

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
імені Олега Балацького  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства в умовах пандемії COVID-19 (на прикладі інноваційного парку UNIT.City)»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,  
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

*Студента гр.* АМ.м – 91 Кіріченко Дмитро Олександрович

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Кіріченко Дмитро Олександрович

*Науковий керівник:* \_\_\_\_\_ доцент, к.е.н. Мішеніна Галина Анатоліївна

**Суми 2020 р.**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
імені Олега Балацького  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю  
281 Публічне управління та адміністрування,  
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»  
студенту групи АМ.м-91  
*Кіріченко Дмитру Олександровичу*

1. Тема роботи: «Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства в умовах пандемії COVID-19 (на прикладі інноваційного парку UNIT.City)»

затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 23.12.2020 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: виявлення передумов розвитку технологічного сектору України та організаційно-економічних механізмів управління інноваційним парком UNIT.City в умовах пандемії COVID-19.

4. Об'єкт дослідження: інноваційний парк UNIT.City.

5. Предмет дослідження: соціально та економічні відносини, які виникають у процесі організації робочого процесу на підприємстві.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: наукові та навчально-методичні праці вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані, звітність компаній, Інтернет-ресурси.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Інноваційний шлях України та світу	-
II	Інноваційний парк UNIT.City. Економічне положення України під час пандемії COVID-19	-
III	Діяльність UNIT.City під час карантину. Перспективи розвитку інноваційного парку	-

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити передумови розвитку українських інноваційних технологій та історію розвитку інноваційних парків світу та України.

У розділі 2 студент має провести аналіз організаційно-економічної діяльності UNIT.City, вплив пандемії COVID-19 на економічне положення України та управління підприємство в умовах пандемії.

У розділі 3 студент має запропонувати основні механізми управління розвитком підприємства в умовах карантинних обмежень та шляхи ефективного вирішення наслідків пандемії.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Мішеніна Г.А.

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кіріченко Д.О.

## АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі розглянуто передумови розвитку інноваційних технологій та впливи пандемії COVID-19 на економічне положення підприємства. На основі виявлених проблем були визначені основні шляхи покращення роботи механізмів управління та забезпечення розвитку підприємства в умовах карантинних обмежень.

Досліджено історію розвитку інноваційної сфери в Україні та будівництва промислових, наукових та технопарків; проаналізовано основні економічні показники України під час карантинних заходів та після них; організаційно-економічну структуру інноваційного парку UNIT.City; роль держави у сприянні розвитку технологічного сектору; перспективи та проблеми розвитку ІТ-сфери в Україні. За допомогою аналізу економічної ситуації та аналізу системи управління на підприємстві, було досліджено поточний стан соціально-економічної діяльності інноваційного парку UNIT.City. У результаті дослідження були виявлені пріоритетні напрямки діяльності підприємства та розроблені певні рекомендації щодо стратегії їх розвитку.

За допомогою використання методів прогнозування, аналізу, групування, експертного аналізу, табличного та графічного представлення даних, були виявлені оптимальні шляхи вдосконалення існуючої організаційно-економічної системи управління на підприємстві.

Результати, отримані під час роботи, свідчать про те, що інноваційному комплексу UNIT.City слід використовувати запропоновані способи забезпечення економічного розвитку в умовах пандемії для збільшення рівня ефективності організаційно-економічної діяльності.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра.*

Робота складається із вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 53 сторінки, у тому числі 7 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел включає 5 сторінок.

*Мета роботи.* Метою даної роботи є виявлення передумов розвитку технологічного сектору України та організаційно-економічних механізмів управління інноваційним парком UNIT.City в умовах пандемії COVID-19.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні задачі:

- Проаналізовано макроекономічні показники України до та під час впровадження бов'язкових карантинних заходів;
- Досліджено організаційно-економічну структуру та передумови створення інноваційного парку UNIT.City;
- Досліджено вплив державних органів управління на розвиток інноваційної сфери України;
- Розроблено заходи щодо вдосконалення системи управління UNIT.City в умовах пандемії;

*Предметом дослідження* є соціально та економічні відносини, які виникають у процесі організації робочого процесу на підприємстві.

*Об'єктом* дослідження є діяльність першого інноваційного парку в Україні «UNIT.City».

*Методи дослідження.* При опрацюванні необхідних даних для написання роботи, методологічною основою були наступні методи: прогнозування, аналіз, групування, експертний аналіз, табличне та графічне представлення даних.

*Ключові слова:* УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЇ, РОЗВИТОК, ТЕХНОПАРК, СТАРТАП, ТЕХНОПАРК, ПАНДЕМІЯ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ .....	10
1.1. Передумови розвитку українських інноваційних технологій .....	10
1.2. Історія розвитку інноваційних парків світу. Технопарки в Україні ..	15
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПАРК «UNIT.CITY». ЕКОНОМІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	20
2.1. Організаційно-економічна структура інноваційного парку «UNIT.city» .....	20
2.2. Вплив пандемії COVID-19 на економічне положення України .....	25
2.3. Управління підприємством в умовах пандемії.....	29
РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ UNIT.CITY ПІД ЧАС КАРАНТИНУ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПАРКУ.....	33
3.1. Стан організаційно-економічної діяльності UNIT.City під час пандемії COVID-19 .....	33
3.2. Стратегія збереження тенденції розвитку UNIT.City. Проект Дія.City та його сприяння розвитку діяльності інноваційного парку .....	38
3.3. Основні механізми управління розвитком підприємства в умовах карантинних обмежень. Шляхи ефективного вирішення наслідків пандемії	42
ВИСНОВОК.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

## ВСТУП

Термін та поняття «інновація» усе частіше проникає у наше життя. І це не дивно, бо ведення інноваційної діяльності це свого роду світовий тренд. Саме сферу інноваційних технологій сьогодні визначають, як один з найважливіших факторів, який впливає як на успішність окремого підприємства так і загалом на суспільно-економічний розвиток країни. Зазвичай, саме поняття «інновація» приховує в собі каталізатор позитивних змін у різні сфери людської діяльності. Завдяки ним відбувається впровадження нових знань у повсякденне життя.

Інноваційна система країни з кожним роком все більше впливає на розвиток інших суспільно-економічних галузей та формує фундамент, який в подальшому визначає місце країни на світовому ринку.

В свою чергу інноваційна діяльність – це складний багаторівневий процес трансформації новітніх знань та ідей в реальні об'єкти людської діяльності. Саме інновації виконують провідну роль у системі економічного розвитку. Знання у вигляді новітніх технологій мають сильний вплив на швидкість розвитку виробництва. Більшість товарів, які споживається населенням передових країн світу складається з видів, для користування якими, існувала певна потреба в додаткових вміннях та навичках, які в свою чергу були набуті завдяки науково-технічному прогресу. Тому, модернізація економічної системи світу сьогодні, слугує обов'язковою передумовою подальшого суспільного розвитку.

Сучасний світі з кожним роком проводить переоцінку основних цінностей. Від промислової спрямованості людство переходить до інноваційної, від програм нагромадження матеріального капіталу для забезпечення добробуту – до стратегій здобуття ефективної інформації, як основи економічного прогресу.

Володіння інформацією та власним інтелектуальним потенціалом визначають місце людини у суспільстві. Оскільки, саме людиною створюється інноваційна продукція, то для окремих держав та світу в цілому,

інвестування в розвиток людського капіталу та формування висококваліфікованого розвиненого суспільства стало одним із пріоритетних завдань.

Одним із способів «виховання» інтелектуально-розвиненого населення – це створення сприятливого середовища для їх розвитку. Таким середовищем сьогодні виступають інноваційні парки.

Починаючи з другої половини ХХ століття такі парки почали з'являтися по всьому світу і давати перші плоди. На сьогодні великі компанії, як Apple, Google, eBay, Intel та інші були створені в подібних місцях.

Україна не є виключенням, тому з 2010-х років почалося активне впровадження інноваційної культури і тенденції на створення технологічної інфраструктури для розвитку.

Одним з основних об'єктів України, який працює в напрямку забезпечення інноваційного середовища для перспективного населення – це інноваційний парк UNIT.City. Деяка його територія була відкрита в 2017 році, але остаточне завершення будівництва планується у 2025 році.

За 3 роки існування, UNIT.City вже зміг не тільки привернути увагу української та міжнародної спільноти, а й вплинути на розвиток науково-технологічної сфери. Спеціальна інфраструктура допомагає виховувати провідних спеціалістів у сфері ІТ та сприяє розвитку культури стартапів.

Проте, у зв'язку з пандемією, яка була спричинена поширенням вірусною хвороби COVID-19, велика кількість підприємців в Україні та по всьому світу опинилися перед загрозою сильної економічної кризи та проблемою ведення бізнесу.

Далеко не всі компанії були готові до подібної ситуації, а тому для подальшого збереження власної справи та уникнення банкрутства, необхідно швидко та професійно приймати управлінські рішення, а також розробити певну стратегію подальшої діяльності.

Актуальність даної теми обумовлена, тим що в умовах пандемії COVID-19 та занепаді світової економіки, для збереження життєдіяльності



компанії, необхідно використовувати спеціальні організаційно-економічні механізми управління, які допоможуть не тільки уникнути банкрутства, а й забезпечити подальше економічне зростання.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи магістра є інноваційний парк «UNIT.City».

Предметом дослідження є система організаційно-економічних механізмів управління підприємством.

Метою випускної кваліфікаційної роботи магістра є розробка заходів щодо вдосконалення системи організаційно-економічних механізмів управління інноваційним парком «UNIT.City».

Дана мета сприяла вирішенню наступних завдань:

- аналіз передумов розвитку інноваційної сфери в Україні;
- вплив пандеміє вірусної хвороби COVID-19 на економічний розвиток країни;
- аналіз діяльності інноваційного парку «UNIT.City» під час обмежувальних карантинних заходів.
- розробка заходів щодо збільшення ефективності системи організаційно-економічних механізмів управління підприємством в умовах пандемії.

## РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ ШЛЯХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

### 1.1. Передумови розвитку українських інноваційних технологій

На світовій арені, конкуренція між країнами за ресурси високої якості та капітальні інвестиції є досить серйозною. Водночас, для утримання своїх позицій, високорозвинені держави впроваджують більш складні механізми, які сприяють розвитку сучасної інноваційної економіки, яка забезпечує зростання економічних показників. Впроваджуючи стратегії розвитку інноваційного напрямку, держава покращує якість виробленої продукції та послуг, а також зміцнює свою конкурентоспроможність серед інших країн на міжнародній арені [8].

На сьогодні існує багато різних підходів щодо аналізу результатів інноваційної діяльності та рівня впливу на загальний економічний розвиток країни. Комплексна оцінка держави, як окремої інноваційної одиниці, базується на основі відповідних показників та експертних оцінок.

У подібних дослідженнях, виробнича функція Кобба-Дугласа є однією з найбільш розповсюджених економетричних моделей. Її основна мета полягає у відображенні взаємозв'язку між зміною обсягів використаних у процесі виробництва типів матеріальних і трудових витрат та результатам цієї виробничої діяльності [1].

Зростання економічних показників у моделі Кобба-Дугласа обґрунтовується рівнем капіталовкладень, затраченої праці та технологічним прогресом. Окрім цього, на результат аналізу впливає ефективність використання капіталу, модель організаційно-виробничого процесу продукції, реальні ціни на ресурси та кваліфікаційний рівень робочої сили. Економічна ефективність майже кожного з перелічених факторів зростає з умови використання новітніх технологій і сучасного обладнання. Таким чином, ріст економіки країни залежить від її інноваційної діяльності.

Україна, як окрема, незалежна держава, володіє великою кількістю ресурсів та при цьому має достатній потенціал, щоб стати провідною країною у Східній Європі. Останнім часом спостерігається позитивна тенденція щодо діджиталізації країни та рівня розвитку інновацій.

Приватні компанії-девелопери на чолі з державою вже декілька років поспіль створюють необхідні умови для розвитку новітніх технологій. При цьому влада виконує не тільки законотворчу роль у цьому, а й безпосередньо виконавчу.

Наприклад, Віцепрем'єр-міністр Міністерства та Комітету цифрової трансформації України Михайло Федорів разом зі своєю командою та деякими приватними підприємцями, станом на 2020 рік, створили деякі досить цікаві проекти, які допомогли збільшити рівень конкурентоспроможності України на інноваційній арені Європи та світу в цілому. До них можна віднести:

- «Е-резидентство» - це онлайн-сервіс створений спеціально для іноземних громадян, який допомагає їм отримати доступ до державних послуг у дистанційному форматі. Сервіс надає можливість відкрити візу для в'їзду в країну, створити банківський рахунок за спрощеною процедурою та навіть вести бізнес в Україні з-за кордону [28].
- «Дія» - це комплекс державних сервісів, який складається з окремих порталів (Дія, Дія.Цифрова освіта та Дія.Бізнес) та спеціального застосунку. Даний проект ще продовжують допрацьовувати та інтегрувати в українське суспільство, але є вже певні позитивні наслідки. Якщо пройти верифікацію в застосунку «Дія» та завантажити скан-копії своїх документів, то їх можна використовувати для підтвердження особистості на вимогу співробітників правоохоронних органів або при будь-яких інших обставинах [27].
- «Безпека дітей в Інтернеті» - спеціалізований портал з освітніми та рекомендаційними матеріалами для дітей та їх батьків, а також вчителів і викладачів закладів освіти, основна мета якого, запобігти

поширенню дитячого насильства (сексуального насильства, насильства в сім'ї та інше) та дитячої наркоманії. Окрім, цього організатори проекту закликають людей, які знаходять на просторах мережі інтернет дитячу порнографію або пабліки, в яких закликають до самогубства, повідомляти про це, за допомогою спеціальної форми на сайті [30].

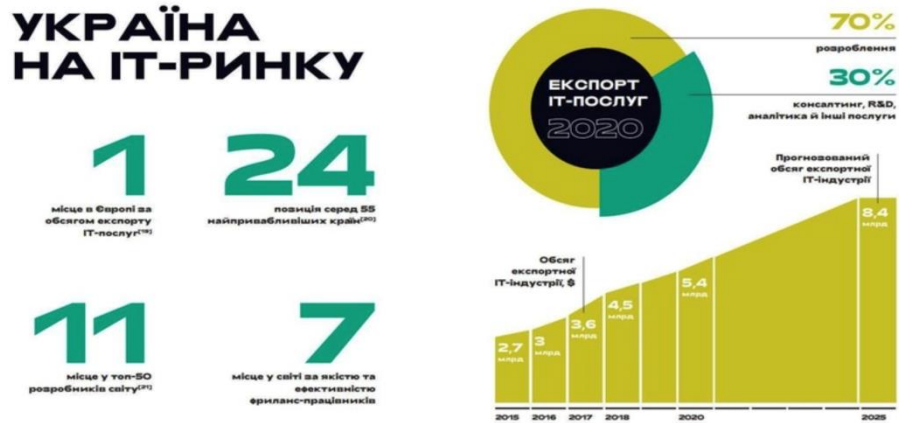
- Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) - це постійно діючі державні установи або структурні підрозділи виконавчого органу, які надають різноманітні адміністративні послуги. Головна мета таких центрів, спростити процес отримання документів громадянами та як наслідок запобігти корупції. Міністерство цифрової трансформації розпочало процес модернізації мережі центрів надання адміністративних послуг в рамках якого, послуги надаватимуться лише у ЦНАПах органів місцевого самоврядування, де за розвиток сфери надання адміністративних послуг відповідної території, буде відповідальна окрема особа [31].

Протягом останніх років, ситуація в ІТ-сфері має позитивну динаміку росту. Окрім, класичних вищих навчальних закладів, з'явилося досить багато профільних курсів та тренінгів для майбутніх спеціалістів. Це дає змогу виховувати висококваліфікованих працівників та підвищувати якість виробництва інформаційної продукції.

Нещодавно, електронний інформаційний портал Mind.ua підвів підсумки 2020 року та виділив декілька основних фактів про українську сферу ІТ:

- 1) Перше місце на європейському ринку експорту. Приблизний оборот усієї ІТ-продукції до 2025 року буде становити \$8,4 млрд (рис. 1.1);

Рис.1.1

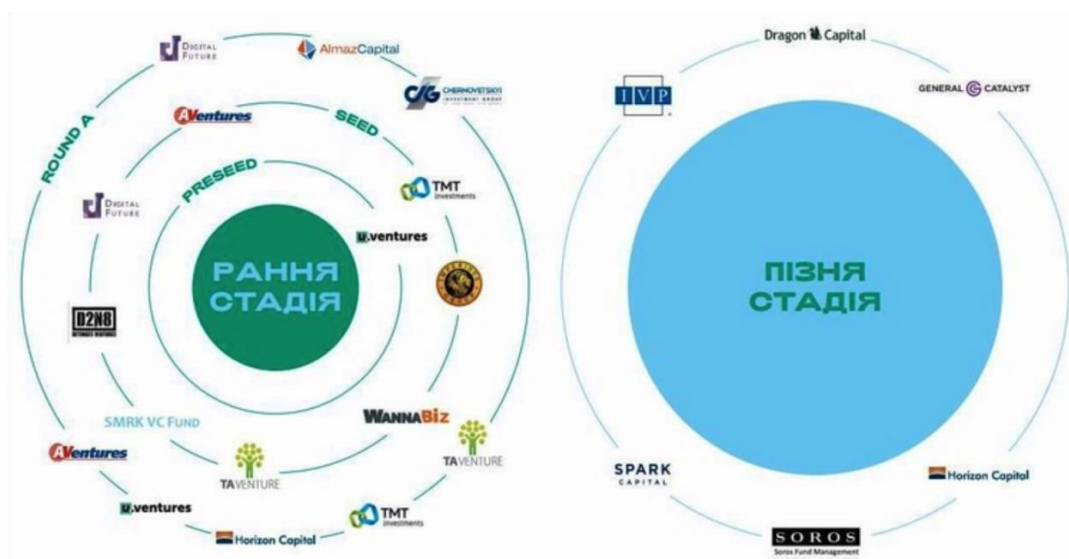


- 2) Більше 20-ти інформаційно-технічних успішних компаній. Розробники в Україні з кожним роком більш стрімко переходять від аутсорсингової роботи до створення власних інноваційних продуктів;
- 3) 20% передових компаній у сфері розробки програмного забезпечення світу створили офіси в Україні (рис. 1.2);

Рис.1.2

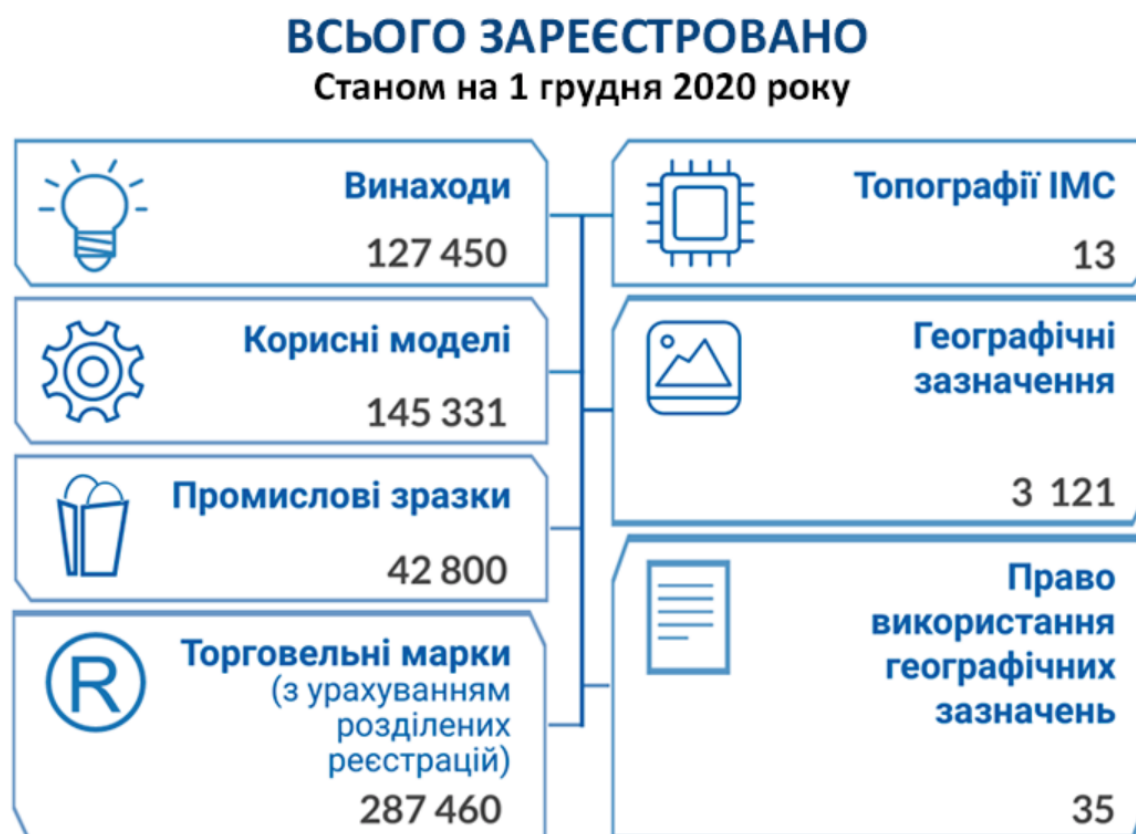


- 4) Близько 110 міжнародних центрів дослідження та розробки. Більша частина R&D-центрів належить компаніям з США (45%) та ЄС. Серед найбільших центрів дослідження та розробки слід виділити Samsung, Wargaming, Ring, Plarium, Snap, Playtika і т. д.
- 5) Понад 20-ть найбільших зарубіжних інвесторів співпрацюють з Україною (рис.1.3).



б) Зростання кількості зареєстрованих патентів за період до 2020 рр. (рис.1.4)[10].

Рис.1.4



7) 22 інформаційно-технічні кластери вже функціонують на території України. Мета кластерів полягає у розвитку ІТ у своєму місті, а саме: створення нових робочих місць та об'єднання провідних

компанії регіону, які займаються розробкою програмного забезпечення (таблиця 1.1)[29].

Таблиця 1.1

Кількість ІТ-фахівців та компаній в ТОП-5 ІТ-кластерів України.		
Назва кластеру	Кількість співробітників, зайнятих в ІТ-компаніях, фахівців	Кількість ІТ-компаній
Kyiv IT Cluster	76000	1194
Kharkiv IT Cluster	31000	500
Lviv IT Cluster	25000	461
Dnipro IT Cluster	16000	378
Odessa it cluster	10000	150
Всього:	158000	

- 8) 8 функціонуючих бізнес інкубаторів для стартапів. Бізнес інкубатори допомагають перспективним проектам, шляхом інвестування ресурсів у вигляді грошей, приміщень, обладнання тощо.
- 9) Поява технологічної екосистеми України на платформі Dealroom (платформа, на якій зібрані дані багатьох країн світу про інвесторів та стартапи). На даному ресурсі, можна знайти інформацію про більш ніж 900 українських компаній та стартапів, а також, про обсяги інвестицій в різні сфери економічного розвитку країни [9].

Провідні країни світу у сфері інновацій з кожним роком створюють не тільки нові технології, а й поліпшують загальне економічне положення своїх держав, шляхом залучення інвестицій, створенням нових робочих місць та продажем власних напрацювань закордон. Тому, щоб покращити своє економічне положення, Україна повинна перейняти досвід європейських держав та адаптувати його під власні потреби та цілі.

## 1.2. Історія розвитку інноваційних парків світу. Технопарки в Україні

Одним із найперспективніших способів, який поширюється в багатьох країнах світу є будівництво інноваційних парків. Таких парків існує велика

кількість, кожен з яких по своєму унікальний. Створюються подібні місця приватними суб'єктами або за дорученням державних органів управління. Основна мета таких парків — організація відповідних умов для розробки та створення інноваційних технологій.

Перші спроби заснувати місце для концентрації «стартаперів» були у середині ХХ століття в США. Саме тоді Фредерік Терман, професор Стенфордського університету, запропонував створити високотехнологічну територію з відповідною інфраструктурою, де б працювали підприємства, які займаються розробкою новітніх технологій. Вже через 5 років (у 1951 році) почалося будівництво першого прототипу інноваційного парку, який сьогодні став місцем концентрації величезної кількості розвинутих підприємств та спеціалістів у різних сферах (від ІТ сфери до сфери захисту екології) [7].

Це місце має назву Кремнієва долина. Передові компанії, такі як, Adobe Systems, Apple Inc., Cisco Systems, eBay, Google, Yahoo!, Nvidia та інші вже давно створили тут штаб-квартири в яких не тільки ведуть організаційно-економічну діяльність, а й навчають молодих спеціалістів, зазвичай, з подальшим працевлаштуванням [32].

Окрім, Кремнієвої долини, в світі існують й інші місця з великою концентрацією інноваційних організацій та провідних спеціалістів, а саме: Дослідницький парк Ідеон (Швеція), Технопарк Кампінас (Бразилія), Технополіс Софія-Антиполіс (Франція), Парк високих технологій Бангалор (Індія), Дослідницький парк Кіото (Японія) та інші [2].

Майже у всіх інноваційних парків існують декілька спільних рис:

- 1) Формування парку, зазвичай, починається біля територій університетів, які генерують перспективні ідеї та готують провідних спеціалістів у різних сферах;

- 2) Для належного функціонування технопарку, досить важлива наявність бізнес-інкубатора, який сприяє тестуванню ідей вчених та підприємців без суттєвих грошових витрат;



3) Наявність інвестиційних фондів, які можуть профінансувати перспективні стартапи;

4) Для функціонування інноваційних парків створюються сприятливі економічні умови, у вигляді податкових пільг, низьких цін на оренду приміщень та інше;

5) Території парків створюють біля зручної транспортної інфраструктури та в зонах зі сприятливим кліматом для комфортного функціонування організаційно-економічної діяльності потенційних резидентів.

Тенденція щодо створення інноваційних парків з кожним роком набирає все більшої популярності і за рахунок цього збільшується кількість важливих для людства інновацій у сфері біомедицини, ІТ-технологій, екології, будівництва та інженерії.

У період з середини ХХ століття та по сьогодні (тобто після створення перших прототипів інноваційних парків), з'явилися визначні відкриття, які сприяли розробці нових базових технологій: розробка та впровадження електронно-обчислювальної техніки (персональні комп'ютери, мобільні телефони, 3D принтери); створення світової мережі інтернет; розшифровка генома людини; ефективні дослідження в галузі нанопроцесів; поява трансгенних продуктів та інші. З кожним роком людство все ближче до нових відкриттів, які можуть стати підґрунтям нових винаходів [3].

Зазвичай, науковці виділяють 4 основні етапи розвитку інноваційних парків [6]. Перший - до 70-х років ХХ століття. В цей час технопарки, зазвичай, складались з виробничих потужностей різногалузевих підприємств. На другому етапі, в період 1975-1985 років, виробничі цехи почали витіснятися офісними спорудами. Для третього етапу, який припадає на кінець 1980-х та початок 2000-х років, було характерним значне збільшення площ під ІТ індустрію. В Інноваційних парках четвертого етапу, який триває сьогодні, більше уваги приділяють додатковим публічним просторам на територіях парків та консультативним сервісам [4].

За даними досліджень Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), які відображаються у щорічному звіті Global Innovation Index (Глобальний інноваційний індекс), перші 5 позицій у рейтингу найбільш інноваційних країн світу зайняли Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія та Нідерланди відповідно. Україна в цьому списку посіла 45-те місце серед 131 країни, що на дві позиції вище, ніж у попередньому році та при цьому увійшовши до ТОП-2 країн економічної групи lower-middleincome [5].

Поняття «технопарк» в Україні з'явилося, ще за часів президентства Леоніда Кучми у 1996 році. Саме тоді було прийняте розпорядження, щодо створення трьох категорії інноваційних парків: наукові, індустріальні та технологічні. Для кожної категорії існує відповідний закон, який був схвалений Верховною Радою у 1999 році.

Індустріальний парк, згідно з українським законодавством – це територія, з відповідною інфраструктурою, яка необхідна для діяльності у переробній промисловості, сфері інформації та телекомунікації, а також для проведення спеціальних науково-технічних досліджень. Тобто, індустріальний парк являє собою територію, де переважно розміщується виробництво у сфері промисловості. З боку держави, питаннями щодо створення подібних місць, займається Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. Порядок розвитку індустріальних парків та їх фінансування регулюється Законом України "Про індустріальні парки".

Технологічні парки, за своїми характеристиками, визначаються, як група юридичних осіб, які займаються науковими та технологічними проектами у сфері виробництва. Головна мета діяльності технологічних парків полягає у формуванні комплексної організаційно-економічної структури наукоємного виробництва шляхом впровадження новітніх технологій. Технопарки поєднують в собі потенціал промислових підприємств та наукових структур.

У свою чергу, наукові парки створюються за ініціативою керівництва університетів або науково-дослідних установ. Їх діяльність направлена на реалізацію науково-технічних та інноваційних розробок.

Тобто, наукові та технопарки тісно пов'язані із закладами вищої освіти та концентрують свою роботу на наукових ресурсах задля створення інновацій.

Однак, головне питання полягає в тому, чи є такі місця ефективними в Україні? Почнемо з індустріальної категорії парків. За офіційними даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, станом на кінець 2020, 44 парки входять до загального реєстру промислових (індустріальних) парків, у 23 із них вибрано керуючі компанії і лише у 8 є учасники.

«Через відсутність гарантій рентабельності подібних проєктів, керуючі компанії не ризикують вкладати власні кошти у будівництво інфраструктури індустріальних парків» - стверджують у міністерстві.

Окрім цього, у міністерстві запевняють, що місцеве самоврядування може формувати річний бюджет з урахуванням фінансової підтримки учасників індустріальних парків та встановлювати пільгові тарифи на плату за землю (оренду або купівлю) та податки на нерухомість. Однак, також міністерство зазначає, що відповідних державних програм на сьогоднішній день не було прийнято, а тому на практиці реалізувати максимальну державну підтримку неможливо.

Паралельно з розвитком державних інноваційних парків, створюються приватні, так звані «інноваційні центри». По суті, це ті самі технопарки, але які будуються завдяки ресурсам компаній-девелоперів. З кожним роком все більше українських підприємців переміщують свої офіси в подібні місця. Це сприяє покращанню комунікативних та партнерських зв'язків в бізнесі. Серед подібних об'єктів, можна виділити: UNIT.City (Київ), LvivTech.City (Львів), "Промприлад.Реновація" (Івано-Франківськ), UNIT.Kharkiv (Харків) та інші.

## РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПАРК «UNIT.CITY». ЕКОНОМІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

### 2.1. Організаційно-економічна структура інноваційного парку «UNIT.city»

UNIT.City- це перший інноваційний парк на території України. Він розташований в столиці на місці колишнього Київського заводу, який займався виробництвом мотоциклів. Початок його створення припадає на 2017 рік. Саме тоді Василь Хмельницький, український бізнесмен та засновник компанії UFuture Investment Group, зі своїми партнерами вирішив створити «Кремнієву долину» в Україні. Окрім UFuture, проект фінансується компаніями KAN Development, UDPта Європейським інвестиційний банком. Загальна вартість цього парку становить більше ніж \$500мільйонів.

Станом на 2020 рік, територія UNIT.Cityзаймає 25 гектарів. На цій площі розміщені:конференц-зали (UNIT.Core на150 місць та UNIT.Verse на 350 місць), бізнес-кампуси, коворкінг Chasopys.UNIT,лабораторії VR і AR,виробничі потужності для 3D-друку,R&D-центри ,житловий комплекс UNIT.Home, спортивний комплекс ЕБШ та ресторан (UNIT.Cafe з літньою терасою), паркова для електротранспорту, зарядна станція для електроавтомобілів, спеціально облаштовані зони відпочинку.

Резидентам парку надається можливість взяти в оренду наступні види приміщень:

- *Місце в коворкінгу.* В орендну плату, окрім самого місця, входять: високошвидкісний інтернет; питна вода, чай та кава; друк на чорно-білому принтері; обслуговування офісу та Shuttle bus UBER від станції метро Дорогожичі прямо до UNIT.City. За додаткову плату можна користуватися кімнатами для переговорів та відпочинку.

- *Індивідуальний офіс.* В орендну плату входить офісне приміщення без ремонту (від 200кв.м), доступ до інфраструктури парку та до приміщень загального користування, а також забезпечується цілодобова охорона та відеоспостереження.
- *Клубні офіси.* До вартості входять: готові до використання приміщення; офісні меблі (стілці та столи), доступ до екосистеми UNIT.City; швидкісний інтернет; вода, чай та кава; друк на чорно-білому принтері; користування кухнею, туалетом та бізнес-лаунжем; клінінг офісу; цілодобова охорона та відеоспостереження; оплата комунальних послуг; окрема кількість годин в місяць на користування skure-кімнатами.
- *Оренда будівлі.* Даний вид оренди діє для підприємств, яким необхідні споруди від 10000 кв.м. В орендну плату входить доступ до інфраструктури парку та його екосистеми, а також цілодобова охорона та відеоспостереження.

На сьогоднішній день, UNIT.City налічує 108 компаній резидентів, серед них є як комерційні компанії так і неприбуткові організації, а саме: Lemon Construction, Solars Ukraine, Reus Agency, Prizma, UDP Renewable, Web Academy, Tech Ukraine, VideoHub, Bolt, UAgency, Delfast, TripMyDream, NODUS, OneBox та інші.

До 2019 року керівні партнери Василя Хмельницького, Максим Бахматов та Макс Яковер, активно займалися розбудовою проекту. За часів їх керівництва, було завершено будівництво світлової інсталяції «Маяк інновацій» у жовтні 2019 року. Цей об'єкт був створений на основі 60-метрового димоходу. На міжнародному конкурсі LIT Lighting Design Awards в номінації Light Art Project, «Маяк інновацій» став переможцем та потрапив у рейтинг найкращих світлотехнічних об'єктів світу [18].

У цьому ж році, один з бізнес-кампусів UNIT.City, B12, отримав срібний сертифікат LEEDv.4 Core&Shell від Американської ради з

екологічного будівництва (USGBC). B12 стала першою будівлею в Україні, яка здобула таку відзнаку.

Восени 2019 році склад топ-менеджменту змінився. Замість Максим Бахматов та Максима Яковера, посаду головного виконавчого директора технопарку зайняв французький експерт з цифрової модернізації - Домінік Піоте. З 2001 по 2010 рік він працював в агентстві BNP Paribas, де відповідав за інтернет-стратегію, а у 2010 заснував власне консалтингове агентство RebellionLab в Кремнієвій Долині. Після цього, у 2015 році, він продав його компанії Fabernovel US, але при цьому зайнявши посаду CEO. Його 20-річний досвід роботи у цій сфері, допомагає розвивати UNIT.City сьогодні [33].

За інфраструктурний розвиток та інвестиції UNIT.City на сьогодні відповідає Костянтин Євтушенко - керівний партнер проекту, топ-менеджер та експерт у сфері залучення інвестицій.

Фінансовим директором став Кирило Бондар – топ-менеджер з 15-річним досвідом у сфері бізнес-управління банківськими та фінансовими послугами.

Без належної державної підтримки досить важко створювати подібні проекти, тому 24 лютого 2020 року між Міністерство освіти і науки та UNIT.City було укладено меморандум про подальшу співпрацю.

У травні цього ж року UNIT Factory - українська національна IT фабрика, завершила свою діяльність. На її основі стартувала освітня програма UCode, ініціаторами якої виступили компанії UFuture та In Soft Partners. Методика навчання розроблена за прикладом Challenge Based Learning, яка була розроблена та безпосередньо застосовується в корпорації Apple. 1 липня 2020 року була укладена досить важлива для майбутнього розвитку парку, угода з Європейським інвестиційним банком. Згідно зі змістом договору, UNIT.City був наданий кредиту розмірі €50 млн. Для сприяння розвитку культури інновацій та стартапів, 16 липня 2020 року UNIT.City залучилися підтримкою Українського фонду стартапів, підписавши відповідний договір

про стратегічну співпрацю [14]. Основне завдання полягає у визначенні способів взаємної підтримки, серед яких можуть бути, як організація заходів так і участь у спільних проектах. З моменту створення інноваційного парку, UNIT.City відвідали Джек Ма (засновник компанії AlibabaGroup), Стів Возняк (співзасновник Apple) та Президент України Володимир Зеленський [34].

Згідно з виробничим планом, у 2025 році будівництво інфраструктури UNIT.City буде повністю завершено та за прогнозами керівництва, буде мати наступні показники:

- 1500 місць у коворкінгах;
- 15000 резидентів;
- 3000 студентів у сфері ІТ-технологій та бізнесу;
- Близько 3000 нових робочих місць;
- 10 повноцінних R&D-центри.

Окрім, самої інфраструктури, керівництво UNIT.City організовує спеціальні івенти та створює науково-освітні ІТ-програми, які допомагають розвивати інноваційну сферу та виховувати кваліфікованих фахівців. До таких проектів відносяться:

- NEST - бізнес-інкубатор, який допомагає просувати перспективних українців з власною продукцією на закордонні ринки. Цей проект був створений 15 липня 2020 року та діє у двох форматах: eResidence - віртуальна демо-версія резидентства в UNIT.City та Bootcamp - безкоштовний інтенсивний 3-місячний тренінг для проривних стартапів [35];
- UNIT.Perks – партнерська програма для бізнесу, яка полягає у наданні лояльних кредитів та знижок від Microsoft, Depositphotos, Amazon, Grammarly та інших відомих світових корпорацій, загальною вартістю понад \$220 тисяч. Резиденти UNIT.City можуть зекономити суму близько \$1 мільйона використовуючи дану програму [36].

- AGRITECH UNIT - програма грантової підтримки для сфери агротехнологічного бізнесу.
- INDAX - це спеціальна платформа для розвитку, масштабування та підтримки українського промислового виробництва на рівні малого та середнього бізнесу. Допомога полягає у додатковому навчанні підприємців, партнерстві та інвестиціях.
- Radar Tech - український корпоративний акселератор, який допомагаємо новим науково-технологічним стартапам заробляти та розвиватися не тільки на закордоном, а й на території України. Для цього розробникам перспективних технологічних рішень надається інформаційна та фінансова підтримка (якщо цього потребує проект).
- Sector X - міжнародна акселераційна платформа, яка допомагає стартапам з України та Східної Європи вийти зі своєю продукцією на міжнародний ринок. Для стартапів, які співпрацюють з цією платформою, доступний екосистема та робочий простір в інноваційному парку UNIT.City [37].
- Fab Lab Fabricator - лабораторія швидкого прототипування в Україні, яка входить до світової мережі The Fab Foundation. Fab Lab Fabricator сприяє спрощенню процесу вивчення передових технологій виробництва та прискорює процес від зародкового стану ідею до виготовлення першого прототипу. Лабораторія має новітнє технічне забезпечення та відповідних спеціалістів, які допомагають опанувати технології 3D-моделювання та 3D-друку, а також методи лазерної різки, програмування і розробки робототехніки [38].

Особливої уваги заслуговує житловий комплекс UNIT.Home, площа якого становить 11,7 га. Цей комплекс призначений для людей, які працюють або навчаються на території інноваційного парку UNIT.City. UNIT.Home буде складатися з 2475 квартир приблизно на 4500 мешканців та утворювати 9 повноцінних кварталів. На території житлового комплексу будуть побудовані наступні інфраструктурні об'єкти: університет, школа, дитячий садок, цифрова



бібліотека, медичний центр, центр інновацій, спортивний комплекс та інше. Остаточне завершення будівництва UNIT.City планується на 2025 рік [22].

Якщо зробити певний висновок, то можна стверджувати, що команда керівників UNIT.City на чолі з Василем Хмельницьким не тільки планують, а й вже створюють місце, де для життєдіяльності людини та реалізації її творчого або технічного потенціалу, існує відповідна екосистема, яка надає всі необхідні ресурси та сприяє реалізації інноваційних стартапів на локальному та глобальному ринках.

## 2.2. Вплив пандемії COVID-19 на економічне положення України

У 2020 році відбувся ряд подій, які в значній мірі вплинули на світову спільноту. Кожна країна, в більшій або меншій мірі, зазнала певних втрат. Одним із основних факторів, які вплинули на економічний розвиток світу, стало розповсюдження небезпечної хвороби COVID-19.

Керівні органи більшості держав світу були вимушені впроваджувати ряд заходів для боротьби з пандемією та оптимізації кількості хворих людей по відношенню до наявних місць у лікарнях.

Україна не є виключенням, а тому 25 березня Кабінет міністрів України прийняв рішення про введення на всій території країни, режиму надзвичайної ситуації. Він полягав у впровадженні наступних заходів: обов'язковий масочний режим; перевірка температури тіла перед відвідуванням закладів громадського користування; скасування всіх масових заходів; закриття культурно-розважальних, торгівельних та навчальних закладів; встановлення обмеження щодо в'їзду та виїзду до інших країн, а також пересування всередині країни; перехід на дистанційну форму трудової та освітньої діяльності [13]. Як наслідок, більшість соціально-економічних сфер зазнали колосальних збитків. Багато підприємств малого та середнього бізнесу значно скоротили штат працівників, або взагалі визнали себе банкрутами. Через пандемію, ВВП країн Європи, за підсумками I кварталу,

зменшився в середньому на 3,6%. Найнижчі показники падіння ВВП спостерігалися в Італії – 5,3%, Франції – 5,3% та Іспанії – 5,2%.

Для України, рівень ВВП за I квартал 2020 року по відношенню до попереднього знизився на 1,3%. Однак, найбільших втрат українська економіка зазнала у II кварталі, де показник реального ВВП скоротився на 11,4% у річному вимірі. Саме жорсткі обмеження під час карантину призвели до скорочення внутрішнього попиту та стали передумовою погіршення економічного положення. Найскладнішим для нашої держави та всього світу видався квітень. Саме в цей період спостерігалася стрімке збільшення кількості хворих на COVID-19 та посилення санітарно-епідеміологічних заходів.

Після пом'якшення карантинних обмежень, ділова активність світового суспільства поступово почала процес відновлення. Тому, з травня більшість сфер економічної діяльності почали перезапуск робочого процесу. В таблиці 2.1 відображено динаміку відновлення декількох основних економічних сфер.

Табл. 2.1

Динаміка відновлення діяльності економічних сфер України

Сфера діяльності	Рівень падіння реалізованої продукції/наданих послуг		
	квітень	травень	червень
Промисловість	16,2%	12,2%	5,6%
Вантажні перевезення	27,2%	26,0%	18,3%
Пасажирські перевезення	95,9%	92,3%	72,0%
Будівництво	16,0%	2,6%	0,1%

Загалом, протягом періоду з січня по червень, лише в сфері роздрібної торгівлі відбувалося зростання обсягів обороту. У всіх інших сферах, таких як, будівництво, сільське господарство, промислове виробництво, оптова торгівля, а також пасажирські та вантажні перевезення спостерігався занепад (табл. 2.2)

Табл. 2.2

Порівняльна таблиця зміни обсягів виробництва та реалізації продукції

Назва галузі	2019 р (січень-червень)	2020 р (січень-червень)
Сільське господарство	5,8% ↑	18,7% ↓
Вантажні перевезення	3,4% ↑	19,6% ↓
Пасажирські перевезення	3,0% ↑	55,9% ↓
Роздрібна торгівля	10,5% ↑	3,0% ↑
Оптова торгівля	0,2% ↓	0,5% ↓
Промислове виробництво	1,3% ↑	8,3% ↓
Будівництво	25,3% ↑	5,5% ↓

Як наслідок, за підрахунками Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, рівень валового внутрішнього продукту за перше півріччя становить 6,5%.

Не зважаючи на досить жорсткі обмеження та несприятливі економічні умови, динаміка внутрішніх цін України у 2020 році, є нижчою на відміну від минулих років. Тимчасове скорочення рівня попиту внаслідок пандемії COVID-19 значно вплинуло на внутрішню та зовнішню торгівлю, але пропозиція на ринку товарів та послуг майже не зменшилася, а тому щоб реалізувати продукцію, підприємства у значній мірі не підвищували ціни. На відміну від динаміки виробництва, рівень реальної заробітної плати населення, скоротився лише у квітні (якщо порівняти з минулорічними даними). Середньомісячна заробітна плата штатного працівника за період січень-червень 2020 року коливалася в межах 10000-11000 грн. Саме збереження споживчого попиту та позитивної динаміки рівня заробітної плати пом'якшило негативні наслідки від неочікуваного «локдауну». Упродовж карантинного періоду відбувалося зростання рівня безробіття в Україні та загалом у світі. Багато компаній були вимушені відправляти співробітників у відпустку за власний рахунок або навіть скорочувати штат. В таблиці 2.3 відображені показники рівня безробіття в Україні за I-й та II-й квартал 2020 року відповідно.

## Рівень безробіття в Україні за 2020 р.

(кількість населення вказана в тис.)

2020	Всього населення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстрованих безробітних
I кв.	41830,6	17329,9	15781,3	1548,6	8,9%	349,4
II кв.	41762,1	16992,1	15362,0	1630,1	9,6%	517,7

За офіційними даними Державного центру зайнятості станом на кінець II-го кварталу рівень безробітного населення становив 9,6%, тобто майже кожен 10-й українець залишився без роботи [40]. Починаючи з червня, ситуація почала покращуватись і чисельність безробітного населення почала знижуватись.

Коронавірус вплинув і на обсяги зовнішньої торгівлі, але через відсутність значних коливань курсу долара, експорт зазнав менш втрат ніж імпорт. Державною службою статистики було зазначено, що у порівнянні з минулорічними даними, експорт продукції з України зменшився на 1,7%, а імпорт на 9,3%. На початку 2020 року Україна вела зовнішню торгівлю з 215 країнами [11]. Найбільший обсяг експортної продукції надходив до Китаю, на суму близько \$1,78 мільярда. У свою чергу, Китай став для України основним імпортером. Звідти до нас надійшло товарів на суму \$2,4 мільярда. До країн Європейського Союзу, Україна відправила продукції на \$6,19 мільярда, а отримала звідти приблизно на суму \$7,31 мільярда. Загальна сума за обсяг імпортних товарів з Росії становила \$1,56 мільярда, а до Росії -\$889,2 мільйона відповідно. Ще однією сферою, яка зазнала втрат, стала сфера закордонних інвестицій. Неочікувана пандемія та призупинка соціально-економічної активності, призвели до того, що обсяги іноземних надходжень до України знизились подекуди в 2-3 рази (таблиця 2.4) [26].

## Іноземні інвестиції за 2019-2020 рр.

Країна-інвестор	2019 р. (\$ млн)	2020 р. (\$ млн)
Німеччина	39,6↑	427,5↓
Нідерланди	186,1↑	178,4↓
Франція	79↑	45↑
Швейцарія	104,3↓	112,1↑
Велика Британія	36,2↑	21,8↑
Польща	45,9↑	48,0↑
Швеція	37,6↑	38,4↑
Білорусь	22,1↑	20,4↓
Японія	29,6↓	24,4↑
Австрія	68,2↑	38,5↑
США	58,1↑	22,8↑
Кіпр	248,3↑	366,3↓
РФ	141,5↑	10,5↑
Країни ЄС загалом	791,6↑	1735,1↓

Проаналізувавши дані, наведені в таблиці, можна стверджувати, що найбільші надходження Україна отримала від Швейцарії, у розмірі \$112,1 мільйони. Також, слід зазначити, що у 2020 році, в нашій країні відбувся відтік інвестицій на суму \$1,74 мільярди до країн Європейського Союзу.

Україна, як і більшість країн світу, вагомим втрат внаслідок пандемії COVID-19. Окрім, тисячних смертей від коронавірусу, деякі підприємці закрили свій бізнес, багато людей змінили вид діяльності, аби заробити собі на життя, економічні показники значно знизились – це та багато іншого наклало негативний відбиток на українському суспільстві.

### 2.3. Управління підприємством в умовах пандемії

Після впровадження карантинних заходів, перед мільйонами підприємців зі всього світу постало питання про належну організацію управління власним бізнесом. Оскільки далеко не кожен керівник був готовий до подібної ситуації, то для збереження власної справи потрібно було приймати швидкі та конкретні управлінські рішення.

Так, від 17 березня 2020 року, почав діяти Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)». Цей закон слугував підґрунтям для внесення поправок до багатьох інших законодавчих актів України, серед них можна виділити наступні: Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кодекс законів про працю України, Кримінальний кодекс України та ін.

Умовно, станом на 1 квітня 2020 року, малий бізнес можна поділити на декілька категорій: 1) не заборонено працювати; 2) не заборонено працювати, але заборонено приймати відвідувачів; 3) прямо дозволено працювати за певних умов; 4) діяльність обмежено; 5) працювати заборонено. Оскільки, малий бізнес найбільш чутливий до надзвичайних ситуацій та змін в економіці, то під час пандемії, більшість країн розробили спеціальні антикризові заходи для забезпечення захисту малого бізнесу від банкрутства в умовах карантину. Наприклад, влада США надасть \$1,8 мільярда малому бізнесу згідно з новою програмою захисту оплати праці. В цій програмі йдеться про покриття витрат на зарплатню за рахунок безвідсоткової позики. При цьому, за умови збереження робочих місць для працівників протягом усього карантину, позичені гроші можна не повертати. У Швейцарії на подібну програму з безвідсотковим кредитуванням бізнесу буде виділено 40 мільярдів франків. Майже усі передові країни світу використовують схожі способи захисту діяльності малого бізнесу. У свою чергу, держави з менш розвинутою економікою впроваджують програми лояльності для підприємців та послаблюють податковий тиск.

Попри, підтримку держави, з боку підприємств, доречним та необхідним буде розробка власної стратегії ведення організаційно-економічної діяльності під час пандемії. Для кожної кризи характерні свої особливості, а тому і план дій повинен бути адаптований під конкретну ситуацію.

Особливими та універсальним порадами для будь-якої сфери виробництва продукції та надання послуг, можуть бути наступні «правила»:

- 1) тимчасове скорочення витрати;
- 2) налагодження гарних відносини з постачальниками;
- 3) збереження кваліфікованих та досвідчених працівників;
- 4) укріплення репутації компанії;
- 5) збереження клієнтів під час кризової ситуації, шляхом індивідуального підходу або певних програм лояльності.

Для підприємців, одне з головних і в той же час найважче завдання, це зберегти цілісність та склад команди. Про це слід думати у першу чергу, адже без допомоги своїх колег та співробітників, майже неможливо забезпечити виконання всіх інших пунктів. Тому, більшість підприємств малого та середнього бізнесу, а також великі компанії почали шукати для себе альтернативний спосіб організації робочого процесу. Один з найоптимальніших варіантів роботи виявився онлайн-формат. Буквально сидячи вдома, люди проводили між собою наради або бізнес зустрічі, шляхом відео-конференцій. Зазвичай для цього використовували та продовжують використовувати такі програми, як ZOOM або Skype.

Якщо існує можливість впровадити дистанційну форму організації робочого процесу, то це як найкраще допоможе у вирішенні цього питання. Окрім цього, можна скоротити робочий час, або впровадити позмінний робочий графік. Якщо попри всі можливі варіанти підприємець вимушений звільнити робітників, то в такому випадку необхідно обрати найбільш м'який спосіб, щоб людина змогла скористатись у майбутньому допомогою по безробіттю.

Особливо гострим для більшості представників малого та середнього бізнесу стало питання оренди офісу, складу, магазину тощо. Оскільки, під час карантину майже була відсутня можливість оплачувати приміщення, єдине що залишалось робити, це домовлятися з орендодавцем. Прострочення орендної плати могло призвести до нарахування штрафів або навіть розірвання договору з орендодавцем. На жаль, далеко не всі змогли знайти певний компроміс і багато підприємств були змушені закритися.

Отже, управління підприємством в кризовій ситуації, а в даному випадку в умовах жорсткого карантину, потребує чітких і зважених управлінських рішень від керівництва та підтримки з боку держави. Одне з головних, це вчасно реагувати на виникаючі проблеми шляхом регулювання й координації плану дій. Чим краще підприємство підготується до надзвичайних ситуацій, тим менше часу знадобиться для відповідної реакції на економічну кризу у майбутньому.



### **РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ UNIT.CITY ПІД ЧАС КАРАНТИНУ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПАРКУ**

#### **3.1. Стан організаційно-економічної діяльності UNIT.City під час пандемії COVID-19**

Одна з основних сфер діяльності інноваційного парку UNIT.City полягає у наданні в оренду офісних приміщень та будівель для різних компаній. Перше півріччя 2020 року для офісного сегмента Києва завершилося досить непогано, на відміну від інших сфер економічної діяльності. Попри карантин, девелоперські компанії не тільки залишилися на ринку нерухомості, а й змогли надати нові пропозиції. Їх активність на ринку офісної нерухомості Києва, майже не змінилася у порівнянні з минулим роком, незважаючи на пандемію COVID-19 та карантинні обмеження.

Компанія UDP, головним акціонером якої є холдингова компанія UFuture, в листопаді 2020 року ввела в експлуатацію чергову будівлю в інноваційному парку UNIT.City, яка називається В11. На будівництво цієї споруди було витрачено 200 млн грн.

Новий бізнес-кампус В11 класу А, складається з 7-ми поверхів під офісні приміщення і терасою на останньому поверсі і при цьому має загальну площу 6 тис. м<sup>2</sup>. Це п'ята за рахунком будівля у інноваційному парку. За попередніми даними, кампус розрахований приблизно на 20 компаній-резидентів UNIT.City. Після відкриття В11, загальна площа офісних будівель в інноваційному парку становить 50 тис. м<sup>2</sup>.

За прикладом інших будівель в UNIT.City, бізнес-кампус В11 був побудований за стандартами американської системи LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), яка полягає у екологічному та енергозберігаючому принципі створення інфраструктури. Всі офісні будівлі в UNIT.City енергоефективні, а матеріали, використані при їх будівництві,

екологічні – завдяки цьому вплив на навколишнє середовище зведено до мінімуму.

Протягом наступних років(до 2025 року включно) на території парку планують збудувати п'ять нових бізнес-кампусів, які будуть формувати інноваційний кластер.

За словами Василя Хмельницького, хоч UNIT.City, як проект реалізований лише на 7%, проте його інноваційна екосистема вже встигла вплинути на розвиток технологічного сектору України.

Окрім цього, на початку грудня 2020 року, Новопечерській школі, яка розміщена на території інноваційному парку UNIT.City було надано кредит на 9 років загальною сумою 10 мільйонів євро на будівництво. Таку позику надав Чорноморський банк торгівлі та розвитку (ЧБР) - це міжнародна фінансова установа, яка була створена з метою підтримки економічного розвитку у сфері торгівлі та регіонального будівництва. ЧБР був створений за ініціативи Азербайджану, Албанії, Болгарії, Вірменії, Грузії, Греції, Молдови, Румунії, Туреччини та України. Кредитні кошти дозволять збільшити кількість учнів з 500 до 1200, та при цьому забезпечити кожного сучасними умовами для комфортної та якісної освіти [12].

Президент ЧБР, Дмитро Панкін, прокоментував: «Сучасна ефективна освіта має вирішальне значення для розвитку конкурентоспроможної економіки та постійного зростання наших країн. Тому цей проект має особливе значення для ЧБР, як банку розвитку. Ми знаємо, що нові шкільні приміщення користуються великим попитом, і вони відіграватимуть важливу роль у розвитку людського капіталу в Україні на багато років вперед».

У свою чергу Зоя Литвин, засновниця Новопечерської школи, зазначила: «Ми вдячні та пишаємось, що отримали фінансування на нову школу. Це вияв довіри з боку партнерів та підтвердження, що наш попередній досвід у побудові освітніх закладів та проєктів є професійним та успішним. Це ще й нова можливість збагатити українську освітню сферу

сучасним та інноваційним навчальним закладом. Нова школа буде розташована на території UNIT.City і матиме спеціалізацію у STEM та IT, саме тих сферах, які найбільше зростатимуть у майбутньому. Це безперечно буде найінноваційніша українська школа, яка працюватиме на розвиток потенціалу наших дітей та нашої країни».

«Сьогодні індустрія знань й освіти викликає великий інтерес у інвесторів. Ми в UNIT.City вважаємо, що банки - це наші довгострокові партнери, а не тільки джерела фінансування. Ми раді, що саме ЧБР підтримав проєкт будівництва школи в UNIT.City. Вона стане найважливішим елементом екосистеми інноваційного парку і розширить можливості в сфері освіти, пошуку і розвитку талантів, створення нових продуктів, підходів та ідей», - прокоментував фінансовий директор та партнер інноваційного парку UNIT.City, Кирило Бондар.

Новопечерська школа слідує принципам рівних можливостей для обдарованих учнів із неблагополучних сімей та підтримує стипендіальну програму, завдяки якій кожна дитина, яка прагне отримати якісну освіту, але немає достатньої фінансової спроможності, може претендувати на неї.

Навіть не зважаючи на складні економічні умови, внаслідок пандемії, інфраструктура парку продовжує розширюватися і надавати нові можливості компаніям-резидентам. При цьому, станом на жовтень 2020 року наповненість офісних приміщень становила 95%. Тобто, побудовані офіси та коворкінги, все одно користуються попитом.

На думку Василя Хмельницького, засновника проєкту UNIT.City, хоч більшість робочих процесів перейшло в онлайн, але для генерації новітніх та нестандартних ідей, важливим фактором є особисте спілкування в оффлайн. Саме тому, інноваційний парк не зазнав значних втрат. Деякі компанії розірвали орендний договір внаслідок пандемії та відсутності належної платоспроможності, але на їх місця прийшли нові підприємства.

Однак, все ж таки деякі негативні наслідки UNIT.City зазнав. Один з основних способів комунікації між компаніями або між інвесторами та

молодими підприємцями-винахідниками – це івенти. Зазвичай, івенти проводяться у вигляді бізнес конференцій або виставок, на яких присутня велика кількість людей. На території інноваційного парку існують два великі конференц-зали - UNIT.Core на 150 місць (288 метрів квадратних) та UNIT.Verse на 350 місць (315 метрів квадратних). Протягом минулих років ці приміщення дуже активно використовувалися для організації різнотипних заходів. За рік таких івентів було близько 420.

Оскільки, UNIT.City надавали ці приміщення в оренду за певну плату, то після запровадження карантину Кабінетом міністрів, цей вид доходу значно скоротився. Згідно із внесеними змінами до деяких законодавчих актів України, було введено заборону на проведення масових (розважальних, культурних, соціальних, спортивних, релігійних, рекламних та інших) заходів за участю більше ніж однієї особи на 5 квадратних метрів площі приміщення або території (якщо захід проводиться на відкритому просторі). Такі умови діють лише у зоні із «зеленим» рівнем епідемічної небезпеки [19].

На території на якій встановлено «помаранчевий» або «червоний» рівень епідемічної небезпеки впроваджується більш жорсткі умови, а саме заборона проведення масових заходів за участю більше ніж 100 осіб та більше однієї особи на 20 квадратних метрів площі приміщення або території на відкритому повітрі.

При цьому організатори заходу повністю відповідають за дотримання всіх протиепідеміологічних правил. У разі їх порушенні відповідальна особа може понести штрафні санкції або навіть бути притягнутою до кримінальної відповідальності.

Наслідки тривалого карантину не оминули і ринок нерухомості. В Україні, за офіційними даними Державної служби статистики, у 2020 році обсяг будівництва знизився приблизно на 7%, у порівнянні з минулим роком.

Найбільших втрат зазнали компанії, які спеціалізуються на будівництві житлових споруд. Окрім, «заморозки» деяких об'єктів, значно зменшився попит на купівлю квартир. Через відсутність коштів на придбання

нерухомості у споживачів, більшість проектних будівель не мають достатньо фінансових ресурсів на запуск будівництва.

Житловий комплекс UNIT.Номене став виключенням. В таблиці 3.1 можна проаналізувати основні розцінки на квартири.

Табл.3.1.

## Загальні характеристики приміщень вUNIT.Home

Кількість кімнат	Ціна, млн.грн	Площа, кв.м	Ціна за 1 кв.м, грн
1-кімнатні	від 2	32-54	53700-72800
2-кімнатні	від 4.2	79-96	50400-62500
3-кімнатні	від 4.5	98-123	45950-56300

Якщо, порівняти ціни з іншими житловими комплексами, то в UNIT.Номев 1,5-2 раза вони вищі. Це зумовлено екологічними технологіями, які використовують при будівництві та інфраструктурою парку до якого будуть входити ці побудови.Через високий рівень цін на квартири, попит на їх купівлю знизився.

В березні-травні практично всі компанії-забудовники зазначили, що показник рівня продажів знизився на 40-80% у порівнянні з весною 2019 року. Однією з основних причин зниження попиту стало хвилювання населення, унаслідок пандемії.

«Масла у вогонь» додали і гучні банкрутства великих забудовників Укрбуда та Аркади. Постійні невтішні прогнози, щодо карантину та подальшої економічної реабілітації змушують потенційних покупців відкладала придбання не дешевого житла.

Отже, 2020 рік був складним періодом для України та світу в цілому. Майже кожна сфера суспільного життя зазнала певних втрат. У свою чергу діяльність інноваційного парку UNIT.Cityне є виключенням. Попри 95% відсоткову зайнятість офісних приміщень, конференц-зали майже не користувалися попитом через обмеження на проведення масових заходів з боку держави. Тому, частина фінансових надходжень до UNIT.City зменшилась.

Також, слід зазначити, що скорочення споживчого попиту на купівлю квартир, сповільнило процес будівництва житла у UNIT.Home.

Однак, не дивлячись на складнощі пов'язані із пандемією, Василю Хмельницькому вдалося зберегти свою команду та продовжувати реалізовувати план розвитку та будівництва UNIT.City.

3.2. Стратегія збереження тенденції розвитку UNIT.City. Проект Дія.City та його сприяння розвитку діяльності інноваційного парку

За рівнем інноваційної діяльності суспільство в Україні значно відстає від Європейського Союзу, хоча має достатній потенціал для розвитку технологічного сектору економіки.

На сьогодні українська інноваційна діяльність регулюється приблизно 200-ма різними видами документів, які визначають економічні, правові та організаційні передумови державного регулювання у сфері науково-технологічних процесів. Вони направлені на забезпечення сталого економічного росту шляхом зміцнення інноваційних конкурентних переваг.

Для України, яка сьогодні тримає європейський курс розвитку, дуже важливо інтегруватися у технологічне середовище Європейського Союзу та реалізувати власний науково-технічний потенціал [24].

Провідним вікном у конкурентне середовище європейських інновацій може виступити інноваційний парк UNIT.City, але для цього необхідно вирішити цілу низку задач, які будуть сприяти впевненому виходу з кризового становища одразу на світову технологічну арену.

Окрім, забезпечення розвитку самої інфраструктури парку існує більш глобальна мета – збереження кваліфікованої й талановитої молоді в Україні, шляхом надання їм гідних робочих місць, а також створення необхідних умов, які зможуть мотивувати українців, які працюють в інших країнах, повернутися на батьківщину.

Кожен рік, тисячі людей виїжджають закордон, тому для того щоб втримати їх в Україні, для їх життя та розвитку необхідно створити умови, які б були не гіршими, а подекуди і кращими ніж у Європі та США. Якщо, наприклад, порівняти Google Campus зі своєї багаторічної філософією та моделлю роботи та UNIT.City, то у другого є можливість створити щось нове, не схоже на інших. Фактично зі створення UNIT.City може початися велика інноваційна революція у сфері суспільної життєдіяльності [25].

Одне з основних завдань команди UNIT.City у майбутньому - створити місце, де було б комфортно реалізовувати свої проекти українським стартаперам, бізнесменам, підприємцям та будь-кому, хто прагне створювати інноваційний продукт, водночас не витрачаючи купу часу аби дістатися до роботи чи зустрітися з потенційним інвестором.

На даному етапі, розбудова та розширення екосистеми парку – є пріоритетною ціллю керівництва парку. Для подальшого впровадження всієї території UNIT.City в експлуатацію, необхідно залучити більшу кількість стратегічних партнерів, у співпраці з якими, фінальний результат буде перевершувати схожі європейські проекти.

У багатьох розвинутих країнах світу, інвестиції є ефективним джерелом фінансування інноваційної діяльності. Нажаль, через високий рівень корупції у вищих органах управління та недосконале законодавство для підприємницької діяльності, закордонні інвестори неохоче вкладають кошти в розвиток тих чи інших компанії на нашій території. Тому, для подальшого розвитку України, як високотехнологічної держави та зростання рівня привабливості для іноземних інвесторів, потрібно більше успішних стартапів, які зможуть зарекомендувати себе не тільки на локальному, але й на глобальному рівні [21].

Окрім цього, один з основних аспектів, який допомагає створювати нові проекти та сприяє комунікації між учасниками технологічної сфери – це спеціалізовані івенти. Минулого року на базі UNIT.City було проведено близько 420 подій, які відвідали понад 20000 людей, при цьому більшість з

них були унікальним відвідувачами. Однак, через карантинні обмеження проводити масові заходи на декілька сотень або тисяч людей заборонено, тому на даному етапі існує можливість розробити стратегію подальшого розвитку цього сегменту, щоб у найближчому майбутньому залучити велику кількість іноземних підприємств для участі у бізнес форумах та конференціях, з метою подальшої співпраці та обміном досвідом [15].

Взагалі, проект UNIT.City не буде обмежений лише Києвом. Станом на 2020 рік подібні інноваційні парки, але менших масштабів, були запуснені у Львові та Харкові. Окрім, UFuture існують й інші компанії, які створюють технопарки, тому якщо економічна ситуація буде покращуватись, то згодом подібних місць на мапі України стане більше і це в свою чергу дасть поштовх розвитку науково-технічній та ІТ сферам.

Україна, як самостійна держава має достатній потенціал, але окрім, зусиль компаній-девелоперів, щодо розвитку новітньої технологічної галузі, керівництво держави на законодавчому рівні повинно створити всі необхідні умови, які будуть допомагати, а не ускладнювати процес виходу країни на конкурентні позиції у інноваційному секторі Європи.

Нещодавно, Міністерством цифрової трансформації на чолі з Михайлом Федоровим, було представлено проект Дія.City. Це спеціальний проект розроблений для ІТ-індустрії, який дозволяє створити сприятливе правове середовище для інформаційно-технологічних компаній в Україні. Відсутність меж для інвестування та створення робочих місць, допоможе українським та закордонним підприємцям швидко реалізовувати свої перспективні бізнес-ідеї.

Серед основних цілей Дія.City можна виділити наступні:

- Розвиток цифрової інфраструктури країни;
- Комфортне ведення інноваційної та технологічної бізнес діяльності;
- Залучення іноземних інвестицій;
- Стимулювання створення української інноваційної продукції;



- Залучення кваліфікованих працівників з інших країн;
- Формування міцної економіки в Україні.

Резидентами можуть стати будь-які компанії, діяльність яких полягає у: розробці, тестуванні, модифікації та підтримці програмного забезпечення; плануванні або проектуванні інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують комунікаційні технології, програмне забезпечення та апаратні засоби; інших види діяльності, які чітко зазначені у правилах проекту.

При цьому, компанія не може стати резидентом, якщо підпадає хоча б під один із наступних критеріїв:

- Неприбуткова організація;
- Частка держави в компанії становить 25% і більше;
- Компанія-нерезидент України;
- Власники компанії не розкриті у Єдиному державному реєстрі;
- Компанія під санкціями;
- Компанія має статус «банкрут»;
- Компанія в стані припинення;
- Частка держави-агресора в компанії 10% та більше;
- У компанії 30+ днів прострочені боргові зобов'язання перед бюджетом у розмірі 10 та більше МЗП.

У разі отримання статусу резидента програми Дія.City, компанія-учасник повинна виконувати ряд обов'язків, до яких входить:

- Протягом всього періоду резидентства відповідати прийнятим критеріям;
- Надати звіт протягом 3-х місяці про відповідність цим критеріям;
- Надати бухгалтерський звіт з обліку та фінансової діяльності;
- Щорічно надавати річний аудиторський звіт;
- Виконувати інші зобов'язання, які визначені спеціальним законодавством Дія.City.

При цьому резиденство можна втратити: за власним бажанням або внаслідок порушень обов'язків, передбачених законодавством Дія.City.

Одна з основних переваг участі у цій програмі це система оподаткування для підприємств (таблиця 3.2)[39].

Табл. 3.2

Розподілення податків за системою Дія.City

Податки на працю	Податки на компанію та її учасників
5% ПДФО	9% на "виведений капітал"
ЄСВ 22% від мінімальної заробітної праці	0% на дохід фізичної особи, отриманий як дивіденти, якщо вони не розподілялися 2 і більше роки
1,5% військовий збір	

За прогнозами експертів з IT Ukraine Association, у наступні роки буде спостерігатися стабільне розширення IT-галузі на 22–30% кожен рік. При цьому кількість спеціалістів зросте приблизно у два рази до 2024 року. За умови збільшення кількості IT-компаній на ринку, ці показники можуть бути, ще вище.

Отже, завдяки позитивній динаміці росту та налагодженій програмі Дія.City, Україна зможе зайняти передові позиції на ринку виробництва IT-продукції.

### 3.3. Основні механізми управління розвитком підприємства в умовах карантинних обмежень. Шляхи ефективного вирішення наслідків пандемії

Від поширення хвороби COVID-19, економіка України зазнала сильного удару.

Карантинні обмеження мали різні наслідки для багатьох сфер. Найбільше постраждали: сфера туристичних послуг та авіаперельотів, культурно-розважальна сфера та готельно-ресторанні підприємства. Найменше втрат зазнали: роздрібна торгівля та ринок нерухомості. Галузі технологій, фармацевтики та логістики навпаки отримали додатковий прибуток [23].

Близько 61% керівників підприємств внаслідок погіршення економічного положення були змушені зменшити заробітну плату співробітникам або відправити їх у відпустку за власні кошти. Деякі з керівників взагалі звільнили частину персоналу через неспроможність виплачувати зарплатню. Більше половини компаній змінили свою стратегію розвитку та інвестування. 29% всіх організацій на період нокдауну тимчасово призупинили свою робочу діяльність. 39% підприємств відмовилися від оренди деяких приміщень або домовилися з орендодавцем про часткову зміну умов договору. 23% - зменшили витрати на маркетингову діяльність та PR. Тисячі підприємців були змушені змінити рід діяльності або взагалі закрити власну справу.

В той же час, для деяких компаній, карантин став гарною можливістю, який сприяв розвитку: 71% організацій запустили на ринок нову власну продукцію, при цьому 10% - збільшили бюджет на маркетингові послуги і просування на ринку. 61% компаній найближчим часом планують розробити новий продукт або послугу. 58% зосередять сили на оптимізації витрат. 55% готуються до укладання нових партнерських угод та розробляють стратегію покращення клієнтського сервісу [16].

Окрім, цього після першої хвилі карантинних обмежень деякі компанії вже почали частково змінювати свою бізнес-модель шляхом використання новітніх технологій у своїй організаційно-виробничій діяльності. Близько третини Українських фірм планують розширити свою клієнтську базу та вийти на новий ринок збуту. Деякі підприємці частину доходів планують направити у сферу навчання та розвитку своєї команди.

Загалом, діяльність окремих підприємств залежала та продовжує залежати від попередньої підготовки до кризових явищ та грамотного стратегічного планування подальшої організаційно-виробничої діяльності.

2020 рік виявився дуже складним для малого та середнього бізнесу. Перед українськими підприємствами постало багато завдань, які, насамперед,

направлені на збереження ресурсів компанії та забезпеченні її економічного розвитку:

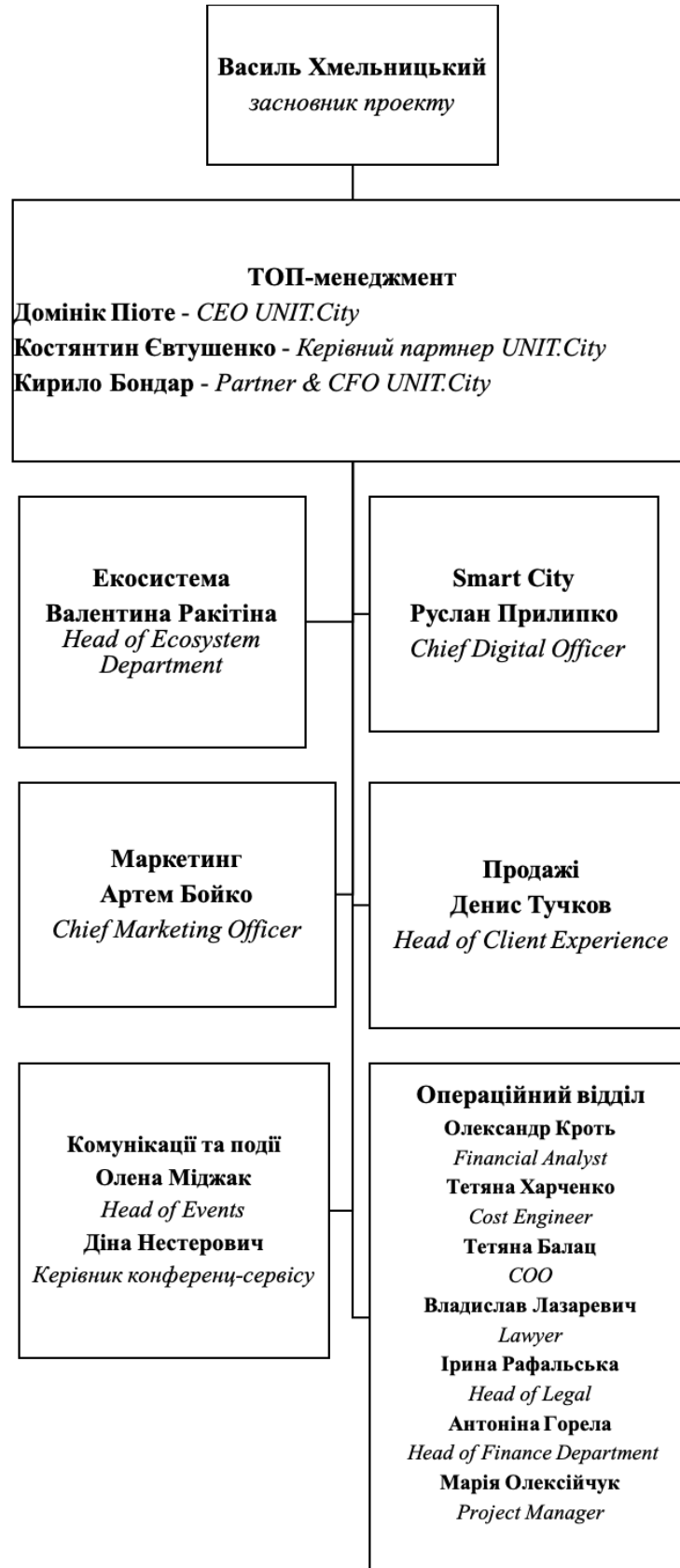
- створення додаткових капітальних резервів для можливих кризових явищ;
- розробка ефективної стратегії управління підприємством та в умовах пандемії;
- розвиток онлайн напрямку діяльності підприємства;
- відновлення попиту на продукцію компанії, шляхом маркетингових інструментів залучення клієнтів;
- створення додаткових робочих місць, для забезпечення трудової зайнятості населення [17].

Якщо, окремо проаналізувати діяльність UNIT.City під час карантину, то завдяки умілому керівництву топ-менеджменту, рівень доходу та кількість резидентів інноваційного парку не сильно знизилася. На території комплексу були дотримані всі епідеміологічні заходи та при цьому організована комфортна та безпечна робота всіх компаній- резидентів.

С самого початку карантину, засновник проекту Василь Хмельницький зі своєю командою, організували робочий процес так, щоб жоден співробітник не залишився без роботи та заробітної плати. Всі відділи UNIT.City (рис.3.1), а саме топ-менеджмент, відділ екосистеми, маркетингу, продажів, Smart City, відділ комунікації та подій, а також операційний відділ - всі вони залишилися працювати в штатному режимі без звільнень. Для цього раніше був створений резервний фонд оплати праці [20].

Окрім, цього робочі процеси, які можна було перенести в онлайн простір, були перенесені, а важливі наради та бізнес зустрічі проводилися оффлайн для найбільшої ефективності, але із дотриманням всіх рекомендацій щодо запобігання зараження COVID-19.

Такі дії дали змогу UNIT.City не тільки зберегти свої економічні позиції, а й забезпечити позитивну динаміку розвитку інфраструктури.



Організаціо-управлінська структура UNIT.City

Проаналізувавши модель організаційно-економічного управління інноваційним парком UNIT.City в умовах пандемії, можна виділити наступні критерії ефективних механізмів:

1. Збереження команди компанії, дає змогу швидше та ефективніше знаходити варіанти вирішення певних труднощів, а також забезпечувати розвиток підприємства, навіть в умовах пандемії та занепаду економічного положення країни;

2. Важливим фактором, який впливає на ефективність розробки та прийняття стратегічних рішень – це жива комунікація між членами керівництва компанії.

3. Переосмислення факту, того що світ не живе в постійній кризі, а просто швидко змінюється, дає можливість не чекати «кращих часів», а починати створювати вже сьогодні.

Такий підхід до управління, дав змогу UNIT.City в 2020 році, попри пандемією, побудувати новий бізнес-кампус B11, укласти декілька фінансово важливих угод та зберегти рівень наповненості офісних приміщень компаніями-резидентами на 95%.

Отже, грамотно сформовані організаційно-економічні механізми управління підприємством є важливим критерієм, який здатний забезпечити економічне зростання компанії навіть в умовах пандемії викликаній розповсюдженням вірусної хвороби COVID-19.

## ВИСНОВОК

Успішний розвитку економіки країни, останнім часом тісно пов'язаний з інноваційними розробками, появою нових технологій та розвитком високотехнологічного виробництва.

Стабільна динаміка росту інноваційної сфери країни, у майбутньому може допомогти їй зайняти передові місця серед інших розвинених країн світу.

Незважаючи на велику частку вчених, інженерів та людей з вищою технічною освітою, Україна має не високі показники, які характеризують її інноваційний розвиток. Ті спеціалісти з України, які дійсно можуть створювати конкурентний продукт, шукають кращих умов в інших країнах.

В даній роботі було визначено основні передумови розвитку інноваційних технологій в Україні та впливи пандемії COVID-19 на економічне положення інноваційного парку UNIT.City. Окрім цього було досліджено економічні сфери, які зазнали найбільших втрат під час обмежувальних карантинних заходів, а також виявлено основні шляхи покращення роботи механізмів управління та забезпечення розвитку підприємства в умовах пандемії.

Проведений аналіз даних свідчить, що Україна володіє великою кількістю ресурсів та при цьому має достатній потенціал, щоб стати провідною країною у Східній Європі. Вигідне географічне положення та наявність великої кількості ідейних та висококваліфікованих спеціалістів – ці фактори є одними з основних, які можуть допомогти у формуванні стабільної та розвиненої економіки.

Останнім часом спостерігається позитивна тенденція щодо розвитку ІТ-сфери країни і за деякими даними, до 2025 року, кількість фахівців та профільних компаній у сфері розробок зросте приблизно у два рази.

Оскільки, основою для інноваційної конкурентоспроможності України має стати людський ресурс, то саме для таких спеціалістів створюють спеціальні місця з необхідною інфраструктурою.

Одним з таких місць виступив інноваційний парк UNIT.City. Він був відкритий у 2017 році, але вже встигнув позитивно вплинути на розвиток інноваційний розвиток країни.

Не дивлячись на негативні наслідки від пандемії COVID-19 для економіки України та світу в цілому, керівництво UNIT.City завдяки ефективним організаційно-економічним механізмам управління, не тільки змогло зберегти свої ресурси, а й забезпечити розвиток цього проекту.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційні парки: досвід України та світу - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://business.ua/uk/innovatsijni-parki-dosvid-ukrajini-ta-svitu>
2. Двигуни інновацій: як працюють найбільші технологічні парки світу - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://investment-estate.com/uk/novosti/dvyguny-innovaciy-yak-pracyuyut-naubilshi-tehnologichni-parku-svitu>
3. - Електронний ресурс: [режим доступу]: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1551/1/Розвиток%20та%20функціонування%20технопарків%20світовий%20досвід%20та%20специфіка%20в%20Україні.pdf>
4. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2019/07/03/stan-innov-diyaln-2018f.pdf>
5. Global Innovation Index - 2020 Report - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2020-report#>
6. Індустріальні парки чи кластери. Що краще стимулює інновації? - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/industrialni-parki-chi-klasteri-scho-krasche-sti-347478/>
7. Національна академія наук України – Інноваційна Україна 2020 - Електронний ресурс: [режим доступу]: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2015/07/Інноваційна-Україна-2020++.pdf>
8. Місце сили: навіщо Україні індустріальні та технопарки - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://mind.ua/publications/20204723-misce-sili-navishcho-ukrayini-industrialni-ta-tehnoparki>

9. Гайд українською ІТ-індустрією: топ-10 важливих цифр - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://mind.ua/publications/20193091-gajd-ukrayinskoju-it-industrieyu-top-10-vazhlivih-cifr>
10. Державне підприємство "Український інститут інтелектуальної власності" – Інфографіка «Кількість зареєстрованих патентів» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://ukrpatent.org/uk/articles/vsjogo>
11. Інформаційний портал «Hromadske» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://hromadske.ua/posts/zovnishnya-torgivlya-ukrayini-prodovzhuye-padati-eksport-uprav-na-17-import-na-93>
12. Офіційний сайт UNIT.City - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://unit.city/novopecherska-shkola-otrimala-kredit-vid-chbtr-na-stvorennya-novoї-budivli-v-unit-city-2/>
13. Урядовий портал виконавчої влади України - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantinu-ta-zapr-641>
14. Інформаційний портал «#ШОТАМ» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://shotam.info/u-stolychnyy-innovatsiynyy-park-unit-city-investuiut-70-milyoniv-dolariv/>
15. Інформаційний портал «The Village» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://www.the-village.com.ua/village/business/buisness-interview/293511-hto-takiy-noviy-seo-unit-city-dominik-piote-pro-plan-na-100-startapiv-i-poradi-dzheka-ma>
16. Портал новин Житомир.info - COVID-19: наслідки для бізнесу- Електронний ресурс: [режим доступу]: [https://www.zhitomir.info/post\\_2788.html](https://www.zhitomir.info/post_2788.html)
17. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://www.businesslaw.org.ua/strategiya-innovaciinogo-rozvutku-ukrainy/>

18. Офіційний сайт компанії UFuture - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://ufuture.com/uk/udp-vidkrila-novij-biznes-kampus-b11-v-unit-city/>
19. Інформаційний портал «#ШОТАМ» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://shotam.info/u-stolychnyy-innovatsiynyy-park-unit-city-investuiut-70-milyoniv-dolariv/>
20. Офіційний сайт UNIT.City - Команда - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://unit.city/department/operations-ua/>
21. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" – Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» - Електронний ресурс: [режим доступу]: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2018/156.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/156.pdf)
22. Інформаційний портал «Commercial Property» - Офісний сегмент Києва: в умовах пандемії - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://commercialproperty.ua/analitics/ofisniy-segment-ki-va-v-umovakh-pandemii/>
23. Інформаційний портал «Економічна правда» - Коронавірус VS бізнес: половина підприємців протримається на карантині не більше місяця - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/04/2/658857/>
24. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології - Електронний ресурс: [режим доступу]: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf>
25. Державна науково-технічна бібліотека України - Інноваційна діяльність та технопарки - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/Інн.діял.Ікв.2020.pdf>
26. Аналітичний портал «Слово і діло» - Скільки іноземних інвестицій надійшло до України у 2020 році - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://ru.slovoidilo.ua/2020/09/04/infografika/finansy/skolko-inostrannykh-investicij-postupilo-ukrainu-2020-godu>

27. Офіційний сайт державного проекту «Дія» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://plan2.dii.gov.ua>
28. Офіційний сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України - Е-резидентство - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://thedigital.gov.ua/projects/e-residency>
29. Інформаційний сайт «Українські кластери» - Топ 5 ІТ-кластерів України - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://ucluster.org/blog/2020/04/top5-it-klasteriv-ukraini/>
30. Офіційний сайт державного проекту «Безпека дітей в інтернеті» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://stop-sexting.in.ua>
31. Офіційний сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України - Новини - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://thedigital.gov.ua/cnnp>
32. Електронна енциклопедія «Wikipedia» - Кремнієва долина - Електронний ресурс: [режим доступу]: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кремнієва\\_долина](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кремнієва_долина)
33. Інформаційне інтернет видання «Vector» - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://vctr.media/unit-city-bez-maksov-27330/>
34. Електронна енциклопедія «Wikipedia» - UNIT.City - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://uk.wikipedia.org/wiki/UNIT.City>
35. Офіційний сайт UNIT.City - NEST - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://unit.city/nest/>
36. UNIT.Perks - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://ecosystem.unit.city/perks/>
37. Офіційний сайт UNIT.City – Наші резиденти - Електронний ресурс: [режим доступу]: [https://unit.city/resident\\_type/akseleratori/](https://unit.city/resident_type/akseleratori/)
38. Офіційний сайт новітньої лабораторії FabLab Fabricator - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://fabricator.me>
39. Офіційний сайт Міністерства та Комітету цифрової трансформації України - Презентація проекту «Дія.City» - Електронний ресурс: [режим

доступу]: <https://city-backend.dii.gov.ua/storage/uploads/files/shares/page/home/Дія%20City%20Презентація.pdf>

40. Інформаційний портал «Економічна правда» - В Україні побільшало безробітних - Електронний ресурс: [режим доступу]: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/09/25/665522/>