співавторів.

Виконавець – актор (театру, кіно тощо), співак, музикант, танцюрист або інша особа, яка виконує роль, співає, читає, декламує, грає на музичному інструменті, танцює або будь-яким іншим способом виконує твори літератури, мистецтва чи твори народної творчості, циркові, естрадні, лялькові номери, пантоміми тощо, а також диригент музичних і музично-драматичних творів.

Виробник відеограми – фізична або юридична особа, яка взяла на себе ініціативу і несе відповідальність за перший відеозапис виконання або будь-яких рухомих зображень (як із звуковим супроводом, так і без нього).

Виробник фонограми – фізична або юридична особа, яка взяла на себе ініціативу і несе відповідальність за перший звукозапис виконання або будь-яких звуків.

Суб'єктами права ІВ можуть бути не тільки автори, а й інші особи, зокрема роботодавці. Згідно з ЦК України права ІВ на об'єкти, створені у зв'язку з виконанням трудового договору або на замовлення, розподіляються між автором і роботодавцем таким чином: Особисті немайнові права належать творцеві цього об'єкта. Майнові права належать творцеві цього об'єкта й роботодавцю спільно, якщо інше не встановлено договором між ними. Це положення дещо суперечить спеціальним законам, у яких сказано, що майнові права на службовий об'єкт права ІВ належать роботодавцеві творця цього об'єкта.

### **Управління майновими правами**

Суб'єкти ІВ можуть управляти своїми правами: особисто, через свого повіреного, через організацію колективного управління. Сучасний ринок ІВ багатогранний і складний. Будь-які цивільно-правові операції з об'єктом ІВ тривалі, дорогі й копіткі. Сам автор далеко не завжди може передбачити наслідки тієї чи іншої угоди. Ліцензійні договори досить складні за своїм змістом, тому автор об'єкта ІВ може не знати про ті чи інші елементи, нюанси, які необхідно включити у договір. Управління майновими правами суб'єктів ІВ потребує професійного підходу.

Уже сам процес оформлення прав на той чи інший об'єкт ІВ часто буває просто недоступний його автору. Він не завжди може правильно і грамотно оформити заявку на видачу патенту. Заявникам доводиться звертатися по допомогу до фахівців. Для надання необхідної професійної допомоги авторам творів і науково-технічних досягнень уже давно існують відповідні сервісні служби.

Суб'єкт авторського права і (або) суміжних прав може доручити управління своїми майновими правами повіреному на підставі укладеного з ним договору-доручення. Здійснюючи управління майновими правами, ця особа діє у межах повноважень, переданих їй суб'єктом авторського права і (або) суміжних прав.

**Патентний повірений** – це представник у справах ІВ, який надає фізичним та юридичним особам допомогу: послуги, пов'язані з охороною прав на об'єкти промислової власності, представляє їх інтереси перед Державною службою ІВ, а також судовими органами, кредитними установами, а також у відносинах з іншими фізичними та юридичними особами.

За чинним законодавством саме через патентних повірених здійснюється патентування вітчизняних об'єктів промислової власності закордоном і патентування іноземних об'єктів в Україні. Пізніше фахівці у галузі управління авторськими правами і (або) суміжними правами почали об'єднуватися у спеціалізовані організації і розмежовуватися між собою за характером послуг, які вони надавали творцям нового. Так виникла сфера діяльності, яку стали називати колективним управлінням майновими правами авторів.

Організації колективного управління повинні виконувати від імені суб'єктів авторського права і (або) суміжних прав на підставі отриманих повноважень такі функції:

– погоджувати з особами, які використовують об'єкти авторського права і (або) суміжних прав, розмір винагороди під час укладання договору;

– укладати договори про використання прав, переданих в управління;

– збирати, розподіляти і виплачувати зібрану винагороду за використання об'єктів авторського права і (або) суміжних прав суб'єктам авторського права і (або) суміжних прав, правами яких вони управляють, а також іншим суб'єктам прав відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права»;

– вчиняти інші дії, передбачені законодавством, необхідні для захисту прав, управління якими здійснює організація, в тому числі звертатися до суду за захистом прав суб'єктів авторського права і (або) суміжних прав відповідно до статутних повноважень і доручення цих суб'єктів.

Особливістю договору організації колективного управління з автором, є те, що він має публічний характер, тобто автору не можна відмовити в укладанні договору, якщо управління правами належить до статутної діяльності організації, тобто цей документ вважається договором приєднання. У конкретного автора є тільки можливість прийняти встановлені для всіх однакові умови або відмовитися від укладання договору взагалі. Такі самі особливості мають і договори організацій колективного управління з користувачами творів.

Суб'єкти авторського права і (або) суміжних прав, які не передали організаціям колективного управління повноважень на управління своїми правами, в тому числі повноважень на збирання винагороди, мають право вимагати від організацій колективного управління, які таку винагороду за використання їхніх творів і об'єктів суміжних прав збрали, виплати цієї винагороди. Вони також можуть вимагати вилучення своїх творів та об'єктів суміжних прав із дозволів на використання, які надаються організаціями колектив-

ного управління шляхом укладання договорів з особами, що використовують ці об'єкти.

Основною організацією в Україні, яка здійснює колективне управління майновими правами, є Українське агентство з авторських та суміжних прав (ДП УААСП). Ця організація має спеціальні підрозділи, працівники яких обробляють звіти користувачів, розподіляють і виплачують зібрану винагороду.

### ***Державна система правової охорони та управління ІВ***

В Україні сформовано розгалужену організаційну структуру органів, які прямо чи опосередковано забезпечують державне управління ІВ. Верховна Рада України як законодавчий орган має в своєму складі Комітет з питань науки і освіти, при якому створено підкомітет з питань ІВ. У структурі судової гілки влади, а саме, в судах загальної юрисдикції та в спеціалізованих судах, запроваджено спеціалізацію суддів у сфері ІВ. Так, у 2000 р. була сформована Судова палата Вищого господарського суду України з розгляду справ у господарських спорах, пов'язаних із захистом права на об'єкти ІВ, а також були створені відповідні колегії у складі місцевих та апеляційних господарських судів.

Безпосереднє керівництво системою державного управління питаннями ІВ здійснює Міністерство освіти і науки України. Виконання конкретних функцій у цій сфері міністерство доручило ***Державній службі інтелектуальної власності*** – надалі Установа. Державна служба уповноважена представляти, реєструвати і підтримувати на території України права на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, географічні зазначення, топографії інтегральних мікросхем, а також здійснювати реєстрацію об'єктів авторського права, зокрема, творів науки, літератури і мистецтва, комп'ютерних програм, баз даних тощо. Основні завдання служби формулюються таким чином: участь у забезпеченні реалізації державної політики у сфері ІВ; прогнозування та визначення перспектив і напрямів розвитку у сфері ІВ; розробка нормативно-правової бази функціонування державної системи охорони ІВ; організаційне забезпечення охорони прав на об'єкти ІВ. Цей заклад також удосконалює міжнародне співробітництво у цій сфері, за-



безпечує умови для введення об'єктів ІВ в господарський оборот, підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у ІВ, взаємодії з громадськими організаціями тощо.

До сфери управління Державної служби інтелектуальної власності включено: Український інститут промислової власності, Українське агентство з авторських і суміжних прав (ДП УААСП), Інститут інтелектуальної власності Одеської національної юридичної академії в м. Києві, державне підприємство «Інтелзахист». У структурі служби є також підрозділ державних інспекторів з питань ІВ. Нижче подано коротку характеристику перелічених закладів.

### ***Український інститут промислової власності – Укрпатент***

Він є основною організацією, яка здійснює правову охорону промислової власності і виконує такі функції:

- приймання заявок на видачу охоронних документів на об'єкти промислової власності;
- проведення експертизи цих заявок на відповідність їх умовам надання правової охорони;
- забезпечення державної реєстрації об'єктів промислової власності, змін їх правового статусу та здійснення офіційних публікацій відповідних відомостей;
- здійснення державної реєстрації договорів про передачу права власності на об'єкти промислової власності, що охороняються в Україні, та договорів про видачу дозволу (ліцензійних договорів) на їх використання;
- інформаційне забезпечення функціонування державної системи охорони промислової власності;
- забезпечення фізичних та юридичних осіб інформацією про об'єкти промислової власності;
- формування фондів національної патентної документації в органах державної системи науково-технічної інформації України та ін.

Таким чином, Укрпатент здійснює прийом та експертизу заявок на об'єкти промислової власності, а охоронний документ – патент або свідоцтво – видає Державна служба інтелектуальної власності. Укрпатент має філію – Український центр інноватики та па-

тентно-інформаційних послуг. Центр за певну плату виконує на замовлення такі види послуг:

- складає комплект документів для подання заявки на одержання правової охорони об'єкта промислової власності в Україні та за її межами;

- дає відповіді на запити експертизи за поданими заявками;

- надає допомогу в дотриманні інтересів і прав власників при складанні договорів про передачу прав на об'єкти промислової власності, ліцензійних договорів на їх використання тощо.

У складі Центру функціонує Фонд патентної документації громадського користування, в якому зберігаються і постійно поповнюється патентною інформацією і документацією провідних промислових країн світу на паперових та електронних носіях.

Державне підприємство Українське агентство з авторських і суміжних прав (ДП УААСП) – проводить діяльність за такими основними напрямками: облік авторів та їх творів; збір авторської винагороди та її розподіл; міжнародна співпраця; юридична діяльність. Кожне з цих напрямків веде відповідне управління.

Управління обліку авторів займається реєстрацією творів авторів (драматичних, музично-драматичних, літературних, музичних з текстом чи без тексту, хореографічних, образотворчих), укладає договори про управління правами автора на колективній основі, вираховує авторську винагороду для кожного автора з коштів, які надходять до ДП УААСП від користувачів авторських творів.

Управління зборів авторської винагороди займається укладанням ліцензійних договорів з різноманітними видами користувачів на правомірне використання всіх видів публічного виконання творів авторів та на відтворення цих творів авторів шляхом різних видів запису.

Управління міжнародних зв'язків займається питанням співпраці з іноземними авторсько-правовими організаціями та міжнародними організаціями у сфері захисту прав ІВ.

Інститут інтелектуальної власності Одеської національної юридичної академії в м. Києві виконує функцію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у даній сфері. Він готує спеціалістів і магістрів зі спеціальності «Інтелектуальна вла-

сність», а також підвищує кваліфікацію патентних повірених, патентознавців, професійних оцінювачів прав на об'єкти ІВ, державних службовців, викладачів тощо.

Державне підприємство «Інтелзахист» створено з метою удосконалення організації видачі контрольних марок для маркування примірників аудіовізуальних творів, комп'ютерних програм і баз даних, а також посилення захисту прав у сфері ІВ, причому більшою мірою – суміжних прав.

Державні інспектори з питань ІВ – це повноважні представники Державної служби інтелектуальної власності. Основним завданням державного інспектора з питань ІВ є здійснення державного контролю за дотриманням суб'єктами господарювання незалежно від форм власності вимог законодавства у сфері ІВ, а також у сфері виробництва, експорту, імпорту дисків для лазерних систем зчитування. З метою виконання цих завдань державний інспектор має право:

1) перевіряти у суб'єктів господарювання наявність дозволу на використання об'єктів права ІВ на будь-якій стадії їх виробництва, розповсюдження чи використання;

2) вимагати від суб'єктів господарювання пред'явлення будь-якого реєстраційного документа про створення підприємства або ліцензії на експлуатацію приміщень;

3) вимагати від суб'єктів господарювання пред'явлення будь-якого диску, матриці або документів звітності (в тому числі всієї звітності), зберігання і ведення яких передбачається законодавством, у тому числі будь-якої ліцензії або іншого документа, що підтверджує право суб'єкта господарювання на відтворення на диску або матриці будь-якого матеріалу, захищеного правами ІВ;

4) оглядати й вилучати з метою вивчення на необхідний термін, а також досліджувати і копіювати будь-які ліцензії, диски, матриці, книги, документи звітності та інші необхідні документи;

5) вилучати і затримувати на необхідний термін будь-які диски або матриці, знайдені в ліцензійних приміщеннях, які на думку державного інспектора, могли бути виготовлені або відтворенні з порушенням вимог законодавства, пов'язаного із захистом прав ІВ;

б) перевіряти носії об'єктів ІВ, технологічні процеси, господарські операції, пов'язані з їх виготовленням та використанням.

До структури органів державної системи правової охорони ІВ слід також віднести мережу недержавних громадських організацій і творчих спілок, які тісно співпрацюють з Державною службою ІВ. Окремо до громадських організацій належать:

- Асоціація авторських і суміжних прав;
- Всеукраїнська асоціація патентних повірених;
- Всеукраїнська асоціація інтелектуальної власності;
- Товариство винахідників і раціоналізаторів України;
- Українська асоціація власників товарних знаків України та ін.

## **7.7 Права охорони інтелектуальної власності**

Будь-яка власність завжди має потребу в охороні, в тому числі і власність інтелектуальна. Способи охорони прав ІВ відрізняються від способів охорони матеріальних об'єктів. Основним способом охорони об'єктів права ІВ є видача охоронного документа – патенту чи свідоцтва на об'єкт права ІВ, що охороняється.

Охорона ІВ, яка забезпечується законами України, сприяє збільшенню кількості винаходів і раціоналізаторських пропозицій, зростанню інвестицій, розвитку науково-дослідної діяльності, що позитивно впливає на розвиток технічного прогресу, поліпшення якості промислової продукції, підвищує культурний рівень громадян. Завданням правової охорони ІВ є присвоєння особистих немайнових та майнових прав, що закріплюється видачею охоронного документа та сприяння використанню об'єкта права ІВ відповідним суб'єктом права самостійно з одержанням переваг над конкурентами чи шляхом дозволу третім особам використовувати об'єкт права ІВ за винагороду.

Основними принципами правової охорони є такі: охороноздатність (об'єкт правової охорони має відповідати встановленим законам вимогам, наприклад корисна модель відповідає умовам патентоздатності, якщо вона є новою і промислово придатною); визнання за власником виключного права на об'єкт права ІВ; додержання прав правовласників, а також безпосередніх творців (авторів, вина-

хідників); дотримання балансу інтересів правовласників і суспільства шляхом обмеження монополії на об'єкт права ІВ, наприклад, шляхом встановлення прийняттого строку дії охоронного документа.

Державна система правової охорони ІВ включає Державну службу інтелектуальної власності та низку експертних, наукових, освітніх, інформаційних та інших державних закладів відповідної спеціалізації, які входять до сфери його підпорядкування.

### **Охорона об'єктів авторського права**

Здійснення авторських прав в Україні не вимагає виконання будь-яких формальностей, у тому числі і щодо здійснення державної реєстрації таких прав. Авторське право виникає з моменту створення твору. Охорона авторських прав в Україні діє протягом усього життя автора і 70 років після його смерті. Відлік починається з 1 січня року, наступного за роком смерті автора чи останнього із співавторів.

Охорона немайнових прав авторів здійснюється безстроково. Окремими нормами ЦК України регламентується також охорона прав автора на недоторканність твору, а також на плату за використання його твору. Реєстрація авторських прав на твори здійснюється авторами у Державній службі інтелектуальної власності. Охоронним документом в таких випадках є свідоцтво про авторське право на оприлюднений твір. Заявка на реєстрацію твору може подаватися автором у будь-який час протягом дії строку охорони авторського права, яке здійснює його державну реєстрацію і періодично видає каталоги всіх реєстрацій.

Об'єктом правової охорони авторських прав є твори незалежно від їх завершеності, призначення, цінності тощо, а також способу чи форми їх вираження. Визначають такі критерії охороноздатності об'єктів авторського права на твори: 1) оригінальність чи новизна, що можуть визначатись як у змісті твору, так і в його формі; 2) об'єктивна висловленість (а не задум), тобто наявність об'єктивної форми; а для творів, що будуть опубліковані також: а) відповідність публічному порядку, принципам гуманності й моралі; б) відсутність інформації, що містить комерційну таємницю чи може бути використана на шкоду інтересам держави.

Існує декілька форм правової охорони об'єктів авторського права, які не реєструються, а саме: 1) застосування уніфікованого способу сповіщення про майнові права власності на твір – використання носієм таких прав знака охорони авторського права, що міститься на кожному примірнику такого твору і складається з таких елементів: а) латинської літери «с», обведеної колом; б) імені (найменування) особи, яка має право ІВ на твір; в) року першого опублікування твору; 2) здійснення правової охорони за договором.

### ***Охорона суміжних прав***

Охорона суміжних прав здійснюється без завдання шкоди охороні творів авторським правом. Чинне законодавство України охороняє права виконавців, виробників фонограм і відеограм та програми (передачі) організацій мовлення. Виконавці здійснюють свої права за умови дотримання прав авторів творів, що ними виконуються. Виробники фонограм і відеограм та програми (передачі) організації мовлення мають дотримуватись прав авторів і виконавців.

Чинне законодавство не вимагає виконання будь-яких формальностей для оформлення суміжних прав. Особисті немайнові права виконавців охороняються безстроково. Майнові права виконавців, виробників фонограм і відеограм, а також програми (передачі) організації мовлення охороняються 50 років, відлік цього строку, як правило ведеться з 1 січня року, наступного за роком здійснення першого запису виконання або програми, опублікування фонограми або відеограми.

Способи охорони суміжних прав такі: 1) використання суб'єктом суміжних прав у фонограмах, відеограмах, їх примірниках чи на обгортці, а також під час здійснення програми (передачі) організації мовлення спеціального знаку охорони суміжних прав, який складається з трьох елементів: а) латинської літери «Р», обведеної колом; б) імені (найменування) осіб, які є суб'єктами суміжних прав на конкретні фонограми, відеограми, програми (передачі) організації мовлення; в) рік першої публікації фонограми, відеограми, першого здійснення виконання, першого здійснення про-

грами (передачі) організації мовлення; 2) здійснення правової охорони за договором.

### ***Охорона прав на об'єкти промислової власності***

Охорона прав на об'єкти промислової власності регламентується ЦК України та законами України: «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на зазначення походження товарів», а також рядом підзаконних нормативних актів – постанов Кабінету Міністрів, положень, правил, інструкцій.

Право на винахід, корисну модель та промисловий зразок за-свідчується патентом. Право на знак для товарів і послуг (торгове-льну марку) та зазначення походження товарів (географічне зазна-чення) підтверджується свідоцтвом. **Патент** – це техніко-юридичний документ, що видається заявнику на винахід, корисну модель чи промисловий зразок, який відповідає умовам патентоз-датності та підтверджує авторство, пріоритет і право власності на вказані об'єкти промислової власності. Власнику патенту гаранту-ється охорона конкретного об'єкта промислової власності на об-межений законом строк, а саме: на винахід – 20 років; корисну мо-дель – 10 років, промисловий зразок – 15 років (більш детально строки охорони розглянуто у відповідному розділі).

**Свідоцтво на об'єкти інтелектуальної власності** – юридич-ний документ, що видається заявнику на знак для товарів і послуг (торговельну марку) та зазначення походження товару (географіч-не зазначення), що відповідають критеріям охороноздатності й під-тверджує пріоритет і право власності на вказані засоби індивідуалі-зації учасників цивільного обороту товарів і послуг. Власнику сві-доцтва на знак для товарів і послуг чи на зазначення походження товарів надається охорона протягом 10-річного строку, який може бути продовжений ще на 10 років після закінчення попереднього строку. При цьому для географічного зазначення умовою продов-ження строку дії свідоцтва є збереження характеристик товару (по-слуги) позначених цим зазначенням.

Для оформлення прав на винаходи, корисні моделі та промислові зразки автор або його роботодавець подає оформлену відповідним чином заявку до державного підприємства «Український інститут промислової власності» (Укрпатенту) для проведення експертизи. Після проведення експертизи здійснюється державна реєстрація патенту шляхом внесення до державного реєстру відповідних даних і одночасно здійснює публікацію відомостей про видачу патенту. Видача патенту здійснюється протягом місячного строку після його державної реєстрації.

Відлік строку дії патенту, як правило, починається від дати подання заявки про реєстрацію конкретного об'єкта промислової власності. Відлік строку дії патенту, для отримання якого заявка спочатку була подана в одній з країн Паризького союзу, а потім в Україні, відбувається за конвенційним пріоритетом (від дати раніше поданої заявки). Реєстрація об'єктів промислової власності здійснюється у загальному порядку (подання заявки до Укрпатенту – встановлення дати подання – проведення експертизи – здійснення державної реєстрації та публікування відомостей про видачу патенту), однак об'єкти правової охорони у сфері промислової власності суттєво відрізняються, різними є також і критерії охороноздатності таких об'єктів.

Об'єкти правової охорони винаходу такі: 1) продукт; 2) процес; 3) нове застосування відомого продукту чи процесу. Критерії охороноздатності винаходу: 1) новизна; 2) винахідницький рівень; 3) промислова придатність.

Об'єктом правової охорони корисної моделі визначено результат творчої діяльності людини в будь-якій сфері технології (продукт, пристрій, речовина тощо) або процес у будь-якій сфері технології. Критеріями охороноздатності корисної моделі вважаються: новизна і промислова придатність.

Об'єктом правової охорони промислового зразка є результат творчої діяльності людини в галузі художнього конструювання (форма, малюнок чи розфарбування, які визначають зовнішній вигляд промислового виробу). Критерієм його охороноздатності виступає новизна.



Об'єктом правової охорони торговельної марки (знака для товарів і послуг) є будь-яке позначення (слова, літери, цифри тощо) або будь-яка комбінація позначень. Критерій його охороноздатності – відповідність публічному порядку, принципам гуманності й моралі.

Об'єктом правової охорони географічного зазначення торговельної марки (знака для товарів і послуг) служить назва географічного місця, яка вживається для позначення товару. Критерій охороноздатності – правдивість.

Законодавство передбачає можливість дострокового припинення (цілком або частково) дії охоронного документа на об'єкти промислової власності, внаслідок чого припиняється чинність майнових прав ІВ на такі об'єкти.

Підставами для дострокового припинення дії охоронного документа (патенту) на винахід, корисну модель, промисловий зразок можуть бути такі: 1) повна чи часткова відмова власника патенту (у формі письмової заяви, яка подається до Державної служби інтелектуальної власності); 2) несплата або невчасна сплата збору за підтримку чинності дії охоронного документа; 3) визнання патенту недійсним у судовому порядку. При цьому, відмова від патенту є неможливою у таких випадках: 1) коли це суперечить умовам раніше укладеного договору про надання дозволу на використання такого об'єкта промислової власності; 2) коли закон забороняє таку відмову.

Підстави для дострокового припинення дії охоронного документа (свідоцтва) на об'єкти промислової власності, що є засобами індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів і послуг, відповідно до законодавства України мають деякі відмінності.

Умовами дострокового припинення дії охоронного документа на торговельну марку можуть бути такі: 1) подання відповідної заяви власника свідоцтва; 2) несплата збору за продовження строку дії свідоцтва; 3) ухвала суду в таких випадках: а) у зв'язку з перетворенням торговельної марки у загальнозживане позначення певного виду товарів чи послуг; б) при невикористанні торговельної марки в Україні повністю або стосовно частини зазначених у свідоцтві товарів і послуг протягом трьох років від дати публікації

відомостей про видачу свідоцтва або від іншої дати після цієї публікації; в) якщо права на торговельну марку були визнані недійсними.

Відмова від свідоцтва на торговельну марку неможлива у таких обставинах: 1) коли це суперечить умовам раніше укладеного договору про надання дозволу на використання торговельної марки; 2) коли закон забороняє таку відмову.

Дострокове припинення дії охоронного документа на зареєстроване кваліфіковане зазначення походження товару відбувається за таких умов: 1) у разі подання власником свідоцтва заяви до Державної служби інтелектуальної власності про відмову від права на використання цього зазначення; 2) у разі несплати збору за продовження строку дії свідоцтва; 3) у разі ліквідації юридичної особи або смерті фізичної особи, яка була власником свідоцтва; 4) за ухвалою суду у таких випадках: а) у зв'язку з втратою товаром особливих властивостей або інших характеристик, описаних у державному реєстрі; б) якщо свідоцтво визнано недійсним (у разі невідповідності географічного зазначення умовам надання правової охорони та якщо державна реєстрація географічного зазначення була виконана з порушенням вимог закону).

Право ІВ на комерційне (фірмове) найменування охороняється без обов'язкового подання заявки на нього чи його реєстрації з моменту першого використання і незалежно від того, чи це комерційне (фірмове) найменування є частиною торговельної марки, чи ні. Охорона комерційного (фірмового) найменування, як і чинність майнових прав ІВ, припиняються у разі ліквідації юридичної особи, якій вони належать, або в разі реорганізації цієї юридичної особи (злиття, приєднання, поділ, перетворення).

### ***Охорона прав на нетрадиційні об'єкти ІВ***

Охорона прав на нетрадиційні об'єкти ІВ регламентується Цивільним кодексом України, а на такі нетрадиційні об'єкти ІВ як сорти рослин та топографії інтегральних мікросхем спеціальними законами України: «Про охорону прав на сорти рослин», «Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем». Що ж стосується інших нетрадиційних об'єктів ІВ (породи травин, комерційні

таємниці, наукові відкриття, раціоналізаторські пропозиції), на цей час ще не прийнято спеціальних законів для їх правової охорони.

Слід відзначити, що охоронні документи на нетрадиційні об'єкти ІВ, як правило, видаються урядовими органами державного управління, під юрисдикцію яких віднесено спеціалізовані види діяльності і відповідно до спеціалізації яких створюються ці об'єкти.

Охоронним документом, що закріплює права на сорти рослин і породи тварин, є патент. Строк дії такого патенту становить 30 років для сортів рослин (35 років для дерев та винограду) та порід тварин. Заявка на видачу патенту надсилається заявником до урядового органу державного управління, що діє у складі центрального органу виконавчої влади з питань сільського господарства і продовольства. Цим органом проводиться державне випробування сорту рослин чи породи тварин і якщо результати позитивні, то здійснюється державна реєстрація такого об'єкта ІВ та видається патент заявникові.

Критерії охороноздатності сортів рослин такі: 1) придатність для правової охорони; 2) задоволення потреб суспільства; 3) безпека для рослинного і тваринного світу й довкілля.

Дострокове припинення дії охоронного документа (патенту) на сорти рослин та породи тварин може відбуватись з таких причин:

1) письмове повідомлення власника прав ІВ до центрального органу про відмову від своїх прав; 2) несплата щорічного збору за підтримання чинності охоронного документа; 3) відповідне рішення центрального органу виконавчої влади з питань сільського господарства і продовольства у випадках, передбачених законодавством.

Охоронним документом, що засвідчує право на топографію (компонування) інтегральної мікросхеми, служить свідоцтво, строк дії якого – 10 років від дати подання заявки до Установи. Реєстрація топографії (компонування) інтегральної мікросхеми здійснюється під відповідальність заявника за придатність компонентування інтегральної мікросхеми і відбувається шляхом занесення відомостей про неї до Державного реєстру України топографій інтегральних мікросхем та публікації відомостей про таку реєстрацію в офі-

ційному бюлетені. Обсяг правової охорони цього об'єкта ІВ визначається зображенням цього компоунування на матеріальному носіїві. Критерієм охороноздатності вважається оригінальність компоунування інтегральної мікросхеми.

Дія охоронного документа (свідоцтва) може бути припинена в таких випадках: 1) за заявою власника прав на топографію (компоунування) інтегральної мікросхеми, якщо це не суперечить умовам договору з третіми особами; 2) якщо не сплачено щорічний збір за підтримання чинності охоронного документа тощо.

Правова охорона комерційної таємниці здійснюється сьогодні відповідно до ст. 507 Цивільного кодексу України. Законодавством не передбачено видачу будь-якого охоронного документа на цей нетрадиційний об'єкт ІВ та його реєстрацію внаслідок конфіденційності такої інформації. Однак на органи державної влади покладено обов'язок щодо охорони (в тому числі від розголошення, крім випадків, коли розголошення необхідне для забезпечення захисту населення) від недобросовісного комерційного використання інформації, яка є комерційною таємницею і надана цим органам з метою отримання дозволу на певний вид діяльності, а також в інших випадках, якщо комерційна таємниця стала відомою посадовим особам органів державної влади у зв'язку з виконанням службових обов'язків.

Об'єктом правової охорони комерційної таємниці є відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці. Основний спосіб охорони комерційної таємниці – це застосування заходів, що гарантують збереження її конфіденційності, в тому числі серед співробітників комерційних структур, а також їх ділових партнерів у бізнесі. Умови конфіденційності, зокрема, можуть охоронятися договором.

Охорона комерційної таємниці здійснюється, доки існує сукупність ознак, необхідних для визначення відомостей як таких, що становлять комерційну таємницю (тобто до моменту, коли інформація, яка становить комерційну таємницю, стала відомою невідзначеному колу сторонніх осіб або навіть одній такій особі).

В Україні термін «ноу-хау» вживається у Законах України «Про іноземні інвестиції», «Про інвестиційну діяльність», у міжнародних торгових договорах між Україною і США, Україною та ЄС, конвенціях про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна тощо. Однак, чітке нормативне визначення цього поняття у національному законодавстві до цього часу відсутнє. Енциклопедичний словник тлумачить термін «ноу-хау» (від англ. know-how, букв. – «знаю як») – як сукупність технічних, технологічних та інших відомостей, необхідних для виробництва або освоєння того чи іншого виду технології, системи, лінії та ін. Ноу-хау передається, як правило, на підставі ліцензійної угоди та включає участь особи, що надає ліцензію, до запуску технології, навчання персоналу та освоєння виробництва. У залежності від призначення ноу-хау поділяють на декілька видів: науково-технічні, комерційні, управлінські, фінансові та інші, що знаходять своє практичне використання у виробництві та професійній праці.

Об'єктами правової охорони ноу-хау можуть бути: матеріальні носії інформації про ноу-хау, у тому числі оригінальні (виготовлені авторами) носії що можуть мати вигляд: документів і (або) натуральних зразків яких-небудь виробів, що буває рідко і вважається досить небажаним, і копій («тиражу») оригінальних носіїв інформації; матеріальні продукти, виготовлені відповідно до конкретного ноу-хау. Отже, залежно від обставин, ноу-хау може включати: а) вироби, зразки, машини, апарати, комплектуючі або запасні частини, інструменти тощо; б) формули, розрахунки, плани, креслення, незапатентовані винаходи та інше; в) інструкції, опис, припис, вимогу, дані, проекти, методи і методика. Тому, об'єкти майнових прав на ноу-хау можуть бути подібними як до об'єктів авторського права, так і до об'єктів патентного права.

До ноу-хау не можуть бути віднесені «торговельні секрети», що стосуються собівартості довільних товарів, плато- або кредитоспроможності підприємств, даних поточного бухгалтерського обліку, умов конкретних торговельних угод, змісту реклами до її оприлюднення тощо. З етичних міркувань до ноу-хау не можуть бути віднесені: а) інформація про правила використання товарів споживачами; б) інформація про небезпечні для людей і (або) навколиш-

нього природного середовища властивості яких-небудь товарів; в) інформація про застережні заходи безпеки, яких мають дотримуватись під час транспортування або збереженні (і тим більше при споживанні) товарів і під час знешкодження або утилізації відходів їх споживання.

Оскільки, ноу-хау в більшості країн не має прямого правового захисту, не реєструється і не публікується, правова охорона ноу-хау здійснюється, як правило на договірній основі. Для його охорони може бути використано загальні закони, застосовні до угод про захист репутації та чесного імені виготовлювача, санкції проти нечесної конкуренції тощо.

Охоронним документом, який засвідчує право ІВ на раціоналізаторську пропозицію, є відповідне посвідчення, що видається юридичною особою, на ім'я якої автор (автори) подав заяву і в діяльності якої ця раціоналізаторська пропозиція може бути використана, незалежно від того, чи є автор її працівником. Згадана юридична особа проводить попередню перевірку та розгляд заявки по суті, після чого здійснює реєстрацію раціоналізаторської пропозиції та направляє її на розгляд та надання висновку до тих підрозділів, діяльності яких вона безпосередньо стосується (цех, відділ тощо). У разі позитивного висновку протягом 15 днів з моменту надходження раціоналізаторської пропозиції її автору повідомляється про визнання пропозиції раціоналізаторською і прийняття її до використання, після чого видається посвідчення. Це посвідчення є правовстановлюючим документом, який чинний у межах організації (юридичної особи), що його видала.

Об'єктами правової охорони раціоналізаторської пропозиції можуть бути: матеріальний об'єкт або процес. Обсяг правової охорони визначається описом раціоналізаторської пропозиції та кресленнями в разі їх наявності. Критерії охороноздатності раціоналізаторської пропозиції такі: 1) конкретне практичне вирішення поставленого завдання технологічного, технічного або організаційного характеру; 2) локальна новизна; 3) корисність.

Слід зазначити, що Цивільний кодекс України, нормами якого регулюються правовідносини стосовно раціоналізаторської пропозиції, не містить норм ані щодо строків правової охорони цього

нетрадиційного об'єкта права ІВ, ані щодо підстав дострокового припинення такої охорони.

Охоронним документом, який засвідчує право ІВ на наукове відкриття, є відповідний диплом та його державна реєстрація. Диплом визнає результат наукової творчості науковим відкриттям, визначає авторство особи, що зробила наукове відкриття, встановлює пріоритет наукового відкриття. Об'єктами наукового відкриття вважаються: 1) процес наукового відкриття; 2) результат наукового відкриття, тобто об'єктивно існуюча якісна сторона матеріального світу, що не була відома раніше.

Об'єктом правової охорони наукового відкриття є авторство. Слід сказати, що особливістю цих об'єктів права ІВ є те, що сама природа наукових відкриттів виключає монопольні права авторів на ці відкриття. Критерії охороноздатності наукового відкриття: 1) новизна; 2) науковий результат, що вносить докорінні зміни у рівень пізнання (фундаментальність); 3) достовірність. Правова охорона наукового відкриття згідно ч. 2. ст. 458 ЦК України здійснюється у порядку, встановленому законом, однак ЦК України не містить норм, що закріплюють особливості набуття правової охорони цього нетрадиційного об'єкта права ІВ, тому це питання вирішується сьогодні у порядку, передбаченому загальними цивільними нормами.

## **7.8 Об'єкти, які не можуть одержати правову охорону**

Деякі об'єкти, що є результатом творчої діяльності, через свою специфічність не можуть одержати правову охорону засобами законодавства про ІВ. Наприклад, не визнаються об'єктами авторського права:

а) повідомлення про новини дня або поточні події, що мають характер звичайної прес-інформації;

б) твори народної творчості (фольклор);

в) видані органами державної влади у межах їх повноважень офіційні документи політичного, законодавчого, адміністративного характеру (закони, укази, постанови, судові рішення, державні стандарти тощо) та їх офіційні переклади;

г) державні символи України, державні нагороди; символи і знаки органів державної влади, Збройних сил України та інших військових формувань; символіка територіальних громад; символи й знаки підприємств, установ та організацій;

д) грошові знаки;

е) розклади руху транспортних засобів, розклади телерадіопередач, телефонні довідники та інші аналогічні бази даних, що не відповідають критеріям оригінальності, і на які поширюється право *sui generis* (своєрідне право, право особливого роду).

Не можуть одержати правову охорону як винаходи (корисні моделі) такі об'єкти: відкриття, наукові теорії і математичні методи; методи організації та управління господарством; умовні позначення, розклади, правила; методи здійснення розумових операцій; алгоритми і програми для обчислювальних машин; проекти і схеми планування споруд, будинків, територій; рішення, що стосуються лише зовнішнього вигляду виробів, спрямовані на задоволення естетичних потреб; топографії ІМС; сорти рослин і породи тварин тощо.

Не можуть одержати правову охорону як промислові зразки:

- об'єкти архітектури (крім малих архітектурних форм), промислові, гідротехнічні та інші стаціонарні споруди;
- друкована продукція як така;
- об'єкти нестійкої форми з рідких, газоподібних, сипких або подібних до них речовин тощо.



## **7.9 ВИСНОВКИ до розділу 7**

1. Інтелектуальна власність – це специфічний розділ права і суміжних галузей, який слугує збереженню справедливості та чесної конкуренції у сфері творчої розумової праці.
2. Основні складності охорони об'єктів ІВ є неоднозначний зв'язок між об'єктом ІВ та його матеріальним носієм, а, також загальнодоступність інформації про об'єкт ІВ.
3. Авторське право та патентне право – два головних розділи ІВ, між якими є збіжності та відмінності. При цьому патентне право більш формалізоване та ґрунтується на експертизі.
4. Національне законодавство щодо ІВ достатньо складне, а державні структури з питань ІВ розвинуті та розгалужені. Однак при цьому, пріоритет мають міжнародні норми, встановлені угодами, до яких доєдналась Україна.
5. Правова охорона об'єктів ІВ потребує чіткого тлумачення та формалізації, що далеко не завжди є простим завданням у сфері ІВ.

## 8. Патентне право США та структура патентної заявки, що подається до патентного відомства

### 8.1 Поняття винаходу та історія його легалізації

#### *Три типи патентів*

Ви коли-небудь думали про те, чому рівень життя в колективному Заході такий високий? Є думка, що це пов'язано частково з патентною системою, яка стимулює творчий геній. Як зазначив А. Лінкольн, «Патентна система додає паливо у вогонь генія». Як вже зазначалось, патентом є право, надане урядом винахіднику. Патент надає своєму власникові – винахіднику або людині чи підприємству, якому винахідник передає патент на законних підставах – право виключати інших осіб із створення, використання або продажу винаходу, «заявленого» у патентному документі на визначений термін, за умови своєчасної оплати.

Виключне значення патентів в США має наслідком велику кількість достойної літератури. Багато джерел не лише дають корисні практичні поради щодо написання та подання заявки до патентного відомства США (*Patent & TradeMark Office, PTO*), але й дозволяють зрозуміти логіку та організацію патентних систем як таких. Такі відомості виходять за географічні межі США та мають універсальне значення. Найвідомішою такою книгою є посібник Д. Пресмана для тих, хто бажає запатентувати винахід самостійно [10].

Спочатку повторимо визначення, якими будемо оперувати далі. **Винахід** – це будь-яка нова річ, машина, композиція або процес чи нове використання, розроблене людиною. **Патентна заявка** являє собою набір документів, що описують винахід і які є придатними для опису та подання патенту у відповідний орган. І, нарешті, **патент** – це певний грант від уряду, який надає винахіднику право виключати інших із створення, використання, продажу, імпорту або продажу винаходу протягом фіксованого періоду часу.

В США розрізняють три типи патентів: патенти на винаходи або корисні моделі (*utility patents*), патенти на дизайн, форму чи зображення (*design patent*), та патенти на рослини (*plant patents*). Давайте коротко розглянемо всі три.

**Патенти на винаходи або корисні моделі.** Це основний вид патенту, охоплює винаходи, які функціонують унікальним способом для отримання результату. Прикладами винаходів нові лікарські засоби, електронні схеми, програмне забезпечення, процеси виробництва напівпровідників, нові бактерії, нові гени, нові тварини, рослини, автоматична трансмісія, інтернет-технології, методи ведення бізнесу, і практично все інше, що може бути зроблено людьми. Щоб отримати такий патент, необхідно подати патентну заявку, яка складається з детального опису, як зробити та використати винахід заявою встановленого зразка, креслення чи інші зображення винаходу, та документ про сплату мита. Лише безпосередньо винахідник може подати заявку. Фронтальна або абстрактна сторінка типового патенту показана на рисунку 8.1.

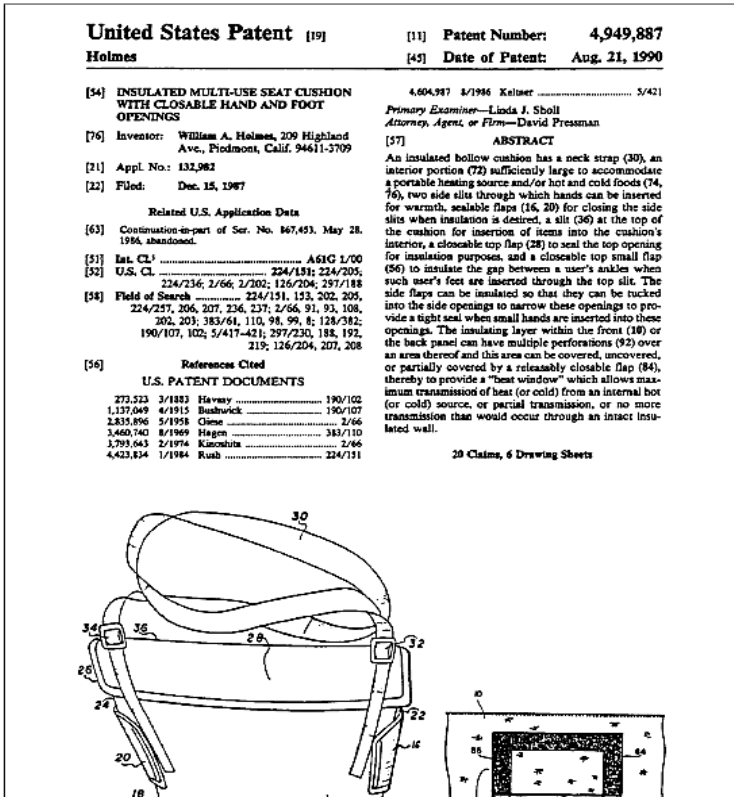


Рисунок 8.1 – характерний вигляд оприлюдненого патенту США

**Патенти на дизайн або, дизайнерський патент** (на відміну від патенту на використання) охоплює унікальну, декоративну або видиму форму або орнамент об'єкта, навіть якщо це лише електронна версія. Таким чином, якщо лампа, будівля, корпус комп'ютера або стіл мають справді унікальну форму, дизайн може бути запатентованим. Навіть іконки на екрані комп'ютера та розташування друкованих елементів на аркуші паперу можуть бути запатентовані. Дизайн повинен бути для речі, яка відрізняється від об'єкта живої чи неживої природи; таким чином фігура людини не підходить для дизайнерського патенту. Але якщо людина приймає специфічну позу, то така форма вже може бути запатентована. Для прикладу див. [Патент Des. 440,263 \(2001\)](#). Однак, унікальність форми повинна бути чисто декоративною або естетичною; якщо форма є функціональною, навіть якщо при цьому естетичною, то доцільний лише патент на корисну модель. Хорошим прикладом є реактивний літак зі звуженою хвостовою частиною для зменшення турбулентності на надзвукових швидкостях: хоча форма є привабливою, її функціональність робить її придатною лише для патентування в якості корисної моделі.

Корисність можна відрізнити відповівши на два питання: «Якщо видалити чи суттєво видозмінити форму чи естетичні елементи, то чи суттєво погіршиться функціонування пристрою?» Якщо так, як в реактивному літаку із звуженою хвостовою частиною, то це доводить, що нові риси мають значне функціональне призначення, тому вказується патент на корисну модель. Якщо ж це так як в настінному годиннику, що має форму циркулярної пилки, або телефон у формі черевика, має місце патент на дизайн. Друге запитання звучить так: «Чи нова функція існує з структурних або функціональних причин або лише слугує естетиці?»

Патент на рослину: патент на рослину охоплює відтворювані за допомогою **щеп та живців** рослини. Тобто, мова йде не про сорти, як такі, що отримані способом культивування та звичайного запилення. Патенти на рослину є порівняно недавнім нововведенням (1930 р.). Зазначимо, що патент на рослину наразі функціонально перекривається патентом першого типу, або патентом на корисне використання.

### ***Вимоги щодо новизни та неочевидності***

Для усіх типів патентів, патентний експерт в Відділі патентів та торгівельних марок повинен переконатися, що ваш винахід задовольняє вимогам «новизни» та «неочевидності» патентного законодавства. Вимога новизни задовольняється легко: ваш винахід повинен відрізнятись від того, що вже відомо суспільству. Будь-якої різниці, хоч і невеликої, буде достатньо.

Новизна, однак, є меншою перешкодою. Категорія «неочевидності» є складнішою. Неочевидність має бути підтвердженою спеціалістом у галузі, до якої відноситься винахід. Неочевидність лежить частково в емоційних оцінках і описується такими прикметниками як «новий», «несподіваний», «дивовижний». Також неочевидність засвідчує про принципову різницю з аналогами та демонструє істотну кількісну та якісну перевагу.

## **8.2 Фінансово-юридичні аспекти патенту США**

### ***Як довго зберігаються патентні права?***

Патенти на корисні моделі та патент на рослини обмежені терміном максимум 20 років від дати подання, патент на дизайн дається на 14 років з дати видачі. Починаючи з червня 2000 р., Кожному патенту гарантується строк дії щонайменше 17 років. Для певних продуктів та товарів, вироблення яких затрималось через розгляд патентної справи, ці терміни можуть бути продовжені. В той самий час, безпосередньо монополію патент дає лише з моменту видання. Причини продовження патенту

- затримка у розгляді понад 14 місяців,
- затримка понад 4 місяці у відповіді апліканту або затримка у видачі патенту після сплати мита,
- затримка понад три роки на все разом,
- всі затримки в видачі чи наданні відповіді.

Нагадаємо, протягом розгляду, потенційний патентовласник ще не має формальних прав на свій потенційний патент.

### ***Терміни подання патентів***

В Сполучених Штатах ви повинні подати заявку на патент протягом одного року після того, як ви вперше комерційно розміс-

тите, публікуєте або розкриваєте без обмежень деталі винаходу. Однак, у більшості інших країн цього однорічного пільгового періоду немає, тому ви можете втратити час і не запатентувати першим. З цієї причини краще за все зробити спочатку заявку на патент США перед тим, як публікувати або комерціалізувати свій винахід. За новим законодавством вам дозволяється подавати «попередню заявку на патент» (PPA), детально описуючи ваш винахід. Попередня заявка в більшості випадків може бути використаною аргументом у тяжбі або для блокування патентної заявки на такий самий винахід від іншої особи. Як завжди, щоб отримати перевагу від дати подання заявки на отримання PPA, регулярна (повна) заявка на патент повинна бути подана протягом одного року після подання заявки на отримання PPA.

### ***Життя винаходу***

Американське законодавство фактично визнає п'ять «правових» періодів життя винаходу.

#### **1. Безпосередньо процес створення винаходу як такого**

Задумане, але ще не задокументоване: коли творчий процес завершено, але винахід ще не втілений у зразках чи кресленнях, тобто відсутні жодні матеріальні свідчення винаходу та його приналежності автору. Тут винахідник ще не має жодних законних прав, а лише потенціал для набуття прав.

#### **2. Документальне оформлення винаходу**

Винахідник оформив всі необхідні технічні документи до заявки, але сама патентна заявка ще не подана: після оформлення правильної, підписаної, датованої та засвідченої документації винаходу, винахідник має істотні права та переваги проти іншого винахідника з аналогічним поданням, який згодом розглядає такий же винахід і подає заяву на отримання патенту. Винахідник, який документує процес конструювання та випробування винаходу, має набагато більші права, ніж той, хто просто документує концепцію. Винахід також може розглядатися як «комерційна таємниця», тобто залишається конфіденційним. Це дає винахіднику юридичне право подати позов і відшкодувати збитки проти будь-кого, хто незаконно заволодів інформацією чи документацією.

### 3. Подана патентна заявка, але патент не виданий.

Протягом розгляду, включаючи один рік після прийняття попередньої патентної заявки (РРА), права винахідника є такими ж, як і у попередньому пункті. Більшість компаній, що виробляють продукт, який є предметом розглядуваної патентної заявки, позначають товар «патент у очікуванні», щоб попереджати потенційних відтворювачів, що, копіюючи продукт, їм, можливо, доведеться припинити це пізніше (і, ймовірно, зазнати збитків через не вихід на окупність), коли, нарешті, патент буде одержано. Відповідно до закону про патент та товарний знак всі патентні заявки повинні зберігатися таємно, доки не буде опубліковано його в публічному реєстрі або видано патент (залежно від того, що станеться раніше). Патентна заявка очікує на розгляд, зазвичай, від одного до трьох років.

### 4. Патент в силі

Патент виданий і його термін ще не вичерпався. В зазначений період власник патенту може пред'явити та підтримати судовий процес щодо порушення патенту до будь-кого, хто створює, використовує або продає винахід без дозволу. Термін дії патенту триває 20 років з *моменту подання заявки*, якщо сплачуються комісії з обслуговування. Тобто, кожен патент гарантується строком дії принаймні 17 років. Крім того, після випуску патентів, та оприлюднення публічним реєстром або публікацією, відбувається автоматичне блокування аналогічних заявок (якщо вони є чи будуть), що подавались після дати подання заявки на виданий патент.

### 5. Термін дії патенту скінчився.

Після закінчення терміну дії патенту (через 20 років після дати закінчення чи раніше, якщо плата за обслуговування не сплачується), власник патенту не має більше прав, хоча компенсації за порушення можуть бути пред'явлені за будь-яке порушення, яке сталося під час дії попереднього періоду. Однак немайнові права залишаються за винахідником назавжди. Це стосується дати першого використання та імені винахідника.

## ***Скільки коштуватиме патент?***

Якщо користуватися детальним описом у [10] та не користуватися послугами патентних повірених або агентів, якщо всі крес-

лення та оформлення супровідної документації виконати самостійно, єдиний збір, що вам доведеться платити – це державне мито. Суми наведені у Додатку 4 [10]. Більшість зборів РТО мають двійний тариф: великим суб'єктом господарювання та малим юридичним особам, або фізичним особам. Різниця – в 2 рази. Головні особливості сплати наступні:

- Патенти на корисні моделі. Щоб подати попередню патентну заявку, вам доведеться сплатити податок на подання заявки на отримання РРА.
- Плата за звичайну патентну заявку РРА зараз має три компоненти –
  - за подання заявки,
  - за пошук,
  - за експертизу,але всі три повинні бути сплачені разом.
- За видання патенту існує окрема плата.
- Для того, щоб зберегти свої права на патент протягом визначених періодів, ви повинні сплатити три рази за технічне обслуговування:
  - плата за обслуговування I, що підлягає сплаті між 3,0 та 3,5 роками після видачі;
  - плата за обслуговування II, що підлягає сплаті між 7,0 та 7,5 роками після видачі;
  - плата за обслуговування III, сплачується між 11,0 та 11,5 роками років після видачі.
- Патенти на дизайн та на рослину мають окрему форму та іншу плату. Тут так само окремо оплачується подання заявки та видання патенту.
- Плата за обслуговування патенту на дизайн та на рослини відсутня.
- Для дизайнерського винаходу, як і для патенту на рослини, немає поняття РРА.

### **G. Сфера дії патенту**

Право патенту поширюється на всій території США, та у володіннях, на які розповсюджується юрисдикція США. Патент може бути



Таблиця 8.1 – Суми патентних зборів заявки в США

<b>Application Filing Fees:</b>	
Utility Patent (incl. search and exam fees) (16(a))*	1,030/515
Utility Patent Electronic Filing (incl. search and exam fees)*	1,030/435
Design Patent (incl. search and exam fees) (16(f))*	440/220
Plant Patent (incl. search and exam fees) (16(g))*	680/340
Provisional Patent Appn., Filing (16(r))	210/105
Prov. Appn. Late Filing Fee or Cover Sheet (16(l))	50/25
Prov. Appn. Correct inventors or convert RPA to PPA (17(q))	50
<b>Utility Patent Maintenance Fees:</b>	
I (3.5 years—pays for yrs 4 thru 8) (20(e))	930/465
II (7.5 years—pays for yrs 9 thru 12) (20(f))	2,360/1,180
III (11.5 years—pays for yrs 13 thru 17) (20(g))	3,910/1,955
<b>Application Issue and Post-Issue Fees:</b>	
Utility Patent (18(a))	1,440/720
Utility Patent Publication Fee (18(d))	300
Prior Art Citation Fee Against Published Appn. (17(p))	180
Design Patent (18(b))	820/410
Plant Patent (18(c))	1,130/565

переданий шляхом продажу або подарунку, за бажанням, або у іншому встановленому порядку. Патентні права також можуть бути ліцензовані, тобто ви можете володіти патентом та надавати будь-кому іншому, включаючи компанію, право робити, використовувати або продавати свій винахід в обмін на сплату комісій, які називаються «роялті». Як вже згадувалося, патентне право надається федеральним урядом, діючи через Відділ патентів та торговельних марок (відділ Департаменту торгівлі), в Олександрії, штат Вірджинія. Патентне право визнається та виконується федеральними судами США.

### **Н. Як патентні права можуть бути втрачені?**

Патентне право не є абсолютною монополією на період дії (з дати видачі до закінчення терміну дії, або 20 років від дати подання). Воно може бути втрачено, якщо:

- плата за обслуговування не сплачується;
- можна довести, що патент
  - не містить адекватного опису, як використовувати винахід (напр., помилка у процедурі оцінювання),
  - неправильно описує винахід, або
  - містить твердження, які є юридично неадекватними;
- виявлено одну або декілька попередніх публікацій (попередні патенти чи інші публікації), які показують, що винахід патенту був не новим або не відрізнявся від існуючих достатньою мірою;
- власник патенту здійснює певні види незаконної поведінки, тобто здійснює антимонопольне чи інші порушення, пов'язані з патентом;
- заявник на патент вчинив «шахрайство з відомством патентів та товарних знаків» (РТО), не розкриваючи вагому інформацію про попередній рівень технології чи існуючі аналоги (т.з. «prior art» reference) на момент, коли заявка на патент була розглянута.

### 8.3 Сучасні патентні реалії в США

#### *Які права дає патент?*

Патент надає своєму власникові або іншому суб'єкту, якому винахідник юридично передав винахід, право на судовий позов проти порушника. Наявність патенту забезпечує судову ухвалу проти будь-якої фізичної або юридичної особи (порушника), яка створює, використовує або продає заявлений винахід або істотну його частину. Ухвала забороняє подальше незаконне використання та призначає відшкодування збитків. Сума збитків часто є еквівалентом розумної роялті (скажімо 5%), виходячи з продажів порушника. Якщо власник патенту може переконати суд, що порушник діяв навмисно, суд може подвоїти відшкодування.

Окрім залучення доходу від ліцензування та надання виробнику можливість отримувати більше за унікальний продукт, патенти також мають інші цілі. Деякі винахідники подають і отримують патенти в основному за марнославство або престиж, який приносить патент. Інші використовують патенти, щоб отримувати фінансування

від інвесторів. І багато організацій отримують велику кількість патентів, просто як захист від звинувачень у порушенні патентів.

Схожість iPhone та Samsung Galaxy стала причиною не зовсім ринкових способів боротьби. У 2011 році компанія Apple подала позов щодо порушення патентних прав до компанії Samsung і, навіть, намагалася заборонити ввезення Samsung Galaxy в США (втім, безуспішно). Тим не менш, за результатами двох тривалих судів Samsung зобов'язали виплатити Apple значні компенсації – \$929 млн. і \$120 млн. (хоча в останній справі американська компанія намагалася відсудити у корейців цілих \$2 млрд.). Обидва вердикти на 2018 рік проходили оскарження в апеляційному порядку. На думку Apple конкурент порушив 10 патентів на дизайн, як стосовно зовнішнього вигляду продукту, так і в частині користувацького інтерфейсу. Зокрема мова йшла про підсвічування тексту чи піктограм та синхронізації даних на різних пристроях. При цьому, оскільки за програмне забезпечення, по суті несла відповідальність компанія Google, удар був призначений не лише Samsung, але й іншим смартфонам на базі Android

Суми компенсації так великі через особливості американського патентного законодавства. Згідно з законом про патенти на розробки від 1887 року у обвинуваченого у копіюванні дизайну вилучають усі одержані ним прибутки від продажу відповідних продуктів, створених з порушенням патентних прав. В умовах сучасної технологічної економіки подібні закони слід застосовувати з великою обережністю. Так що в даному контексті патенти, описують зовнішній вигляд і відчуття від використання, можуть виявитися недейсними. (Джерело <http://www.cn.ua/news/apple/18534-patentni-viini-apple-i-samsung-iak-pershii-krok-do-patentnih-reform.html>; <https://www.macdigger.ru/news/post/patentnaya-vojna-apple-i-samsung-5-funkcij-ukradennyx-u-ios> )

Самі Apple також нещодавно були у центрі патентного скандалу. Представники Qualcomm подали 29 листопада 2017 р. три нових позови проти компанії Apple. Це сталося за кілька годин після ідентичного позову останнього проти Qualcomm. Зараз справи щодо порушення патентів розглядають в суді Південної Каліфорнії та в Комісії з міжнародної торгівлі США.

Компанія Qualcomm, яка виробляє мікрочіпи запевняє, що ІТ-гігант порушив 16 патентів у останніх поколіннях смартфонів iPhone. Серед потенційно «викрадених» функцій - управління електроживленням пристроїв, передача даних за допомогою стільникових мереж та автофокус. Наразі виробник вимагає заборонити імпорту до Китаю усієї продукції Apple, яка порушує патенти. Це стосується смартфонів iPhone 7, iPhone 8 та останньої розробки компанії - смартфона iPhone X. Народний суд у м. Фучжоу у кінці 2018 р. задовольнив позов. Однак Apple оскаржила його.

(Джерело <https://newwest.media/article/2017/12/1/patentni-viyni-prodazhi-iphone-x-mozhut-zaboroniti>).

В 2013 році ІТ-гігант Google програв Microsoft у патентному суді. Американське правосуддя визнало, що Microsoft корпорація використовувала три патенти, які належать компанії Motorola (на той момент Google володів Motorola), абсолютно легально. Так, було анульовано відразу 13 патентних претензій, які пов'язані зі стандартом відео H.264. Проте, у Google залишився простір для маневру, оскільки Microsoft не змогла повністю зняти з себе всі обвинувачення, хоча, аналітики вважають, що у підсумку корпорація Біла Гейтса вийде з сутички переможцем.

Ключова причина, з якої суд встав на бік Microsoft, полягає в тому, що технології, через які почався судовий розгляд, є невід'ємним елементом будь-якого комп'ютера і не можуть бути віднесені до якогось конкретного та ексклюзивного творіння Motorola Mobility. Таким чином, Microsoft може ними користуватися, але зобов'язаний платити помірні ліцензійні відрахування.

У відповідь Motorola запустила власний розгляд, заявивши, що кожна копія Windows 7 та Explorer 9, яка реалізується на території США, створена з порушенням інтелектуальної власності. (Джерело <https://ua.korrespondent.net/business/web/1497669-google-zaznav-porazki-u-patentnij-sutichci-z-microsoft>)

Продовжимо приклади, які показують значення патентів, що не можна переоцінити. Як д-р Едвін Ланд, винахідник і засновник Polaroid, заявив: «Єдине, що тримає нас серед живих - це наша виключність та ексклюзивність. Єдиний спосіб захистити нашу ексклюзивність - це патенти». Більш конкретні приклади:

1. У 2000 році РТО надала ІВМ понад 2800 патентів. Станом на зараз ІВМ володіють приблизно 19 000 патентами США. Ці патенти принесли компанії понад 1,5 мільярда доларів!
2. У 2005 фінансовому році (з 1 липня 2005 р. По 30 червня 2006 р.) винахідники подали 400 000 заяв на патенти до РТО, і цей показник збільшується на 6% - 10% кожного року!

Оскільки патент визначає монополію винаходу дуже точно, власник патенту може використовувати цей патент лише проти передбачуваних порушників, які створюють, використовують або продають речі або процеси, що входять до визначеної монополії, або описуються патентом. Це означає, що не кожен, хто робить щось подібне до вашого винаходу, стане порушником; ви можете належним чином подати до суду лише ті, чий продукт або процеси потрапляють до сфери дії претензій у вашому патенті.

Відзначимо, що ця очевидна вимога, як і інші справедливі норми патентної системи, торувала собі шлях досить драматично. Розглянемо цікавий історичний факт. У 1879 році житель Рочестера (штат Нью-Йорк) Джордж Селден подав заявку на патент, в якій стверджував, що винайшов автомобіль. У своїй заявці він у загальних рисах описав автівку з двигуном внутрішнього згорання, встановленим перед водійським місцем, зі зчепленням, гальмами, трансмісією, і т.д. Важливо, що Селден не збудував самого пристрою, бо не був інженером. Він був повіреним з патентних справ, та зумів розгледіти перспективу комерціалізації виробу і хотів отримати монополію. При цьому він завдяки юридичним навичкам затягнув розгляд своєї заявки на 16 років: він постійно вносив в заявку зміни, чекаючи, коли автомобілі почнуть виробляти і продавати. У 1895 році відповідний, на його думку, момент настав, і він отримав патент N 549160. Виробник автомобілів з Східного узбережжя Альберт Поуп, підтримуваний синдикатом інвесторів, уклав з Селденом угоду і придбав права на його патент. Діючи в дусі часу, Поуп і його інвестори заснували Асоціацію ліцензованих виробників автомобілів (ALAM). Асоціація пропонувала автовиробникам наступні умови: отримання ліцензії на виробництво і зобов'язання виплачувати 1,25% від вартості кожної проданої машини. До 1905 року 85% всіх

автовиробників мали ліцензію ALAM. Селдена вважали винахідником автомобіля.

У 1903 році Генрі Форд, тоді нікому не відомий інженер з Детройта, заснував свою компанію. Він подав заявку на ліцензію, але йому відмовили, вирішивши на підставі, що Ford Motor є фірма-одноденка з випуску запчастин. Форд вирішив все одно випускати і продавати машини. Він оголосив, що не збирається платити данину ALAM, що патент Селдена несправедливий і що машина, на яку він виданий, ніколи не була побудована. ALAM тут же подала на Форда в суд. Сміливість виклику принесла Форду славу, яку він використав для масованої атаки на тогочасну патентну систему. «Я вірю тільки в вільну конкуренцію і вважаю, що патенти повинні бути скасовані, тому що вони вбивають конкуренцію», - говорив Форд. З його іншими словами, патентна система «плодить паразитів, які бажають лише спочивати на лаврах і нічого не робити» і створює «можливості для близьких людей, керованих тими, хто хитріший, заволодіти результатами праці справжніх винахідників, а шахраям і крющотворам допомагає безкарно скоїти грабіж під самовдоволений сміх оточення». В 1911 р Г. Форд виграв суд та відмінив ліцензію ALAM. Джерело: <http://vikent.ru/enc/5753/>. Джон Сибрук, *Вспышка гения и другие правдивые истории изобретения*, М., «Юнайтед Пресс», 2011 г., с. 45-47.

### ***Що не може бути запатентовано?***

Попри велику кількість речей, які можуть бути запатентовані, існують деякі «винаходи», які закон не дозволить запатентувати. Ви не можете патентувати будь-який процес, який може бути виконаний лише подумки. Причина полягає в тому, що закон не повинен обмежувати політ фантазії. Те саме правило стосується

- абстрактних ідей;
- винаходів, які не можливо реалізувати на практиці, або винаходи, які не включають в себе маніпулювання обладнанням або символами (словами, літерами, цифрами) для отримання корисного результату;
- природні об'єкти;

- способів ведення бізнесу та інші процеси, не пов'язані з конкретною апаратною частиною;
- наукових принципів (без апаратних засобів);
- винаходів, які не будуть працювати, щоб отримати заявлений для них результат (такі як вічні двигуни);
- абстрактних алгоритмів, які просто маніпулюють числами без корисного результату;
- людей (такі як клоновані люди);
- винаходів атомної енергії.

### *Примітка щодо комп'ютерних програм*

Комп'ютерні програми, включаючи алгоритми, не можуть бути запатентованими як такі. Однак, якщо програма, програмне забезпечення чи алгоритм створюють корисний, конкретний та відчутний результат, наприклад, якщо алгоритм керує дисплеєм, пам'яттю, клавіатурою, будь-яким іншим апаратним або технологічним процесом або обробляє або аналізує сигнал - вона може бути запатентована. Якщо алгоритм просто маніпулює числами, такими як обчислення  $\pi$ , або просто вирішує алгоритм, то він не може бути запатентованим. Комп'ютерні програми та алгоритми як такі (без апаратних засобів) можуть бути захищені авторським правом, а інколи - законом комерційної таємниці.

### *К. Деякі загальні патентні помилки*

Розповсюджена помилка: лише патент надає своєму власнику право на практичне застосування винаходу.

Факт: якщо зробите винахід, ви можете його вільно використовувати з патентом чи без нього, за умови, що винахід не підпадає під дію патенту "в силі" від іншої особи.

Розповсюджена помилка: коли ви отримаєте патент, ви будете багаті та відомі.

Факт: патент схожий на ліцензію на полювання: корисно просто слідкувати за порушниками. Якщо винахід не комерціалізується, патент зазвичай не потрібний. Кілька патентів ніколи не заробляють гроші для своїх винахідників, і навіть якщо вони це роблять, зазвичай це вимагає років.

Розповсюджена помилка: якщо продукт був запатентований, він повинен бути кращим.

Факт: Насправді патент просто означає, що винахід істотно відрізняється, не обов'язково в кращу сторону.

Розповсюджена помилка: якщо ви виготовляєте або продаєте пристрій, на якому ви маєте патент, ваш патент захистить вас від порушень і вимог інших.

Факт: Патент призначений лише для наступального використання та не має ніякого значення для захисту від зборів за порушення інших патентів, за винятком того, що ваш патент іноді матиме цінність у контракті, якщо інший власник патенту порушить ваш патент.

Розповсюджена помилка: якщо продукт, наприклад, відбілювач зубів, запатентований, ніхто інший не може зробити продукт із подібною функцією.

Факт: Більшість патентів охоплюють лише один конкретний аспект або версію продукту, а не основну функцію продукту. Наприклад, патент на відбілювач зубів може охоплювати лише певну композицію та багато інших композицій які виконують одну й ту саму функцію можуть існувати, та не порушують патент. Згадайте Про Генрі Форда та патент Селдена.

### ***«Наступальні права» винахідникам***

Багато людей говорять про патент як про «захист». Та справа в тому, що, патент - наступальна зброя, а не захисний щит. Щоб отримати належну вигоду від патенту, повинен подати позов або погрозувати подати позов до когось, хто порушує право. Патент не надає жодного «захисту» його власнику, якщо винахідник порушує раніше зареєстрований патент. Попри те, що слово «захист» є загальним використанням для всіх типів інтелектуальної власності, більш точно можна сказати, що патент, а також авторське право, поняття комерційної таємниці та торговельної марки надають право «йти» на порушників. Іншими словами, патент, авторське право, комерційна таємниця або торговельна марка – це інструмент, за допомогою якого ви можете застосувати монополію на ваше творіння. Різниця між захистом та наступальними правами є такою ж важливою в законо-



давстві про інтелектуальну власність, як це стосується футболу чи баскетболу: тоді як хороший захист може бути цінним, для перемоги в грі або припинення порушника вам знадобиться потужна атака. **Якщо ви не подасте позов – ніхто не зупиняє порушників.**

### М. Альтернативні та додаткові наступальні права

Як ви, напевно, розумієте, є кілька альтернативних і часто дублюючих способів отримання наступальних прав для захисту на інтелектуальній власності. Хоча негайна подача вашої патентної заявки є однією з вірних доріг, та вона не одна. Значення вашого винаходу іноді може бути краще монополізовано за допомогою однієї з інших форм інтелектуальної власності, і його можна майже завжди покращити, одночасно використовуючи патент з однією або кількома іншими формами, такими як **унікальне торгове оздоблення**, хороший товарний знак, і захищені авторським правом етикетки та інструкції, а також підтримка пізніших змін як комерційної таємниці, див. Рис. 8.2.

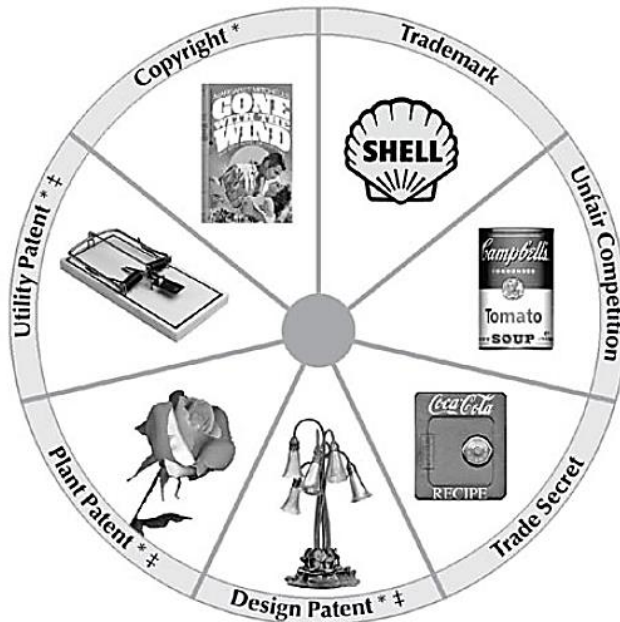


Рисунок 8.2 – Схема засобів захисту інтелектуальної власності в США

## 8.4 Процес подання заявки

Щоб підготувати відповідну патентну заявку, ви повинні в основному займатися чотирма основними, найважливішими міркуваннями:

1. Специфікація (опис та експлуатація вашого винаходу та креслення) повинна бути достатньо докладною, **щоб не було сумнівів, що фахівець у даній галузі техніки зможе виготовити та використати даний винахід після прочитання.**

2. Ви не повинні заявити нічого в заявці, що суд може бути використаний для обмеження вашого винаходу.

В останні роки Патентний суд почав обмежувати сферу застосування деяких патентів, спираючись на «обмежувальні заяви», які винахідники роблять у своїх специфікаціях і зауваження до РТО. Тому ваша патентна заявка не повинна містити будь-яких тверджень, які суди могли б використовувати проти вас, щоб обмежити вимоги вашого винаходу. Тобто не варто вказувати, що будь-який варіант здійснення є переважним, не конкретизувати понад необхідне, зробити висновки та анотацію максимально широкими та неспецифічними, розмежовувати «винахід», та «дане втілення», не констатувати, що будь-яка частина є суттєвою, і допускайте якомога більше варіантів реалізації.

3. Основні вимоги повинні бути достатньо широкими, щоб задовольняти попередньому рівню техніки.

4. Ви повинні «продати» свій винахід, підкреслюючи всі свої переваги не обмежувальним способом.

Якщо ви задовольняєте цим чотирьом критеріям, ви, швидше за все, досягнете мети. Всі інші питання мають вторинне значення та вирішуються по ходу.

### ***Що міститься в патентній заявці?***

Регулярна заявка на патент (RPA), яка подана поштою, складається з наступних частин, які всі разом надсилаються разом до РТО після в комплексі в наступному порядку

1. Листівка про отримання з власною адресою
2. Квитанція або, якщо ви платите електронно, заповнену форму РТО-2038 для подання заявки

3. Лист передачі (супровідний лист) та форма про переказ коштів встановленого зразка
4. Запит на не оприлюднення (NPR). Надішліть це, якщо ви не хочете, щоб заявка була опублікована через 18 місяців після подачі заявки (якщо вона все ще очікує на розгляд), і збережіть плату публікації, або якщо ви хочете зберегти ваш винахід у таємниці.
5. Рисунки та креслення винаходу – формальні чи неформальні.
6. **Специфікація** (детальний опис), що містить наступні розділи:
  - a. НАЗВА винаходу (не більше 500 символів)
  - b. ПОСИЛАННЯ НА ПОВ'ЯЗАНІ ПОДАННЯ. Використовується для позначення зв'язку з РРА або попередніх заявок, які ви подали.
  - c. ПОЗНАЧЕННЯ ЩО ДОСЛІДЖЕННЯ СПОНСОРУВАЛОСЬ ФЕДЕРАЛЬНИМ УРЯДОМ. Це використовується для позначення того, що винахід було зроблено за державним контрактом, і уряд має право на нього.
  - d. ЛІСТИНГ КОМП'ЮТЕРНИХ ПРОГРАМ АБО БІОЛОГІЧНИХ ПОСЛІДОВНОСТЕЙ. Це використовується для того, щоб вказати, чи містить програма список біотехнологічних послідовностей або комп'ютерну програму як додаток на електронному носії.
  - e. ОГЛЯД СТАНУ У ГАЛУЗІ та області розробки. Саме тут зазначається попередній рівень розвитку техніки та переваги винаходу.
  - f. *Попередній рівень розвитку техніки* - частина огляду стану. Саме тут описуються ті недоліки аналогів, які вирішує ваш винахід.  
*Переваги.* Тут перелічіть переваги вашого винаходу (опціонально).
  - g. АНОТАЦІЯ повинна коротко описати винахід, який заявлено.
  - h. Перелік графічної інформації. Це короткий перелік малюнків креслень та може містити підрозділ нижче.

- i. Список скорочених назв (необов'язково). Це номери рисунків чи креслень, які позначають відповідні важливі функціональні частини вашого винаходу, наприклад: «10 – двигун», «12 – вал» тощо.
  - j. **Детальний опис** – «Перше втілення». Це опис структури та основного принципу дії винаходу з точки зору його новизни та перевагу у функціональності. Якщо винахід містить список програм, які є короткими (менше десяти сторінок), наведіть його прямо тут або на рисунках. В іншому випадку – додайте на електронному носії. Детальний опис містить три підрозділи:
    - k. Функціонування – Основний варіант здійснення. Ця частина «Детального опису» пояснює, як виконує свої функції винахід за основною задумкою.
    - l. Опис – додатковий варіант здійснення. Ця частина «Детального опису» описує структуру альтернативного втілення функцій винаходу, якщо такі є.
  - m. Висновок, фінальна оцінка та сфера застосування. Ця частина знову підсумовує переваги винаходу, альтернативні фізичні форми або їх використання, а також максимальне розширення контексту винаходу, щоб показати під час можливого судового процесу, що ідея винаходу не обмежена виключно описаним вище. В той самий час, варто пам'ятати про патент Селдена. Істина завжди залежить від конкретики кожного винаходу та наявності альтернатив.
7. **ВИМОГА (Claim)** (на яку новизну та конкретну корисність претендує апліканд) Це точні фрагменти речення, які визначають точний характер вашого винаходу.
  8. **ПЕРЕЛІК ПОСЛІДОВНОСТЕЙ** (біологічних) Включіть цей заголовок тільки в тому випадку, якщо нуклеотидна або амінокислотна послідовність є частиною винаходу, і ви описуєте її у поданні.
  9. **РЕФЕРАТ**. Це стислий виклад всієї специфікації. Технічно це вважається частиною специфікації.

10. Заповнена форма заявки на патент (Patent Application Declaration, PAD). PAD – це твердження під страхом покарання за неправдиві свідчення, що ви справжній винахідник, і що ви підтверджуєте обов'язок інформувати РТО про всю суттєву інформацію та попередній рівень техніки, пов'язані з вашим винаходом. Також додається лист підтвердження, якщо заявка подана через Інтернет ([EFS Web](#)).
11. Заява про розкриття інформації, перелік попередніх робіт, згаданих заявником, та копії документів про важливі попередні винаходи. Технічно це не є частиною патентної заявки, але оскільки вони повинні бути відправлені до РТО з або незабаром після застосування, я включив їх тут. Вони додатково обґрунтовують РТО новизну та корисність вашого винаходу.

Попередня патентна заявка (PPA) повинна включати деякі, але не всі, частини, що зазначені для звичайної патентної заявки:

- пункти 1-3 та 5 (листівка, платіж, лист переказу, передача плати та рисунки),
- пункти 6а (назва), 6і (креслення), 6к (опис – основний варіант), 6л (основний варіант роботи) та 6м і n (опис та експлуатація – альтернативні варіанти реалізації).

### ***Процес розгляду заявки***

Після того, як РТО отримує вашу заявку, він перейде до Відділу первинної патентної експертизи (*Office of Initial Patent Examination, OIPE*), де спочатку перевіряють оплату. Далі, відсканують всі ваші папери, відправлені поштою або зберуть всі ваші "документи, подані через Інтернет, призначають дату подання та серійний номер вашому поданню, і відправляють Вам листівку з цією інформацією. Якщо ви зареєстрували Інтернет, сервер РТО надає вам миттєвий еквівалент поштової картки. Потім, незалежно від того, як ви подали документи, якщо все не завершено – наприклад, ви не підписали заявку або не сплатили відповідну плату – вам надсилатимуть нотифікатори, вказуючи, що потрібно зробити для заповнення заявки, у тому чи

про відповідальність за несвоєчасність чи недостовірність наданих даних.

Далі ваш комплект документів йде у відділ попереднього розгляду, де ваші креслення будуть переглянуті за формальними вимогами. Якщо знайдуть невідповідності, то вам надсилають запит на виправлення. Після того, як ваші креслення будуть перевірені та схвалені, ваш файл буде відправлений експертів за відповідною тематикою.

Протягом кількох місяців до кількох років ваша заявка буде розглянута екзаменатором, який зазвичай надсилає вам «Офісні запити» (екзаменатори не часто пропускають заявку під час першого розгляду). Як правило, запитують про наступне:

- вимоги (уточнення) щодо формальних сторін заявки (наприклад, ви не вказали своє громадянство),
- вимоги (уточнення) або декількох аспектів вашої специфікації та / або рисунків,
- відхилення деяких або всіх ваших претензій на новизну чи корисність через неточності мови або
- відхилення деяких або всіх ваших претензій через відсутність **патентоспроможності щодо попереднього рівня техніки**.

Щоб подолати ці заперечення, вам доведеться подати «Виправлення» за відповідною формою, які містять:

- внесення змін, доповнень або вилучень у креслення, специфікації або претензії, і / або
- аргументи на користь того, що екзаменатор помилився.

Ваша заявка буде опублікована протягом 18 місяців з моменту подання заявки, якщо ви не зазначили про відмову від оприлюднення (NPR) на момент подання заявки. Якщо ви подали NPR, інформація у вашій патентній заявці стане загальнодоступною лише в тому випадку, якщо патент зрештою вийде.

Якщо експерт, врешті-решт, схвалить заявку (як в оригіналі, так і з поправками), вам буде надіслано повідомлення про прийняття (Notice of Allowance), яке дасть вам три місяці, щоб сплатити комісійну плату за публікацію, якщо це буде потрібно, і виправити будь-які помилки в фінальній версії патенту.

Далі ваша специфікація та заявка про новизну і корисність разом з деякою іншою інформацією (ваше ім'я, адреса та список усіх попередніх робіт, на які посилається екзаменатор), надсилаються до державного друкарського бюро США (U.S. Government Printing Office). Там вони будуть оприлюднені в порядку надання вам патенту. Т.ч. всього від подачі документів до видачі, процес зазвичай займає від шести місяців до трьох років.

### ***Підготовча робота до патентної заявки***

Перш ніж почати фактичне написання вашої заявки на патент або підготовку будь-яку з форм, варто ретельно підготуватися. Ось основні підготовчі кроки:

#### **1. Ознайомтеся з попередніми роботами**

Зберіть всі ваші попередні посилання на джерела, включаючи будь-які посилання, зроблені з підручників, журналів, що є релевантними вашому винаходу або сфері вашого винаходу. Ознайомтеся уважно з кожним з цих посилань, зазначивши терміни, використовувани для частин або етапів, подібних до ваших винаходів. Увагу приділіть до патентів, що будуть складати «prior art» references. Також зауважте, як розташовані та викладені креслення та яка термінологія використовується в цих роботах. Приділіть особливу увагу які деталі виконані докладно, і які частини, навпаки, показані загально та приблизно, оскільки вони добре відомі або несуттєві для винаходу. Якщо ви бачите вдалі фрази чи креслення в попередніх патентах, сміливо беріть їх на озброєння, не соромтеся плагіату! З однієї сторони, патенти не охоплюються авторським правом, ви не порушите тут закон чи етику З іншої, патентна заявка – не публічний документ, а свою новизну ви все одно змушені описати по-своєму.

#### **2. Обробіть проміжні записи за результатами вашої креативної діяльності**

Процес створення винаходу – кропіткий і майже завжди повинен документуватися на усіх етапах. На етапі підготовки заявки ця первинна документація знадобиться. Переконайтеся, що у вас є всі деталі вашого винаходу, намальовані чи накреслені в зрозумілій формі, і що опис вашого винаходу є повним.

### 3. Раміфікація або варіації вашого винаходу

Запишіть всі відомі відгалуження (потенційно різні призначення, матеріали, розміри та методи роботи) та варіанти виконання (інші форми, які може приймати винахід). Тобто, запишіть всі інші матеріали, та форми, придатні до кожної частини вашого винаходу, інші можливі способи використання та інші можливі модифікації вашого винаходу. Подумайте про способи, за допомогою яких можна змінити його розмір або форму, частини (або етапи виготовлення), що є зайвим, і т.д. Якщо ваш винахід є процесом або методом, прорахуйте інші варіанти вашого процесу та різні умови чи середовища, в яких цей процес може бути використаний.

Наприклад, ваш винахід – пристрій затримки, який автоматично закриває кришку посудної шухляди через декілька хвилин після відкриття кришки. Інший варіант реалізації, який може сприяти використанню затримки пристрою, може бути в іграшці "Ванька-встанька" (roly-poly man), щоб змусити іграшку знову підніматись автоматично через декілька хвилин після того, як вона перевернувся. Якщо у вас є процес або програмне забезпечення, пов'язане з процесом класифікації інвестицій, альтернативи можуть бути використанням процесу класифікації інвентаризації обладнання або рецептів.

### 4. Джерела постачання

Припустимо, що ваш винахід передбачає використання екзотичного або незвичайного матеріалу чи компонента або передбачає незвичайні етапи виробництва. У цьому випадку ви повинні отримати назви та адреси потенційних постачальників та / або визначити літературу або інші посилання, в яких зазначено, як слід одержати або зробити такі незвичайні елементи або процедури. Опишіть ці незвичайні розміри, матеріали або компоненти докладно.

Наприклад, стандартні електричні компоненти ви, як правило, не повинні включати технічні значення або ідентифікацію компонентів. Однак, якщо схема абсолютно незвична, або якщо будь-які номінали компонентів є критичними, або якщо вони містять можливо нову функцію, напишіть їхні назви або ідентифікатори. Для хімічного винаходу запишіть джерело або повну ідентифікацію того, як зробити будь-які незвичні або, можливо, нові компоненти або реакції.



## 5. Переваги / недоліки

Перерахуйте всі недоліки відповідного попереднього рівня, яке ваш винахід долає, щоб переконатись в завершеності. Потім перелічіть всі переваги вашого винаходу в порівнянні з попереднім рівнем техніки та всі недоліки вашого винаходу.

## 8.5 Деталі написання патентної специфікації

Написання специфікації патентної заявки, в тому числі РРА, означає ясно розкрити все про ваш винахід, див. Рис. 8.3. У разі виникнення сумнівів щодо того, чи слід включити елемент інформації, відповідь проста: слід. Нормативне положення, яке передбачає включення всієї цієї інформації до вашої заявки на патент, є розділ 112 патентного законодавства, пункт 1, який говорить наступне: «Специфікація повинна містити письмовий опис винаходу, методу та способу виготовлення та використання в таких повних, чітких, стислих та точних термінах, що дозволяють будь-якій особі фахівцю у галузі, до якої він відноситься, робити і використовувати те ж саме, і буде тим найкращим способом, який передбачається винахідником». Тобто, є три вимоги до специфікації патенту: (1) патент повинен надати письмовий опис винаходу, (2) він повинен повністю, яскраво, лаконічно і точно навчити кваліфікованому фахівцеві в тому, як зробити та використати патент, і (3) він повинен визначити найкращий спосіб виготовлення та використання винаходу. Держава надає вам патент (тобто монополію на ваш винахід) на термін від 17 до 19 років у обмін на ваше розголошення громадськості повної інформації про ваш винахід. Громадськість повинна отримати повну користь вашого патенту навіть після закінчення терміну його дії. Якщо ви описуєте частини винаходу та як він працює, ви задовольняєте перші дві вимоги.

Однак, згідно з існуючими рішеннями суду, небезпечно розкривати «найкращий спосіб або режим», оскільки суд може використовувати це, щоб обмежити ваш винахід цим режимом або втіленням. Отже, щоб не дати будь-якому суду обмежувати ваш винахід в одному способі, ви розкриваєте всі втілення «повністю, ясно, лаконічно і точно», не вказавши, який з них «найкращий».



\*This word or words should appear as section heading in all capitals without boldface.

Рисунок 8.3 – Стисла схема підготовки та руху патентної заявки в США

### **Програмне забезпечення та бізнес-методи**

Патентні заявки на програмне забезпечення та інші винаходи, пов'язані з комп'ютером, готуються за тими ж правилами та з загальними міркуваннями, що стосуються будь-якого іншого винаходу.

Те ж саме стосується бізнес-методів та патентів, пов'язаних з Інтернетом. І хоч всі ці винаходи є новими, вони повинні бути описані і заявлені таким же чином. Основним підходом, що застосовується до цих винаходів, є виконання вимог щодо розкриття інформації. Як вже зазначено, патентна заявка повинна містити достатньо докладний опис винаходу, з тим щоб той, хто має звичайний фахівець у галузі, до якого він відноситься, зможе зробити та використовувати винахід без зайвих зусиль. На практиці компетентний орган і суди суворо дотримуються цієї вимоги, хоча новизна цього поля й дається взнаки. Отже, якщо ви готуєте патентну заявку на програмне забезпечення, або метод ведення бізнесу, будьте абсолютно впевненим, що ніхто ніколи не зможе дорікнути за «неповне розкриття».

### **Спочатку підготуйте ескізи та назви частин**

Перш за все варто зробити ескізи вашого винаходу. Вони стануть основою креслень, які ви в кінцевому рахунку додасте до патентної заявки. Ваші ескізи також стануть основою вашої заявки. Іншими словами, ви будете будувати текст і структуру специфікації за мотивами ескізів. Для початку не варто надто перейматися відповідністю абсолютно усім нормам. Поки ви просто **проектуйте** власну заявку. Після того, як ви виконали свої ескізи, напишіть назву кожної частини, що прилягає до такої частини в кожному ескізі, наприклад, «ручка», «затискач», «болт» тощо. Якщо виникають проблеми з термінологією – зверніться до довідкової літератури. Зверніться до Віртуального словнику Firefly від Corbeil і Archambault (Firefly Books, 2002) або Візуального словнику науки (DK Publishing, 1998), або вивчіть уважно термінології. Попередніх патентних заявок.

### **Розробка Специфікації**

Коли оформите свій винахід у ескізах, можна почати розробку специфікації частини вашої патентної заявки. Ознайомтеся з характеристиками ваших попередніх патентів або з іншими зразками.

Нижче наведено кілька загальних правил, які слід пам'ятати при розробці вашої специфікації.

### *Уникайте всього юридичного*

Винахідники, часто кажуть, що не можуть підготувати власну патентну заявку, оскільки вони не знають «правильні юридичні умови для використання». Насправді патентна заявка це технічний документ, і будь-які пасажі в сторону юриспруденції лише шкодять. Єдиними юридичними вимогами до специфікації патенту є те, що це повний, чіткий, стислий опис того, як зробити і використовувати винахід.

### *Використовуйте короткі та прості фрази*

Краще всього написати опис коротким, простим реченням, з короткими абзацами. Кожен абзац, як правило, повинен бути меншим, ніж 200-250 слів, і повинен стосуватися однієї частини вашого винаходу. Ваша основна мета полягає в тому, щоб точно передати суть вашого винаходу і зробити ваш опис зрозумілим для інших. Для цього є особливо гарна юридична підстава: якщо розкриття незрозуміло, суд буде тлумачити його не на вашу користь.

### *Пишіть ясно*

**Вас не лише мають зрозуміти правильно, але вас жодному разі не повинні зрозуміти неправильно.**

*Використовуйте розділи та підрозділи з нумерацією як у вкладених списках*

Для більшості людей це істотно полегшує читання. Це дозволяє брати інформацію в окремі, невеликі, закінчені частини, які легко переварити по одному.

*Уникайте небажаних, обмежувальних висловів, які можуть бути використані проти вас пізніше*

Коли ви пишете, будьте особливо обережні, щоб не включати нічого, що опонент міг пізніше використати проти вас, щоб визнати недійсним або звузити ваш патент. Наприклад, ніколи не кажіть, що

будь-яка нова частина вашого винаходу схожа на те, що вже відомо, або що новизна вашого винаходу виключно в певній частині. Якщо ваш патент коли-небудь задіяний у судовому процесі, будь-який опонент використовуватиме такі заяви проти вас у суді.

### *Зробити план перед початком*

Підійдіть до процесу написання нелінійно. Спочатку спроектуйте структуру розділів та підрозділів. Придумайте робочі назви заголовків і запишіть декілька думок щодо кожного розділу.

## **8.6 Рекомендації до розділів специфікації**

### *Назва*

Назва відображає суть вашого винаходу. Вона не повинна бути надто довгою (не більше 500 символів) або настільки конкретною, що є вужчою за повний обсяг суті винаходу, включаючи всі його втілення. Наприклад, якщо ваш винахід – педаль для ноги, але цей механізм можна використовувати і для маніпуляцій руками, не називайте її «ножна педаль»; називайте це «Ручна або ножна педаль» або подібне. З іншого боку, не вибирайте таку широку назву, як «Електричний апарат» - це безглуздо. Вивчіть назви аналогічних патентів.

### *Посилання на пов'язані подання*

У цьому розділі зверніться до будь-якої попередньої заявки (РРА), яку ви подали з теми вашого винаходу, до будь-якого попереднього подання або до будь-якої технічно пов'язаної заявки та зазначте посилання. Наприклад, якщо ви подавали РРА, зазначте «Ця заявка вимагає стосується РРА Ser. Nr. xx / xxx, xxx, поданої 200x xxx xx.» Якщо програма є продовженням частини попередньої програми, введіть «Ця програма стосується СІР Ser. Nr. xx / xxx, xxx, поданої 2000x xxx xx». Якщо ви хочете послатися на технічно пов'язаний винахід, скажіть так «ця програма використовує 24-бітний інтерфейс, розкритий у моєму патенті x, xxx, xxx».

### ***Стан у галузі (Background) – область застосування***

Ваш перший абзац має стисло визначити до якої саме галузі належить ваш винахід. Наприклад, перше речення може бути таким «Ця заявка стосується велосипедів, зокрема, поліпшення механізму педалі велосипеда». Область має бути стосуватись групи товарів, технологій чи розділу науки, з якою вона майже пов'язана, наприклад, велосипеди, кухонне приладдя, лазери, медичні інструменти, лікарські засоби або ліжі. Не повідомляйте ніяких деталей вашого винаходу тут, і, як і в назві, не робіть поле вужчим, ніж ваш винахід та всі його втілення. Не використовуйте слово «винахід» у вашому поданні, оскільки суд матиме підстави прив'язати ваш винахід до якоїсь його частини, описаної у тексті та контекстно близької до слова «винахід».

### ***Стан у галузі – попередній рівень розвитку***

Тут варто розкрити всі способи вирішення задачі, на яку спрямований ваш винахід до його появи (якщо така задача взагалі вирішувалась). Перелічіть всі недоліки старих способів його здійснення. Наприклад, можна почати наступним чином: «Спочатку велосипеди були зроблені з фіксованим коефіцієнтом передачі. Це робило додання підйомів важким. Ця проблема була частково вирішена шляхом впровадження механізмів перемикачів передач, але у них були і залишаються серйозні проблеми». Потім перерахуйте перемикачі, що використовувались в минулому, та їх недоліки. Знову ж таки, подивіться на попередні патенти, щоб отримати уявлення про те, що було зроблено. Якщо ви зможете, поясніть, чому люди, не змогли вирішити проблему і чому потрібне ще й ваше рішення.

Хоча РТО не вітає надмірних зауважень до попередніх винаходів, ви повинні намагатися максимально влучно показати недоліки та обмеження ваших попередників, щоб зробити ваш винахід максимально привабливим. В той же час, зосередьтесь на фактах (наприклад, «Перемикач у патенті 3 456 789, Prewitt, 3 травня 1982 р. мав обмежене число передач»), однак, варто утриматись від безпідставних емоцій («перемикач Prewitt був повністю невдалим»). Якщо необхідно, поясніть, чому саме попередники раніше не думали про інше рішення і чому воно все ж потрібне. Однак, не заглиблюйтесь в

деталі інших винаходів (якщо ви не посилаетесь на чужий рисунок у вашій заявці), оскільки це буде незрозумілим. Іноді винахід може бути абсолютно унікальним, або досить віддаленим від ймовірних аналогів, з якими можна було б детально порівняти. Якщо це так, просто зазначте загальну проблему та можливі не такі вдалі або не вигідні реалізації вашого винаходу.

### ***Переваги***

Хоча це необов'язково, ще у вступі є сенс перерахувати переваги вашого винаходу. Це допомагає краще подати винахід експерту або судді, які будуть розглядати ваш патент. Однак важливо не використовувати мову, яку суд може розглянути як обмеження; не використовуйте слова «винахід» або «об'єкти» та використовуйте акуратні, обтічні формулювання, які б не поставили вас у глухий кут. По-перше, перелічіть переваги, які є зворотними до недоліків, перерахованих відносно попередніх винаходів та пристроїв. По друге, додайте певних додаткових переваг. І на завершення, сильним реченням зробіть підсумок.

### ***Резюме (Summary)***

У правилах 73 та 77 РТО зазначено, що специфікація «повинна» містити резюме заявленого винаходу, а правило 72 вимагає реферату всієї специфікації. На практиці, багато патентних повірених опускають даний розділ, оскільки абстракт специфікації, як і розділ заявлених претензій (Claims), вже передбачають стислий виклад. Крім того, якщо резюме зосереджується на одному втіленні, суди можуть обмежити ваш винахід. З іншого боку, резюме – це «описаний ліс перед детальним описом дерев». Даний розділ допомагає всім читачам патенту: від контролера патентного відділу до судді. Резюме краще писати максимально широко. Вкажіть, що ви описуєте лише одне з втілень, яке не означає всієї суті винаходу. Резюме не повинно перевищувати приблизно одну сторінку з подвійним інтервалом.

### ***Рисунки***

Окрім поданих зображень тут окремими абзацами треба коротко подати опис відповідних ілюстрацій, наприклад: «Рис. 1 – перспек-

тивний вид першого втілення (embodiment) мого винаходу»; або «Рис. 2 – детальний вигляд частини, зазначеної лініями розділів 2-2 на рис. 1». Не включайте будь-які номери посилань, конкретні деталі рисунків та креслень. Тут - лише короткий загальний опис кожного номеру.

### ***Рисунки - список основних скорочених позначень***

Попри те, що РТО не вимагає або навіть не рекомендує окремий список скорочених позначень основних рисунків та креслень, доцільність такого прийому очевидна. Можна виділити три причини існування такого списку:

- Допоможе покращити зв'язок тексту і рисунків та забезпечить однозначність посилань. Наприклад, не дозволить використовувати один і той самий номер для різних частин.
- Допоможе вам зберегти вашу номенклатуру однозначною, тобто, не дасть використовувати зайвий синонімічний ряд для позначення однакових елементів.
- Зробить ваші посилання чіткими, зручними та дієвими.

### ***Детальний опис – «Перше втілення»***

Опис повинен вестися у відповідності до одного або декількох ключових рисунків. Тут ви повинні детально описати статичну й фізичну структуру першого втілення (а не його функціонування чи призначення). Якщо це втілення є процесом, опишіть процедури або механізми, задіяні у ньому. Почніть спочатку із зазначення того, що загалом обговорюється на рисунку, наприклад: «На Рис. 1 показаний перспективний вигляд однієї версії мого віджета». Потім конкретизуйте, опишіть основні частини та те, як вони пов'язані. Потім перейдіть до конкретного опису частин та деталей.

Почніть з чогось базового, основного або іншого логічного початкового місця втілення. Потім розвивайте думку, виводьте або переміщуйте логічно, переходьте на нумерацію, та найменування деталей у вашому кресленні. Використовуйте назви частин, які ви раніше писали у ваших ескізах.

Хоча ви можете подумати, що для патентного експерта важливі лише принцип дії та перевагами, ретельний опис деталей дуже важ-



ливий для позитивного рішення стосовно патенту. Без цього важко правильно описати функціональність та зробити переконливими інші розділи. Це нормально, коли ви згадуєте кожен елемент двічі: один раз у описі та знову під час розгляду функціонування. Перше згадування спочатку запрограмує вашого читача дійсно зрозуміти, коли побачить вдруге. Інша причина опису та назви кожної частини та кожної деталі полягає в тому, щоб створити основу для претензій: всі терміни, що використовуються в претензіях, спочатку використовуються у специфікації.

Іншою хорошою технікою є використання кількох різних еквівалентних назв для частини, коли ви вперше будете її згадувати вати. Це дасть можливість читачу вибрати те, що йому ближче. Вже потім виберіть одне ім'я і використовуйте його послідовно скрізь.

Крім того, завжди намагайтеся згадати якомога більше ів за один прийом. Там, де кілька рисунків показують різні види одного з втілень, можна описувати їх одночасно. Наприклад: «На рисунках 1 і 2 показані план та фронтальні види ножиць згідно з одним варіантом здійснення. Ножиці складаються з першої та другої ніжок 12 і 14, а друга ніжка найкраще показана на рисунку 2». У який спосіб ви створюєте *зв'язність*. Проте, йдіть послідовно, не намагайтеся охопити все відразу, і завжди залишайте увагу читача, на конкретній деталі, що обговорюється.

Позначте кожну частину рисунку та обов'язково використовуйте узгоджену термінологію та номенклатуру для деталей. Наприклад: якщо шестерня під номером 44 показана на рисунку 8, а також на рисунку 11, позначте її однаковою цифрою «44» у обох випадках. Однак, якщо елемент є навіть трохи іншим, позначення мають відрізнятися, хай навіть так «44а», «44б».

Опис деталей та розмірів може виявитися надважливим пізніше, коли треба буде чітко задекларувати відмінності від аналогів, особливо якщо відмінності на перший погляд незначні. В патентному законодавстві аксіоматичним є твердження, що специфікація має бути довгою, конкретною та деталізованою, а ваші основні (незалежні) претензії мають бути короткі, широкі, і максимально загальні. Якщо ви хочете пропустити деталі, пам'ятайте, що кілька ударів на клавіатурі зараз можуть заощадити вас від втрати багато тисяч дола-

рів пізніше. Будьте особливо впевнені, варто розширити свою дискусію на ті сфери, де ви вважаєте, що ваш винахід є новим стосовно попереднього рівня техніки.

Уникайте надто специфічної технічної мови, наскільки це можливо, але, якщо ви користуєтесь будь-якими технічними термінами, обов'язково визначте їх та зробіть зрозумілими для будь-якого судді або молодого спеціаліста, який може прочитати вашу заявку. Колись один з патентних судових виконавців запропонував писати патентні заявки зрозумілими для судді зі ступенем політології. Якщо ваш винахід зі сфери комп'ютерної техніки, біотехнологій, електроніки, або складної механіки, починайте своє пояснення «з нуля». Потім розкажіть про галузь винаходу, проблему, яку ви вирішуєте, та надайте опорну технічну інформацію, яку ваш читач повинен мати для розуміння. Вам не потрібно писати повний підручник, але ви повинні надати повне керівництво від «нуля» до рівня винаходу. Для будь-якого досить складного винаходу рекомендується зробити глосарій технічних термінів. Ви можете помістити глосарій у окремий розділ після розділу «Рисунки».

### ***Детальний опис – функціонування***

Після завершення статичного опису основного або першого варіанту втілення ви повинні детально описати як взаємодіють частини, що містяться у вашому описі. Зверніться до кожної частини за назвою та посиланням, обов'язково вкажіть роботу або функцію кожної частини. Описувати потрібно все незалежно від головних чи другорядних функцій. Тут не слід вводити будь-які додаткові номери, назви чи позиції, які не були введені в розділі опису. Знову ж таки, завжди тримайте свого читача в курсі того, яка частина з яким номером обговорюється. У кінці розділу Функціонування наголосіть на перевагах вашого винаходу, наприклад: «Таким чином, оскільки 45 має вигнуту форму в цьому варіанті, це дозволяє позбутися обмежень, присутніх у попередніх розробках».

### ***Опис альтернативних варіантів втілення***

Якщо ваш винахід включає декілька втілень та варіантів функціонування, вам спочатку слід повною мірою описати структуру

найбільш бажаного або основного варіанту здійснення. Потім опишіть його роботу в окремому розділі, що безпосередньо слідує за структурним описом. Таким чином, ваш читач або екзаменатор отримає повне уявлення про один варіант здійснення винаходу, включаючи його роботу. Потім опишіть кожен додатковий важливий варіант здійснення таким же чином, але коротше, оскільки вам потрібно лише деталізувати відмінності між першим варіантом виконання. Таким чином, буде досягнуто декілька наборів розділів опису / операцій. Ви повинні робити дуже детальний опис кожної частини вашого винаходу, а також докладний опис функціональності кожної частини та її відношення до інших частин.

*Факт можливого порушення має бути визначено головним чином за формулюванням ваших претензій.* Однак, навіть якщо порушуються інші втілення, описані в патенті, але не зазначені в розділі «Claims», судді схильні прийняти рішення на вашу користь, якщо ваша специфікація та креслення показують і обговорюють саме те втілення, яке порушується.

### ***Висновок та сфера застосування***

Тут має бути підсумок та перелічення основного і розширення контексту. У першому абзаці, висновків, підсумовуються та узагальнюються переваги винаходу, щоб показати цінність вашого винаходу. Але знову, стережіться прив'язки усього винаходу до одного втілення і уникайте абсолютних термінів, наприклад, вкажіть, що він «більш надійний», а не «високонадійний».

У другому абзаці зазначте короткий опис будь-яких альтернативних варіантів здійснення, навіть якщо ви не вважали їх достатньою мірою важливими, щоб показати на рисунках і докладно описати в описі. Дуже бажано включити якомога більше відмінностей винаходу, щоб зробити ваші претензії на винахід більш вагомими. Таким чином, ви повинні пройти через все своє подання і для кожного елемента пристрою або способу винаходу та через всі можливі зазначені варіанти та розгалуження і сказати чи може цей елемент:

- виключеним або продубльованим;
- зміненим у розмірі;
- виготовленим з іншого матеріалу;

- виготовленим в іншій формі;
- виконаним у іншому кольорі;
- бути пов'язаним із сусідніми елементами іншим способом;
- мати інший режим експлуатації (наприклад, всмоктування, а не дуття);
- виготовленим цілим або окремо (модульно або в секціях).

### ***Реферат***

Ваш реферат повинен бути підготовлений на окремому листі, після розділу «Претензії» (Claims). Однак він буде надрукованим на першій сторінці вашого патенту і з'явиться відразу після специфікації. Реферат відносно легко зробити, оскільки він дуже тісно пов'язаний зі специфікацією. Почати слід з одного абзацу, який містить стислий виклад специфікації, не більше 150 слів. Витратьте достатньо часу на написання реферату, щоб зробити його лаконічним, повним, чітким, але максимально широким (без обмеження). Реферат читається одним з перших і читається найчастіше. Подивіться на реферати декількох патентів, на які ви посилаєтесь, щоб отримати уявлення про кращі практики. Щоб бути стислим, ваш реферат не повинен містити вступних фрагментів. Щоб не обмежити свій винахід одним варіант здійснення, говоріть про інші варіанти здійснення та уникайте слова винахід. Також бажано включити деякі переваги одного або декількох втілень у реферат.

## **8.7 Висновки до Розділу 8**

1. На прикладі Сполучених Штатів показано, що розвинена патентна система основа сучасного інноваційного суспільства та економічний і юридичний стимул креативного потенціалу суспільства.
2. Патент – це документ, в якому переконливо показана новизна винаходу та (або) перевага над аналогами і надано всю необхідну інформацію для відтворення винаходу іншими спеціалістами.
3. Основна юридична сила патенту у можливості захищати у суді своє право на отримання прибутку зі свого винаходу. Тим не менше, значна кількість патентів отримується з інших причин, як то марнославство для фізичних осіб та розбудова стратегії конкурентної боротьби для великих корпорацій.
4. Заявка на патент складний документ з чіткою структурою, мета якої в декілька етапів висвітлити внутрішню будову його винаходу, принципи його функціонування та створення, відповідності сучасному рівню розвитку техніки.
5. Окрім цього головною задачею заявки є поширення дії свого патенту на якомога більшу кількість задач в різних галузях та не дати підстав суду обмежити коло можливих застосувань.

## 9. Патентне право України: порядок роботи «УкрПатенту» та формула патенту

### 9.1 Умови патентоздатності

Правова охорона надається винаходу (корисній моделі), що не суперечить публічному порядку, принципам гуманності і моралі та відповідає *умовам патентоздатності*. Винахід відповідає умовам патентоздатності, якщо він новий, має винахідницький рівень і є промислово придатним. Корисна модель і промисловий зразок відповідають умовам патентоздатності, якщо вони є новими і промислово придатними. Ці умови схожі до аналогічних вимог, що пред'являються до винаходу в патентних законодавствах провідних країн. На сьогодні визначення патентоздатності значною мірою тожне визначенню «Положення про відкриття, винаходи і раціоналізаторські пропозиції», затвердженим Постановою РМ СРСР від 21 серпня 1973 р., де вони формулювались так: «Винаходом визнається нове технічне вирішення задачі в будь-якій галузі народного господарства, соціальнокультурного будівництва або оборони країни, що має суттєві відмінності і дає позитивний ефект». В новому законодавстві умова «позитивний ефект» відсутня: переваги винаходу мають оцінюватись його використанням на ринку. Держава в особі Установи не відповідає за корисність винаходів, що патентуються.

Офіційно встановленням новизни та винахідницького рівня мають займатися експерти і тому форма заявки не зобов'язує це робити [11]. Однак, природно, заявник зацікавлений у тому, щоб її показати. Винахід (корисна модель) визнається новим, якщо він

- не є частиною рівня техніки,
- є частиною рівня техніки, але має суттєву кількість нових ознак.

Промисловий зразок є новим, якщо сукупність суттєвих ознак не стала загальнодоступною до подання заявки. На визнання винаходу (корисної моделі) патентоздатним не впливає розкриття інформації про нього винахідником або особою, яка одержала від винахідника прямо чи опосередковано таку інформацію, протягом 12 місяців до дати подання заявки до УкрПатенту або, якщо заявлено пріоритет, до дати її пріоритету. **Пріоритет** – першість у поданні заяв-

ки, що встановлюється в порядку, визначеному патентним законодавством.

Важливою категорією в патентній термінології і поняття **рівень техніки**, що включає всі відомості, що стали загальнодоступними у світі до дати подання заявки або, якщо заявлено пріоритет, до дати її пріоритету. Загальнодоступними вважаються відомості, що містяться у джерелах інформації, з якими будь-яка особа може ознайомитись самостійно або про зміст яких їй може бути повідомлено законним шляхом. Факт загальнодоступності не передбачає подальших перевірок та розслідувань того чи мав заявник можливість фізично отримати доступ до інформації.

Рівень техніки включає зміст ще неопублікованих заявок. Так до рівня техніки включають заявки, які надійшли до УкрПатенту станови з більш ранньою датою пріоритету, в тій редакції, в якій вони існували на дату пріоритету заявки, що розглядається, за дотримання таких умов:

- заявка подана іншим заявником,
- заявка подана в Україні,
- заявка не відкликана.

Перевірка новизни винаходу передбачає:

- пошук аналогів у рівні техніки,
- визначення найбільш близького аналога (прототипу),
- зіставлення сукупності ознак об'єкта, який заявляється, з сукупністю ознак прототипу.

**Аналог винаходу** (корисної моделі) – це засіб того самого призначення, який відомий з джерел, що стали загальнодоступними до дати подання заявки і характеризується сукупністю ознак, подібних до сукупності суттєвих ознак заявленого винаходу. **Прототипом** називають найбільш близький аналог за його технічною суттю і за результатом, що досягається при його використанні.

**Суттєвими ознаками** об'єкта винаходу називаються такі ознаки, кожна з яких окремо взята є необхідною, а всі разом, достатніми для того, щоб відрізнити даний об'єкт винаходу від усіх інших. Суттєвою ознакою визнають ту, відсутність якої не дає можливості отримати той позитивний ефект, який заявлений як мета винаходу.

Висновок про відсутність новизни повинен базуватись лише на одному джерелі інформації, де описано знайдений прототип. «Збірні прототипи» не допускаються. Винахід, для якого встановлено невідповідність умові «новизна», перевірку на відповідність іншим умовам патентоздатності не проводять.

Умова **винахідницький рівень** є певним аналогом «неочевидності» в патентному законодавстві США. Відповідність винахідницькому рівню означає, що даний винахід є творчим втіленням ідеї і становить перехід на новий технологічний рівень. Винахідницький рівень, встановлюється фахівцем та не впливає з поточного рівня техніки. Під час оцінки винахідницького рівня заявленого винаходу можуть бути залучені загальнодоступні до дати пріоритету відомості, які відносять до будь-яких галузей науки і техніки, а не лише до тієї галузі, у якій заявлено цей винахід. До очевидних належать рішення, отримані шляхом звичайного інженерного проектування з використання довідників та шаблонних технік.

Перевірку винахідницького рівня винаходу, який охарактеризований у незалежному пункті формули, проводять таким чином:

- визначають найбільш близький аналог,
- виявляють ознаки, за якими заявлений винахід відрізняється від найбільш близького аналога, тобто відмітні ознаки,
- виявляють з рівня техніки такі рішення, які мають ознаки, що збігаються з відмітними ознаками заявленого винаходу.

Останній пункт слід розуміти як перевірку чи не збігаються відмітні ознаки, від яких залежить технічний результат з чимось вже відомим. Винахід відповідає умові винахідницького рівня, попри простоту і розкриття в матеріалах заявки механізму досягнення зазначеного технічного результату, якщо таке розкриття стало відомим не з рівня техніки, а лише з матеріалів заявки.

Винахідницький рівень можуть складати

- індивідуальна сполука з відомої групи, але з новими властивостями (селективний винахід)
- композиція відомих інгредієнтів, що забезпечують синергетичний ефект властивостей
- способи одержання нових індивідуальних сполук



- способи одержання відомих індивідуальних сполук за допомогою нових реакцій
- відомої для цього класу чи групи сполук реакції.

Заявлений винахід, як правило, не відповідає умові винахідницького рівня, якщо в його основу покладено:

- доповненням відомого засобу відомою частиною
- заміною частини відомого іншою відомою частиною
- вилученням будь-якого елемента з втратою функції
- збільшенням кількості однотипних елементів
- нове використання відомого продукту без його змін

## 9.2 Структура опису винаходу (корисної моделі)

За логікою заявка в УкрПатент дуже схожа з розглянутою раніше заявкою в Патентне відомство США (USPTO). Нижче охарактеризуємо структуру та зміст її елементів

1. Індекс рубрики чинної редакції МПК (Міжнародна патентна класифікація, до якої належить винахід (корисна модель).

Основою для вибору рубрики МПК є *формула винаходу*. Якщо формула містить групу винаходів, що належать до різних рубрик МПК, встановлюються індекси всіх цих рубрик.

2. Назва винаходу (корисної моделі).

Характеризує призначення, відповідає суті винаходу (корисної моделі) і, як правило, близька до назви відповідної рубрики МПК. Назву слід наводити в однині, за винятком:

- назв, які не вживаються в однині;
- назв винаходів, що є хімічними сполуками, охопленими загальною структурною формулою.

Назва групи винаходів, що є об'єктами, один з яких призначений для одержання (виготовлення), здійснення або використання іншого, повинна містити повну назву одного винаходу і скорочену – іншого. Назва групи винаходів, що є об'єктами, один з яких призначений для використання в іншому, повинна містити повні назви винаходів, які входять до групи.

3. Галузь техніки, до якої належить винахід (корисна модель).

У цьому розділі Зазначаються лише ті галузі або об'єкти, в яких винахід дійсно може бути використаний.

#### 4. Рівень техніки.

У цьому розділі наводять дані про відомі аналоги з виділенням серед них прототипу.

- Опис аналогу
  - наводиться сукупність ознак аналогу
  - наводяться бібліографічні дані джерела інформації, з якого став відомий аналог,
  - наводиться конструктивна критика аналогу;
- Опис прототипу (найближчого аналогу)
  - наводиться назва прототипу, частіше вона однакова з назвою винаходу.
  - Подається сукупність ознак, яка повинна збігатися з сукупністю, наведеною в обмежувальній частині формули винаходу.
  - Наводяться бібліографічні дані джерела інформації, з якого став відомий прототип.

#### 5. Суть винаходу (корисної моделі). Цей розділ має підрозділи, які розміщуються у поданій нижче послідовності.

- Завдання, на вирішення якого спрямовано винахід

Розкриття завдання включає:

- зазначення об'єкта, який підлягає удосконаленню;
- подання в загальному вигляді характеру удосконалень, що вносяться в об'єкт;
- зазначення технічного результату, якого можна досягти при здійсненні винаходу.

Завдання формулюється у такій редакції:

«В основу винаходу поставлено завдання (найменування об'єкта, який підлягає удосконаленню) шляхом (зазначається характер удосконалень у загальному вигляді) забезпечити (формулюється технічний результат, який досягається при використанні)». Під технічним результатом, розуміють виявлення нових технічних властивостей об'єкта винаходу, що зумовлені введенням у нього нових суттєвих ознак. Технічний результат може полягати також у досягненні тих самих показників більш простими засобами

- Суттєві ознаки, що характеризують винахід

Слід зазначити:

- усі суттєві ознаки, що характеризують винахід
- з виділенням ознак, які відрізняють його від прототипу
- із зазначення ознак, що притаманні всім випадкам
- та ознак, що притаманні лише деяким реалізаціям

Якщо формула винаходу включає тільки один пункт, то зміст розділу вичерпується поданням суттєвих ознак винаходу, наведених у ньому, без характеристики конкретних форм виконання.

- Причинно-наслідковий зв'язок між сукупністю ознак винаходу і технічним результатом, що досягається

Під час розкриття причинно-наслідкового зв'язку між сукупністю ознак, перерахованих вище у формулі винаходу, і технічним результатом, якого можна досягти, необхідно показати, яким чином нові (відмітні) ознаки при взаємодії з відомими ознаками забезпечують виявлення нових технічних властивостей винаходу, розкрити характер виявлення цих властивостей та описати технічний результат як наслідок виявлення цих властивостей.

6. Перелік фігур креслень (якщо на них є посилання в описі).

Суть винаходу пояснюється кресленнями. Перераховуються фігури з коротким зазначенням того, що зображено на кожній з них. Якщо суть винаходу пояснюють інші ілюстративні матеріали (наприклад, фотографії), то слід дати коротке пояснення їх змісту. В описах з декількома кресленнями необхідно, щоб один і той самий елемент на всіх фігурах мав одну й ту саму позицію. Для кращої орієнтації в кресленнях посилання на позиції повторюються також у тексті.

7. Відомості, які підтверджують можливість здійснення винаходу (корисної моделі).

Розкривають можливість одержання описаного в розділі «Суть винаходу» технічного результату. Потрібно показати, що винахід може бути здійснений за допомогою відомих до дати пріоритету засобів або описаних безпосередньо в заявці.

Наводяться приклади здійснення винаходу з описом пристосувань, приладів, матеріалів, які використовуються для цього, тощо. Якщо наведені засоби не є відомими, то розкривається спосіб їх ви-

конання. Характер відомостей, що наводяться в цьому розділі опису, залежить від виду об'єкта винаходу.

### 9.3 Складання формули винаходу (корисної моделі)

Завершальним етапом процесу виявлення винаходу є складання його формули. **Формула винаходу** – це складена за встановленими правилами стисла словесна характеристика технічної суті винаходу, що містить сукупність його суттєвих ознак, достатніх для досягнення зазначеного заявником технічного результату. Формула винаходу коротко й чітко визначає, чим запропоноване рішення відрізняється від усіх відомих раніше в техніці, який саме елемент конструкції, технологічного процесу або рецептури є новим порівняно з досягнутим світовим рівнем техніки. Можна говорити, що Аналог п. 7 «Claims» в заявці до Патентного відомства США.

Формула винаходу повинна:

- визначити межі винаходу, обсяг «правової охорони»
- стисло й чітко висловити технічну суть винаходу та сукупність його суттєвих ознак
- служити засобом відмежування інших об'єктів
- давати стисло, але достатню інформацію функції винаходу.

Таким чином, формула винаходу має правове та інформаційно-технічне значення. Основне з них – правове, оскільки вона служить головним критерієм встановлення обсягу винаходу. Формула винаходу дозволяє також встановити факт використання або невикористання винаходу шляхом зіставлення описаних ознак.

#### **Основні вимоги, до формули винаходу**

Для того, щоб формула винаходу повною мірою відповідала основним своїм призначенням, до неї ставиться ряд вимог. Формула повинна базуватися на описі винаходу і характеризувати його тими самими поняттями, які при цьому використовувались. Якщо заявка містить креслення, то для кращого розуміння ознак, зазначених у формулі винаходу, у їх взаємозв'язку з відповідними позиціями на кресленнях допускається після подання кожної ознаки проставляти відповідні позиції в дужках.

Формула винаходу повинна мати такі основні властивості:

- повнота
  - у формулі повинні міститися всі без винятку суттєві ознаки винаходу (інакше важко встановити порушення)
- загальність
  - формула має характеризувати винахід в усіх можливих варіантах його виконання
- визначеність
  - ознаки винаходу викладаються так, щоб їхнє розуміння фахівцями було однозначними.
- лаконічність
  - пункти формули викладаються одним реченням, в якому перераховуються ознаки з мінімально необхідною кількістю слів, що не повторюються
  - формула винаходу або кожний пункт багатоланкової формули викладається без крапок і крапок з комою.
- інші вимоги
  - перераховані ознаки мають належати **ЛИШЕ** винаходу
- вимога єдності винаходу
  - заявка стосується одного винаходу,
  - допускається розвиток (уточненням) деяких варіантів здійснення **БЕЗ** заміни чи вилученням окремих ознак,
  - заявка стосується групи винаходів, які пов'язані єдиним винахідницьким задумом.

### ***Загальна структура формули винаходу (корисної моделі)***

Формула винаходу може бути одноланковою чи багатоланковою і включати відповідно один або декілька пунктів. Одноланкову формулу застосовують для характеристики одного винаходу сукупністю суттєвих ознак, які не мають розвитку чи уточнення щодо окремих випадків його виконання або використання.

Багатоланкову формулу застосовують для характеристики одного винаходу з розвитком та уточненням сукупності його ознак стосовно деяких випадків його виконання і використання або для характеристики групи винаходів. Багатоланкова формула, що характеризує один винахід, має один незалежний пункт і наступні за ним залежні пункти. Багатоланкова формула, що характеризує групу вина-

ходів, має декілька незалежних пунктів, кожний з яких характеризує один з винаходів групи.

Перший пункт визначається з назви винаходу і є основним з технічної та юридичної точки зору. Далі йдуть пункти, що пояснюють та розширюють перший. Зокрема, далі мають бути описана сукупність суттєвих ознак об'єктів

- Обмежувальні – ознаки, збіжні з прототипом
- Відмітні – нові, притаманні вже вашому винаходу необхідною кількістю слів, що не повторюються

Без поділу на обмежувальну й відмітну частину складають формулу винаходу, яка характеризує такі об'єкти:

- індивідуальну сполуку
- штам мікроорганізму, культуру клітин рослин і тварин застосування раніше відомого продукту та способу за новим призначенням
- винахід, що не має аналогів.

### ***Особливості формули винаходу на пристрій***

- такий винахід описують у статичному стані
- пасивні дієприкметники доконаного виду для зв'язків між елементами
- вичерпний опис зв'язків - обов'язковий
- не повинно бути дієслів дійсного способу, що виражають незавершену дію

Для перевірки правильності складання формули винаходу на пристрій рекомендується за її текстом спробувати СХЕМАТИЧНО зобразити цей пристрій.

### ***Особливості формули винаходу на спосіб***

- Спосіб – послідовність взаємозалежних операцій
- Описують використовуючи дієслова дійсного способу, третьої особи множини
- У першому пункті формули використовують ознаки, які характеризують кожну операцію способу і послідовність їх виконання

- У наступних пунктах конкретизують режими здійснення операцій використовувани засоби та інші ознаки, що розкривають особливості виконання операцій
- Режим здійснення операцій повинні подаватись в інтервалі граничних значень параметрів

### **Особливості формули винаходу на «застосування...»**

Тут звична система викладу формули виявляється непридатною. Винахід на «застосування...» втілюється в об'єкті, який сам по собі вже відомий і є носієм зовсім іншої ідеї, ніж та, якою керувався винахідник «застосування...». Об'єктом винаходу в цьому випадку є створення нового ланцюга зв'язків відомого предмета з іншими предметами.

Формула винаходу на «застосування...» не має відмітної і обмежувальної частин. Вона складається з двох частин, а саме:

- перша – завжди починається зі слова «застосування», за яким іде назва або характеристика відомого об'єкта, що пропонується до використання за новим призначенням у родовому відмінку (пристрою, способу, речовини, штаму);
- друга – зі слова «для», за яким описують конкретне нове призначення цього пристрою, способу, речовини, штаму.

Найменування або характеристика об'єкта на «застосування...» наводиться у формулі винаходу таким чином, щоб цей об'єкт можна було ідентифікувати і забезпечувати реалізацію встановленого призначення. Об'єкт може бути охарактеризований, зокрема, з використанням ознак, які відображають склад, структуру, властивості речовини (матеріалу), спосіб його одержання, конструкцію елементів пристрою тощо.

Призначення може бути виражене також різними способами. Наприклад, за допомогою термінологічних позначень – стабілізатор, гербіцид, нагрівач, електроліт тощо; з використанням слів «засіб для...», наприклад: засіб для з'єднання, антисептичний засіб. Нарівні з термінологічними позначеннями може наводитись сфера використання, наприклад: стимулятор росту огірків і помідорів.

## 9.4 Порядок одержання патенту

### *Порядок оформлення та подання заявки*

Заявку подає автор або роботодавець, якщо винахід - Службовий (створений у зв'язку з виконанням службових обов'язків або за дорученням роботодавця).

Роботодавець повинен протягом чотирьох місяців з моменту одержання від винахідника письмового повідомлення про винахід

- подати до Установи заявку на одержання патенту або
- передати право на його одержання іншій особі, або прийняти рішення про збереження службового винаходу як конфіденційної інформації
- укласти з винахідником письмовий договір про умови виплати винагороди

Заявка подається в Укрпатент за адресою:

вул. Глазунова, 1, м. Київ, 01601,

ДП «Український інститут промислової власності». або

<http://efiling.uipv.org/guide?locale=uk>

Заявка складається українською мовою і включає такі документи

- заява
- опис винаходу (корисної моделі) – 3 прим.
- формулу винаходу (корисної моделі) – 3 прим.
- креслення (якщо на них є посилання в описі) – 3 прим.
- реферат – 3 прим.
- документ про сплату (чи звільнення від неї) – 1 прим.
- інші документи (за необхідністю зазначені в заяві) – 1 прим.

Якщо опис і формула винаходу викладені не українською, а іншою мовою, то для збереження дати подання заявки їх переклад українською мовою повинен надійти до УкрПатенту протягом двох місяців від дати подання заявки. Документи, які потребують подальшого перекладу, можуть бути подані мовою оригіналу в одному примірнику, а їх переклад – у трьох примірниках.



Окремо зупинимось на рефераті. В цілому даний елемент відповідає 6.g (специфікація – анотація) Заявки до Патентного відомства США. Реферат

- складається з інформаційною метою
- скорочений виклад змісту опису винаходу
- суть винаходу в рефераті характеризують шляхом довільного викладу формули
- не може містити висновки про позитивні властивості або цінність винаходу
- слід складати з окремих коротких речень
- повинен включати додаткові відомості: посилання на наявність і кількість залежних пунктів формули, графічних зображень, таблиць
- не повинен перевищувати обсяг понад 1000 знаків.

### **Експертиза заявки**

Експертиза заявки має статус науково-технічної, вона складається з попередньої експертизи, формальної експертизи та, за заявою стосовно патенту на винахід (секретний винахід), кваліфікаційної експертизи і проводиться Укрпатентом – державним підприємством «Український інститут промислової власності», відповідно до Закону України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі» й Правил розгляду заявки на винахід та заявки на корисну модель. У спрощеному вигляді схема проходження заявки на винаходи (корисні моделі) наведена на рисунку 9.1 та містить такі стадії

- Попередній розгляд – на наявність ознак державної таємниці
- Формальна експертиза
  - зазначення виду патенту та об'єкта правової охорони
  - відповідність об'єкта, формальним умовам
  - наявність і правильність необхідних документів
  - наявність документа про сплату збору за подання
  - дотримання порядку подання, включаючи наявність і правильність оформлення доручення
  - наявність усіх необхідних документів у складі заявки
  - відповідність заявки вимогам єдності винаходу
  - правильність визначення класифікаційного індексу



- В іншому випадку заявникові надсилається попереднє рішення про відмову йому у видачі патенту
- Протягом 2 місяців можна оскаржити або внести виправлення
- Оприлюднення
  - За 18 місяців з моменту подання заявки в офіційному бюлетені «Промислова власність» публікуються відомості про заявку
  - За плату відомості про заявку публікуються раніше від зазначеного терміну
  - Від дати публікації процес видання патенту може бути оскарженим третьою особою
  - До публікації заявка на патент – конфіденційна інформація.

### ***Реєстрація та видача патенту***

На підставі рішення про видачу патенту та за умови сплати мита і збору за публікацію здійснюється державна реєстрація патенту.

Не пізніше 3 місяців з моменту опублікування відомостей про видачу патенту публікується опис до патенту, що містить

- формулу
- опис винаходу
- креслення, на які є посилання в описі.

Патент видається особі, яка має право на його одержання в місячний термін після реєстрації.

### ***Порядок одержання патенту на промисловий зразок***

Заявку на одержання патенту на промисловий зразок має право подавати будь-яка особа, у якої є на це підстави. Заявка складається українською мовою і включає такі документи:

- заяву про видачу патенту
- комплект зображень виробу (власне виробу чи у вигляді його макета, або малюнка), що дають повне уявлення про зовнішній вигляд виробу
- опис промислового зразка
- креслення, схему, карту (у разі необхідності)

### **Сплата зборів**

У разі, коли заявник є винахідником, збір сплачується у розмірі 5 % від установленого (окрім публікаційного). У разі, коли заявником є неприбуткова організація, збір сплачується у розмірі 10 % від установленого (окрім публікаційного). Від сплати зборів звільняються ветерани Великої Вітчизняної війни та прирівняні до них особи. Інваліди I і II груп, студенти (учні), які навчаються за загальноосвітньою або професійною навчальною програмою (за винятком після-вузівської освіти), сплачують 50 % від розміру ставки.

Таблиця 9.1 – Розмір зборів за дії, пов'язані з охороною прав інтелектуальної власності у відповідності до Постанови КМУ N 998-2017-п від 13.12.2017

<b>Вид збору</b>	<b>Збір, грн.</b>
За подання заявки (міжнародної заявки)	
на винахід	1600
на корисну модель, формула якого містить не більш як три пункти	2400
За подання заявки на промисловий зразок, яка містить один варіант зразка	1600
За подання заявки на знак для товарів і послуг одним заявником	4000
За подання заявки на реєстрацію топографії інтегральних мікросхем (ІМС)	1600
За подання заявки на реєстрацію зазначення походження товарів	1200
За проведення кваліфікаційної експертизи заявки на винахід, формула якого має один незалежний пункт	6000
Додатково за кожний незалежний пункт формули	6000
За подання клопотання про проведення експертизи запатентованої корисної моделі на відповідність умовам патентоспроможності з метою визнання патенту на корисну модель недійсним	2200
За подання до Апеляційної палати заперечення проти рішення за заявкою на винахід	6800
корисну модель	3400
За публікації про видачу патенту на	
винахід	400

<b>Вид збору</b>	<b>Збір, грн.</b>
на корисну модель	600
За опублікування відомостей про видачу ліцензії на використання	2400
За опублікування відомостей про передачу права власності на винахід	2400
Річний збір за підтримання чинності патенту на винахід за кожний рік дії патенту починаючи від дати подання заявки:	
перший – другий	600
третій	800
четвертий	1 000
п'ятий	1 200
шостий	1 400
сьомий	1 600
восьмий	1 800
дев'ятий – чотирнадцятий	4 200
п'ятнадцятий – двадцятий	7 600
двадцятий – двадцять п'ятий	30 400
Річний збір за підтримання чинності патенту на корисну модель за кожний рік дії патенту від дати подання заявки:	
перший – другий	900
третій	1 200
четвертий	1 500
п'ятий	1 800
шостий	2100
сьомий	2 400
восьмий	2 700
дев'ятий	6 300
десятий	6 300

<b>Вид збору</b>	<b>Збір, грн.</b>
Річний збір за підтримання чинності патенту на промисловий зразок за кожний рік дії патенту від дати подання заявки:	
перший – другий	300
третій	600
четвертий	800
п'ятий	900
шостий	1 200
сьомий	1 500
восьмий	1 800
дев'ятий	2 000
десятий – дванадцятий	2 400
тринадцятий – п'ятнадцятий	4 000
шістнадцятий – двадцятий	4 200

### ***Патентування в іноземних державах***

Патентування в іноземній державі – це тривалий, складний і дорогий процес. Вартість патентування одного винаходу в одній державі з використанням традиційної процедури від подання заявки до одержання патенту становить від 3000 до 4300 євро. Немає сенсу патентувати об'єкт промислової власності в тій країні, промисловість якої не здатна освоїти випуск товару з використанням даного об'єкта. Зазвичай патентування в іноземних державах здійснюють у таких випадках:

- для захисту об'єктів промислової власності при експорті промислової продукції;
- для захисту об'єктів капітального будівництва, коли при їхньому спорудженні використовуються техніка, технологія, матеріали та інші засоби, що є об'єктами промислової власності;
- для забезпечення захисту об'єктів промислової власності, які будуть використовуватись в іноземних державах на підставі ліцензійних договорів;

- для захисту об'єктів промислової власності при експонуванні товарів, які демонструються на міжнародних виставках і ярмарках;
- для забезпечення міжнародного науково-технічного співробітництва, включаючи створення спільних з іноземними фірмами підприємств тощо.

Є ще дві обставини, на які треба зважати перед закордонним патентуванням чи міжнародною торгівлею. По-перше, патентоздатність об'єктів промислової власності в різних країнах дещо відрізняється. Тому перед патентуванням треба вивчити відповідне законодавство, визначивши умови патентоздатності саме цієї країни. По-друге, потрібно перевірити патенту чистоту об'єкта патентування. Тобто, проаналізувати, чи не підпадає об'єкт під чинність інших патентів цієї країни. У разі порушення цієї вимоги може бути накладений арешт на товари, ввезені чи виготовлені з порушенням патентних прав інших осіб; присуджено штраф чи відшкодування заподіяних збитків або навіть ув'язнення.

Запатентувати об'єкт промислової власності в іноземній державі може будь-яка фізична чи юридична особа. Але в Україні, як і в багатьох інших країнах світу, існує дозвільний порядок закордонного патентування. Чинне законодавство України не дозволяє патентування за кордоном об'єкта промислової власності раніше від патентування цього самого об'єкта в Україні. Якщо протягом трьох місяців від дати надходження повідомлення про намір здійснити закордонне патентування до УкрПатенту, повідомлення про віднесення даного об'єкта до державної таємниці не надійде, то заявник має право подати заявку до патентного органу іноземної держави.

До матеріалів заявки про закордонне патентування додаються: матеріали заявки на об'єкт промислової власності в повному обсязі; документ, який засвідчує подання заявки до Установи (розписка в прийнятті заявки, рішення про встановлення дати подання заявки); експертний висновок, який встановлює можливість опублікування матеріалів про об'єкт промислової власності у засобах масової інформації; документ, який засвідчує повноваження довіреної особи або правонаступництва.

Заявку розглядають відповідно до Інструкції про розгляд заявки про наміри здійснити патентування винаходу (корисної моделі) в іноземних державах № 164/700 від 1 червня 1995 р. або Інструкції про розгляд заявки про наміри здійснити патентування промислового зразка в іноземних державах № 163/699 від 1 червня 1995 р. Після отримання дозволу, що надається у формі відсутності заборони Установою закордонного патентування, здійснюють патентування відповідно до вибраної процедури.

Патентування об'єктів промислової власності в іноземних країнах може бути здійснене шляхом:

- подання заявки на одержання патенту відповідно до так званої традиційної (національної) процедури;
- подання заявки на одержання патенту відповідно до регіональної угоди, наприклад, Конвенції про видачу європейських патентів;
- подання міжнародної заявки на винахід згідно з Договором про патентну кооперацію.

Оскільки складно без допомоги відповідного фахівця зорієнтуватися в процедурних тонкощах розгляду заявок, регламентованих підзаконними нормативними актами чужої країни, існує інститут посередників: патентних повірених. У національні відомства більшості європейських країн разом із заявкою на видачу патенту необхідно подати такі матеріали:

- документ, який підтверджує передачу закордонному патентному повіреному прав на ведення справи стосовно заявки – доручення про повноваження;
- підписка про авторство, яка свідчить, що заявлений винахід ні в кого іншого не запозичений і є результатом творчої праці конкретних винахідників;
- документ, що підтверджує передачу однією особою іншій усіх або частини прав, які випливають з патенту, і підписаний цими особами, – передатний акт на винахід;
- копію платіжного документа про сплату збору за подання заявки (заявочного мита).



### *Договір про патентну кооперацію*

Значна вартість і складність подання заявок на винаходи одночасно у декількох країнах, відповідно до національної процедури, зумовила прийняття у 1970 році Договору про патентну кооперацію (Patent Cooperation Treatment, далі РСТ). Основним завданням Договору РСТ є спрощення патентування винаходу в декількох країнах учасницях шляхом подання однієї заявки на видачу патентів у декількох країнах, що дозволяє значно зменшити витрати на закордонне патентування.

РСТ передбачає функціонування спеціальних міжнародних пошукових органів. Міжнародним пошуковим органом може бути національне патентне відомство або міжнародна організація, у завдання яких входить проведення міжнародних пошуків, що є обов'язковим елементом патентування за РСТ, і підготовка відповідних звітів. Статусу міжнародних пошукових органів набули національні патентні відомства Австралії, Австрії, Російської Федерації, США, Швеції, Японії, Китаю, а також Європейське патентне відомство. Для українських заявників міжнародним пошуковим органом призначено патентне відомство Російської Федерації (м. Москва) і Європейське патентне відомство (м. Мюнхен).

Відповідно до вимог РСТ процедура патентування винаходів складається з двох фаз – міжнародної і національної. Міжнародна фаза включає подання міжнародної заявки за єдиною формою відповідно до вимог Договору та Інструкції до нього, проведення пошуку, міжнародну публікацію та міжнародну експертизу.

Міжнародна заявка має включати такі матеріали: заяву, опис винаходу, один або кілька пунктів формули винаходу, одне або кілька креслень, реферат. Міжнародна заявка подається в конкретне національне (або регіональне) відомство мовою, встановленою для цього відомства. Для українських заявників цим відомством є Держслужба в особі УкрПатенту, а робочою мовою – російська. Подання міжнародної заявки в країні-учасниці РСТ має силу подання національних заявок в усі зазначені в ній або обрані заявником країни-учасниці РСТ.

Відомство-отримувач міжнародної заявки, встановлює дату міжнародного подання згідно з датою отримання заявки, за умови,

що вона відповідає вимогам РСТ, складена встановленою мовою і включає такі елементи:

- згадування про те, що вона подається як міжнародна із зазначенням, принаймні, однієї договірної держави;
- частину, що є описом винаходу;
- частину, що є формулою винаходу;
- прізвище заявника.

Національні відомства не можуть пред'являти до форми і змісту міжнародної заявки інших або додаткових вимог, крім тих, що передбачено РСТ та Інструкцією до нього. Подання міжнародної заявки супроводжується сплатою таких зборів:

- міжнародного мита на користь Міжнародного бюро Всесвітньої організації інтелектуальної власності;
- мита за пошук на користь міжнародного пошукового органу;
- мита за пересилання на користь відомства-отримувача заявки.

Пошуковий орган за матеріалами кожної заявки проводить міжнародний пошук з метою визначення рівня техніки і направляють у Міжнародне бюро ВОІВ, а також заявникові, що на підставі результатів цього пошуку, може оцінити патентоздатність свого винаходу.

Після закінчення 18 місяців Міжнародне бюро ВОІВ оприлюднює заявку в журналі «РСТ Gazette of International Patent Application». Опубліковані дані включають

- реферат,
- міжнародну заявку зі змінами,
- звіт про міжнародний пошук.

На підставі звіту про міжнародний патентний пошук заявник вирішує питання про доцільність проведення попередньої експертизи заявки. Попередня експертиза не обов'язкова для заявника, а її результати не можуть бути підставою для видачі патенту. Але ці результати слугують основою для правильного оцінювання заявником своїх шансів на одержання патенту, а отже і дозволяють уникнути зайвих витрат.

Національна фаза – це розгляд національним патентним органом. Ця фаза настає після закінчення 20-ти (30-ти) місяців від дати подання міжнародної заявки. Проводиться з урахуванням результа-

тів міжнародного пошуку і міжнародної попередньої експертизи. Здійснюється за умови сплати національного патентного мита.

*Договір РСТ стосується лише процедури розгляду заявок на винаходи і не передбачає видачі міжнародних патентів, тобто патентів, які б діяли на території декількох країн.*

### *Європейський патент*

Патент, який діє на території більшості країн Європи, і видається Європейським патентним відомством (ЄПВ). Воно є підрозділом Європейської патентної організації (ЄПО), яка була заснована у 1973 р. відповідно до підписаної в Мюнхені Конвенції про видачу європейських патентів (Європейська патентна конвенція, далі ЄПК). Конвенція набула чинності 7 жовтня 1977 р. Учасниками ЄПК є 18 країн: Австрія, Бельгія, Великобританія, Німеччина, Греція, Данія, Ірландія, Ісландія, Іспанія, Італія, Ліхтенштейн, Люксембург, Монако, Нідерланди, Португалія, Франція, Швейцарія і Швеція.

Заявка на видачу європейського патенту подається або до філії ЄПВ у Гаазі, або в національні патентні відомства договірних держав безпосередньо або поштою без участі патентного повіреного в трьох примірниках англійською, французькою або німецькою мовою. Далі діловодство стосовно заявки здійснюється через зареєстрованого в ЄПВ патентного повіреного.

Матеріали заявки на видачу європейського патенту повинні включати: заяву про видачу європейського патенту; опис винаходу; один або кілька пунктів формули винаходу; креслення, на які зроблено посилання в описі або у формулі винаходу; реферат.

Експертиза заявки на видання європейського патенту складається з кількох етапів, а саме:

- Формальна експертиза
- Патентний пошук (звіт апліканту)
- Публікація заявки та результатів пошуку (ч-з 18 місяців)
- Статус тимчасової охорони прав
- Остаточне подання заявки та сплата мита
- Експертиза по суті
- Видача патенту і публікація в бюлетені ЄПВ

Досить сувора експертиза дозволяє одержати «сильний» патент. Європейський патент діє в кожній договірній державі, для якої він виданий, і має таку саму чинність, що й національний патент, виданий у цій державі. Європейський патент можна одержати, використовуючи процедуру РСТ (подання міжнародної заявки, в якій Європейського патентне відомство кваліфікується як одна із зазначених держав). Часто використовують підхід, який поєднує засади ЄПК і РСТ.

Варто також мати на увазі, що вартість подання європейської (ЄПК) і міжнародної (РСТ) заявки враховує лише збори, передбачені Європейським патентним відомством і Міжнародним бюро ВОІВ без врахування національної фази. Витрати, передбачені на національній фазі патентування, прямо залежать від кількості зазначених у заявці або обраних заявником держав, де передбачається отримати правову охорону винаходу, і від національних патентних відомств, де передбачається проведення експертизи. Отже, витрати можуть бути прогнозовані індивідуально для кожного конкретного випадку і складають за порядком сум декілька тисяч Євро.

## **9.5 Висновки до розділу 9**

1. Патентна заявка – структурований документ, в якому кожен елемент має свою функцію. Заявка до «УкрПатенту» структурно схожа із заявками інших національних агенцій.
2. Формула винаходу – це стисла характеристика технічної суті винаходу, де висловлена критична маса його суттєвих ознак, достатніх для досягнення зазначеного технічного результату.
3. Формула патенту вичерпно описує статичну конструкцію, зв'язки елементів та збіжні і відмінні ознаки винаходу по відношенню до аналогів.
4. Процедура розгляду патентної заявки – багатоступенева і не швидка. Вона передбачає експертну оцінку відповідності заявленого реальності. Свою правоту можна відстоювати.
5. Патентування в іноземних державах можливе через представництва міжнародних органів у державі. Першою фазою такого патентування є міжнародний пошук аналогів.

## 10. Систематизація винаходів: класифікаційні системи, патентний пошук та збереження результатів

### 10.1 Класифікація об'єктів інтелектуальної власності

#### *Міжнародна патентна класифікація*

Міжнародна патентна класифікація (МПК) (*The International Patent Classification, IPC*) стала результатом домовленості між найбільш розвиненими країнами з метою уніфікації та спрощення міжнародного патентного пошуку. Реалізацію ідеї було розпочато в 1951 р, коли в Парижі було підписано «Конвенцію про міжнародну класифікацію патентів на винаходи». З 1955 р. нова класифікація почала використовуватися в Бельгії, з 1956 р. – у Франції, з 1957 р. – в Італії. Дещо пізніше МКВ почали використовувати Австрія, Бразилія, США, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Фінляндія, Німеччина, Японія та ін. [12]. За [даними](#) офіційного сайту Всесвітньої організації власності датою впровадження МКВ є Страсбурзька угода від 1971 року

У 1961 р. на конференції в Бухаресті країни Ради економічної взаємодопомоги (Країни Варшавського договору) також прийняли рішення про використання МПК. В радянському союзі МПК впровадили 1962 р. як додаткову систему до класифікації, а з 1 січня 1970 р. після видання російською мовою тексту документа МПК її було введено вже як основну систему. Вона використовується нині і в Україні. Через кожні п'ять років у текст МПК вносять нові рубрики, змінюють їх підпорядкованість, редагують текст рубрик і т. ін. Усі зміни в тексті нової редакції МПК затверджує Комітет експертів спеціального союзу МПК. З 2010 року перегляд здійснюється щорічно. Призначення класифікації винаходів полягає в тому, щоб по можливості полегшити пошук інформації, яка міститься в описах винаходів, насамперед під час експертизи заявок на новизну.

Структура класифікації відображає взаємодію двох основних принципів, закладених в основу МПК: принципу відповідності функцій і принципу предметно-тематичного.

Основу логіки МКВ складають такі вимоги:

- придатність системи як для країн з ретельною експертизою заявок, так і для країн з явочною системою патентування;

- максимальна логічність структури;
- охоплення сучасних галузей техніки;
- можливість подальшого розвитку і класифікації шляхом введення нових рубрик і заміни застарілих.

Ці вимоги реалізуються в загальній системі класифікації, яка складається з розділів (всього вісім), класів, підкласів, груп та підгруп. Логічність структури забезпечується завдяки розміщенню класифікуючих галузей відповідно до розділів, позначених великими літерами латинського алфавіту:

A – задоволення життєвих потреб людини;

B – різні технологічні процеси;

C – хімія, металургія;

D – текстиль, папір;

E – будівництво, гірнича справа;

F – механіка, освітлення, опалювання, двигуни і насоси, зброя і бойові припаси, підривні роботи;

G – фізика;

H – електрика.

Далі, розділи поділяються на класи, що позначаються арабськими цифрами. Класи поділяються на підкласи, що позначаються знову латинськими літерами. Підкласи діляться на групи і підгрупи (знову позначаються арабськими цифрами). Кожен підклас складається з окремої рубрики, яка має назву групи і підгрупи, що утворюють більш дрібний поділ МПК. Підкласи позначаються, як правило, непарними числами, а підгрупи – парними, що дає можливість за необхідності в обов'язкові пропуски при перегляді МПК вводити нові рубрики.

Example:

A	01	B	33/00	Main group – 4 <sup>th</sup> level
Section – 1 <sup>st</sup> level	Class – 2 <sup>nd</sup> level		or	Subgroup – lower level
			33/08	
		Subclass – 3 <sup>rd</sup> level		
			Group	

Перша підгрупа в кожній групі позначається індексом 00. Вона є законною рубрикою для індексації таких винаходів, які не можуть бути проіндексовані за допомогою наступних підгруп даної групи.

При вказуванні індексів МПК на патентному документі спочатку проставляється індекс, який стосується головної ознаки винаходу, потім через кому наводяться індекси, які стосуються другої ознаки, якщо вони відрізняються від індексу першої ознаки третього і т. д.

Наприклад:

- |      |        |         |  |
|------|--------|---------|--|
| G01N | 33/483 | • •     | Physical analysis of biological material             |
|      | 33/487 | • • •   | of liquid biological material                        |
|      | 33/49  | • • • • | blood  |
|      | 33/50  | • •     | Chemical analysis of biological material, e.g. blood |
| H01S | 3/00   |         | Lasers   |
|      | 3/09   | •       | Processes or apparatus for excitation, e.g. pumping  |
|      | 3/091  | • •     | by optical pumping                                   |
|      | 3/094  | • • •   | by coherent light                                    |

Далі, після знаку (/), розміщуються індекси додаткової інформації, які не стосуються предмета захисту. Залежність і підпорядкованість між групами і підгрупами МКВ додатково відображається шляхом зміщення рядка тексту підпорядкованої підгрупи вправо з крапкою перед текстом, показник підпорядкованості визначається величиною зсуву (символ крапок). Одна крапка означає, що рубрика (підгрупа) підпорядкована безпосередньо групі, дві — рубрика підпорядкована підгрупі з однією крапкою і т.д.

Введення нових рубрик привело в багатьох випадках до необхідності використання чисел для позначення підгруп або в окремих випадках до використання тризначних чисел після косої риски в індексах підгруп. Цей знак у такому позначенні слід розуміти як подальше ділення, наприклад, за підгрупою 3/10 може йти підгрупа 3/103 або 3/107.

У деяких випадках зміст однієї частини такої назви перекривається змістом іншої частини, але визнано за доцільне виділити її, наприклад: A01B 63/04. – Пристрої з ручним приводом; пристрої з механічними силовими акумуляторами, наприклад пружинами. B26B 1/00. – Ручні ножиці з рухомим лезом; кишенькові ножиці. У багатьох випадках за текстом групи або однією частиною цього тексту, заголовком класу або підкласу, заголовком, який виділяє части-



ну підкласу, іде вміщене в дужки посилання, яке вказує на іншу групу іншого класу або підкласу. Наприклад: АОІВ 94/04. Знаряддя для обробки ґрунту, комбіновані із знаряддям, призначеним для іншої мети, наприклад із знаряддям для садіння рослин (катки із знаряддям для обробки ґрунту АОШ 43/12).

Практично вивчити всі групи і підгрупи неможливо: щоб полегшити завдання, потрібно знати напрям винаходу і віднести його до відповідного розділу. Кожний розділ видано окремим виданням, вступна частина якого дає пояснення як ним користуватися.

МКВ не є абсолютно ідеальною. Може статися, що ні один із підкласів не відповідає втіленій у винахід ідеї, оскільки неможливо передбачити рубрики для всіх можливих комбінацій об'єктів багатогранних способів і т. ін., окремі елементи або стадії яких самі по собі не нові. У цьому випадку для класифікації винаходу необхідно використовувати інші можливості, наприклад: показати яку-небудь надбудову як засіб для здійснення певного способу, як деталь загального застосування, охарактеризувати винахід так, ніби він є частиною іншої, точно визначеної надбудови.

### ***Міжнародна класифікація промислових зразків***

Міжнародна класифікація промислових зразків (МКПЗ) у першій редакції затверджена з 1968 р. Локарнською дипломатичною конференцією (Швейцарія). Ця класифікація має два рівні: класи й підкласи. Вона використовується під час розробки, експертизи та реєстрації об'єктів, заявлених чи визнаних як промислові зразки. Крім національних відомств, МКПЗ використовує Міжнародне бюро ВОІВ у публікаціях стосовно промислових зразків згідно з Гаазькою угодою.

Дев'ята редакція МКПЗ містить 32 класи і 223 підкласи. МКПЗ складається з трьох частин: переліку класів, алфавітного переліку рубрик – назв виробів та алфавітно-предметного покажчика назв виробів із зазначенням їх належності до відповідного класу й підкласу. Текст МКПЗ публікується ВОІВ після затвердження кожної редакції в двох версіях англійською та французькою мовами. Режим електронного доступу:

<https://www.wipo.int/classifications/locarno/locpub/en/fr/>

### ***Міжнародна класифікація товарів і послуг***

Міжнародна класифікація товарів і послуг (МКТП) для реєстрації знаків уведена 1957р. в Ніцці (Франція), набрала чинності з 1961 р. Номери класів МКТП подаються в офіційних документах і публікаціях патентних відомств, що стосуються реєстрації знаків. Використання МКТП є обов'язковим для міжнародної реєстрації знаків за Мадридською угодою. 1 січня 2012 набрала чинності десята редакція МКТП, яка складається з 45 класів (34 класи для товарів і 11 для послуг), а також з алфавітного переліку товарів і послуг (близько 11000 найменувань). Товари об'єднано в класи за видами матеріалів, з яких вони виготовлені, за їх функціями або галузевим призначенням. Текст Ніццької класифікації МКТП публікується ВОІВ після затвердження кожної редакції в двох автентичних версіях англійською та французькою мовами. Режим електронного доступу:

<http://www.wipo.int/madrid/monitor/en/>

### ***Міжнародна класифікація зображувальних елементів знаків***

Міжнародна класифікація зображувальних елементів знаків (МКЗЕЗ) розроблена в 1973 р. на Віденській дипломатичній конференції і вступила в дію з 1986 р. МКЗЕЗ призначена для полегшення пошуку знаків на тотожність і схожість, для зручності проведення експертизи. Міжнародне бюро ВОІВ застосовує МКЗЕЗ для групування зображувальних знаків, які реєструються за міжнародною процедурою згідно з Мадридською угодою. МКЗЕЗ – це ієрархічна система, що поділяє всі зображувальні елементи на категорії, групи та підгрупи. Четверта редакція діє з 1998 р. і включає 29 категорій, 144 групи та 1634 підгрупи. Текст МКЗЕЗ публікується ВОІВ після затвердження кожної редакції в двох автентичних версіях англійською та французькою мовами. Режим електронного доступу:

[http://www.wipo.int/classifications/nivilo/help/help\\_en.htm](http://www.wipo.int/classifications/nivilo/help/help_en.htm)

### ***Німецька класифікація винаходів***

Німецька класифікація винаходів (НКВ) уперше була опублікована в 1906 році. Протягом тривалого часу вона була основною класифікацією і використовувалася також у СРСР (до 1970 р.). Нею послуговувалися Болгарія, Румунія, Чехія, Словаччина, Югославія,

Австрія, Данія, Нідерланди, Норвегія, Фінляндія, Швеція, Швейцарія. НКВ побудована переважно за предметно-тематичним принципом. Класифікаційні рубрики характеризують або виріб, або технологічний процес. Усього в системі 89 класів, які об'єднують близько 20 тисяч рубрик. Класифікація складається з рубрик чотирьох категорій: клас, підклас, група і підгрупа. Окремі класи (21, 46 і 65) мають ще додаткові підрозділи в деяких підкласах.

Класи позначаються арабськими цифрами, підкласи – рядковими латинськими літерами, розділи, якщо вони є в цьому класі, – зміщеним вгору індексом над буквою (наприклад, 21 a4), групи – арабськими цифрами через кому після підкласу, підгрупи – двозначним числом, зсунутим угору над групою, або показом через косу риску. Повний індекс виглядає таким чином: 21H, 3 002, або 21H, 30/02, що відповідає найменуванню: «Різання електричною дугою».

Порядок патентних класів визначається алфавітним розміщенням німецьких назв класів від А до Z. До першого класу віднесено «Початкову переробку і збагачення руд» (Aufbereitung). До останнього (89-го) – «Цукрове і крохмальне виробництво» (Zucker...). Така структура не є логічною і призводить до відриву суміжних (за галузевими ознаками) класів один від одного. Так, конструктивно подібні і близькі за функціональними ознаками процеси, можуть належати до різних класів. Наприклад, будівельна справа належить до класів 19, 37, 80, 84. Інший приклад: автомобілі з електропередачею відносять до підкласу 63c, а індивідуальні конструкції автомашин – до підкласу 21b. Тому в німецькій системі класифікації широко використовуються посилання на споріднені (суміжні) класи, групи, підгрупи. Посилання розміщуються в дужках і суттєво спрощують завдання встановлення точного класу винаходу.

### ***Американська система класифікації винаходів***

Має історію з 1830 р. і є однією з перших класифікацій винаходів. Структурно ця система має лише два рівні: клас та підклас. На поточний момент нараховується понад 450 діючих класів і 65 000 підкласів. Кількість підкласів у класі різна – від одного до кількох сотень. Індекс класифікації позначається двома числами, розділеними рисою. Перше число вказує клас, друге – підклас. Наприклад,

індекс 2-17 означає, що винахід належить до класу 2, підкласу 17. Індекс зазвичай не показує ієрархічного розміщення підкласу в класі. Він визначається розміщенням підкласів. Як правило опису винаходу присвоюється один або декілька класифікаційних індексів, один з яких є основним, а інші додатковими. Іншою особливістю класифікації винаходів США є її постійний перегляд та зміни.

Для ефективного пошуку лише двох визначників замало. Тому усі класи поділено на три основні тематичні групи:

- Хімія і суміжні галузі техніки;
- Техніка зв'язку, озброєння, енергія випромінювання, електротехніка і суміжні галузі техніки;
- Предмети для задоволення життєвих потреб людини; нагрівання та охолодження; транспортування й обробка матеріалів; інструменти і машини для виготовлення різних видів продукції; джерела механічної енергії; статичні конструкції і суміжні галузі техніки.

Далі в додачу до підкласів кожної групи існує додатковий поділ у відповідності до т.з. «сучасного графіку» (modern schedule). Відразу зауважимо, що поділ досить абстрактний, він виник вже як інструмент вдосконалення існуючої складної системи патентів. Тому вона зрозуміла добре спеціалістам, однак неофітам її сприймати не просто. Спочатку кожен клас поділяється за чотирма ознаками

- «А»: характеризує тип винаходу в своєму класі
- «АВ»: зазначає наявність комбінації основних функцій або показників з суміжними
- «Ар»: передбачає додавання до основного об'єкту елементу чи характеристики, що покращує основні показники
- «Х» передбачає такі комбінації властивостей, що характерні різним класам.

Далі, розбиття на підкласи підкоряється такій системі: виділяють сім груп ознак:

- a. Condition Response (Automatic Control)
- b. Measuring and Testing
- c. Special «А»
- d. Convertible

- e. Combined
- f. Plural «A»
- g. Miscellaneous.

Дослівний переклад кожної категорії малоінформативний, тому спробуємо подати основні характеристики кожного елементу

*Condition Response (Automatic Control)*

Охоплює пристрої автоматичної реакції на визначену подію як елемент системи керування. Сюди, наприклад, відносять як засоби визначення події, засоби забезпечення реакції та послідовності операцій для забезпечення результату

*Measuring and Testing*

Фактично, даний розділ продовжує логіку попереднього, але охоплює пристрої з визначенням подій та їх характеристик, що мають часто повторюватися у часі

*Special «A»*

Цей розділ присвячений видовим ознакам типу винаходу в своєму класі. Слугує для підкреслення орієнтації на базові питання та принципи.

*Convertible*

Розділ характеризує винаходи, що можуть через заміну складових перетворюватися на об'єкти іншого класу

*Combined*

Де-факто, даний розділ об'єднує у собі ознаки елементів більш високого рівня класифікації «AB» та «Ap», якщо немає інших вагомих ознак.

*Plural «A»*

На противагу до розділу *Special «A»* даний розділ слугує для об'єднання винаходів, що являють собою системи, які об'єднують декілька пристроїв. При цьому, важливо, що ці пристрої попри різницю мають належати до одного класу.

*Miscellaneous*

Нарешті, даний розділ являє собою типовий американський підхід до класифікацій: його присвоюють будь-якому іншому винаходу у класі, який не вдалось класифікувати за попередніми розділами.

Додатково про особливості патентної класифікації США можна прочитати за посиланням

<https://www.uspto.gov/patent/laws-and-regulations/examiner-handbook-us-patent-classification-system>

Актуальна на 2012 рік таблиця класів та підкласів, подана як приклад, доступна за посиланням

<https://www.uspto.gov/sites/default/files/patents/resources/classification/caa.pdf>

### **Британська система класифікації винаходів**

Англійську систему класифікації винаходів було розроблено в 1852-1855 роках. Ця система використовувалася для класифікації винаходів в Індії, Пакистані, деяких країнах Південної Америки (Бразилії, Аргентині, Колумбії, Уругваї). Після 1963 р. британська система значною мірою стала схожою на міжнародну патентну класифікацію. Зокрема, стало передбачено 8 розділів, близьких до розділів міжнародної патентної класифікації, 40 класів, приблизно 400 підкласів і 50 000 рубрик. Основні розділи (*Sections*) позначені вісьмома великими буквами латинського алфавіту: А, В, С, D, E, F, G, і Н. До кожного розділу входить від двох до восьми класів (*Divisions*). Кожний клас позначено арабською цифрою, яка йде після букви розділу. Класи складаються з підкласів (*Ladings*) і є основним підрозділом.

Підкласи позначено, як і розділи, великими латинськими літерами, розміщеними за індексами розділу і класу. Більшість підкласів містять рубрики різної підпорядкованості. На відміну від міжнародної класифікації в британській системі немає груп і підгруп. Усі рубрики називаються підрозділами (*Subdivisions*) незалежно від ступеня їх підпорядкованості. На підпорядкованість рубрик вказує зміщення тексту вправо, саме зміщення позначається крапками.

Британська патентна класифікація є доволі динамічною. Раз на два роки оприлюднюється новий показник класів винаходів, який вміщує до 20 % змін і доповнень порівняно з попереднім. Деякі підкласи зазнають суттєвої переробки або, навіть, анулюються.

### **Японська система класифікації винаходів**

Дана система суттєво відрізняється від інших подібних класифікацій. У 1973 р. класифікація винаходів Японії нараховувала 174 класи, 1093 підкласи і 23 505 рубрик. У ПКВ Японії класи позначено

послідовною нумерацією арабськими цифрами від 1 до 136. Остання цифра не змінюється з 1961 р., а нововведені класи отримують додаткові цифрові позначення, наприклад 13(7), 13(9), 13(11). Кожний клас охоплює переважно певну галузь техніки або виробництва. Порядок розміщення класів зумовлений напрямом групування суміжних галузей техніки і виробництва, які різняться подібністю способів або пристроїв. Згруповані таким чином споріднені класи утворюють сім серій.

Особливістю японської системи є ще й наявність власної внутрішньої системи класифікації під електронний пошук, що виражається в двох поняттях: File Index, F-term. Поняття File Index введено у 1978 р. і розвиває міжнародну патентну класифікацію через доповнення розширеної версії МПК (яка містить додаткове тризначне число до певних рубрик основної) т.з. дискримінаційним символом: А, В, С, D, Z, див. Рис. 10.1. У такий спосіб з 70 000 рубрик одержується 190 000. Подальша деталізація відбувається за рахунок т.з. F-term: доповнення File Index конструктом за типом «XYmn», або «Multi-dimensional viewpoints», див. Рис. 10.2, де X, Y латинські літери, комбінація яких має усталений зміст m, n – числа від 00 до 99.

## **10.2 Патентна документація та інформація**

Під патентною документацією розуміють сукупність первинних і вторинних документів, які містять відомості про суть технічних рішень, заявлених для патентування або визнаних патентоспроможними, а також відомості, що мають юридичне значення і визначають права авторів та власників патентів.

Інформаційними документами є вже описи, заявлені в УкрПатенті, якщо вони пройшли одну із стадій патентної процедури – реєстрацію пріоритету заявки. Заявки, що перебувають на розгляді в патентному відомстві, не тільки є об'єктом дослідження на новизну та корисність, а й одночасно можуть бути інформаційним джерелом для встановлення новизни інших, поданих пізніше, заявок.

Залежно від змісту документа або характеру відомостей про винаходи, промислові зразки та інші об'єкти промислової власності розрізняють патентно-правову, патентно-технічну і патентно-економічну інформацію. Отже, патентна інформація дає можливість

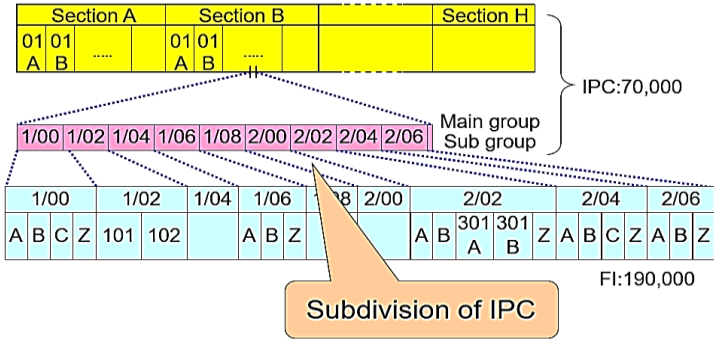
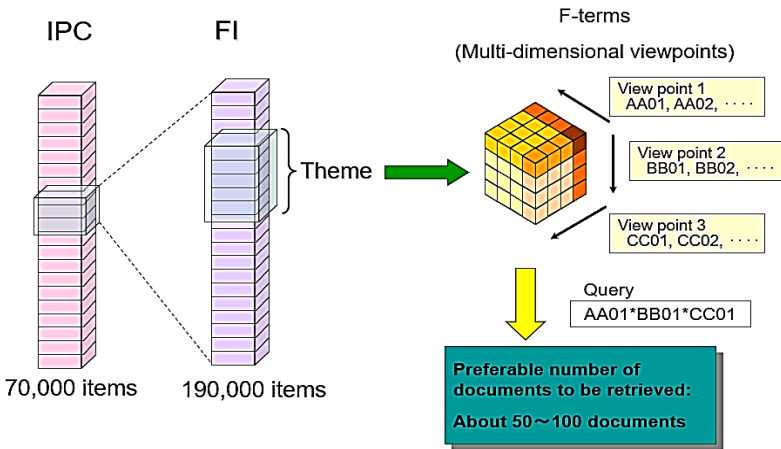


Рисунок 10.1 – Принцип доповнення МПК дискримінаційними символами для одержання File Index



1

Рисунок 10.2 – Принцип доповнення File Index додатковим конструктом «XYmn» для розширення класифікації

ознайомитися з новими досягненнями науки і техніки, зафіксованими в патентах. Патентна інформація містить переважно підтвердні відомості, оскільки видача охоронного документа випереджає перевірку заявок на новизну і винахідницький рівень.

Патентні фонди або бази є основним елементом патентної інформації. Їх поділяються на міжнародні, державні, територіальні і галузеві. Держаний основний патентний фонд зберігається в патент-



ній бібліотеці. Цей фонд є еталонним. Територіальні патентні фонди створено в міжгалузевих територіальних органах науково-технічної інформації. Галузеві патентні фонди – це сукупність патентних фондів підприємств та організацій галузі.

У світовій практиці існують три різні види описів одного і того ж винаходу, що оприлюднюються на різних етапах патентного діловодства. *Перший вид* – описи винаходів, що містяться в заявках на винаходи. Цей вид публікацій набув значного поширення в країнах, де запроваджено відкладену експертизу заявок на винаходи (Нідерланди, Німеччина, Швеція). *Другий вид* – публікація описів попередніх документів після розгляду заявок на винаходи і схвалення експертами патентного відомства попереднього рішення про видачу патентів. Публікація має на меті ознайомити широкі кола читачів з винаходами для отримання зворотного зв'язку. *Третій вид* – публікація описів винаходів, які офіційно визнано як складові частини опублікованих юридичних документів.

В основу класифікації покладено дві ознаки опису винаходів – юридичні функції і читацьке призначення. Кожен з описів виконує самостійні юридичні функції і має різне читацьке призначення. *Перший вид* описів винаходів фіксує юридичні права автора винаходу і за своїм читацьким призначенням забезпечує пріоритет у технічній чи іншій галузі. *Другий вид* описів винаходів фіксує обґрунтування юридичних прав автора заявки на винахід попередньою експертизою – офіційним закладом, яким є патентне відомство, і за своїм читацьким призначенням закріплює пріоритет тієї ж експертизи.

До основних джерел інформації про об'єкти промислової власності можна віднести:

- описи об'єктів промислової власності;
- офіційні патентні бюлетені;
- офіційні патентні покажчики;
- реферативні журнали.

***Описи об'єктів промислової власності*** – основне джерело інформації про винаходи, вони як правило, мають такий склад:

- бібліографічна частина;
- вступна частина;
- детальний опис винаходу або прикладів його здійснення;

- формула винаходу;
- графічні матеріали, що ілюструють винахід (креслення, графіки тощо).

**Офіційні патентні бюлетені** – це періодичні видання патентних відомств, інформація в яких подана скорочено: зазначається назва, номер патенту і часто, але не завжди, короткий виклад технічного рішення. Однак, бюлетені є найбільш оперативним джерелом. Офіційним бюлетенем УкрПатенту є «Промислова власність».

**Офіційні патентні покажчики** – видаються до офіційних бюлетенів. Бувають систематичні, іменні й нумераційні покажчики, які використовуються при проведенні патентного пошуку. Крім того, в них відображуються всі зміни, що відбуваються в аспекті охоронних документів, а саме: припинення дії охоронного документа через несплату мита, анулювання патенту, відмова від патенту тощо. Ці відомості необхідно враховувати при проведенні експертиз об'єктів техніки на патентну чистоту.

**Галузеві реферативні журнали** – у відповідних їхніх розділах публікуються такі відомості: найменування об'єкта промислової власності, відомості про автора і власника патенту, індекс МПК, номер охоронного документа, дата подання заявки, дата публікації відомостей про об'єкт промислової власності в офіційному бюлетені відповідної країни та реферат опису об'єкта промислової власності.

### **Офіційний бюлетень «Промислова власність»**

Бюлетень видається з 1993 року. З квітня 2007 року офіційний бюлетень видається двічі на місяць у двох книгах. Удосконалення структури офіційного бюлетеня та складу відомостей, що публікуються в ньому, здійснюється з урахуванням змін у чинній нормативно-правовій базі. Чинна структура офіційного бюлетеня визначена наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18 травня 2017 року №730, згідно з яким в кожній з книг офіційного бюлетеня надаються такі відомості:

- Книга 1 «Винаходи, корисні моделі, топографії інтегральних мікросхем», містить такі розділи:
  - офіційні повідомлення;
  - відомості про заявки на винаходи;

- відомості про видачу патентів України на винаходи;
- відомості про видачу патентів України на корисні моделі;
- відомості про реєстрацію топографій інтегральних мікросхем;
- показчики;
- сповіщення.
- Книга 2 «Промислові зразки, знаки для товарів і послуг, кваліфіковані зазначення походження товарів» містить такі розділи:
  - офіційні повідомлення;
  - відомості про видачу патентів України на промислові зразки;
  - відомості про видачу свідоцтв України на знаки для товарів і послуг;
  - відомості про знаки, зареєстровані відповідно до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків та/або Протоколу до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків, яким надана охорона в Україні;
  - відомості про добре відомі знаки в Україні;
  - відомості про заявки на реєстрацію кваліфікованих зазначень походження товарів та/або права на використання кваліфікованих зазначень походження товарів;
  - відомості про реєстрацію кваліфікованих зазначень походження товарів;
  - відомості про реєстрацію права на використання зареєстрованих кваліфікованих зазначень походження товарів;
  - показчики;
  - сповіщення;
  - кольорові зображення промислових зразків;
  - кольорові зображення знаків для товарів і послуг.

З 2006 року електронна версія офіційного бюлетеня «Промислова власність» розміщується на веб-сайті Державного підприємства «Український інститут інтелектуальної власності» за адресою <http://base.uipv.org/searchBul/>

### **Патентні дослідження**

З огляду на велике значення патентів у інженерії, великій кількості патентів та розмаїття міжнародних, національних патентних баз, пошукові дії в патентній царині повинні мати серйозний та дослідницький підхід. Існує державний стандарт України 3575–97 – «Патентні дослідження. Основні положення і порядок проведення», який регламентує такі роботи. **Патентним дослідженням** називається пошук та аналіз патентної та науково-технічної інформації, що містять дані про технічні рішення, складання аналітичних оглядів, які відображають патентну ситуацію, рівень техніки і тенденції розвитку.

Патентні дослідження – це складова науково-дослідних (НДР), дослідно-конструкторських (ДКР), проектно-конструкторських (ПКР) і інших технологічних робіт, спрямованих на створення нових об'єктів техніки. Метою досліджень є виявлення актуальності, забезпечення високого технічного рівня, патентоспроможності, патентної чистоти об'єктів техніки і наукового обґрунтування доцільності проведення НДР, ПКР, а також з'ясування можливості їх комерційної реалізації. Патентні дослідження проводяться на всіх стадіях розробки об'єкта. При цьому на кожній стадії специфіка патентних досліджень визначається метою і завданнями їх проведення та характеризується різним обсягом (за глибиною, країнами, рубриками тощо) досліджуваної документації, методами аналізу і висновками, що завершують ці дослідження.

Попри відмінності в специфіці патентних досліджень, які проводять на різних стадіях створення об'єктів нової техніки, основні елементи методики їх виконання в багатьох випадках однакові. Приклад методики виконання патентних досліджень

1. Вивчення вихідної документації, характерної для даної стадії науково-дослідної дослідно-конструкторської роботи (НДД-КР), – матеріалів обраної теми, програми, методики і звіту з

- НДР, технічного завдання, ескізного або технічного проекту, робочої документації тощо.
2. Встановлення мети і завдань патентних досліджень на кожній стадії розробки. Вони визначають зміст і обсяг патентних досліджень, види джерел інформації та її пошуку, методику досліджень, відібраних у ході пошуку інформаційних матеріалів, зміст, висновки і форму звітного документа.
  3. Складання завдання на проведення патентних досліджень на даній стадії і розробка регламенту пошуку, що складається з: поділу теми НДР на основні напрями, та інші основні елементи (пристрої, вузли, механізми, окремі технічні рішення тощо); визначення меж пошуку у галузі, географії та глибини ретроспективи; класифікації основних напрямів НДР або складових за різними системами класифікації винаходів.
  4. Пошук і відбір документації.
  5. Систематизація відібраних інформаційних матеріалів за основними напрямками НДР або складовими елементами ДКР (ПКР).
  6. Вивчення й аналіз відібраної та систематизованої інформації.
  7. Узагальнення і висновки.
  8. Складання звітних документів.

Вихідним документом для проведення патентних досліджень, згідно із ДСТУ 3575–97, є завдання на їх проведення, затверджене керівником організації (відповідний додаток А). Порядком проведення патентних досліджень передбачено розробку регламенту пошуку інформації (додаток Б), пошук, обробку інформації та оформлення довідки про пошук (додаток В), систематизацію та аналіз інформації. Результатом даної роботи є звіт про патентні дослідження (додаток Г).

Мета, завдання, зміст і ретроспектива патентних досліджень залежать від стадії НДДКР, на якій вони проводяться, як показано в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Примірні етапи патентних досліджень

Стадія	Завдання	Мета і зміст
Планування	Визначення теми НДР, ДКР або ПКР	Запобігання дублюванню раніше вирішених завдань; обґрунтування документації на придбання ліцензій
Технічне завдання	Формулювання мети розробки об'єкта та техніко-економічних показників	Визначення тенденцій розвитку, рівня промислово-освоєної продукції, рівня виконаних розробок і рівня техніки
Технічна пропозиція	Формування ідей, вироблення концепції рішень	Обґрунтування вибору оптимальних за технічним рівнем структур об'єкта, патентоздатності, патентної чистоти, конкурентноздатності, варіантів рішення
Ескізний проект	Конструктивна розробка структурної схеми пристрою або технологічного процесу	Визначення патентоздатності та інших показників, які характеризують об'єкт у порівнянні з промислово-освоєною продукцією в перспективі для забезпечення високого технічного рівня
Технічний проект	Конструктивна розробка окремих частин, або операцій	Те саме, що і на попередній стадії, але відносно окремих елементів об'єкта
Розробка робочої документації	Корегування після випробуваннями дослідного зразка. Оформлення документації	Остаточне визначення тих самих показників, що і на попередніх стадіях; оформлення заявок на передбачувані винаходи в об'єкті, визначення можливостей продажу ліцензій

### 10.3 Електронні патентні ресурси та методика пошуку

Можливості мережі Інтернет та принцип відкритості патентних баз зумовили появу веб-орієнтованих версій баз та зручних пошукових інструментів за цими базами. Саме зручність пошуку та його доступність для користувачів зі стандартними навичками перевели відкритість патентів на якісно новий рівень. Розглянемо найбільш знакові і потужні веб-ресурси та опишемо їх основні можливості та характеристики.

## **Перелік та опис ресурсів**

На початку слід згадати національні ресурси, які не зважаючи на невисокі показники стабільності роботи та застарілий з точки зору сучасних трендів front end, тим не менше, забезпечують доступ до патентної інформації.

1. Електронна версія акумулятивного офіційного бюлетеня «Промислова власність» <http://base.uipv.org/searchBul/>
2. Цифрова Патентна Бібліотека УкрПатенту <https://library.uipv.org/>  
зокрема
  - <https://library.uipv.org/fund?fund=1>  
Патенти України на винаходи
  - <https://library.uipv.org/fund?fund=2>  
Патенти України на корисні моделі
  - <https://library.uipv.org/fund?fund=6>  
Міжнародні класифікації
  - <https://library.uipv.org/fund?fund=7>  
Нормативно-правові акти у сфері інтелектуальної власності
3. База Patentoscope <http://www.wipo.int/patentscope/search/ru/search.jsf>
  - 1.7 мільйона міжнародних заявок;
  - гнучкі пошукові можливості;
  - необмежене число ключових слів;
  - можливість використання логічних операторів (AND, OR, ANDNOT);
  - повнотекстовий пошук за описом і формулами;
  - містить документи з 1978 року;
  - є дуже просунутий пошук за кодами полів
  - *одночасний пошук п'ятьма мовами (через переклад)*;
  - гарно структуровані результати.
4. Сервер ESP@CENET <http://ru.espacenet.com>  
<https://worldwide.espacenet.com>
  - містить повні тексти європейських патентів з жовтня 1997 і національні патенти європейських країн, світові

- патенти, опубліковані Всесвітньою Організацією Інтелектуальної Власності (WIPO) з листопада 1997;
- є японські патенти з 1980 р.;
  - містить більше 30 млн. патентів;
  - робочі мови сайту – англійська, французька, німецька, але інтерфейс російською мовою;
  - гнучкий пошук, російська – в розширеному пошуку.
5. Національні бази патентного відомства США  
<http://patft.uspto.gov/>
- Існують дві системи пошуку. Пошук найбільш складний, але зате гнучкий і потужний;
  - Два розділи – Issued Patents (PatFT) і Published Applications (AppFT);
  - Містить більше 30 млн. патентів;
  - У базі існує два пошукових масиви: Bibliographic Database і Full Text and Image Database;
  - Можливий пошук трьох видів: за ключовими словами, за його номером та за часом надходження, за іменем, місцем, країною патентовласника, тематикою патенту, за посиланнями на патент.
6. Національні бази патентного відомства США  
[http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg\\_e.ipdl](http://www.ipdl.inpit.go.jp/homepg_e.ipdl)
- Патенти з 1993 року (PN 05000001-11299300) і БД товарних знаків англійською мовою;
  - Пошук за бібліографічними даними і рефератом;
  - Повний пошук тільки японською мовою;
  - Розділи
    - Searching PAJ (англомовні реферати)
    - Patent Database (повний опис, числовий пошук)
    - Concordance (відповідність між номерами різних публікацій одного винаходу)
    - FI / F-term search (застосування японської пошукової класифікації).
7. Google Patent  
<https://patents.google.com/>



Патентне відомство США (USPTO) і компанія Google об'єдналися, з метою масового забезпечення безкоштовного публічного доступу. Патентне відомство отримало кращу видимість свого надбання, а Google отримав чудовий реальний приклад для тестування та вдосконалення своїх алгоритмів та продуктів. Сьогодні Google Patent це

- Зареєстровані патенти і подані публічні заявки
  - Заявки на торговельні марки
  - Результати розгляду судової і апеляційної ради (Trademark Trial and Appeal Board (ТТАВ)) по торговим маркам
  - Пошук за класифікацією патентів
  - Інформація підтримання чинності патентів
  - Інформація про передачу прав на патенти і торгові марки
8. Патентна база КНР  
<http://www.sipo.gov.cn/sipo2008/zljs/>
  9. Патентна база Німеччини  
<http://www.depatistnet.de/>
  10. Патентна база Канади  
<http://www.ic.gc.ca/>
  11. Євразійська патентно-інформаційна система  
<http://www.eapatis.com/info/Ext-PI.htm>
  12. Простий інтегратор основних баз  
<http://www.freepatentsonline.com/>

### **Методика пошуку**

Немає проблеми, якщо відоме повне бібліографічне посилання, або точна назва чи комбінація класифікаційних індексів. Однак, часто шукати приходиться за синонімами, близькими або узагальненими термінами і в цьому випадку потрібно підбирати та оптимізувати параметри пошуку так, щоб необхідне було однозначно та якнайшвидше знайдено, або з'явилися обґрунтування, що шуканого об'єкту немає в базі. В кожному випадку стратегія пошуку буде індивідуальною, однак стратегія буде тим більш вдалою, чим більш широкий спектр засобів буде застосований. Наведемо найбільш важливі реалії та інструменти електронного пошуку.

1. «Чим менше – тим більше». Мається на увазі, чим менше слів, які визначають пошук, тим ширшими будуть результати, і навпаки. Наприклад, за терміном «ергономічна комп'ютерна миша» виявлено два патенти; в пошуках з терміном «комп'ютерна миша» знайдено 157 патентів; а в пошуковій роботі з терміном «миша» знайдено 3 147 патентів (як правило, може відобразитися лише максимум декілька сотень перших).
2. Використовуйте альтернативні терміни. Різноманітні терміни часто використовуються в патентах для опису подібних винаходів, тому шукайте за якомога більшою кількістю альтернативних термінів. Наприклад, «комп'ютерна миша» можна замінити синонімом «пристрій введення комп'ютера» або «вказівний пристрій». До речі, в пошуках, зробленому за допомогою терміну «пристрій введення комп'ютера» знайдено 91 патент, а в пошуках за терміном «вказівний пристрій» знайдено 475 патентів.
3. Використовуйте булеві оператори AND, OR та ANDNOT, щоб підключити слова або терміни до умов пошуку. Наприклад, «Ергономічний» AND «Вказівний пристрій» можна просто ввести в поле пошуку, щоб знайти всі патенти, що містять в описі чи назві обидва терміни одночасно.
4. Використовуйте спеціальні символи
  - Оператор плюс (+): як згадувалося вище, пошукові системи, як правило, ігнорують стоп-слова (напр. прийменники, сполучники). Оператор «плюс» повідомляє пошукову систему про включення цих слів до набору результатів. Приклад: «високий» +та «короткий» повертають результати, які включають сполучник «та».
  - Оператор тильди (~): додайте тильду перед словом, щоб знайти результати, які включають синоніми. Оператор тильди не завжди працює добре однак спробувати варто.
  - Оператор підстановки (\*) або астерікс. Даний оператор замінює собою будь-яке ціле слово. Наприклад,

запит «атракціон \*» повертає результати з широким спектром винаходів для розваг.

- Використовуйте знак питання «?» за тим же принципом, що й «\*», але як заміну будь-якому одному символу. Наприклад, «?am» буде шукати «gam», «sam», «jam».
5. Імена винахідників: авторів патенту. Дуже часто кількість патентів від одного винахідника, або конкретного колективу співавторів є порівняно невеликим. Такий підхід є дуже вдалим у поєднанні з операторами «\*» та «?»
  6. Якщо ви точно визначили класифікацію необхідних вам документів – запитайте через пошук усі патенти за даним класифікатором або групою класифікаторів.

## 10.4 Обробка та збереження інформації

### *Нелінійне читання та його етапи*

Опис патенту як і вся патентна заявка – це складний технічний документ, який пишеться шляхом проектування та поетапного наповнення максимально вдалим текстом. Кожна частина документу має своє функціональне призначення та адресована своєму читачеві. Тому читати опис патенту повністю та підряд не буде ефективним способом обробки інформації, особливо якщо працювати з множиною документів.

#### *Перший етап читання*

На даному етапі читаються лише назва, формула винаходу (побіжно), ще рідше – анотація (реферат, побіжно), якщо з формули винаходу не вдається здобути уявлення про мету та основу будови винаходу. Читання цих розділів відразу має дати розуміння чи буде науково-технічне та лінгвістичне порозуміння між читачем та автором. Гарно написана анотація – найкращий навігатор за описом патенту. На даному етапі потрібно:

- чітко вихопити область розробки чи винаходу,
- класифікувати методологію,
- визначитися з обсягом технічного результату,
- зрозуміти чи корисними рішення даного патенту будуть для ваших розробок.

### *Вибіркове читання, або другий етап читання*

Якщо в результаті першого етапу читача зацікавив опис патенту, не варто відразу братися за ґрунтовне та послідовне читання, починаючи з рівня техніки (виконує роль вступу). Часто для того, щоб задовольнити інтерес, достатньо лише більш уважно ознайомитись з окремими частинами опису, навіть якщо і на даному етапі ви не знайдете усіх потрібних вам фактів, у кінцевому підсумку саме такий послідовний підхід до читання *збереже багато часу*.

Другий етап передбачає формування загального враження про патент та виявлення окремих важливих для читача деталей. На даному етапі слід

- Познайтися з переліком авторів та знайти дані про установи, з якими вони афілійовані. Заглянути в їх профілі чи домашні сторінки та домашні сторінки (пабліки) їх структурного підрозділу.
- Ґрунтовно вивчити формулу винаходу, співставити її з назвою та визначитися що саме вам буде цікаво, а що ні.
- Побіжно проглянуть розділ «Рівень техніки» особливо в частині прототипу.
- Детально ознайомитися з сутністю винаходу (однойменний розділ в заявці УкрПатенту або «перше втілення» та «функціонування» в заявці USPTO).
- Виключну увагу приділяти до графічної інформації: креслень, рисунків, таблиць і формул. Якщо і автори і тематика вам знайомі – все що вам потрібно буде у декількох кресленнях, рисунках або таблицях.
- Знайти назви структурних елементів (класів, груп тощо) за індексами застосованої класифікації.
- Занотовувати усі незрозумілі місця, і просуватися далі, навіть якщо це частково шкодить розумінню головних аспектів. Те, що не зрозуміло на початку, стає зрозумілим потім.

Після першого побіжного читання потрібно відповісти на переважну більшість з наступного переліку питань.

- На скільки я можу поставити під сумнів наведені рішення? (Хто автори? Патент якого відомства?)

- Скільки потрібно витратити часу, щоб зрозуміти всю термінологію?
- Чи варто перед наступним етапом читання опису патенту більш ретельно підготуватися (почитати підручники з даної тематики)?
- Які саме частини опису є менш важливими, що не варто читати?
- До кого я можу звернутися у разі необхідності щодо обговорення даного патенту?

### *Грунтовне вивчення або третій етап читання*

Третій етап читання залежить від досвіду читача та обізнаності його у темі та предметі дослідження. Якщо

- Патент має значення для ваших розробок,
  - Патент дійсно вас зацікавив з різних причин
  - Не вдалося екстрагувати потрібні вам деталі на попередніх етапах
- слід переходити до другого етапу читання.

Особливістю даного етапу є його внутрішня будова – він поділяється на 2 частини

### *Перша частина*

Розділи «Рівень техніки» та «Суть винаходу» аналізуються побіжно, зважаючи на структуру кожного розділу, його «запакованість», та «запакованість» кожного абзацу. Таким чином, тут потрібно

- Вивчити вступний та заключний етап кожного розділу;
- Прочитати заключні речення усіх абзаців;
- Віднайти всі зв'язки графічної інформації з текстовим описом
- Приділити увагу незрозумілим деталям, можливо зі зверненням до додаткової літератури.

Після такого ознайомлення ви маєте поставити та відповісти собі на такі питання

- Чи дійсно відповідні та кращі на той момент рішення були знайдені?
- Чи в змозі ви відтворити даний винахід за поданою інформацією?

- Чи оптимальними підібрані всі числові параметри?
- Які фактори можуть вплинути на працездатність продукту?
- Чи буде винахід придатний до масового виробництва та масового обслуговування?

### Друга частина

Прочитайте зазначені розділи уважно та ретельно. За необхідністю, повторіть читання ще раз

- Уважно вивчить всі графічні та табличні матеріали;
- Спробуйте самі інтерпретувати технічні результати самостійно та розширити авторське бачення застосування;
- Переконайтеся, що ви все зрозуміли вірно та повністю.

Після такого ознайомлення ви маєте поставити та відповісти собі на такі питання

- На скільки технічні результати є нетривіальними, або навпаки, очікуваними та взагалі як вони співвідносяться з результатами аналогів та прототипу?
- На скільки технічні рішення кореспондують з вашими або цікаві саме вам?
- Якими будуть подальші дослідження та розробки в даному напрямку або даним колективом авторів?

### *Четвертий етап, або тотальне занурення у проблему*

Даний етап часто актуальний початківцям, проте час від часу його доводиться проходити і «метрам» під час «стрибків» у нові галузі. По-перше, даний етап характеризується вивченням рівня техніки та додаткової літератури у галузі. По-друге, у довільному порядку читаються описи патентів з переліку літератури з використанням методик, зазначених вище. І, нарешті, якщо цікавою є не уся галузь, а діяльність конкретного колективу – читаються попередні роботи даної групи з даної тематики.

### **Збереження та систематизація результатів опрацювання**

Поганий олівець краще гарної пам'яті. Останнє прислів'я над актуальне для вивчення статей. З часом кількість опрацьованих патентів зростає, тому потрібна відповідна структура та організація зберігання. Зараз маються 2 підходи

- Полиця, сегрегатор, файли, роздруківки + власні записи;
- Електронні засоби (в першу чергу інструмент Mendeley, про який мова піде далі).

До формування записів за опрацьованими патентами розрізняють також 2 підходи – *конспектування* та *критика*.

**Конспектування** – коротка, але вичерпна характеристика змісту опису патенту, зазначення усіх основних моментів. За правильно складеним конспектом будь-хто має швидко сягнути його зміст.

**Критика (критичний огляд)** – це додатковий аналіз в процесі та після конспектування з т.з. виявлення сильних і слабких сторін та значення патенту для ваших розробок та розробок у галузі взагалі.

### *Конспект*

Звичайно, небагато змісту буде у створенні занадто директивної та однозначної технології конспектування. Читання і вивчення науково-технічної літератури є таким самим індивідуальним процесом, як і написання власних наукових праць, або патентів. Але певні поради все ж дуже доречні. Серед основних елементів техніки конспектування слід відзначити наступне.

#### Перед початком конспектування

- Спробуйте переказати сутність винаходу своїми словами;
- Спробуйте сформулювати стисло цінність розробки;
- Згадайте усі ключові моменти винаходу;
- Зрозумійте, що за вашим конспектом будь-хто має відтворити ваше уявлення про винахід.

#### Під час написання

- Намагайтеся не підглядати та писати своїми словами;
- Зверніться до опису патенту після написання чернетки для уточнення деталей;
- Під час написання намагайтеся відповісти на такі питання
  - Яка мета винаходу та які проблеми він вирішує?
  - Які рішення застосовані та як їх класифікувати?

- В чому «неочевидність» або «винахідницький рівень»?
- Що вас вразило та здивувало у винаході?
- Які питання залишилися без відповіді?

### Організація конспекту

- Повне бібліографічне посилання разом з індексами за МПК;
- Вступний абзац, з вільним викладом формули винаходу;
- Опис технічних рішень та прийомів (в т.ч. стандартних), що були застосовані;
- Що саме було досягнуто та яке місце досягнення посідає серед інших?

### *Критичний огляд*

Головною відмінністю критичного огляду від конспектування є наявність власних думок. Останні важливі, адже часто наші власні ідеї інспіруються через осмислення ідей та результатів, отриманих іншими. Як і будь-який інший творчий процес, народження ідей у такий спосіб потребує певного впорядкування. Тому серед важливих елементів техніки створення критичного огляду треба відзначити

- Інтеграція з конспектом;
- Особистий аналіз та оцінка результатів і підходів;
- Обмеження винаходу
  - Чи є розбіжності між завданням і результатами?
  - Чи на всі основні сфери застосування автори розповсюдили свій винахід?
  - Що не вдалося зробити (подолати, досягти)?
  - Які плани на майбутнє?
- Слід дотримуватися таких правил під час написання
  - Відділяти думки автора та свої,
  - За можливістю уникати оціночних та недостатньо обґрунтованих суджень;
  - Фокус на *досягненнях* автора та *позитивних сторонах* роботи.

### *Можливості Mendelej*

Інформаційні та веб-орієнтовані технології здатні допомагати не лише з пошуком необхідної інформації але й з її впорядкованим збереженням. Під останнім слід розуміти не лише уніфікації в збе-



реженні бібліографічних посилань, електронних версій та додаткових файлів, але й зручне автоматичне формування бібліографії під час виконання звітів з науково-технічних та випускових робіт, а, також, під час оформлення власних патентних заявок. Зазначимо, що відомого спеціалізованого програмного забезпечення саме для збереження патентів не існує. Тому доцільно користуватись менеджерами посилань загального призначення, найпотужнішим яких, а, до того ж безкоштовним, є [Mendeley](#).

Продукт від початку створювався як менеджер посилань та засіб обміну науковою літературою. Зараз, після купівлі старт-апу Mendeley гігантом видавничої індустрії [Elsevier](#), він став частиною екосистеми та вмонтований в інші продукти такі як [Scopus](#), [Science Direct](#). Продукт стрімко розвивається у напрямку набуття ознак хмарного сервісу разом з ознаками соціальної мережі, що є характерним для веб-сервісів підтримки академічної діяльності. Детальнішу інформацію можна знайти за посиланнями в кінці підрозділу. Варто підкреслити, що на відміну від свого аналога [EndNote](#) від [Clarivate Analytics](#) ч є не лише безкоштовним, але й забезпечує доступ до інших, платних сервісів Elsevier, таких як Scopus та Science Direct.

### *Основні функції та можливості Mendeley*

- Створення власної систематизованої бібліотеки з метаданими, повними текстами джерел та коментарями до них.

Даний функціонал доповнює та вдосконалює можливість звичайного каталогування джерел на комп'ютері, особливо в частині синхронізації різних робочих місць та багатократному використанню одних і тих самих джерел

- Створення списків літератури у власних рукописах та зручна автоматична розстановка посилань по тексту (менеджер посилань).

Навіть в останній версії текстового процесора MS Word штатні інструменти для створення списків літератури та посилань на них не забезпечують необхідної гнучкості. Це стосується як обмеженості кількості стилів посилань, так і можливостей перенесення списків літератури (експорту) в інші документи. Функції здійснюються через плагін до текстового редактора MS

Word (або Libre Office). У простий спосіб в потрібне місце тексту здійснюється вставка посилань за типом [XX], де XX – номер посилання; та автоматичне створення списку джерел в кінці документа. Всі зміни порядку слідування потім здійснюються автоматично як і форматування з використанням обраного стилю посилань. Кількість змін стилю не обмежена та реалізується вибором потрібного стилю зі списку. Всі відомі стилі можна завантажити з відкритих джерел

- Колективна робота, колаборація та обмін джерелами.

Основна перевага Mendeley над аналогами це його інструменти для колективної роботи та обміну власними каталогізованими списками. Тут функціонал подібний до End Note від Clarivate Analytics, але в сукупності з зручністю формування самих каталогів, Mendeley, переважає. Дана можливість реалізується через створення т.з. груп, що схожі на групи у соціальних загального призначення мережах. Кожен учасник групи залежно від прав може переглядати, додавати, видаляти, редагувати записи.

#### *Основні компоненти та їх призначення Mendeley*

- Обліковий запис та місце на хмарі

Реєстрація та доступ до сервісів Mendeley є безкоштовною та простою. Адреса ресурсу: <https://www.mendeley.com/>. Кожен користувач отримує 2 GB хмарного простору для власної бібліотеки. Функціонал онлайн версії достатньо багатий, і дозволяє майже повноцінне використання. Та desktop-версія є повнішою.

- Plug-in-и до браузера та текстового процесора MS Word.

Наразі більшість наукових джерел мають свою сторінку в Інтернеті, на якій містяться всі метадані. Особливо це стосується наукових статей та книг. Plug-in до браузера дозволяє «в один дотик» створювати запис у власній бібліотеці з можливістю додаткового редагування прямо у вікні plug-in-у. Це економить час і зменшує ймовірність помилок.

Plug-in до текстового процесора MS Word (або Libre Office) дозволяє зручно працювати з бібліографією в своїх академічних

та науково-технічних працях. Користувач просто додає посилання по тексту, а за послідовність списку літератури та відповідність тому чи іншому стилю посилань відповідає plug-in.

- Desktop версія

До поширення хмарних технологій саме за десктоп версію і синхронізацію своїх бібліотек на різних комп'ютерах сервіс Mendeley здобув велику популярність. Зараз її значення не на стільки значне, однак plug-in до текстового процесора MS Word жвавіше працює саме з desktop-версією.

Більше інформації про можливості Mendeley можна знайти за посиланнями

[http://elsevierscience.ru/files/pdf/Mendeley\\_Quick\\_Guide\\_Russian\\_July2016.pdf](http://elsevierscience.ru/files/pdf/Mendeley_Quick_Guide_Russian_July2016.pdf)

[https://lit-review.ru/guides/Mendeley\\_guide.pdf](https://lit-review.ru/guides/Mendeley_guide.pdf)

<https://www.mendeley.com/guides/videos>

<https://www.mendeley.com/guides/web>

## 10.5 Висновки до розділу 10

1. Існує багато різних національних патентних класифікацій, та МПК. Всі вони періодично переглядаються та вдосконалюються. Основу класифікації складає розбиття на класи (підкласи) і групи (підгрупи), що позначаються цифрами або літерами.
2. Патентні дослідження важливі винахідникам для того, щоб не «винаходити велосипед» і краще оформлювати власні патентні заявки. Патентні дослідження важливі для бізнесу, щоб не порушувати прав власності та обирати максимально вдалі рішення.
3. Електронні бази даних розширюються та вдосконалюються. Безкоштовні стають все більш потужними. Окрім національних є універсальні ресурси типу Google Patents. Логіка пошуку в них ідентична до логіки пошуку будь-якої інформації в Інтернеті.
4. Аналіз знайденої інформації передбачає поетапне та поступове ознайомлення з формулою патенту, анотацією, кресленнями та рисунками, сутністю винаходу та рівнем техніки. Кожен з етапів є завершеним, а ступінь деталізації зростає з кожним наступним етапом
5. Результат аналізу патентів має відобразатись в первинних документах, які можуть мати характер конспекту або критичного огляду. Структуроване збереження доцільно реалізувати за допомогою менеджерів посилань, зокрема Mendeley.

## Список літератури

1. Gurak L.J., Lannon J.M. *Strategies for Technical Communication in the Workplace*. 4th Editio. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2019. 527 p.
2. Johnson-Sheehan R. *Technical Communication Strategies for Today*. Third Edit. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2018. 527 p.
3. Markel M., Selber S.A. *Practical Strategies for Technical Communication*. Third Edit. Boston, MA: Bedford St. Martin's, 2019. 560 p.
4. Chambers H.E. *Effective communication skills for scientific and technical professionals*. NY: Perseus Publishing, 2001. 321 p.
5. Pfeiffer W.S., Adkins K.A. *Technical Communication: A Practical Approach*. 8th Editio. Pearson Education, 2014. 536 p.
6. Greenlaw R. *Technical writing, presentation skills, and online communication: professional tools and insights*. Information Science Reference, 2012. 225 p.
7. Sutherland J. *SCRUM. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. NY: Crown Business, 2014. 256 p.
8. Mahoney L.M., Tang T. *Strategic Social Media: From Marketing to Social Change // Strategic Social Media*. Wiley-Blackwell, John Wiley & Sons, 2016. 360 p.
9. Shugars S., Beauchamp N. *Why Keep Arguing? Predicting Engagement in Political Conversations Online // SAGE Open*. SAGE Publications Inc., 2019. Vol. 9, № 1.
10. Pressman D., Tuytschaevers T.J. *Patent it yourself: your step-by-step guide to filing at the U.S. Patent Office*. 18th ed. Nolo, 2016. 654 p.
11. Кірін Р.С., Хоменко В.Л., Коросташова І.М. *Інтелектуальна власність: підручник*. Дніпропетровськ: Державний ВНЗ “Національний гірничий університет,” 2012. 320 p.
12. Вачевський М.В. et al. *Інтелектуальна власність: теорія і практика інноваційної діяльності: Підручник / ed. Вачевський М.В. Київ: ВД Професіонал, 2005. 448 p.*