

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 2(7), 2022

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

Київ 2022

**Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

№ 2(7), 2022

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №24821–14761 ПР від 19.04.2021р.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

Журнал входить до переліку наукових фахових видань.

Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

ISSN 2786-5398	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну
Засновник і видавець:	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
Головний редактор:	Грищенко І.М. , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
Заступник головного редактора:	Ганущак-Єфіменко Л.М. , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

Кривонос Олена Олександрівна – відповідальний секретар.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 331а

тел./факс: +38 (044) 256-84-27

e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.edu.ua>

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 8 від 22.06.2022 р.

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2022

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

JOURNAL
of STRATEGIC ECONOMIC
RESEARCH

№ 2(7), 2022

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2

Scientific Specialized Edition

Issued: 6 times a year

Founded: December, 1999

Kyiv 2022

The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is

KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design", which in turn was the legal successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR).

№ 2(7), 2022 The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002
The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).

ISSN 2786-5398 The journal is registered in ISSN International Centre, Paris
The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

Owner and Publisher: Kyiv National University of Technologies and Design
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str.

Editor-in-Chief: **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

Deputy Editor: **Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko** – Dr., professor

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

EDITORIAL OFFICE:

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str., office 1-0331a

Tel./fax: +38 (044) 256-84-27

e-mail: econ-vistnyk@knu.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 8 of 22.06.2022

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© **Kyiv National University of Technologies and Design, 2022**

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ
наукового фахового видання
«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Головний редактор:

Грищенко Іван Михайлович – доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0001-7572-4757.

Заступник головного редактора:

Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0002-4458-2984.

Члени редакційної колегії:

Гавриш Олег Анатолійович – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-1961-3267.

Денисенко Микола Павлович – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-8767-9762.

Касич Алла Олександрівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

Куклін Олег Володимирович – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний бізнес-коледж, Україна; ORCID 0000-0001-6904-3496.

Лепейко Тетяна Іванівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

Мягих Ірина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

Ніфатова Олена Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-9325-6176.

Ольшанська Олександра Володимирівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-1535-7742.

Радіонова Наталія Йосипівна – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-8855-2963.

Скрипник Маргарита Іванівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-6205-0754.

Тарасенко Ірина Олексіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

Щербак Валерія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7918-6033.

Denis Ushakov – PhD, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University, International College, Bangkok, Thailand; ORCID 0000-0001-6413-6116.

Dietmar Vahs – PhD, Professor, Germany.

Giorgi Gvartadze – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

Hendrik S. Doss – PhD, Professor, Germany.

Rafal Rebilas – PhD, Vice Dean of the Faculty of Management, IT and Social Studies, University of Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

William H. Meyers – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

Zdzisława Dacko-Pikiewicz – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

Plavčan Peter – Prof., CSc., Ing., Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic; ORCID 0000-0001-7088-6108.

Skibniewski Mirosław – Prof., Ph.D., Dr.h.c., Honor. Prof., University of Maryland, College Park, USA; ORCID 0000-0002-7102-753X.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 4, к. 331а

тел./факс: +38 (044) 256-84-27; e-mail: econ-vistnyk@knutd.edu.ua; <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

ЗМІСТ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Бєбко С. В.**
Концептуальні орієнтири створення синергетичного ефекту консолідації та диверсифікації ресурсів при реалізації механізму управління кооперацією закладів вищої освіти 8
- 2 **Яценко В. В.**
Структурно-динамічний аналіз соціальної відповідальності закладів вищої освіти в контексті стратегічного управління 22

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 3 **Ажаман І. А., Гордєєв О. Ю., Петрищенко Н. А.**
Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України 30
- 4 **Плавчан П.**
Обґрунтування ролі інтелектуальної власності у створенні конкурентних переваг на міжнародному ринку 41
- 5 **Хаустова Є. Б., Сова Р. О.**
Наслідки від COVID-пандемії для розвитку підприємницької діяльності та ведення міжнародного бізнесу в Україні 48

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 6 **Данько Ю. І.**
Формування векторів управління розвитком бізнесу сільських територій 58
- 7 **Жигалкевич Ж. М.**
Управлінські аспекти розвитку бізнесу 67
- 8 **Єршова О. О., Гончаренко І. М.**
Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі 75
- 9 **Костинець Ю. В., Колесник Б. О.**
Порівняння засобів збільшення власної аудиторії бренду у соціальних мережах 86
- 10 **Шкода М. С.**
Модель управління розвитком бізнесу на кластерних умовах 105

TABLE OF CONTENTS

MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Bebko S. V.**
Conceptual orientations of creation of synergetic effect of consolidation and diversification of resources in the implementation of the mechanism of mechanism in 8
- 2 **Yatsenko V. V.**
Structural and dynamic analysis of social responsibility of higher education institutions in the context of strategic management 22

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 3 **Azhaman I. A., Hordieiev O. Yu., Petryshchenko N. A.**
Strategic analysis of the external environment of the construction industry of Ukraine 30
- 4 **Plavčan P.**
Substantiation of the role of intellectual property in creating competitive advantages in the international market 41
- 5 **Khaustova Ye. B., Sova R. O.**
Consequences of the COVID-pandemic for the development of entrepreneurial activity and international business in Ukraine 48

MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 6 **Danko Yu. I.**
Formation of vectors of management of business development of rural areas 58
- 7 **Zhygalkevych Z. M.**
Management aspects of business development 67
- 8 **Yershova O. O., Goncharenko I. M.**
Modern models of business development management: essence, types, innovative business models 75
- 9 **Kostynets Yu. V., Kolesnyk B. O.**
Comparison of means to increase the brand's own audience on social networks 86
- 10 **Shkoda M. S.**
Management model of business development based on cluster constrains 105

УДК 336.22612+378+001.895

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.1

Світлана В. Бебко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОРІЄНТИРИ СТВОРЕННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ
КОНСОЛІДАЦІЇ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РЕСУРСІВ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ КООПЕРАЦІЄЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті висвітлено специфіку та ключові елементи методики щодо консолідації та диверсифікації ресурсів при реалізації механізму управління кооперацією закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що розвиток сучасної вищої освіти будь-якої країни в умовах глобалізованого світу неможливо уявити поза процесом її інтернаціоналізації, що відбувається у формі міжнародної кооперації. Визначено, що інтернаціоналізація та інтеграція вищої освіти в глобально-міжнародному аспекті ставить багато нових питань перед теорією і практикою. Найважливіші з них – що є загальне і особливе в освіті і науці, які закономірності, форми, методи управління є універсальними, а які діють у діапазоні конкретних умов різних країн, як найкращим чином виконувати функції освіти й науки у міжнародній діяльності, у чому полягають особливості національного стилю в освіті і розвитку університету як інституту освіти, в організаційній поведінці, системах управління, наскільки ці особливості важливі для досягнення бажаних результатів. Обґрунтовано, що, міжнародне співробітництво у цій галузі підтримує інновації та створення робочих місць у інтегрованих закладах вищої освіти, забезпечуючи мобільність навичок між країнами. Встановлено, що міжнародна кооперація закладів вищої освіти сприяє підвищенню якості та актуальності своєї вищої освіти та професійної освіти та навчанню за допомогою регулярного відстеження випускників. З урахуванням результатів наукових досліджень, виділено та проаналізовано ключові чинники розвитку системи вищої освіти України, зокрема це: значний науково-технічний та інтелектуальний потенціал, особливо у сфері технічних, природничих та медичних наук; значна мережа вищих навчальних закладів, що стимулює конкуренцію на ринку освітніх послуг; високий рівень доступності вищої освіти (у вищих навчальних закладах навчаються майже 90% випускників середніх шкіл, що є одним із найвищих показників у світі); орієнтація розвитку системи вищої освіти з урахуванням міжнародних (у тому числі європейських) критеріїв і стандартів, у тому числі імплементація Болонської декларації.

Ключові слова: кооперація закладів вищої освіти; диверсифікація ресурсів; консолідація; синергія; інноваційний розвиток.

Светлана В. Бебко

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОРИЕНТИРЫ СОЗДАНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО
ЭФФЕКТА КОНСОЛИДАЦИИ И ДИВЕРСИФИКАЦИИ РЕСУРСОВ ПРИ
РЕАЛИЗАЦИИ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КООПЕРАЦИЕЙ УЧРЕЖДЕНИЯ

В статье отражена специфика и ключевые элементы методики консолидации и диверсификации ресурсов при реализации механизма управления кооперацией учреждений высшего образования. Обосновано, что развитие современного высшего образования любой страны в условиях глобализирующегося мира невозможно представить вне процесса ее интернационализации, происходящего в форме международной кооперации. Установлено, что интернационализация и интеграция высшего образования в глобально-международном аспекте ставит много новых вопросов перед теорией и практикой. Важнейшие из них – это общее и особенное в образовании и науке, какие закономерности, формы, методы

управления являются универсальными, а действующие в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции образования и науки в международной деятельности, в чем заключаются особенности национального стиля в образовании и развитии университета как института образования, в организационном поведении, системах управления, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов. Обосновано, что международное сотрудничество в данной области поддерживает инновации и создание рабочих мест в интегрированных учреждениях высшего образования, обеспечивая мобильность навыков между странами. Установлено, что международная кооперация высшего образования способствует повышению качества и актуальности своего высшего образования и профессионального образования и обучению с помощью регулярного отслеживания выпускников. С учетом результатов научных исследований, выделены и проанализированы ключевые факторы развития системы высшей системы Украины, в частности: значительный научно-технический и интеллектуальный потенциал, особенно в сфере технических, естественных и медицинских наук; значительная сеть высших учебных заведений, стимулирующая конкуренцию на рынке образовательных услуг; высокий уровень доступности высшего образования (в высших учебных заведениях обучаются почти 90% выпускников средних школ, являющихся одним из самых высоких показателей в мире); ориентация на развитие системы высшего образования с учетом международных (в том числе европейских) критериев и стандартов, в том числе имплементация Болонской декларации.

Ключевые слова: кооперация заведений высшего образования; диверсификация ресурсов; консолидация; синергия; инновационное развитие.

Svitlana V. Bebko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**CONCEPTUAL ORIENTATIONS OF CREATION OF SYNERGETIC EFFECT
OF CONSOLIDATION AND DIVERSIFICATION OF RESOURCES IN THE
IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM OF MECHANISM IN**

The article highlights the specifics and key elements of the methodology for consolidation and diversification of resources in the implementation of the mechanism of cooperation management of higher education institutions. It is substantiated that the development of modern higher education in any country in a globalized world is impossible to imagine outside the process of its internationalization, which takes place in the form of international cooperation. It is determined that the internationalization and integration of higher education in the global and international aspect raises many new questions for theory and practice. The most important of them – what is common and special in education and science, which laws, forms, methods of management are universal, and which operate in the range of specific conditions of different countries, how best to perform the functions of education and science in international activities. national style in education and development of the university as an institution of education, in organizational behavior, management systems, how important these features are to achieve the desired results. It is substantiated that international cooperation in this field supports innovation and job creation in integrated higher education institutions, ensuring the mobility of skills between countries. It is established that the international cooperation of higher education institutions contributes to improving the quality and relevance of their higher education and vocational education and training through regular monitoring of graduates. Taking into account the results of scientific research, the key factors of development of the higher system of Ukraine are identified and analyzed, in particular: significant scientific, technical and intellectual potential, especially in the field of technical, natural and medical sciences; a significant network of higher education

institutions that stimulates competition in the market of educational services; high level of access to higher education (almost 90% of secondary school graduates study in higher educational institutions, which is one of the highest rates in the world); orientation of the development of the higher education system taking into account international (including European) criteria and standards, including the implementation of the Bologna Declaration.

Keywords: *cooperation of higher education institutions; diversification of resources; consolidation; synergy; innovative development.*

Постановка проблеми. Заклади вищої освіти всього світу усвідомлюють необхідність виходу за межі кампусів та кордонів, щоб охопити весь світ та виконати своє завдання щодо розвитку ефективних навичок у майбутніх спеціалістів. Університети ЄС мають довгу історію співпраці у галузі вищої освіти між його державами-членами, міжнародна академічна мережа все більше залучає країни-партнери за межами Європи для просування цього міжнародного виміру через підтримку співпраці та політичного діалогу. Це вигідно всім закладам вищої освіти різних країн. Тобто, співпраця між університетами допомагає залучати кращі таланти в галузі вищої освіти в заклади вищої освіти країн, які відстають у своєму розвитку, сприяти взаємному навчанню та міжнародному порівнянню, що сприятиме вдосконаленню досліджень та викладання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо формування синергетичного ефекту консолідації та диверсифікації ресурсів неодноразово висвітлювалося як іноземними науковцями, так і українськими дослідниками. П.Ю. Буряк, В.М. Бойко, Л.Є. Сухомлин, Г.М. Швороб, І.Г. Яненкова вважають, що синергетичний ефект ефективності інтеграційних процесів між підприємствами та організаціями може розраховуватися як співвідношення отриманих окремих ефектів (доходів) від споріднених (аналогічних) видів діяльності з витратами, які було здійснено для отримання цих результатів [1–3]. Аналіз досліджень та публікацій показує, що питання розробки методики щодо консолідації та диверсифікації ресурсів при реалізації механізму управління кооперацією закладів вищої освіти досі лишається відкритим та потребує удосконалення.

Невирішені раніше частини дослідження. Загальновизнано, що періоди навчання чи викладання за кордоном збільшують можливості працевлаштування. І в глобальному масштабі ця мобільність спонукає майбутні покоління мислити поза національними кордонами з міжнародного погляду. Більше того, міжнародне співробітництво у сфері вищої освіти є ефективним інструментом посилення ініціатив публічної дипломатії університетів у всьому світі, сприяючи підтримці політики розширення та добросусідства, міжнародного розвитку, міграції та міжкультурного діалогу. Розвивати та підтримувати міцні міжособистісні контакти між вченими та випускниками, які намагаються впоратися із загальними проблемами.

Мета дослідження полягає в розробленні методичного підґрунтя щодо консолідації та диверсифікації ресурсів при реалізації механізму управління кооперацією закладів вищої освіти.

Виклад основних результатів. Визначені нами концептуальні орієнтири управління кооперацією закладів вищої освіти для розвитку глобальної конкурентоспроможності: 1) сталий розвиток якості вищої освіти на засадах дотримання людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства закону та поваги до прав людини, у тому числі прав осіб, що належать до меншин; 2) розвиток людського потенціалу забезпечення гендерної рівності, інклюзивності та справедливості надання послуг вищої освіти в умовах кооперації; 3) кооперація досліджень та інновацій у міжнародних закладах вищої освіти, особливо пов'язаних з «зеленим» та цифровим переходом суспільства; 4) формування

транснаціональних ексклюзивних компетенцій майбутніх фахівців за рахунок отримання наскрізних навичок, що сприяють підприємництву, інноваціям та творчості; 5) міжнародна студентська та викладацька освітня та науково-дослідна мобільність; 6) залучення всіх рівнів стейкхолдерів до підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності [3].

Відповідно до першого орієнтиру для країн-партнерів у всьому світі підтримка співробітництва в галузі вищої освіти має важливе значення для посилення набуття та розвитку навичок відповідно до цілей ООН у галузі сталого розвитку, зокрема, якості надання послуг вищої освіти. Багато проектів співробітництва у галузі вищої освіти розвивають необхідний потенціал для ефективного просування до інших цілей, таких як, наприклад, підвищення ефективності використання енергії, захист морського середовища та забезпечення продовольчої безпеки та інших основних напрямків сталого розвитку країн. Дотримання першого концептуального орієнтиру дозволило суттєво підвищити якість та конкурентоспроможність вищої освіти у рамках учасників програми Європейських університетських альянсів. Ця програма ініціювала транснаціональну співпрацю, призначену для кооперації між мовами, кордонами, навчальними програмами та дисциплінами для вирішення соціальних проблем та нестачі навичок у певному регіоні. 42 альянси перебувають на експериментальній стадії, у першій хвилі було створено 17 альянсів за участю 114 закладів вищої освіти із 24 країн-членів. Цьому підтвердження озвучено на саміті у Гетеборзі у 2017 році, де у висновках Європейської ради запропонована низка ініціатив, у тому числі: «... зміцнювати стратегічне партнерство між вищими навчальними закладами по всьому ЄС та сприяти прийняттю до 2024 року конституції приблизно двадцяти європейських університетів», які будуть мережами університетів по всьому ЄС, створені знизу, що дозволить студентам здобути вищу освіту. Поєднання періодів навчання у кількох країнах ЄС і сприятиме міжнародній конкурентоспроможності європейських університетів» [2, 3].

Створення єдиного освітнього простору дозволяє залучити у кооперацію та співпрацю міжнародні заклади вищої освіти як транснаціональні альянси, де мають просуватися людські цінності та ідентичність, якість та конкурентоспроможність вищої освіти. Очікується, що альянси:

- включають партнерів з усіх типів закладів вищої освіти та охоплюють широкі географічні регіони;
- засновані на спільно спланованій довгостроковій стратегії сталого розвитку, орієнтованій на стійкість, перевагу та людські цінності;
- пропонувати навчальні програми, орієнтовані на студентів, які реалізуються спільно в міжуніверситетських кампусах, де різні студентські спільноти можуть розробляти свої власні програми та відчувати мобільність на всіх рівнях навчання;
- прийняти підхід, заснований на викликах, коли студенти, академічні кола та зовнішні партнери можуть співпрацювати у міждисциплінарних командах для вирішення найважливіших проблем сталого розвитку.

Цінності пошани людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства закону та поваги до прав людини, у тому числі прав осіб, що належать до меншин, є основою для забезпечення концептуального орієнтиру – забезпечення сталого розвитку якості вищої освіти. Високоякісна та інклюзивна освіта та навчання на всіх рівнях необхідні для створення та підтримки згуртованого освітнього суспільства на міжнародному рівні. Знання загальної культурної спадщини та різноманітності країн, спрямоване на заохочення почуття приналежності, яке передає спільні цінності, сприяння інклюзивній освіті та заохочення вивчення своєї країни та її держав-членів освітньої кооперації, щоб сприяти розвитку почуття приналежності до своєї власної школи, місцевості та країни. Дотримання цього

концептуального орієнту управління кооперацією закладів вищої освіти спрямовано на зміцнення соціальної згуртованості та боротьбу з ксенофобією, радикалізацією, що викликає розбіжності націоналізмом та поширенням фейкових новин. Для досягнення цих цілей він виступає за:

- просування спільних цінностей на всіх рівнях освіти;
- просування більш інклюзивної освіти;
- просування міжнародного виміру освіти за одночасного посилення повноважень національних адміністрацій у цій галузі;
- широкий спектр допомоги викладачам та закладам вищої освіти.

Дотримання концептуального орієнту управління кооперацією закладів вищої освіти для розвитку глобальної конкурентоспроможності дозволяє розширити зону кооперації досліджень та інновацій у міжнародних закладах вищої освіти. Ці дії відповідають поточній діяльності на різноманітних інституцій та інструментів фінансування науково-дослідної діяльності, наприклад, програми Erasmus+, Європейські структурні та інвестиційні фонди. Використання цього інструментарію дозволяє формувати та розвивати навички, особливо в галузі STEM (наука, технологія, інженерія та математика) та ІКТ. Крім того, у зв'язку із «зеленим» та цифровим переходом суспільства виникають потреби у нових навичках. Міжнародні заклади вищої освіти мають діяти, щоб забезпечити постійний розвиток потенціалу та залишатися економічно конкурентоспроможним у глобальному масштабі. Слід заохочувати більшу кількість громадян до вивчення предметів, у яких відчувається брак навичок та потреба у робочій силі. Всі учні повинні придбати просунуті міжпредметні навички, такі як критичне мислення та вирішення проблем, а також ключові компетенції, такі як обчислювальні та цифрові навички, щоб вони могли досягти успіху після закінчення навчання.

Міжнародна кооперація закладів вищої освіти сприяє розробці більш відповідних програм вищої освіти STEM та інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ), що базуються на підході до освіти STEAM (наука, технологія, інженерія, мистецтво та математика). STEAM – це міждисциплінарний набір підходів до освіти, які руйнують традиційні бар'єри між предметами та дисциплінами, щоб пов'язати освіту STEM та ІКТ із мистецтвом, гуманітарними та соціальними науками. Цей підхід полегшує змішування знань між областями навчання STEM та іншими областями навчання та включає навчання на основі досвіду. Підхід STEAM сприяє кращому контекстуалізації питань STEM у політичному, екологічному, соціально-економічному та культурному плані. Підхід STEAM допомагає вирішити як нестачу основних навичок, так і розвинути наскрізні навички, що сприяють підприємству, інноваціям та творчості.

Міжнародна кооперація закладів вищої освіти сприяє підвищенню якості та актуальності своєї вищої освіти та професійної освіти та навчання за допомогою регулярного відстеження випускників. Мета полягає в тому, щоб оцінити, чи є знання, навички та компетенції випускників досить якісними та актуальними, щоб вони могли бути успішними у сьогоdnішньому та завтрашньому світі праці. Ці зусилля щодо покращення сумісності даних про успішність випускників на міжнародному рівні сприятимуть створенню до 2025 року справжнього міжнародного освітнього простору. Ініціатива надасть політикам ключову інформацію, яка дозволить їм вирішувати різні транснаціональні проблеми в галузі освіти та навичок, використовуючи підхід, що базується на фактичних даних.

Крім того, супровід випускників сприяє:

- покращити студентський досвід та визначити можливості для підвищення ефективності викладання та навчання;
- виявляти нерівності в освіті та знаходити шляхи їх усунення;

- розширити можливості працевлаштування недавніх випускників за рахунок покращення планування навичок та їх відповідності до потреб роботодавців, розробки навчальних програм та профорієнтації;
- надати інформацію про моделі транскордонної мобільності, у тому числі про надлишок і дефіцит нових регіональних навичок – так званий «відплив мізків» та «приплив умів»;
- ефективно цільові інвестиції у якісну освіту, адаптовану до потреб суспільства;
- визначити методи, які найкраще готують випускників до активної громадянської позиції.

Моніторинг випускників закладів вищої освіти дозволяє здійснити відстеження випускників у державах-членах кооперації. Так, наприклад, у 2020 році було проведено пілотне опитування випускників у восьми країнах (Австрія, Хорватія, Чехія, Німеччина, Греція, Литва, Мальта та Норвегія) для оцінки даних на національному рівні та порівняння між державами-членами. Ці дані забезпечать корисну емпіричну базу для розробників політики та практикуючих фахівців у галузі вищої освіти, які розробляють навчальні програми. На підставі аналізу отриманої інформації можна обґрунтувати спеціальні заходи щодо нарощування потенціалу в кожній державі-члені кооперації, щоб національні адміністрації та слідчі групи в державах-членах були готові до скоординованого правозастосовного механізму. Ці заходи спрямовані, зокрема, на те, щоб допомогти зацікавленим сторонам взяти на себе відповідальність за проект відстеження випускників та зміцнення потенціалу в галузі інформаційних технологій та статистики з цією метою:

- забезпечує безперервний обмін між країнами та подальшу гармонізацію зусиль щодо відстеження випускників шляхом створення мережі національних експертів з кожної держави-члена для керівництва національними зусиллями щодо відстеження випускників та полегшення зв'язку зі своїми колегами;
- досліджує способи вдосконалення підходу до збору даних про випускників шляхом отримання інформації з існуючих національних адміністративних баз даних у співпраці з мережею національних експертів;
- організує нові дослідження та заходи щодо взаємного навчання для покращення доказової бази методів відстеження випускників та більш ефективного використання даних.

У 2014 році всім країнам світу було надано доступ до програми Erasmus+, яка тепер є невід'ємною частиною регіонального співробітництва ЄС у всьому світі з метою сприяння скороченню бідності та сприянню сталому зростанню включно. Erasmus+ підтримує модернізацію навчальних програм, допомагає підвищити якість викладання та освіти, а також підтримує більш прозоре управління освітою та співробітництво у державному та приватному секторах у цій галузі. Більше інформації про роль Erasmus+ у міжнародному співробітництві у глобальному масштабі у регіональних інформаційних бюлетенях флагаманської програми ЄС з освіти [5].

В міжнародних закладах вищої освіти відбуваються зміни. Безліч амбітних ініціатив відкривають період трансформації для установ по всьому світу, а разом із ним і більш взаємопов'язану, відкриту, інклюзивну та цифрову дослідницьку екосистему. Альянси міжнародних закладів вищої освіти є піонерами змін, які змінять вищу освіту майбутнього. На дослідному фронті мережі та альянси дають простір для експериментів з академічною співпрацею для колективного вирішення великих завдань. Зрештою, співпраця та мобільність студентів та дослідників між ЗВО матимуть ключове значення для стимулювання інновацій, різноманітності та конкурентоспроможності, позиціонуючи академічні організації як ключові зацікавлені сторони у підтримці цієї стратегії сталого зростання.

Виходячи з цього, синергетичний ефект консолідації та диверсифікації ресурсів при реалізації механізму управління кооперацією закладів вищої освіти для розвитку глобальної конкурентоспроможності загалом можна визначити за формулою:

$$E_{\text{синер}} = \sum_{i=1}^n C_i(1+r), \quad (1)$$

де r – дисконтна ставка;

C_i – економія, отримана за i -ою конкурентною перевагою j -м ЗВО-учасником кооперації.

$$C_{RA} = \Delta RA_j - I_{RA_j}; \quad (2)$$

$$C_{HC} = \Delta HC_j - I_{HC_j}; \quad (3)$$

$$C_{RP} = \Delta RP_j - I_{RP_j}; \quad (4)$$

$$C_{SU} = \Delta SU_j - I_{SU_j}; \quad (5)$$

$$C_{IM} = \Delta IM_j - I_{IM_j}; \quad (6)$$

$$C_{QS} = \Delta QS_j - I_{QS_j}, \quad (7)$$

де ΔRA – підвищення рейтингу в системі «Академічний рейтинг університетів світу» j -м ЗВО-учасником кооперації;

ΔHC – збільшення кількості науково-педагогічного персоналу j -го ЗВО-учасника кооперації, що мають високий рейтинг та індекс цитування;

ΔRP – збільшення кількості міжнародних науково-дослідних проектів j -м ЗВО-учасником кооперації;

ΔSU – збільшення кількості відкритих міжнародних start-up проектів випускників j -го ЗВО-учасника кооперації;

ΔIM – збільшення обсягу міжнародної студентської та викладацької освітньої та науково-дослідної мобільності j -го ЗВО-учасника кооперації;

ΔQS – підвищення рейтингу в «QS World University Rankings» j -м ЗВО-учасником кооперації;

I_{RA} – витрати j -го ЗВО-учасника кооперації на оплату праці науково-педагогічного персоналу;

I_{HC} – витрати j -го ЗВО-учасника кооперації на оплату публікацій науково-педагогічного персоналу у журналах наукометричних баз даних Scopus, Web of Science;

I_{RP} – витрати j -го ЗВО-учасника кооперації на підготовку та реалізацію міжнародних науково-дослідних проектів;

I_{SU} – витрати на відкриття міжнародних start-up проектів випускників j -го ЗВО-учасника кооперації;

I_{IM} – витрати j -го ЗВО-учасника на організацію міжнародної студентської та викладацької освітньої та науково-дослідної мобільності;

I_{QS} – витрати j -го ЗВО-учасника на кооперацію зі стекхолдерами.

Подальші розрахунки осанки синергетичного ефекту консолідації та диверсифікації ресурсів при реалізації механізму управління кооперацією закладів вищої освіти для розвитку глобальної конкурентоспроможності будуть базуватися на методичному підході, що запропонований дослідниками Р. А. Corning, S. Knoll [4; 5]. З точки зору цих дослідників оцінку синергетичного ефекту можливо виконувати з використанням двох підходів: статистичного та експертного:

$$E_{\text{синер}}^{\Sigma} = [\sum_{i=1}^n C_i \pm \Delta C_i] \times K_i^j, \quad (8)$$

де ΔC_i – додатковий економічний ефект від диверсифікації дії окремих конкурентних переваг;

n – кількість конкурентних переваг ЗВО-учасника кооперації;

K_i^j – коефіцієнт додаткових витрат (консолідації) та диверсифікації (або послаблення) ресурсів ЗВО-учасників [1–3].

Вихідні дані для розрахунку потенційного синергетичного ефекту взаємодії ЗВО-учасників кооперації Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД) наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Оцінка ефектів від консолідації та диверсифікації ресурсів
закладів вищої освіти – учасників кооперації КНУТД**

ЗВО	Показники											
	RA	HC	RP	SU	IM	QS	IRA	INC	IRP	ISU	IM	IQS
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
КНУТД	7,6	5,0	4,0	1,4	7,7	3,8	2,7	2,8	2,1	2,8	2,1	1,8
Азербайджанський державний університет культури і мистецтв	6,5	3,8	3,5	0,6	2,7	2,2	2,8	2,7	2,4	1,4	2,3	2,3
Тбіліський гуманітарний навчальний університет	7,1	4,4	3,3	1,1	3,7	2,8	2,7	2,8	2,3	2,2	2,5	1,8
Державний університет Акакія Церетелі, м. Кутаїсі	6,1	5,3	5,6	2,4	6,6	2,6	2,6	2,4	2,6	1,6	1,4	1,3
Естонський університет прикладних наук	8,2	5,1	4,9	1,4	1,1	2,8	2,7	2,1	2,1	2,4	1,9	2,6
POLIARTE – Політехнічний університет прикладного мистецтва, м. Анкона, Естонія	7,1	4,7	4,4	1,2	2,7	3,1	2,4	2,4	2,7	2,9	1,2	2,3
Технологічний університет Цілу, Китайська Народна Республіка	7,5	5,1	4,1	7,3	4,5	7,4	2,5	1,5	2,1	1,7	2,1	2,7
Пекінський університет технологій і бізнесу	6,3	4,3	3,4	6,4	4,3	6,6	1,0	2,1	1,4	1,0	2,3	1,7
Балтійська міжнародна академія, Латвійська Республіка	7,5	4,5	3,3	4,1	7,7	4,5	2,1	2,3	2,5	1,6	1,5	1,7

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RISEBA Університет прикладних наук, Латвійська Республіка	7,9	4,7	4,1	1,2	2,7	4,3	2,2	2,5	1,9	2,4	2,1	2,0
Університет Вітовта Магнуса, Литовська республіка	6,2	3,4	2,3	4,9	4,3	5,1	2,7	3,7	1,4	1,0	2,4	2,1
Технічний університет Молдови	3,2	4,2	3,7	2,8	2,7	3,6	1,4	1,2	2,2	1,3	1,1	1,3
Державний педагогічний Університет ім. Іона Крянге, Молдова	4,6	4,8	3,4	2,1	4,7	3,1	1,4	1,9	1,4	1,5	1,4	1,7
Дортмундський університет прикладних наук та мистецтв, Німеччина	7,7	6,2	6,8	4,0	5,4	5,1	1,6	2,8	2,8	1,9	1,9	2,3
Кельцький технологічний Університет «Політехніка Свентокшиська», Польща	6,8	3,9	3,7	5,4	5,8	3,1	1,7	1,9	2,2	1,2	2,1	2,3
Держаний університет "Люблінська політехніка", Польща	6,5	3,9	3,4	4,1	3,9	4,4	2,1	1,4	2,1	1,5	1,4	2,1
Краківська гірничо-металургійна академія, Польща	6,3	4,7	3,9	4,1	4,0	3,8	1,4	1,7	2,2	2,2	1,7	1,9
Інститут шкіряної індустрії, Польща	8,2	5,5	5,4	4,7	4,4	3,8	2,7	2,6	1,8	1,8	2,1	1,9
Вища школа інформатики та мистецтва, Польща	7,7	5,3	4,1	4,5	5,7	3,8	2,7	2,8	2,2	1,5	2,2	1,7
Вища Школа Бізнесу, м. Домброва Гурніча, Польща	6,9	3,7	3,1	4,1	4,8	4,1	1,5	1,3	2,6	1,6	1,8	2,1
Саутгемптонський університет, Велика Британія	7,0	4,8	3,9	6,0	4,1	5,7	2,7	2,5	2,7	1,5	1,7	1,3
Плімутський університет Маджон, Велика Британія	6,4	4,5	3,2	5,8	5,2	5,5	2,7	1,5	1,8	1,9	1,5	1,6
Університет Шеффілд Халлам, Велика Британія	7,0	4,5	3,2	4,3	4,5	4,2	1,7	1,8	1,7	1,4	2,2	2,0
Школа сучасного бізнесу у м. Белград, Сербія	6,7	3,2	2,9	4,9	5,4	5,2	1,7	1,6	1,8	2,3	1,7	1,8
Академія мистецтв у Банській Бистриці, Словачія	8,0	5,6	5,6	3,1	5,7	3,6	1,9	1,8	2,3	2,3	1,5	1,9
Технологічний університет Таджикистану	4,1	5,2	5,3	4,9	4,7	3,1	1,1	1,7	1,3	1,5	1,6	1,3
Таджицький державний університет комерції	4,5	5,2	4,6	4,4	2,7	3,1	1,1	1,7	1,2	1,2	1,7	1,4
Університет Насі Ваурам Вели, Туреччина	4,1	3,8	3,6	4,1	4,5	4,1	1,5	1,3	2,0	1,8	1,8	1,7
Ушакський університет, Туреччина	5,7	3,4	2,9	3,5	2,7	3,1	1,2	1,7	1,3	1,3	1,4	1,3

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Міжнародний Університет туризму «Шовковий шлях», Узбекистан	5,3	4,3	4,6	3,5	5,3	3,1	1,8	2,0	1,2	1,5	1,9	1,1
Ташкентський інститут текстильної та легкої промисловості, Узбекистан	4,1	4,1	3,6	3,8	3,8	3,2	1,4	1,1	2,1	1,7	1,9	1,3
Технологічний університет, Чехія	4,2	3,7	4,4	3,5	3,6	3,1	1,3	1,5	1,8	1,3	2,2	1,5
Технічний університет м. Ліберець, Чехія	4,5	3,2	4,8	4,1	3,4	4,1	1,8	2,3	2,1	1,5	1,6	1,3

Для аналізу впливу використання окремих конкурентних переваг закладів вищої освіти – учасників кооперації КНУТД на синергетичний ефект консолідації та диверсифікації ресурсів було застосовано множинний регресійний аналіз. Результати множинного регресійного аналізу представлені у наступних таблицях: Таблиця 2 "Зведена модель", Таблиця 3 "Дисперсійний аналіз (ANOVA) та Таблиця 4 "Коефіцієнти".

Таблиця 2

Зведена модель результатів регресійного аналізу оцінки ефектів від консолідації та диверсифікації ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації КНУТД

Model	R	R Square	Adjusted R Squared	Std. Error of the Estimation
1	0.795	0.631	0.409	7.205

Таблиця 3

Дисперсійний аналіз (ANOVA) оцінки ефектів від консолідації та диверсифікації ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації КНУТД

Multiple Regression Results		
Dependent: Ef	Multiple R = ,79451049	F = 2,853070
No. of cases: 33	R ² = ,63124691	df = 12,20
	adjusted R ² = ,40999506	p = ,018538
	Standard error of estimate: 7,205661132	
Intercept: -28,29283427	Std.Error: 13,73892	t(20) = -2,059 p = ,0527
RA b* = ,112	HC b* = -,16	RP b* = ,045
SU b* = ,017	IM b* = ,022	QS b* = ,539
IRA b* = ,011	IHC b* = ,045	IRP b* = ,353
ISU b* = ,140	IIM b* = ,197	IQS b* = ,017

Рівняння регресії (з 12 незалежними змінними) статистично значимо пов'язано з Синергетичним ефектом ЗВО ($p = 0,0527 < 0,1$) (див. табл. 2 "Зведена модель" та табл. 3 "Дисперсійний" ANOVA). Коефіцієнт множинної кореляції у вибірці дорівнює 0,795, що вказує на те, що приблизно 80% дисперсії синергетичного ефекту кооперації ЗВО можна віднести до лінійної комбінації запропонованих показників синергетичного ефекту (рівняння 2–7). Важливо відзначити, що залежність синергетичного ефекту від консолідації (економії) та диверсифікації (власне витрат) ресурсів доцільно визначити за допомогою факторного аналізу [6, 7]. Результати факторного аналізу наведені на рис. 1.

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (Data) Extraction: Principal components (Marked loadings are >.700000)	
	Factor 1	Factor 2
RA	0,860889	0,287739
HC	0,964811	-0,211635
RP	0,754171	-0,448259
SU	0,744721	-0,116348
IM	0,939498	0,273980
QS	0,800026	-0,258955
I _{RA}	0,273980	-0,762160
I _{HC}	-0,629877	-0,813631
I _{RP}	-0,596352	-0,665405
I _{SU}	-0,626993	-0,840345
I _{IM}	-0,282600	-0,512525
I _{QS}	-0,621529	-0,833564
Expl.Var	3,514052	2,152860
Prp.Totl	0,492838	0,379405

Рис. 1. Факторний аналіз оцінки ефектів від консолідації та диверсифікації ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації з КНУТД (лістинг програми STATISTICA 13)

За даними рис. 1 залежність синергетичного ефекту від консолідації ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації з КНУТД відображається першим фактором, де величина дисперсії становить 49,284% і має такий вигляд (рівняння 9):

$$C_i = 1/3,514 \times (0,861RA + 0,965HC + 0,754RP + 0,745SU + 0,939IM + 0,8QS). \quad (9)$$

Залежність синергетичного ефекту від диверсифікації (додаткових витрат) ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації з КНУТД відображається другим фактором, де величина дисперсії становить 37,941% і має такий вигляд (рівняння 10):

$$\Delta C_i = 1/2,153 \times (-0,762I_{RA_i} - 0,814I_{HC_i} - 0,665I_{RP_i} - 0,840I_{SU_i} - 0,513I_{IM_i} - 0,834I_{QS_i}). \quad (10)$$

Щоб краще зрозуміти взаємозв'язок між аналізованими змінними, вплив окремих видів конкурентних переваг на отримання синергетичного ефекту від консолідації ресурсів та диверсифікації витрат, корисно побудувати діаграми розсіювання. Діаграма розсіювання показує, чи позитивно чи негативно корелюють аналізовані змінні. При позитивній кореляції лінія йде нагору. При негативній кореляції лінія йде вниз. Діаграма розсіювання також показує силу кореляції двох змінних. Коли кореляція слабка, точки розкидані всюди без ладу. Коли кореляція сильна, можна побачити накопичення точок навколо прямої лінії (рис. 2; 3).

З рис. 2, 3 видно, що між змінними, що спостерігаються, простежується сильна позитивна кореляція.

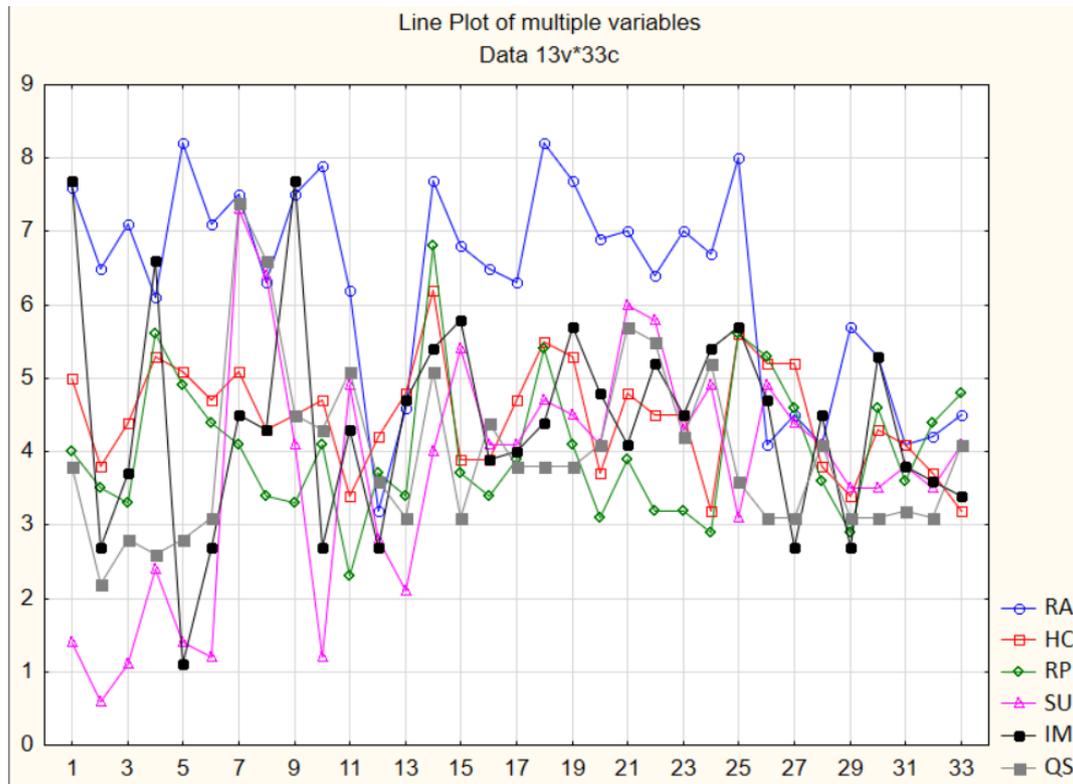


Рис. 2. Діаграма розсіювання в Matlab консолідації ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації з КНУТД

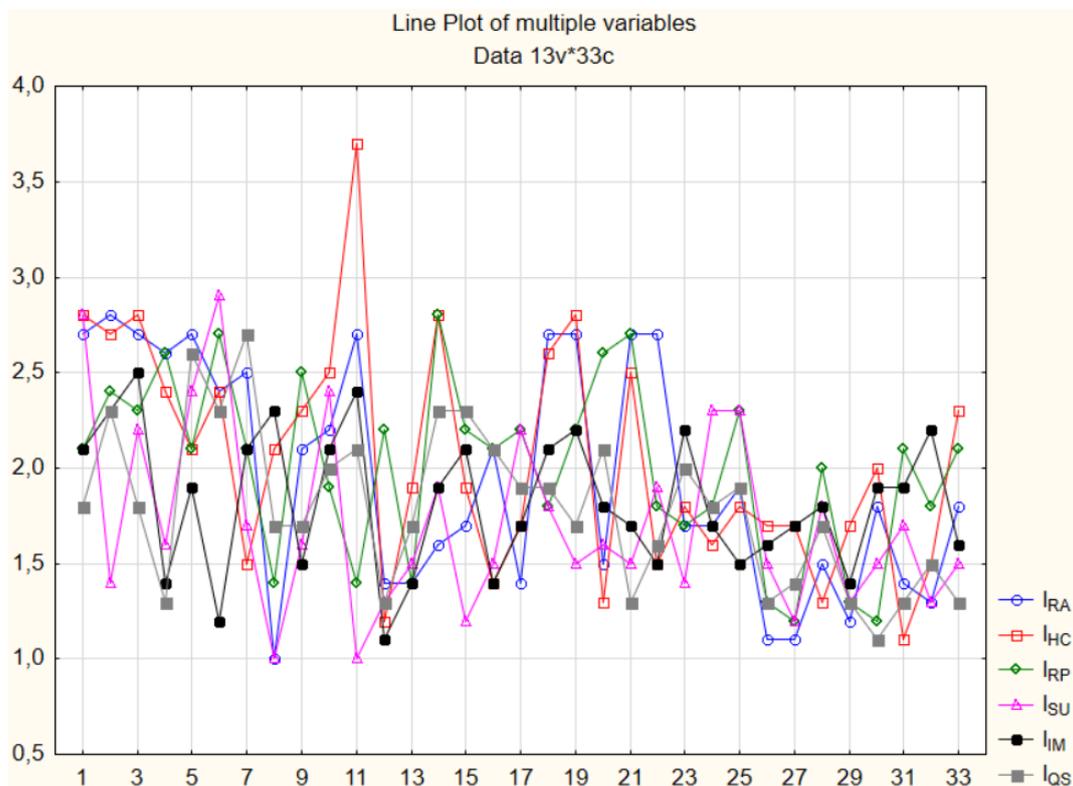


Рис. 3. Діаграма розсіювання в Matlab диверсифікації ресурсів закладів вищої освіти – учасників кооперації з КНУТД

Висновки. Так, ЗВО, що мають високий рейтинг в системі «Академічний рейтинг університетів світу», також мають високий показник кількості науково-педагогічного персоналу, що мають високий рейтинг та індекс цитування. ЗВО, що мають високі результати змінної "Кількість міжнародних науково-дослідних проєктів", також мають високі результати по міжнародній студентській та викладацькій освітній та науково-дослідній мобільності. ЗВО, що мають високі результати змінної "Кількість відкритих міжнародних start-up проєктів випускників", також мають високі результати по рейтингу в «QS World University Rankings».

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Вуриак, Р. Ю. (2003). Теоретико-методологічні основи інтеграційних процесів у сфері підприємництва: автореф. дис... д-ра екон. наук [Theoretical and methodological bases of integration processes in the field of entrepreneurship: dissertation abstract of the Department of Economic Sciences]. Lviv. 40 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Boiko, B. M., Сухомлин, Л. Ye., Швороб, Н. М. (2005). Methodychni aspekty otsinky efektyvnosti pprotseciv intehpatsii pidpnyemctv [Methodological aspects of evaluating the effectiveness of enterprise integration processes]. <i>Наук. вісн. HUDPC України (eкономіка, право) = Scientific Bulletin HUDPC of Ukraine (economics, law)</i>, № 5 (32). URL: http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php [in Ukrainian].</p> <p>3. Yanenkova, I. H. (2011). Synephetychnyi efekt zactocyvannia ophanizatsiinoho resursy na riznykh rivniakh upravlinnia innovatsiinoiu diialnictiu [Synergetic effect of organizational development on different levels of innovation management]. <i>Ekonomika i pphnozuvannia = Economics and forecasting</i>, № 2, P. 82–92 [in Ukrainian].</p> <p>4. Corning, P. A. (1995). Synergy and self-organization in the evolution of complex systems. <i>System Research</i>, № 12 (2), P. 89–121.</p> <p>5. Knoll, S. (2008). Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization. Gabler Verlag. 389 p.</p> <p>6. Green, S. B., Salkind, N. J. (2016). Using SPSS for Windows and Macintosh, Books a la Carte; Pearson: London, UK.</p> <p>7. Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics; Sage Publications: New York, NY, USA.</p> | <p>1. Буряк П. Ю. Теоретико-методологічні основи інтеграційних процесів у сфері підприємництва: автореф. дис... д-ра екон. наук. Л., 2003. 40 с.</p> <p>2. Бойко В. М., Сухомлин Л. Є., Швороб Г. М. Методичні аспекти оцінки ефективності процесів інтеграції підприємств. <i>Наук. вісн. НУДПС України (економіка, право)</i>. 2005. № 5 (32). URL: http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php.</p> <p>3. Яненкова І. Г. Синергетичний ефект застосування організаційного ресурсу на різних рівнях управління інноваційною діяльністю. <i>Економіка і прогнозування</i>. 2011. № 2. С. 82–92.</p> <p>4. Corning P. A. Synergy and self-organization in the evolution of complex systems. <i>System Research</i>. 1995. № 12 (2). P. 89–121.</p> <p>5. Knoll S. Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization. Gabler Verlag, 2008. 389 p.</p> <p>6. Green, S.B.; Salkind, N.J. Using SPSS for Windows and Macintosh, Books a la Carte; Pearson: London, UK, 2016.</p> <p>7. Field A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics; Sage Publications: New York, NY, USA, 2013.</p> |
|--|--|

-
- | | |
|--|--|
| 8. Wagner, W.E., III. (2019). Using IBM SPSS Statistics for Research Methods and Social Science Statistics; Sage Publications: New York, NY, USA. | 8. Wagner W. E. III. Using IBM SPSS Statistics for Research Methods and Social Science Statistics; Sage Publications: New York, NY, USA, 2019. |
| 9. Leech, N. L., Barrett, K. C., Morgan, G. A. (2014). IBM SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation; Routledge: London, UK. | 9. Leech N. L., Barrett K. C., Morgan, G.A. IBM SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation; Routledge: London, UK, 2014. |
| 10. Gryshchenko, I. M., Verhun, M. O., Prokhorovskyi, A. S. (2021). Building a network of energy knowledge hub centres to forecast the priority development of energy efficiency and energy saving programmes in higher education institutions. <i>Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research</i> , № 6, P. 35–44. DOI: 10.30857/2786-5398.2021.6.4. | 10. Gryshchenko I. M., Verhun M. O., Prokhorovskyi A. S. Building a network of energy knowledge hub centres to forecast the priority development of energy efficiency and energy saving programmes in higher education institutions. <i>Журнал стратегічних економічних досліджень = Journal of Strategic Economic Research</i> . 2021. № 6. С. 35–44. DOI: 10.30857/2786-5398.2021.6.4. |

УДК 378:[33.021:330.3+005.35]

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.2

Валентина В. Яценко

*Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»
Харківської обласної ради, Україна*

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті висвітлено питання щодо структурно-динамічного аналізу соціальної відповідальності закладів вищої освіти в контексті стратегічного управління. Зростання значення етичної поведінки та стратегічний вектор розвитку суспільства, спрямований на поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності, спонукає заклади вищої освіти все більше уваги приділяти принципам та цінностям, спрямованим на забезпечення належного рівня вирішення освітніх і соціальних проблем суспільства. Необхідність включення елементів соціальної відповідальності в стратегічне управління закладів вищої освіти пояснюється їх здатністю впливати на різноманітні групи інтересів та можливістю сприяти соціальному розвитку. Соціальну відповідальність закладу вищої освіти в контексті стратегічного управління слід розглядати як політику постійного удосконалення з метою ефективного виконання його соціальної місії через різні сфери управління: організаційну сферу, сферу освіти, сферу та соціальну сферу. У статті висвітлюється можливість розширення потенціалу впливу ЗВО на зацікавлені сторони через використання інструментарію соціальної відповідальності в стратегічному управлінні. Стратегічні рішення ЗВО впливають на різноманітні зацікавлені сторони в організаційних, освітніх, наукових і соціальних сферах, і важливість цього питання також впливає з уявлення, що ЗВО є важливою ланкою у створенні добробуту суспільства. Таким чином, єдиний шлях для підвищення цінності соціальної відповідальності для ЗВО реалізується через інтеграцію її в стратегічне управління. Місія, цілі та конкретні стратегічні дії, повинні відповідати потребам та очікуванням зацікавлених сторін, а також координувати весь процес, використовуючи стратегічний план як інструмент управління.

Ключові слова: соціальна відповідальність; заклади вищої освіти; структурно-динамічний аналіз.

Валентина В. Яценко

*Коммунальное учреждение «Харьковская гуманитарно-педагогическая академия»
Харьковского областного совета, Украина*

СТРУКТУРНО-ДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье отражены вопросы структурно-динамического анализа социальной ответственности учреждений высшего образования в контексте стратегического управления. Рост значения нравственного поведения и стратегический вектор развития общества, направленный на распространение концепции корпоративной социальной ответственности, побуждает учреждения высшего образования все больше внимания уделять принципам и ценностям, направленным на обеспечение надлежащего уровня решения образовательных и социальных проблем общества. Необходимость включения элементов социальной ответственности в стратегическое управление учреждений высшего образования объясняется их способностью влиять на различные группы интересов и способствовать социальному развитию. Социальную ответственность высшего образования в контексте стратегического управления следует рассматривать как

политику постійного удосконалення з метою ефективного виконання його соціальної місії через різні сфери управління: організаційну сферу, сферу освіти, сферу і соціальну сферу. В статті освітлюється можливість розширення потенціалу впливу ЗВО на зацікавлені сторони за допомогою використання інструментарію соціальної відповідальності в стратегічному управлінні. Стратегічні рішення ЗВО впливають на різноманітні зацікавлені сторони в організаційних, освітніх, наукових і соціальних сферах, і важливість цього питання також випливає з того, що ЗВО є важливим ланкою в створенні благополуччя суспільства. Таким чином, єдиний шлях до підвищення цінності соціальної відповідальності для ЗВО реалізується через інтеграцію її в стратегічне управління. Місія, цілі і конкретні стратегічні дії повинні відповідати потребам і очікуванням зацікавлених сторін, а також координувати весь процес, використовуючи стратегічний план як інструмент управління.

Ключові слова: соціальна відповідальність; заклади вищої освіти; структурно-динамічний аналіз.

Valentyna V. Yatsenko

*Municipal Establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy"
of the Kharkiv Regional Council, Ukraine*

STRUCTURAL AND DYNAMIC ANALYSIS OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT

The article highlights the issues of structural and dynamic analysis of social responsibility of higher education institutions in the context of strategic management. The growing importance of ethical behavior and the strategic vector of society's development, aimed at spreading the concept of corporate social responsibility, encourages higher education institutions to pay more attention to principles and values aimed at ensuring the appropriate level of educational and social problems. The need to include elements of social responsibility in the strategic management of higher education institutions is explained by their ability to influence various interest groups and the ability to promote social development. The social responsibility of a higher education institution in the context of strategic management should be seen as a policy of continuous improvement in order to effectively fulfill its social mission through various areas of governance: organizational, educational, social and social. The article highlights the possibility of expanding the potential of higher education institutions to influence stakeholders through the use of social responsibility tools in strategic management. The strategic decisions of higher education institutions influence a variety of stakeholders in the organizational, educational, scientific and social spheres, and the importance of this issue also stems from the idea that higher education institutions are an important link in the well-being of society. Thus, the only way to increase the value of social responsibility for higher education institutions is through its integration into strategic management. The mission, goals and specific strategic actions must meet the needs and expectations of stakeholders, as well as coordinate the whole process, using the strategic plan as a management tool.

Keywords: social responsibility; institutions of higher education; structural and dynamic analysis.

Постановка проблеми. Заклади вищої освіти відіграють визначальну роль в соціальному розвитку економіки та формуванні добробуту нації. Зростання значення етичної поведінки та стратегічний вектор розвитку суспільства, спрямований на поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності, спонукає заклади вищої освіти все

більше уваги приділяти принципам та цінностям, спрямованим на забезпечення належного рівня вирішення освітніх і соціальних проблем суспільства. Необхідність включення елементів соціальної відповідальності в стратегічне управління закладів вищої освіти пояснюється їх здатністю впливати на різноманітні групи інтересів та можливістю сприяти соціальному розвитку. Враховуючи той факт, що заклади вищої освіти є корпоративними суб'єктами з великим колом зацікавлених сторін, серед яких, студентство, наукова спільнота, уряд, роботодавці, бізнес тощо, інноваційний розвиток та визначення стратегічних цілей університету має, в першу чергу, враховувати очікування суспільства в цілому та зацікавлених сторін зокрема. У цьому контексті управління закладами вищої освіти спрямовано на формування та досягнення стратегічних планів та корпоративних практик, які стають важливою складовою інноваційного розвитку для досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Отже, актуальності набуває дослідження, спрямоване на структурно-динамічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності закладів вищої освіти в умовах інноваційного розвитку.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. Слід відмітити, що сьогодні питання корпоративної соціальної відповідності найбільшим чином зосереджено навколо сфери бізнесу. Це пояснюється тим, що прерогативою успіху та прибутковості компаній стає модель морального управління [1], що супроводжуватиметься зростанням ролі етичної поведінки та філантропії в комерційній сфері. Наукові дослідження, присвячені питанню доцільності складання звітів з КСВ для бізнесу та наслідкам від ведення соціально-відповідальної діяльності, які проявляються через позитивну реакцію суспільства [2] вже сформували парадигму доданої репутаційної цінності для суб'єктів підприємництва. Більш того, в роботах багатьох науковців [3–5] все частіше відображається риторика щодо нового покоління споживачів, які представляють собою більш чутливу і обережну громадськість, особливість якої проявляється через зацікавленість у етичній та екологічній політиці всієї організації. На відміну від розповсюдження наукового інтересу навколо питання корпоративної соціальної відповідальності в бізнес сфері, наукова обґрунтованість та методологічний базис впровадження концепції КСВ в закладах вищої освіти залишається сформованим недостатньо, що особливо стосується українських реалій. Звичайно, окремі аспекти концепції університетської соціальної відповідальності представлені в дослідження вітчизняних науковців. Так, наприклад, І. Ховрак [6,7] надає достатньо ґрунтовне дослідження соціальної відповідальності закладів вищої освіти в контексті розвитку регіонів, окреслюючи стратегічні орієнтири для закладів вищої освіти щодо між секторної взаємодії учасників регіональних відносин. Дослідження в аспекті поглиблення знань щодо бенчмаркетингових практик соціальної відповідальності університетів в частині імплементації зарубіжного досвіду та формування університетської інноваційної еко-системи проводили такі науковці, як В. Щербак, Л. Ганущак-Єфіменко, О. Ніфатова [8, 9]. Основу дослідження питання впливу соціальної відповідальності на конкурентоспроможність освітніх послуг складають напрацювання І. Грищенко [10] та К. Бутко [11] та ін.

Мета дослідження. Метою статті є проведення структурно-динамічного аналізу соціальної відповідальності закладів вищої освіти в контексті стратегічного управління.

Результати дослідження: Перш, ніж розглядати структурно-динамічний аналіз соціальної відповідальності закладів вищої освіти в контексті стратегічного управління, необхідності набуває перегляд концепції КСВ в аспекті її інтерпретації в контексті соціальної відповідальності закладів вищої освіти. Еволюційний розвиток КСВ призвів до усвідомлення того, що соціальна відповідальність в своєму волонтаризмі не може розглядатися як інструмент формування економічних вигід [12]. У цьому контексті заклади вищої освіти відіграють соціальну роль для суспільства, формуючи добровільний характер

соціальної відповідальності. Дотримання КСВ обґрунтовується в першу чергу соціальними цілями громадськості, а також залежить від розміру компанії або бізнес-одиниці: більш великі компанії мають більші ресурси для здійснення соціально-відповідальної діяльності. Для університетського сектору така залежність також зберігається, оскільки більші за розмірами заклади вищої освіти мають більший вплив на навколишнє середовище і впливають на повсякденну роботу більшої кількості людей.

Розвиток концепції КСВ призвів до того, що з часом, вона була адаптована до різних типів організації. Переосмислення відносин між суспільством і корпоративною продуктивністю сформувало бачення того, що організації повинні краще розуміти соціальні потреби, формуючи синергізм між капіталізмом та соціальною сферою. Слід відмітити, що роль соціальної відповідальності закладу вищої освіти в першу чергу зосереджена на здатності впливати на освіту громадян у глобалізованому світі, а також на побудові справедливого суспільства.

Соціальну відповідальність закладу вищої освіти в контексті стратегічного управління слід розглядати як політику постійного удосконалення з метою ефективного виконання його соціальної місії через різні сфери управління:

- організаційну сферу – ЗВО як суб'єкт з власною структурою, який споживає, має персонал і створює відходи;
- сферу освіти – ЗВО як суб'єкт, який відповідає за підготовку студентів;
- сферу науки – ЗВО як суб'єкт, який здійснює дослідження, виробляє ноу-хау та здійснює трансфер технологій;
- соціальну сферу – ЗВО як суб'єкт, який взаємодіє з іншими зацікавленими сторонами, спільнотами та соціальними підсистемами.

Слід відзначити, що значення університету зростає, оскільки зміщення акцентів в місії ЗВО передбачає її формування на основі концепції передачі знань суспільству, відповідаючи соціальним запитам громадськості.

З точки зору структурно-динамічного аналізу соціальної відповідальності ЗВО слід, на нашу думку, керуватися системою підходів, які формують структуру сприйняття теорії корпоративного суспільства. На рис. 1 представлена структурно-динамічна система підходів до визначення соціальної відповідальності ЗВО.

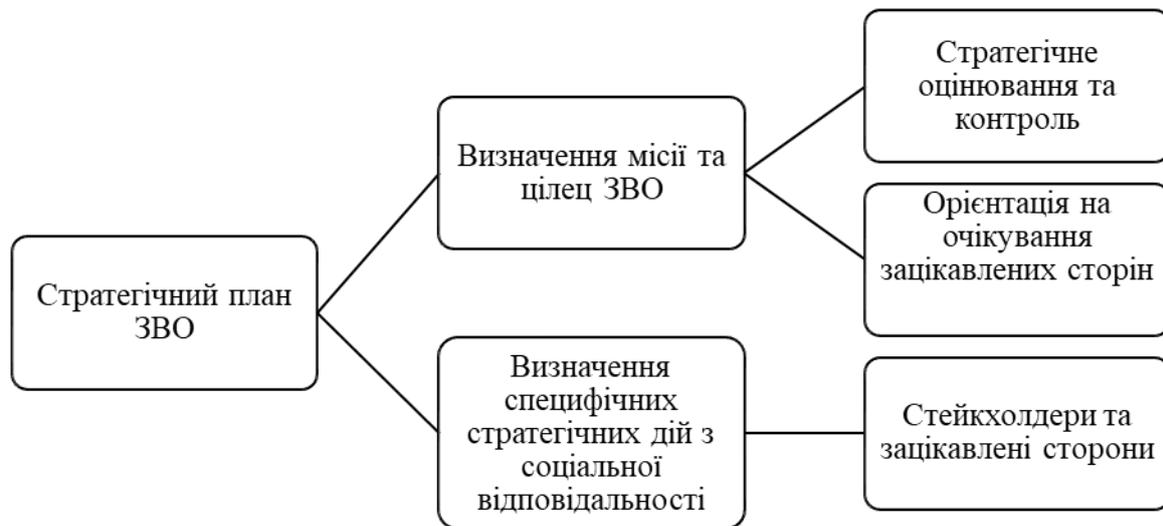


Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Структурно-динамічна система підходів до визначення соціальної відповідальності ЗВО

Система запропонованих підходів спонукає до усвідомлення місця соціальної відповідальності у стратегічному управлінні, що особливо важливо враховувати ще на етапі розробки місії, цілей та конкретних стратегічних дій. Головним завданням ЗВО в цьому процесі вбачається врахування впливу функціонування ЗВО на зацікавлені сторони, а також оцінка та контроль такого управління.

Стратегічний план, як інструмент управління, допомагає ЗВО визначити місію, цілі та завдання та шукати дії, які допоможуть досягти встановленого. Такі дії за своєю природою мають бути орієнтовані на соціальну відповідальність (рис. 2). В контексті стратегічного управління дії ЗВО, спрямовані на залучення соціальної відповідальності, вважається стратегічним, коли вони підтримують їх соціальну легітимність [13].



Джерело: авторська розробка.

Рис.2. Структурно-динамічний аналіз соціальної відповідальності ЗВО в контексті стратегічного управління

Керуючись структурно-динамічним підходом, виділимо п'ять основних принципів стратегічної діяльності ЗВО, орієнтованої на стратегічні дії соціальної відповідальності:

1. Узгодженість, яка відноситься до наближення діяльності з соціальної відповідальності з місією та цілями ЗВО.
2. Специфіка, яка являє собою здатність діяльності з соціальної відповідальності приносити користь ЗВО, надаючи диференційовану позицію.
3. Превентивність, яка забезпечує здатність діяльності з соціальної відповідальності передбачати очікування та потреби зацікавлених сторін.
4. Волонтаризм, який досягається, коли діяльність із соціальної відповідальності не нав'язується зовнішніми стандартами.
5. Наочність, спроможність діяльності з соціальної відповідальності, легко знаходити її зацікавлені сторони.

Причина існування соціальної відповідальності ЗВО ґрунтується на виконанні потреб та очікувань зацікавлених сторін, тому вкрай важливо розуміти, хто ці групи та як вони впливають на роботу закладу вищої освіти. Теорія зацікавлених сторін пояснює, що існують групи, які впливають або на них впливають цілі, дії, політичні рішення та цілі організації. Також є групи з законними інтересами, яким дозволено втручатися [13]. Для ЗВО слід виокремити наступні зацікавлені сторони:

- студенти;

- родини студентів;
- адміністративний персонал ЗВО;
- науково-педагогічний персонал ЗВО;
- освітня галузь;
- інші ЗВО;
- бізнес та промисловість;
- уряд та органи влади;
- громада.

Студенти та їх легітимність заслуговують на особливу увагу, перш за все тому, що вони є споживачами освітніх послуг, користуючись освітньою та соціальною системою ЗВО. Інші зацікавлені сторони також отримують вигоду. Адміністративний персонал та науково-педагогічний персонал, удосконалюють свою навчальну, наукову та управлінську роботу. У випадку суспільства, як зацікавленої сторони, важливими є досягнення випускників, готових протистояти етичним викликам і цінностям, необхідним на ринку, серед іншого.

ЗВО можуть керувати відносинами зі своїми зацікавленими сторонами, виконуючи стратегії, які включають соціальну відповідальність. Місія ЗВО в економіці, заснованій на знаннях, передбачає перегляд відносин з різними зацікавленими сторонами, а потім встановлення робочих відносин з кожною групою. Виходячи з попереднього досвіду, стратегічне управління та планування соціальної відповідальності має запропонувати ефективне управління як результат стратегічного узгодження між корпоративною стратегією та соціальною відповідальністю, здатне задовольнити соціальні запити суспільства.

Стратегічне оцінювання та контроль впливу ЗВО передбачає оцінювання реалізації циклу безперервних удосконалень для ефективного виконання соціальної місії через чотири процеси:

- 1) етичне та екологічне управління закладом;
- 2) формування соціально відповідальних громадян;
- 3) виробництво та поширення соціально значущих знань
- 4) соціальна участь у просуванні більш моральної та сталої моделі розвитку суспільства.

Слід відзначити, що важливість соціальної відповідальності ЗВО впливає з відданості суспільству, де ЗВО повинні генерувати динаміку змін у напрямку більш справедливого суспільства.

Таким чином, коли ЗВО прагне бути конкурентоспроможним, йому потрібно переосмислити, чи відповідає його діяльність потребам його зацікавлених сторін, і, можливо, потрібно побудувати міцніші стратегічні відносини зі своїми зацікавленими сторонами, щоб реагувати на зміни в освітній сфері.

Висновки та пропозиції. Безперечно, завданням закладів вищої освіти є ЗВО формування та підготовка майбутніх фахівців, але, концепція економіки, заснованої на знаннях надає закладам вищої освіти набагато більше впливу. У статті висвітлюється можливість розширення потенціалу впливу ЗВО на зацікавлені сторони через використання інструментарію соціальної відповідальності в стратегічному управлінні. Стратегічні рішення ЗВО впливають на різноманітні зацікавлені сторони в організаційних, освітніх, наукових і соціальних сферах, і важливість цього питання також впливає з уявлення, що ЗВО є важливою ланкою у створенні добробуту суспільства.

Таким чином, єдиний шлях для підвищення цінності соціальної відповідальності для ЗВО реалізується через інтеграцію її в стратегічне управління. Місія, цілі та конкретні стратегічні дії, повинні відповідати потребам та очікуванням зацікавлених сторін, а також координувати весь процес, використовуючи стратегічний план як інструмент управління.

Отже, соціальна відповідальність університету має стати філософією, яка відповідає новим вимогам морально зрілого та соціально відповідального суспільства.

References

Література

1. Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2000). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
 2. Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2018). Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 9(4), 715–730.
 3. Teti, E., Dell'Acqua, A., Etro, L. et al. (2015). Corporate social performance and portfolio management. *Journal of management development*, 34 (9), 1144–1160
 4. Gray, E. R., Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695–702.
 5. Beurden, P. V., Gossling, T. (2008). The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 69–82.
 6. Khovrak, I. V. (2020). *Sotsialna vidpovidalnist zakladiv vyshchoi osvity yak katalizator zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku: monohrafiia* [Social responsibility of higher education institutions as a catalyst for balanced regional development: a monograph]. Kremenchuk. 392 p. [in Ukrainian].
 7. Khovrak, I. V. (2020). *Sotsialna vidpovidalnist zakladiv vyshchoi osvity: yevropeyskyi dosvid* [Social responsibility of higher education institutions: the European experience]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho = Bulletin of Kremenchug National University named after Mykhailo Ostrogradsky*, Vol. 1 (120), P. 47–53 [in Ukrainian].
 8. Shcherbak, V., Ganushchak-Yefimenko, L., Nifatova, O., Shatska, Z., Radionova, N., Danko, Y., Yatsenko, V. (2022). Using the Model of Benchmarking of Educational Services in a Socially Responsible Education-Innovation Cluster during the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Instruction*, 15(2).
1. Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2000). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
 2. Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O. Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*. 2018. No. 9(4). P. 715–730.
 3. Teti E., Dell'Acqua A., Etro L. et al. Corporate social performance and portfolio management. *Journal of management development*. 2015. No. 34 (9). P. 1144–1160.
 4. Gray E. R., Balmer J. M. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*. 1998. No. 31 (5). P. 695–702.
 5. Beurden P. V., Gossling T. The worth of values – A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*. 2008. No. 82 (2). P. 69–82.
 6. Ховрак І. В. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти як каталізатор збалансованого регіонального розвитку: монографія. Кременчук: ПП «Бітарт», 2020. 392 с.
 7. Ховрак І. В. Соціальна відповідальність закладів вищої освіти: європейський досвід. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2020. Випуск 1 (120). С. 47–53.
 8. Shcherbak V., Ganushchak-Yefimenko L., Nifatova O., Shatska Z., Radionova N., Danko Y., Yatsenko V. Using the Model of Benchmarking of Educational Services in a Socially Responsible Education-Innovation Cluster during the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Instruction*. 2022.

9. Shcherbak, V., Ganushchak-Yefimenko, L., Nifatova, O., Kosiba, J., Holota, T., Yatsenko, V. (2022). The Use of University Biosystem Environmental Protection Platform to Prevent a New Outbreak of the COVID-19 Pandemic. *Acta Technologica Agriculturae*, 25(1), 47–52.

10. Gryshchenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynov, A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 336–336.

11. Butko, K., Yeshchenko, M., Minakova, V. (2021). Korporatyvno-sotsialna vidpovidalnist ZVO yak konkurentna perevaha na rynku osvitnikh posluh [Corporate and social responsibility of the Free Economic Zone as a competitive advantage in the market of educational services]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk = Galician Economic Bulletin*, 69(2), 103–109 [in Ukrainian].

12. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.

13. Ramos-Monge, E. L., Audet, X. L., Barrena-Martínez, J. (2017). Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management. In: *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. Ed. by Okechukwu Lawrence Emeagwali. <https://doi.org/10.5772/intechopen.69931>.

No. 15(2).

9. Shcherbak V., Ganushchak-Yefimenko L., Nifatova O., Kosiba J., Holota T., Yatsenko V. The Use of University Biosystem Environmental Protection Platform to Prevent a New Outbreak of the COVID-19 Pandemic. *Acta Technologica Agriculturae*. 2022. No. 25(1). P. 47–52.

10. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynov A. Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. No. 10(2). P. 336–336.

11. Бутко К., Єщенко М., Мінакова В. Корпоративно-соціальна відповідальність ЗВО як конкурентна перевага на ринку освітніх послуг. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2021. Т. 69, № 2. С. 103–109.

12. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. No. 2 (3). P. 70–76.

13. Ramos-Monge E. L., Audet X. L., Barrena-Martínez J. Universities as Corporate Entities: The Role of Social Responsibility in Their Strategic Management. In: *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. Ed. by Okechukwu Lawrence Emeagwali. 2017. <https://doi.org/10.5772/intechopen.69931>.

УДК 005.658

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.3

Ірина А. Ажаман, Олексій Ю. Гордєєв, Наталія А. Петрищенко
Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна
**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА
БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Динамічні зміни в оточуючому середовищі вимагають від сучасних підприємств розроблення та впровадження комплексу заходів щодо їх постійного моніторингу з метою створення умов до оперативного, гнучкого реагування та адаптації організації. Це дозволить зберегти позиції фірми на ринку та сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, ефективності виробничо-господарської діяльності та досягненню стратегічної мети. Для вирішення такого завдання актуальним є використання сучасного інструментарію дослідження оточуючого середовища. Поряд з цим такий інструментарій повинен бути адаптований до особливостей підприємства, враховувати його сферу діяльності, розміри, стиль керівництва тощо. Відповідно до вказаного, актуальним є дослідження практичних аспектів використання інструментарію стратегічного аналізу оточуючого середовища підприємства будівельної галузі. Досліджуючи сукупність методів аналізу зовнішнього середовища для підприємства, що розглядається було обрано метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити основні фактори макросередовища, що впливають на бізнес-діяльність підприємства галузі будівництва – політичні, економічні, соціальні та технологічні. За результатами дослідження зовнішнього середовища було визначено, що продовжуються процеси щодо удосконалення законодавчо-нормативної бази, що відображається у процесах оновлення законодавства в напрямку його узгодження з загальноєвропейськими цінностями та нормами. Політика держави є доброзичливою щодо розвитку бізнес іноземними контрагентами, однак направлена на підтримку національного товаровиробника. Дослідження групи соціально-культурних факторів виявило негативні процеси щодо щорічного скорочення чисельності населення. Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо. Дослідження технологічних факторів виявило, що основним джерелом фінансування НДДКР в галузі будівництва є приватні інвестиції юридичних та фізичних осіб, а також інвестиції зарубіжних інвесторів. Загалом динаміка стану економічного розвитку галузі будівництва оцінювалася за допомогою індикаторів економічних настроїв, який у 2021 року характеризувався тенденцією до зростання. Узагальнюючи результати PEST-аналізу було визначено перевагу небезпек щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку. Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

Ключові слова: стратегічний аналіз; підприємство; галузь будівництва; зовнішнє середовище; фактори макро оточення; методи аналізу; PEST-аналіз.

Ирина А. Ажаман, Алексей Ю. Гордеев, Наталия А. Петрищенко
Одесская государственная академия строительства и архитектуры, Украина
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ
СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ**

Динамические изменения в окружающей среде требуют от современных предприятий разработки и внедрения комплекса мероприятий по их постоянному мониторингу с целью создания условий оперативного, гибкого реагирования и адаптации организации. Это позволит сохранить позиции фирмы на рынке и будет способствовать повышению конкурентоспособности, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и достижению стратегической цели. Для решения такой задачи актуально использование современного инструментария исследования окружающей среды. Наряду с этим такой инструментарий должен быть адаптирован к особенностям предприятия, учитывать его сферу деятельности, размеры, стиль руководства и т.д. Согласно указанному, актуально исследование практических аспектов использования инструментария стратегического анализа окружающей среды предприятия строительной отрасли. Исследуя совокупность методов анализа внешней среды для рассматриваемого предприятия был выбран метод PEST-анализа, который позволяет оценить основные факторы макросреды, влияющие на бизнес-деятельность предприятия отрасли строительства – политические, экономические, социальные и технологические. По результатам исследования внешней среды было определено, что продолжаются процессы по усовершенствованию законодательно-нормативной базы, что отражается в процессах обновления законодательства в направлении его согласования с общеевропейскими ценностями и нормами. Политика государства является доброжелательной по развитию бизнес иностранными контрагентами, однако направлена на поддержку национального товаропроизводителя. Исследование группы социально-культурных факторов выявило негативные процессы по ежегодному сокращению численности населения. Относительно культурной составляющей – отмечается усиление идентификации ценности собственной культуры, сохранение национальных обычаев и традиций, положительное отношение к атрибутам государства и одновременные процессы внедрения европейских ценностей по качеству жизни, безопасности, созданию условий к развитию. Проявление личности и т.д. Исследование технологических факторов выявило, что основным источником финансирования НИОКР в области строительства есть частные инвестиции юридических и физических лиц, а также инвестиции зарубежных инвесторов. В целом, динамика состояния экономического развития отрасли строительства оценивалась с помощью индикаторов экономических настроений, который в 2021 году характеризовался тенденцией к росту. Обобщая результаты PEST-анализа было определено преимущество опасностей влияния на предприятие внешней среды. Так, в частности наиболее значимы такие опасности как рост инфляции, цен на энергоносители, усиление конкуренции на внутреннем рынке. Среди возможностей наиболее важны развитие технологий и появление новых материалов и рост уровня доходов населения, что потенциально может повлиять на развитие строительного рынка. Учет влияния внешнего окружения при формировании стратегии развития предприятия является неотъемлемой составляющей, позволяющей спрогнозировать эффективное использование ресурсов компании в будущем и способствовать ее адаптивности и гибкости к изменениям в окружающей среде.

Ключевые слова: стратегический анализ; предприятие; отрасль строительства; внешняя среда; факторы макроокружения; методы анализа; PEST анализ.

Iryna A. Azhaman, Oleksii Yu. Hordieiev, Nataliia A. Petryshchenko
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine
**STRATEGIC ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT
OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE**

Dynamic changes in the environment require modern enterprises to develop and implement a set of measures for their continuous monitoring in order to create conditions for rapid, flexible response and adaptation of the organization. This will maintain the company's position in the market and help increase its competitiveness, efficiency of production and economic activities and achieve strategic goals. To solve this problem, it is important to use modern tools for environmental research. In addition, such tools should be adapted to the characteristics of the enterprise, take into account its scope, size, leadership style and more. Accordingly, it is important to study the practical aspects of using the tools of strategic analysis of the environment of the construction industry. Examining the set of methods of environmental analysis for the company under consideration, the method of PEST-analysis was chosen, which allows to assess the main factors of the macro environment that affect the business activities of the construction industry – political, economic, social and technological. According to the results of the study of the external environment, it was determined that the processes of improving the legal and regulatory framework are underway, which is reflected in the processes of updating the legislation in the direction of its harmonization with European values and norms. The state policy is friendly to the development of business by foreign counterparties, but aimed at supporting the national producer. The study of a group of socio-cultural factors revealed negative processes of annual population decline. Regarding the cultural component – there is a strengthening of identification of the value of their own culture, preservation of national customs and traditions, to development. Manifestation of personality, etc. The study of technological factors revealed that the main source of funding for research and development in the field of construction is private investment of legal entities and individuals, as well as investment by foreign investors. In general, the dynamics of the state of economic development of the construction industry was assessed using indicators of economic sentiment, which in 2021 was characterized by an upward trend. Summarizing the results of the PEST analysis, the predominance of hazards in terms of environmental impact on the enterprise was determined. Thus, in particular, the most significant are such dangers as rising inflation, energy prices, increased competition in the domestic market. Among the most important opportunities are the development of technology and the emergence of new materials and rising incomes, which could potentially affect the development of the construction market. Taking into account the impact of the external environment in shaping the development strategy of the enterprise is an integral part, which will predict the efficient use of company resources in the future and contribute to its adaptability and flexibility to change in the environment.

Keywords: *strategic analysis; enterprise; construction industry; external environment; macro environmental factors; methods of analysis; PEST-analysis.*

Постановка проблеми. Динамічні зміни в оточуючому середовищі вимагають від сучасних підприємств розроблення та впровадження комплексу заходів щодо їх постійного моніторингу з метою створення умов до оперативного, гнучкого реагування та адаптації організації. Це дозволить зберегти позиції фірми на ринку та сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності, ефективності виробничо-господарської діяльності та досягненню стратегічної мети. Для вирішення такого завдання актуальним є використання сучасного інструментарію дослідження оточуючого середовища. Поряд з цим такий інструментарій повинен бути адаптований до особливостей підприємства, враховувати його сферу діяльності, розміри, стиль керівництва тощо. Відповідно до вказаного, актуальним є

дослідження практичних аспектів використання інструментарію стратегічного аналізу оточуючого середовища підприємства будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства приділяється значна увага в наукових дослідженнях сучасних вітчизняних та зарубіжних авторів. Так, загальні питання стратегічного управління, зокрема сутність та етапи розвитку стратегічного управління висвітлені у роботах Ю.Г. Горященко, Є.Е. Новак, І.Д. Падерін, О.М. Петухової, О.В. Ставицького [7, 8].

Л.М. Киш приділено увагу питанням визначення підходів до трактування стратегічного управління підприємством та визначено основні його принципи: цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління; системний; комплексний підхід до формування стратегій; дотримання послідовності етапів процесу стратегічного управління; циклічність; унікальність системи стратегічного управління кожного підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей тощо [5].

Практичні аспекти стратегічного аналізу зовнішнього середовища розглядали такі вчені як І.В. Бродюк, С.П. Дунда, Т.І. Дьолог, О.В. Замазій, І.Т. Райковська, О.Ф. Томчук, Р.К. Шурпенкова та інші. Авторами приділено увагу дослідженню особливостей використання таких методів аналізу як SWOT, PEST, аналіз МакКінсі, TEMPLES та інших [1–4, 9–11]. Їх сукупність можливо розподілити на методи аналізу макро-, мікрооточення підприємства та комплексні. Враховуючи результати досліджень представлені в наукових публікаціях потребує на більш глибоке дослідження питання врахування галузевих особливостей підприємства, зокрема будівництва.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення практичних аспектів та особливостей стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою дослідження практичних аспектів використання сучасного інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього середовища поглиблені дослідження проводилися на прикладі підприємства галузі будівництва – ТОВ «Регіонбуд ПБ», розташованого в Одеській області. Підприємство функціонує в умовах оточуючого середовища, яке здійснює постійний і безпосередній вплив на нього. Дослідження зовнішнього середовища є основою для подальшого планування та прийняття управлінських рішень.

Організація та зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на організацію та навпаки. Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) ТОВ «Регіонбуд ПБ» складається з двох частин – макросередовище і мікросередовище або середовище безпосереднього оточення. Макросередовище – це віддалене оточення, яке надає організацію опосередкований вплив. До неї належить: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові інтереси та події в інших країнах, що торкаються організацію.

Досліджуючи сукупність методів аналізу зовнішнього середовища для підприємства, що розглядається було обрано метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити основні фактори макросередовища, що впливають на бізнес-діяльність підприємства галузі будівництва – політичні, економічні, соціальні та технологічні. Даний метод також виділяє його висока ступінь можливості застосування стосовно доступності інформації та відсутності вимог щодо використання спеціалізованого програмного забезпечення. Метод в подальшому було рекомендовано до використання підприємству як такий, який може бути проведений власними силами його працівників.

Також відмітимо, що за допомогою вказаного методу можливо проаналізувати чотири основні групи факторів, які найбільш суттєві для формування стратегії підприємства галузі будівництва: політико-правові; економічні; соціокультурні; технологічні.

Мета PEST-аналізу – відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками (табл. 1) та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але і впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Таблиця 1

Основні чинники PEST-аналіз макросередовища підприємства будівельної галузі

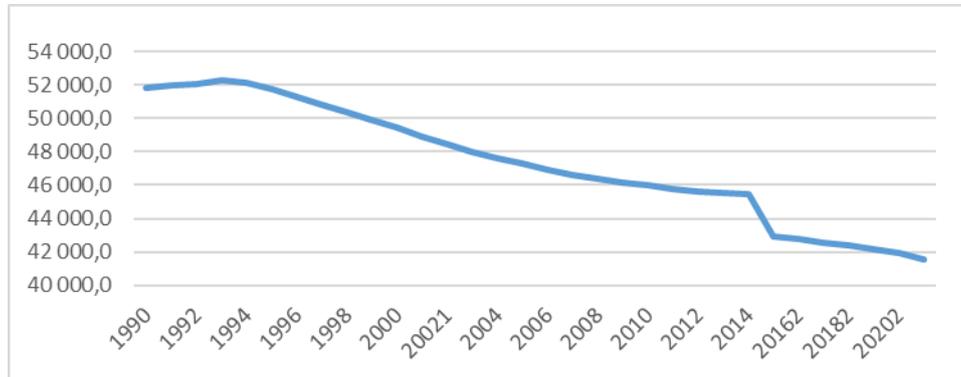
<p><i>Політико-правові фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - політична стабільність; - податкова політика та законодавство у сфері будівництва та загалом в країні; - антимонопольне законодавство; - закони з охорони природного середовища; - політика в галузі містобудування та розвитку міст і територій; - регулювання зайнятості населення; - зовнішньоекономічне законодавство; - позиція держави щодо іноземного капіталу; - профспілки та інші групи тиску 	<p><i>Економічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - тенденції зміни валового національного продукту; - відсоткова ставка та курс національної валюти, їх динаміка, перспективи зміни; - тенденції щодо рівня доходу населення країни - рівень інфляції; - рівень безробіття; - державні гарантії щодо оплати праці; - державне регулювання цін на певні групи товарів; - державна політика щодо ціноутворення на енергоресурси та енергоносії; - інвестиційний клімат, політика держави щодо залучення інвесторів
<p><i>Соціокультурні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - демографічна структура населення; - стиль життя, звичай та звички; - менталітет; - соціальна мобільність населення; - активність споживачів 	<p><i>Технологічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати на НДДКР та їх джерела; - захист інтелектуальної власності; - державна політика у галузі НТП; - нові продукти, матеріали та технології (швидкість оновлення, джерела ідей)

Джерело: авторська розробка.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, своєчасно перебудуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмовитися від використовуваної технології. Узагальнюючи дослідження групи політико-правових факторів відмітимо, що загалом останні роки відмічається відносна політична стабільність, проте воєнні дії негативно впливають на інвестиційний клімат в державі.

Продовжуються процеси щодо удосконалення законодавчо-нормативної бази, що відображається у процесах оновлення законодавства в напрямку його узгодження з загальноєвропейськими цінностями та нормами. Політика держави є доброзичливою щодо розвитку бізнес іноземними контрагентами, однак направлена на підтримку національного товаровиробника.

Дослідження групи соціально-культурних факторів виявило негативні процеси щодо щорічного скорочення чисельності населення – рис. 1.



Джерело: [6].

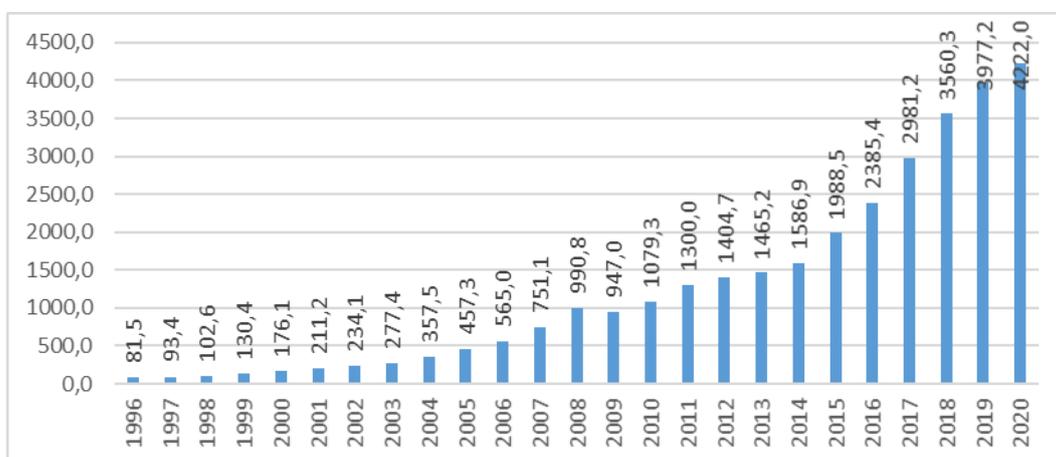
Рис. 1. Динаміка чисельності населення країни за 1990–2021 рр.

За період дослідження чисельність населення скоротилася з 51,8 до 41,6 млн осіб. Такі скорочення пов'язані з міграційними процесами до інших держав як для постійного проживання так і в якості заробітчан.

Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо.

Дослідження технологічних факторів виявило, що основним джерелом фінансування НДДКР в галузі будівництва є приватні інвестиції юридичних та фізичних осіб, а також інвестиції зарубіжних інвесторів. Інвестиції є цільовими та пов'язані з реалізацією певних проектів. Створення СТГ та процеси децентралізації влади визначили посилення ваги місцевих інвестицій на реалізацію проектів з розвитку соціальної інфраструктури міст та селищ держави. В державі приділяється значна увага питанням захисту інтелектуальної власності, для чого розроблено та діє ряд відповідних законодавчо-нормативних актів.

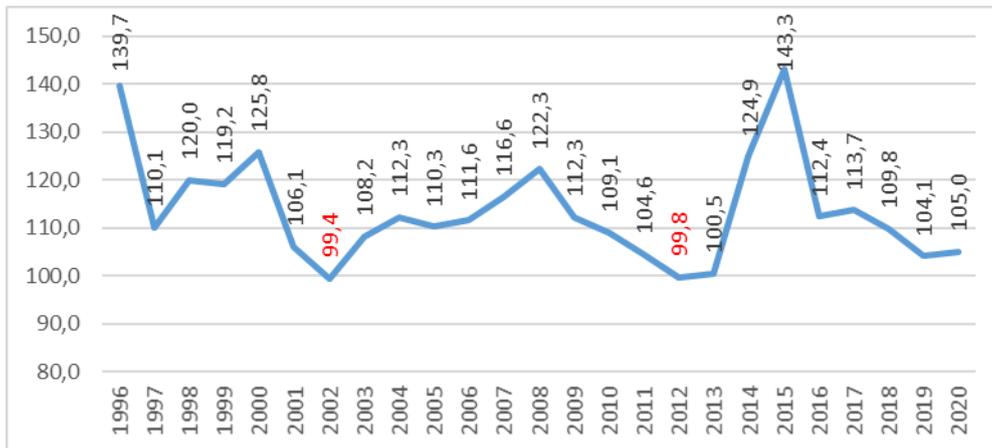
В межах дослідження економічних факторів було проаналізовано динаміку ВВП країни – рис. 2.



Джерело: [6].

Рис. 2. Динаміка ВВП, млрд грн

Динаміка ВВП за період дослідження показує його щорічне зростання – 81,5 в 1996 році до 4222,0 в 2020 році. Динаміка свідчить про позитивні зміни в економіці країни, проте доцільним є врахування інфляції, що дозволить оцінити ступінь знецінення валюти держави – рис. 3.



Джерело: [6].

Рис. 3. Динаміка індексу споживчих цін (грудень до грудня попереднього року), %

Відповідно до результатів дослідження в країні щороку проходять інфляційні процеси. Лише в 2002 та 2012 роках була визначена дефляція.

Загалом динаміка стану економічного розвитку галузі будівництва оцінювалася за допомогою індикаторів економічних настроїв, який являє собою зведення оцінок 15 стандартизованих скоригованих показників – індикаторів ділової впевненості в таких галузях як промисловість, будівництво, торгівля, сфера послуг тощо (рис. 4 та 5).



Джерело: [6].

Рис. 4. ІЕН по Україні за 2017–2021 рр., %

Даний індикатор розраховується згідно Методиці визначення індикаторів ділових очікувань на базі Спеціального стандарту розповсюдження даних Міжнародного валютного фонду.

Індикатор економічних настроїв (ІЕН) розраховується Державною службою статистики України. Згідно досліджень в галузі будівництва він мав тенденцію до спаду в 2 кварталі 2020 року з подальшим сталим трендом до зростання в 3–4 квартал 2020 року та у

2021 році. Значення індикатора визначаються згідно результатів опитувань респондентів щодо поточного рівня замовлень та величини запасів продукції на складах, а також з врахуванням змін обсягів продажів продукції за останні 3 місяці поточного року і прогнозу змін обсягів виробництва та реалізації товарів та кількості робітників підприємств у наступні три місяці.



Джерело: [6].

Рис. 5. ІЕН в будівництві за 2015–2021 рр., %

В цілому по Україні тенденція щодо коливання показника індикатора є схожою з станом по галузі будівництва та має починаючи з другої половини 2020 року тенденцію до зростання. За дослідженнями державного комітету статистики України найбільшими у визначенні ІЕН є внески індикаторів ділової впевненості таких галузей як: промисловість – 40%, сфера послуг – 30%, будівництво – 5%, торгівля – 5%.

Узагальнюючи результати аналізу чинників оточуючого середовища за допомогою методу PEST-аналізу було проведено їх оцінку.

PEST-аналіз за методикою проведено за наступними етапами:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, мають високу ймовірність реалізації та на функціонування підприємства.

2. Оцінюється значущість (імовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума ваг дорівнює одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеня впливу кожного фактору-події на стратегію підприємства за 10-бальною шкалою:

- «5» – сильна дія (для можливостей)
- «-5» – серйозна небезпека (для загроз);
- «1» – відсутність впливу, загрози.

4. Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактору й силу його впливу та підраховується сумарна та виважена оцінка для підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища (табл. 2).

Аналіз свідчить про перевагу небезпек – 3,9 – щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку.

Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку в Україні, такі Одеської області, де працює підприємство.

Таблиця 2

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів для ТОВ «Регіонбуд ПБ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Стабілізація політичної ситуації в країні	0,1	3	0,3
Державна підтримка бізнесу (удосконалення законодавчо-нормативної бази)	0,23	3	0,69
Розвиток технологій, поява нових матеріалів	0,17	4	0,68
Можливість залучення іноземних інвестицій	0,15	3	0,45
Ріст рівня доходів населення	0,35	5	1,75
Сумарна оцінка	1		3,87
Загрози			
Загострення кризи на сході країни	0,1	-2	-0,2
Зростання рівня інфляції	0,25	-5	-1,25
Зростання цін на енергоносії	0,2	-4	-0,8
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,3	-4	-1,2
Посилення міграційних процесів	0,15	-3	-0,45
Сумарна оцінка	1		-3,9

Джерело: авторська розробка.

Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

Висновки. Узагальнюючи дослідження визначено, що зовнішнє середовище (оточення бізнесу) ТОВ «Регіонбуд ПБ» складається з двох частин – макро- і мікросередовище або середовище безпосереднього оточення. Макросередовище – це віддалене оточення, яке надає організацію опосередкований вплив. До неї належить: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові інтереси та події в інших країнах, що торкаються організацію. Для вивчення макросередовища ТОВ «Регіонбуд ПБ» нами було використано методику PEST-аналізу. Аналіз свідчить про перевагу небезпек – 3,9 – щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку в Україні, такі Одеської області, де працює підприємство. Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

References

Література

1. Brodiuk, I. V. (2015). Stratehichnyi analiz investytsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic investment development of the company]. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства.

- analysis of investment development of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* = Economy and state, № 4, P. 131–133 [in Ukrainian].
2. Dunda, S. P. (2020). Stratehichne doslidzhennia vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovyscha na rozvytok khlibopekarskykh pidpriemstv yak etap obgruntuvannia stratehichnykh rishen [Strategic research of the influence of environmental factors on the development of bakery enterprises as a stage of substantiation of strategic decisions]. *Efektivna ekonomika* = Efficient economy, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8179> [in Ukrainian].
3. Doloh, T. I. (2013). Stratehichni analiz seredovyscha pidpriemstva [Strategic analysis of the enterprise environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* = Investments: practice and experience, № 15, P. 46–48 [in Ukrainian].
4. Zamazii, O. V. (2017). Stratehichni analiz: systemne uiavlennia pro stratehichne upravlinnia [Strategic analysis: a systematic view of strategic management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* = Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences, № 2 (2), P. 108–111 [in Ukrainian].
5. Kysh, L. M. (2019). Stratehichne upravlinnia, yak osnovna chastyna menedzhmentu pidpriemstva [Strategic management as the main part of enterprise management]. *Prychornomorski ekonomichni studii* = Black Sea Economic Studies, Vol. 38-1. P. 107–113 [in Ukrainian].
6. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Paderin, I. D., Horiashchenko, Yu. H., Novak, Ye. E. (2017). Stratehichne upravlinnia na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [Strategic management in small and medium enterprises]. *Ekonomichni visnyk Donbasu* = Economic Bulletin of Donbass, № 2(48), P. 163–167 [in Ukrainian].
8. Pietukhova, O. M., Stavytskyi, O. V. (2015). Evoliutsiia teorii stratehichnoho upravlinnia [Evolution of the theory of strategic management]. *Ahrosvit* = Agrosvit, № 2, P. 10–14 [in Ukrainian].
9. Raikovska, I. T. (2017). Stratehichni analiz v systemi dovgostrokovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis in the system of long-term
- Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 4. С. 131–133.
2. Дунда С. П. Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8179>.
3. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 15. С. 46–48.
4. Замазій О. В. Стратегічний аналіз: системне уявлення про стратегічне управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2 (2). С. 108–111.
5. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107–113.
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163–167.
8. Петухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.
9. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник*

- enterprise management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu = Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, № 1–2, P. 84–92 [in Ukrainian].
10. Tomchuk, O. F., Hradomska, I. O. (2020). Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Using methods of strategic management analysis in making managerial decisions]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt = Accounting, analysis and audit*, Vol. 41, P. 307–312 [in Ukrainian].
10. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управління під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Вип. 41. С. 307–312.
11. Shurpenkova, R. K. (2015). Stratehichnyi analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt = Accounting, analysis and audit*, Vol. 2 (112), P. 96–99 [in Ukrainian].
11. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Вип. 2 (112). С. 96–99.

УДК 339.166.5:339.137.2:33.012.42/.43-027.547

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.4

Peter Plavčan

Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic

SUBSTANTIATION OF THE ROLE OF INTELLECTUAL PROPERTY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE INTERNATIONAL MARKET

The article highlights the specifics and key role of intellectual property in creating competitive advantages at the macro and macro levels. It is determined that in the conditions of internationalization of trade and economic activity intellectual property is an effective tool for solving many economic problems and, above all, obtaining significant competitive advantages. The analysis of the role of intellectual property in the formation of micro- and macro-level competitive advantages of international economic entities allowed us to explore the mechanisms of production, technological, financial, marketing and organizational-administrative advantages and reveal their essence. Based on the results of the study, modern processes of internationalization of intellectual property are substantiated, it is determined that the globalization of economic activity is accompanied by the growth of international cooperation in intellectual property protection as the only means of creating favorable conditions for intellectual activity. The study uses the following methods: historical and logical to study and analyze the essence of changes in the concept of intellectual property depending on the level of socio-economic development of society and in studying the impact of internationalization of trade and economic relations on international cooperation in regulating intellectual property rights); system analysis for the study of global factors in the formation of the modern concept of intellectual property; analysis and synthesis to study the role of intellectual property in the formation of micro- and macro-level competitive advantages of international economic entities in domestic and foreign markets.

Keywords: *intellectual property; international competition; intellectual property rights; globalization and markets; integration; international cooperation; intellectualization.*

Петер Плавчан

Університет Данубіуса в Сладковичово, Словацька Республіка

ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ У СТВОРЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

У статті висвітлено специфіку та ключову роль інтелектуальної власності у створенні конкурентних переваг на макро- та макрорівні. Визначено, що в умовах інтернаціоналізації торговельно-економічної діяльності інтелектуальна власність є ефективним інструментом вирішення багатьох економічних задач і, перш за все, одержання істотних конкурентних переваг. Аналіз ролі інтелектуальної власності у формуванні мікро- та макрорівневих конкурентних переваг суб'єктів міжнародної економічної діяльності дозволив дослідити механізми створення виробничих, технологічних, фінансових, маркетингових й організаційно-адміністративних переваг та розкрити їх сутність. На основі результатів дослідження обґрунтовано сучасні процеси інтернаціоналізації інтелектуальної власності, визначено, що глобалізація економічної діяльності супроводжуються зростанням міжнародної співпраці в галузі охорони інтелектуальної власності як єдиного засобу створення сприятливих умов щодо розвитку інтелектуальної діяльності. В дослідженні використано такі методи: історико-логічний для вивчення та аналізу сутності змін концепції інтелектуальної власності залежно від рівня соціально-економічного розвитку суспільства та під час дослідження впливу процесів інтернаціоналізації торговельно-економічних відносин на міжнародну співпрацю в галузі регулювання прав інтелектуальної власності); системний аналіз для дослідження глобальних

чинників формування сучасної концепції інтелектуальної власності; аналіз та синтез для дослідження ролі інтелектуальної власності у формуванні мікро- та макrorівневих конкурентних переваг суб'єктів міжнародної економічної діяльності на внутрішніх та зарубіжних ринках.

Ключові слова: інтелектуальна власність; міжнародна конкуренція; інтелектуальні права; глобалізаційні ринки; інтеграція; міжнародне кооперування; інтелектуалізація.

Петер Плавчан

Університет Данубіуса в Сладковиче, Словацкая Республика

ОБОСНОВАНИЕ РОЛИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В СОЗДАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ

В статье отражена специфика и ключевая роль интеллектуальной собственности в создании конкурентных преимуществ на макро- и макроуровне. Установлено, что в условиях интернационализации торгово-экономической деятельности интеллектуальная собственность является эффективным инструментом решения многих экономических задач и, прежде всего, получения существенных конкурентных преимуществ. Анализ роли интеллектуальной собственности в формировании микро- и макроуровневых конкурентных преимуществ субъектов международной экономической деятельности позволил исследовать механизмы создания производственных, технологических, финансовых, маркетинговых и организационно-административных преимуществ и раскрыть их сущность. На основе результатов исследования обоснованы современные процессы интернационализации интеллектуальной собственности, определено, что глобализация экономической деятельности сопровождается ростом международного сотрудничества в области охраны интеллектуальной собственности как единственного средства создания благоприятных условий для развития интеллектуальной деятельности. В исследовании использованы следующие методы: историко-логический для изучения и анализа сущности изменений концепции интеллектуальной собственности в зависимости от уровня социально-экономического развития общества и исследования влияния процессов интернационализации торгово-экономических отношений на международное сотрудничество в области регулирования прав интеллектуальной собственности); системный анализ исследования глобальных факторов формирования современной концепции интеллектуальной собственности; анализ и синтез для исследования роли интеллектуальной собственности в формировании микро- и макроуровневых конкурентных преимуществ субъектов международной экономической деятельности на внутренних и зарубежных рынках.

Ключевые слова: интеллектуальная собственность; международная конкуренция; интеллектуальные права; глобализационные рынки; интеграция; международное кооперирование; интеллектуализация.

Formulation of the problem. In the current conditions of formation of the global trade system the economic growth of individual countries and their international competitiveness is largely determined by the intellectualization of the main factors of production and the presence of strong innovation potential. It means a set of intellectual, research and production resources available in the country, which are able to produce new knowledge that provides favorable conditions for the development of intellectual property and an effective mechanism for the commercialization of the latter. This is confirmed by the fact that in developed countries the share of new knowledge embodied in goods, technology, education, organization of production is from 70% to 85% of their gross domestic product.

Analysis of recent research and publications. Based on the analysis of the processes of origin and development of the concept of intellectual property, it is established that the essence of intellectual property is manifested only in the context of property rights and has a historical character. This means that the mechanisms for regulating trade-related intellectual property rights are directly dependent on the socio-economic situation. At the same time, the spread of intellectual activity is a powerful stimulus for economic development of society, which in turn creates a basis for improving international cooperation in the field of intellectual property. Among the scientific works that study the theoretical foundations of intellectual property, its development in the context of internationalization, the current state and prospects of international cooperation in this field, it is necessary to mention the research of such foreign scientists as G. Becker, G. Bowen, E. Brooking, L. Edvinson, J. Cohen, P. Lerner, W. Martin, P. Meggs, M. Malone, T. Stewart, M. Trebilcock, R. House. However, research requires further study and systematization of the impact of the global economic environment on the development of intellectual property rights regulation.

Unresolved parts of the study. The world economy of the early XXI century is characterized by radical changes in economic progress, among which the leading place belongs to the intensification of innovation processes based on intellectual resources, intellectual capital, science, processes of transfer of creative results to the production of material and spiritual goods. Innovations include innovations, transformations in the economy, technology, social sphere and other areas that contribute to the creation of intellectual property. These innovations determine the innovative development of the country and are related to new ideas, inventions, etc. In turn, the innovative development of the country in the context of economic globalization depends on how correctly the country has chosen its niche in the international division of labor for the application of innovation processes, the results of which are intellectual property products.

The purpose of the study is to determine and justify the role of intellectual property in creating competitive advantages in the international market.

Presentation of the main results. Today there is a significant differentiation of countries in terms of scientific and technological potential, which in the future will be crucial in the global economy. Well-known American expert J. Sachs divides the modern world into three categories according to the technological level – about 15% ("golden billion") almost completely ensure the development of science, technology, new forms of production; about half the world's population does not create new technologies, but is able to use the achievements of leaders, and the remaining third can neither invent nor use other people's inventions. Technologically, it is cut off from the rest of the world, and the gap between those who own information technology and those who do not have it, is growing [7, p. 99]. At the same time, the current system of creation and practical use of intellectual capital consolidates the current inequality especially strongly. According to many researchers, in addition to the division of countries into developed and developing, there is an even deeper split - between countries that are already based on information and innovation economy, and countries that do not even think about it [8, p. 6].

Having experienced unprecedented systemic transformations in the XX century, the world has entered the post-industrial model of development, and today the competitiveness of countries is determined not by a static model of development associated with material and labor resources, but a dynamic advantage with priority for knowledge, innovation and information. The post-industrial economy has an innovative character, when new discoveries, inventions, technologies, goods and services do not appear sporadically or spontaneously, but are the result of planned and projected path of economic development. In the information sector of the most competitive economy in the United States, employment reached 48.3% in the 1990s, and the share of this sector continues to grow. Today, information technology provides more than a third of the growth in the US economy and 75% of value added in industry. At the same time, it should be noted that there are two ways to

ensure technological progress. The first is based primarily on the development of its own scientific and technological potential; the second is on borrowing innovations from abroad. Studies show that active patenting is more in line with the first of these ways, while for the second way, a high level of IP regulation is a less important factor. At least, countries such as Ireland, Malaysia, Mexico and some others have achieved a significant increase in technology and increase the share of high-tech exports not due to active patenting, but mainly through foreign direct investment accompanied by technology transfer [9, p. 36].

The ideology of the innovative model of society development implies a fundamental difference between the economy of the XXI century and the economy, which develops at the expense of natural resources. In the context of business internationalization, there is an intensive international cooperation of countries in order to form an infrastructure that helps attract investment in the creation of new IP objects (biotechnology, databases, domain names, etc.) and its protection on a global scale. During this period, innovative changes in national economies are determined primarily by the creation of appropriate institutions of social, scientific, technological and marketing orientation, which combine intelligence, production and business, and not just scientific and technical achievements.

According to the theory of M. Porter – the leader in the development of competitive analysis, the main role in creating competitive advantages of the country, which arise as a result of purposeful innovation development, belongs to the government [1]. It is the government's ability to succeed in implementing policies by creating an environment in which companies can achieve competitive advantage. As we can see, the power factor is one of the key factors in the functioning of the economy and, of course, its innovative development.

Fierce global competition requires constant innovation, new ideas, high quality products, so in modern conditions it is difficult to maintain the profitability of production and maintain a position in the market of goods and services. Innovation policy should focus on interstate economic cooperation in science and technology. The formation of industrial and financial groups in this sense is a significant reserve for innovative development of the country. The defining components of innovative development are the integration of science and production, the integration of industrial, banking and trade capital into powerful structures capable of producing high-tech, competitive goods and services. In the last decade, there has been a growing understanding that national standards for the protection of intellectual property rights and mechanisms for their implementation have a significant impact on the development of trade and economic relations between countries. Non-compliance by the parties with intellectual property rights has both socio-economic and political consequences. But in a global competitive environment, the primary reason for the need to strengthen the protection of intellectual property is economic: the nature of intellectual work is such that its costly results can be copied and applied by competitors almost instantly.

Intelligent products and services occupy an increasingly important place in international markets. They constitute their own market sector, which is characterized by specific features of supply and demand. The global market for smart goods and services is growing five times faster today than traditional markets. Thus, one of the important sources of development is the intellectual resource, which is expressed in the ability to generate new ideas, use internal resources, be able to innovate, gain a competitive position, make optimal use of the potential of businesses and more. It is in the context of internationalization that intellectual property rights play a significant role in ensuring the competitiveness of goods and services and thus become a decisive factor in economic development. With the introduction of civil circulation, they bring companies additional profits.

In today's globalization, intellectual property rights are becoming important components of intellectual capital of companies, determining their competitiveness in world markets [2, p. 15].

Professional management of intellectual capital is manifested in improving production efficiency, increasing final profit and return on assets, the impact on the competitiveness of the entity, its reputation, product quality and more.

It should be noted that intellectual capital, intellectual assets and intellectual property are incorporated, ie one is an integral part of the other. Intellectual capital forms a more valuable category of intellectual assets, which, in turn, forms an even more valuable category of intellectual property. This hierarchy of values determines the direction of the management process, designed to allocate intellectual assets from intellectual capital, and then to allocate intellectual property from intellectual assets. The ultimate goal is the creation of intellectual property [6, p. 21].

In conditions of hypercompetition, the competitiveness of market participants, which is based on their innovation activity, becomes especially important. In the activities of modern firms, the emphasis shifts from long-term and medium-term planning to the speed of response to market challenges. In this regard, the United States is well ahead of European countries. A significant advantage of the United States is not only the ability to develop technologies, but also to quickly implement them in the production of goods and services [7].

Consider in more detail the use of intellectual property in the redistribution of commodity markets as a manifestation of hypercompetition between the most developed countries. The search for effective technologies for regulating commodity markets within the framework of generally accepted legal institutions is conducted by many experts from developed countries. Moreover, the main attention is paid to creating conditions for counteracting the intentions of world leaders to conquer markets, especially knowledge-intensive products. Transnational corporations seek to have economic procedures of supranational control, which, together with political means of pressure, are transformed into powerful tools for regulating world commodity markets. Their combination with the mechanism of exclusive rights (intellectual property) accelerates the process of monopolization of world commodity markets. In this case, the exclusive rights that arise in the presence of large portfolios of intellectual property, are opposed to antitrust law [3, p. 38].

It should be added that patent law may be a counterweight to antitrust law. This is successfully used by multinational corporations, which operate as follows. Initially, a fairly large portfolio of patents is formed, which blocks the scientific and technical developments of competing companies. Then, based on the results of R & D, as well as experimental development, international standards and licensing technologies are formed, within which everything that enters this segment of the market of knowledge-intensive products should be developed and produced. All this restricts the rights of other competitors to freely enter the commodity market. Then the expansion of knowledge-intensive products in selected sectors of the commodity market. This suppresses not only the developers of knowledge-intensive products, but also its producers, which creates additional conditions for the monopolization of the commodity market.

At the heart of the patent struggle of multinational companies is the practice of capturing the patent space as quickly as possible with the help of patent portfolios. Considerable attention is paid to the formation of essential features of knowledge-intensive products and the maximum number of their combinations, which essentially determines the patent space. The patent space in which the patent struggle takes place is always connected with specific territories of countries and sectors of commodity markets located on them. Regulating the impact in the controlled area of the patent space in some way affects the commodity markets and ultimately leads to changes in commodity flows.

The modern ideology of internationalization of innovation involves the formation of a whole portfolio of patents, which provides protection not of individual technical solutions and intellectual property, but control over a major sector of the world market.

All this indicates that intellectual property is a multifunctional tool for solving a wide range of economic problems of enterprises, the maximum use of which allows them to obtain significant competitive advantages and tangible financial results. At the same time, a properly developed strategy for the use of intellectual property allows businesses to: take a favorable market position, using modern technologies in the production of their products, activating R & D, increasing the effectiveness of marketing activities and anticipating possible commercial and technological changes; increase the return on investment in R&D and ensure the continuity of the innovation process; to improve financial activities by identifying intangible assets to generate new income, reduce costs and maintain the appropriate level of corporate valuations; increase the competitiveness of the enterprise through circumvention maneuvers, use of market opportunities and reduce threats from competitors; receive additional income through licensing transactions; to use intellectual property as a currency in mergers, acquisitions and joint ventures [4, p. 69].

Conclusions The analysis revealed the role of intellectual capital in the formation of micro and macro-level competitive advantages that arise in the subjects of international economic activity in domestic and foreign markets due to the use of intellectual property. The result of effective development and use of intellectual capital is intellectual property, the objects of which create technological (modern technologies, R&D efficiency, patents, know-how) and production (availability of highly skilled labor, versatility of equipment, short production cycle) competitive advantages. in international trade and economic activity forms financial (profitability, high return on capital, no long-term debt), marketing (trademark reputation, creativity of advertising, product range) and organizational and administrative (location of the company, efficient order processing, customer service) benefits . The use of these advantages by the subjects of international economic activity leads to the emergence of macro-level competitive advantages that contribute to the innovative development of countries.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Porter, M. Je. (2003). Konkurencija [Competition]. Translation from English. Moscow: Izdatelskij dom Viljams. 496 p. [in Russian].</p> <p>2. Bruking, Je. (2001). Intellektualnyj kapital [Intellectual capital]. Translation from English. St. Petersburg: Piter. 288 p. [in Russian].</p> <p>3. European Patent Office: facts and figures. <i>Official website of the European Patent Office</i>. URL: http://www.european-patent-office.org/index.en.php.</p> <p>4. Idris, K. (2002). Intellectual Property: a power tool for economic growth. Geneva: WIPO. 377 p.</p> <p>5. The Global Competitiveness Report 2020. P. 36.</p> <p>6. The Best Global Brands: Our First Ranking of the World's Most Valuable Brands. <i>Business Week</i>.</p> <p>7. Trebilcock, M. J., Howse, R. (2021). The Regulation of International Trade. 2nd ed.</p> <p>8. Kjeldsen-Kragh, S. (2001). International Trade Policy. Copenhagen Business School Press.</p> | <p>1. Портер М. Э. Конкуренция. Пер. с англ. М.: Издательский дом Вильямс, 2003. 496 с.</p> <p>2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 288 с.</p> <p>3. European Patent Office: facts and figures. <i>Офіційний сайт Європейського патентного відомства</i>. URL: http://www.european-patent-office.org/index.en.php.</p> <p>4. Idris K. Intellectual Property: a power tool for economic growth. Geneva: WIPO, 2002. 377 p.</p> <p>5. The Global Competitiveness Report 2020. P. 36.</p> <p>6. The Best Global Brands: Our First Ranking of the World's Most Valuable Brands. <i>Business Week</i>.</p> <p>7. Trebilcock M. J., Howse R. The Regulation of International Trade. 2nd ed., 2021.</p> <p>8. Kjeldsen-Kragh S. International Trade Policy. Copenhagen Business School Press,</p> |
|--|--|

9. Zharinova, A. H. (2015). Priorytetni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia intelektualnym kapitalom [Priority areas for improving the efficiency of the intellectual capital management mechanism]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Serii Ekonomichni nauky = Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Economic Sciences Series*, № 1 (83). С. 9–14 [in Ukrainian].

10. Zharinova, A. H. (2013). Intelektualnyi kapital yak faktor konkurentospromozhnosti pry formuvanni ekonomiky znan [Intellectual capital as a factor of competitiveness in the formation of the knowledge economy]. *Efektyvna ekonomika = Efficient economy*, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2291> [in Ukrainian].

11. Gryshchenko, I. M., Shcherbak, V. H. (2019). Rozvytok intelektualnoho pidpriemnytstva zakladu vyshchoi osvity [Development of intellectual entrepreneurship of higher education institution]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Serii Ekonomichni nauky = Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Economic Sciences Series*, № 2 (133), P. 8–29 [in Ukrainian].

2001.

9. Жарінова А. Г. Пріоритетні напрями підвищення ефективності механізму управління інтелектуальним капіталом. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2015. № 1 (83). С. 9–14.

10. Жарінова А. Г. Інтелектуальний капітал як фактор конкурентоспроможності при формуванні економіки знань. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2291>.

11. Грищенко І. М., Щербак В. Г. Розвиток інтелектуального підприємництва закладу вищої освіти. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 2 (133). С. 8–29.

УДК 334.012:339.9.012.23

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.5

Євгенія Б. Хаустова, Роман О. Сова

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна
**НАСЛІДКИ ВІД COVID-ПАНДЕМІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Статтю присвячено визначенню особливостей здійснення підприємницької діяльності та міжнародного бізнесу в умовах кризи та COVID-пандемії. Зокрема, встановлено спільні риси та відмінності кризи, спричиненої COVID-пандемією, та більшості економічних рецесій, що є типовими для світового економічного простору. Проведено аналіз основних показників діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Досліджено динаміку обсягів топ-продуктів експорту та імпорту в умовах пандемії, визначено актуальні проблеми організації господарської діяльності підприємств у сфері міжнародного бізнесу. Дослідження особливостей підприємницької діяльності в умовах пандемії COVID-19 дозволило визначити наступні ризики та загрози: часткове або повне зупинення діяльності; зменшення ліквідності; зменшення структури споживчого попиту; втрата каналів постачання та внутрішнього ринку збуту; невизначена ситуація на зовнішньому ринку стосовно відновлення строків та обсягу експорту. Гіпотезою дослідження є твердження, що зміни в структурі міжнародної торгівлі й тенденції скорочення експорту та імпорту продукції стрімко посилюють конкуренцію міжнародного бізнесу, а відтак, потребують від підприємств нових зовнішньоторговельних стратегій. У зв'язку з тим, що COVID-пандемія є міжнародною проблемою, в процесі аналізу діяльності підприємств у сфері міжнародного бізнесу враховано глобальні зміни товарного обігу. Доведено, що проведений у статті аналіз має для вітчизняних підприємств практичну і теоретичну значущість, оскільки запропоновані заходи подолання негативних наслідків у результаті пандемії спрямовані на швидке реагування з боку підприємств. Оскільки як внутрішня, так і зовнішня торгівля нашої держави опинилася у досить складних умовах, у статті представлено основні чинники розвитку міжнародного бізнесу в умовах пандемії на загальнодержавному рівні, а також розглянуто можливості покращення фінансово-економічного стану підприємств за рахунок інновацій та політики гнучких цін, підтримки вітчизняного експорту у вигляді дотацій; внесення змін діючого законодавства щодо експортно-імпортних операцій. У процесі написання статті було використано такі методи, як: аналізу та синтезу; дедуктивний метод та метод індукції; графічний метод; метод порівняння.

***Ключові слова:** підприємницька діяльність; міжнародний бізнес; експорт; імпорт; криза; COVID-пандемія.*

Евгения Б. Хаустова, Роман А. Сова

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Киев, Украина
**ПОСЛЕДСТВИЯ ОТ COVID-ПАНДЕМИИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЕДЕНИЯ
МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ**

Статья посвящена особенностям осуществления предпринимательской деятельности и международного бизнеса в условиях кризиса и COVID-пандемии. В частности, установлены общие черты и отличия кризиса, вызванного COVID-пандемией, и большинства экономических рецессий, типичных для мирового экономического пространства. Проведен анализ основных показателей деятельности субъектов крупного, среднего, малого и микропредпринимательства. Исследована динамика объемов топ-продуктов экспорта и импорта в условиях пандемии, определены актуальные проблемы

организации хозяйственной деятельности предприятий в сфере международного бизнеса. Исследование особенностей предпринимательской деятельности в условиях пандемии COVID-19 позволило определить следующие риски и угрозы: частичная или полная остановка деятельности; уменьшение ликвидности; уменьшение структуры потребительского спроса; потеря каналов и внутреннего рынка сбыта; неопределенность ситуации на внешнем рынке относительно восстановления сроков и объема экспорта. Гипотезой исследования является утверждение, что изменения в структуре международной торговли и тенденции сокращения экспорта и импорта продукции стремительно усиливают конкуренцию международного бизнеса, а, поэтому, требуют от предприятий новых внешнеэкономических стратегий. В связи с тем, что COVID-пандемия является международной проблемой, в процессе оценки деятельности предприятий в сфере международного бизнеса также учтены глобальные изменения товарооборота. Доказано, что проведенный в статье анализ имеет для отечественных предприятий практическую и теоретическую значимость, поскольку предложенные меры по преодолению негативных последствий в результате пандемии направлены на быстрое реагирование со стороны предприятий. Поскольку как внутренняя, так и внешняя торговля нашего государства оказалась в сложных условиях, в статье представлены основные факторы развития международного бизнеса в условиях пандемии на общегосударственном уровне, а также рассмотрены возможности улучшения финансово-экономического состояния предприятий за счет инноваций и политики гибких цен, поддержки экспорта в виде дотаций; внесения изменений в действующее законодательство в сфере экспортно-импортных операций. В процессе написания статьи были использованы такие методы, как: анализ и синтез; дедуктивный метод и метод индукции; графический метод; способ сравнения.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность; международный бизнес; экспорт; импорт; кризис; COVID-пандемия.

Yevheniia B. Khaustova, Roman O. Sova

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

CONSEQUENCES OF THE COVID-PANDEMIC FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AND INTERNATIONAL BUSINESS IN UKRAINE

The article is devoted to the features of entrepreneurial activity and international business in the conditions of crisis and COVID-pandemic. In particular, the common features and differences between the crisis caused by the COVID-pandemic and most economic recessions, typical of the global economic space have been established. The analysis of the main indicators of the activity of subjects of large, medium, small and microenterprises is carried out. The dynamics of the volumes of top export and import products in the conditions of a pandemic is studied, the actual problems of the organization of economic activity of enterprises in the field of international business are identified. The study of the peculiarities of entrepreneurial activity in the conditions of the COVID-19 pandemic allowed us to identify the following risks and threats: partial or complete shutdown of activities; reduction of liquidity; reduction in the structure of consumer demand; loss of channels and the domestic sales market; uncertainty of the situation in the foreign market regarding the restoration of the timing and volume of exports. The hypothesis of the study is the statement that changes in the structure of international trade and trends in the reduction of exports and imports of products are rapidly increasing the competition of international business, and, therefore, require new foreign trade strategies from enterprises. Due to the fact that the COVID-pandemic is an international problem, the analysis of the activities of enterprises in the sphere of international business takes into account global changes in trade. It is proved that the analysis carried out in the article has practical and theoretical significance for domestic enterprises, since

the proposed measures to overcome the negative consequences as a result of the pandemic are aimed at a rapid response from enterprises. Since both domestic and foreign trade of our state have found in the difficult conditions, the article presents the main factors for the development of international business in a pandemic at the national level, and also considers the possibilities of improving the financial and economic condition of enterprises through innovations and flexible pricing policy, export support in the form of grants; changes in the current legislation in the field of export-import operations. In the process of writing the article, such methods as: analysis and synthesis; deductive method and induction method; graphical method; comparison method were used.

Keywords: *entrepreneurial activity; international business; export; import; crisis; COVID-pandemic.*

Постановка проблеми. Невід’ємною частиною діяльності підприємств, задіяних у сфері міжнародного бізнесу, є експортно-імпортні операції, які наглядно демонструють можливості як самого суб’єкта господарювання, так і національної економіки в цілому. Тенденції останніх років характеризують розвиток міжнародного бізнесу як одного із пріоритетних напрямів державної політики. Ситуація, що склалася у світовому економічному просторі у результаті поширення COVID-пандемії, відзначається істотними змінами у світовій торгівлі, які негативно позначаються на соціально-економічному розвитку національних економік. Функціонування українського бізнесу було значно ускладнено додатковим внесенням коригувань, спрямованих на швидке пристосування населення і держави до нових умов. Впровадження карантинних обмежень прямо позначилося на зменшенні обсягів внутрішньої та зовнішньої торгівлі України. Таким чином, традиційні труднощі для підприємств доповнилися новими, які в сучасних умовах пов’язані із глобальними викликами. Нові реалії макросередовища зумовили необхідність для вітчизняних підприємств розробки альтернативних бізнес-стратегій з метою нівелювання негативного впливу кризи в умовах пандемії. У той же час, для покращення ситуації, закономірним стало втручання держави у вигляді надання допомоги суб’єктам ведення бізнесу, зміни законодавства тощо. Враховуючи діючі обмежувальні обставини, для вітчизняних підприємств, а також підприємств, задіяних у сфері міжнародного бізнесу, постає завдання подальшого здійснення підприємницької діяльності, утримання максимально можливої у визначених умовах частки на вітчизняному й міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Дослідження, спрямовані на визначення тенденцій розвитку підприємницької діяльності в умовах COVID-пандемії, відображені у роботах таких економістів, як О.В. Тур [10], Р.І. Шевченко-Перепьолкіна [11]. Однак зазначені автори акцентують свою увагу переважно на розвитку малого бізнесу у кризових умовах. Праці інших вітчизняних вчених: М.М. Ремінського та Н.Є. Скоробогатової [7], Н. Короленко та Т. Ларіної [3] та ін. зосереджені на розвитку зовнішньої торгівлі та забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності під впливом пандемії COVID-19. Слід зазначити, що окрім теоретичних досліджень у даному напрямі, ведеться систематичний аналіз показників діяльності підприємств, який проводиться відповідними державними установами: Державною службою статистики України [5; 8; 9], НБУ [4], Міністерством Економіки України [6] та ін. Незважаючи на те, що дослідження стосовно проблематики здійснення підприємницької діяльності та міжнародного бізнесу в умовах пандемії висвітлені багатьма науковцями, залишаються нерозкритими питання щодо подолання наслідків кризи підприємствами, результативного державного регулювання міжнародного бізнесу, покращення його стану.

Метою даного дослідження є аналіз особливостей підприємницької діяльності та міжнародного бізнесу в Україні в умовах кризи та COVID-пандемії.

Результати дослідження. Кризові явища у світовій економіці у більшості випадків є прогнозованими, спричинені незбалансованістю економічних процесів. Перебіг кризи для кожної країни має свої особливості та строки, у той же час можна виділити загальну рису, яка характеризує переважну більшість кризових явищ – це так званий «перегрів економіки». Така ситуація зазвичай вирішується виваженою монетарною політикою держави, а також штучним стимулюванням попиту на вітчизняну продукцію. Світова криза, спричинена COVID-пандемією, має дещо інший характер, та характеризується невизначеністю у строках перебігу, не залежить від рівня економічного розвитку держави, а визначається інтенсивністю та умовами протікання. У даному випадку вищезазначені державні заходи мають короткостроковий ефект, проте у глобальному масштабі обсяги споживання вирівняти неможливо.

Криза, що виникла у результаті COVID-пандемії, впливає на усі сфери економіки України, й, відповідно, на всі суб'єкти підприємницької діяльності (табл. 1). Підприємницька діяльність характеризується як та, що здійснюється у несприятливих, кризових умовах. А її результативність досить важко спрогнозувати.

У 2020 році вітчизняне підприємництво зазнало значних труднощів розвитку, що позначилося на результатах діяльності. Так, незважаючи на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, прибуток підприємств суттєво зменшився. А суб'єкти малого підприємництва, які більш вразливі до несприятливих економічних факторів та порушення стабільності макроекономічного середовища, взагалі характеризуються збитковістю діяльності.

Таблиця 1

**Основні показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва
(з урахуванням мікропідприємництва)**

Показники	Суб'єкти великого підприємництва	Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)
Кількість діючих суб'єктів, од., у т.ч.:			
2018 р.	446	16476	1822671
2019 р.	518	18129	1922978
2020 р.	512	17946	1955119
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн грн, у т.ч.			
2018 р.	2354328,5	2226972,6	1045156,2
2019 р.	2503075,2	2489012,1	1309324,9
2020 р.	2457507,5	2493566,5	1557095,6
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн, у т.ч.			
2018 р.	3515839,5	3954017,4	2496947,6
2019 р.	3631415,3	4194484,1	2698213,4
2020 р.	3626388,0	4384676,2	3051232,9

Закінчення табл. 1

Показники	Суб'єкти великого підприємництва	Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн, у т.ч.:			
2018 р.	136777,0	119659,9	31868,6
2019 р.	187379,5	246950,1	89449,4
2020 р.	27632,6	65951,7	-25529,4

Джерело: [8]

Стрімке падіння доходів підприємств спричинене здійсненням значного обсягу фінансових втрат через запровадження карантинних обмежень, вимушеним скороченням персоналу, збільшенням кількості збанкрутілих підприємств, особливо тих, що задіяні у розважальній та обслуговуючій сферах, а також сфері громадського харчування; додатковим державним навантаженням стосовно кількості та розміру соціальних трансфертів, спрямованих на виплату та допомогу господарюючим суб'єктам, які є найуразливіші до впливу карантинних обмежень.

Дослідження особливостей вітчизняної підприємницької діяльності в умовах пандемії COVID-19 дозволило визначити наступні ризики та загрози: часткове або повне зупинення діяльності; зменшення ліквідності; зменшення структури споживчого попиту; втрата каналів постачання та внутрішнього ринку збуту; невизначена ситуація на зовнішньому ринку стосовно відновлення строків та обсягу експорту.

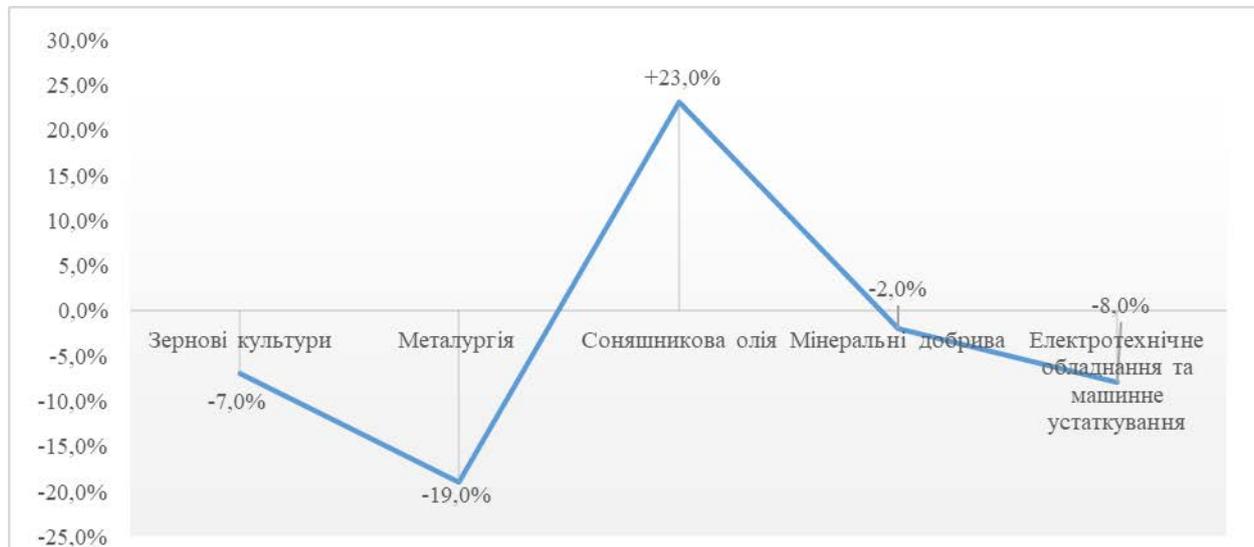
У кризових умовах, спричинених пандемією, уряд змушений впроваджувати певні протекціоністські заходи, спрямовані не тільки на внутрішню політику, а й на забезпечення відповідного рівня експортно-імпоротної діяльності, оскільки глобальний масштаб прояву кризи повинен вирішуватись залученням максимальної кількості учасників, особливо іноземних. Таке міжнародне співробітництво дозволяє знизити рівень політичного ризику та економічних коливань.

Для успішного здійснення міжнародного бізнесу та його позитивного впливу на економіку країни особливо важливою виступає експортна діяльність підприємств. Однак, негативні наслідки карантинних обмежень торкнулися також і цієї сфери. Так, за статистичними даними, у 2020 р. експорт товарів в Україні склав 44346,5 млн дол. США, що менше порівняно із 2019 р. на 1610,9 млн дол. США (або 3,5%) [8].

Основними експорт-орієнтованими сферами в Україні є сільське господарство (вирощування зернових культур та виробництво соняшникової олії) та металургія (рис. 1). Значна частина вітчизняної експортної продукції спрямована на споживання країнами-членами ЄС. У 2020 р. обсяги реалізованої продукції до країн Європейського Союзу становлять 16685,5 млн дол. США, або 37,6% від загального обсягу експорту.

Рис. 1 показує, що найбільше скорочення експорту зазнала металургічна сфера, оскільки карантинні обмеження автоматично передбачають призупинення будівництва та заморожу багатьох проектів розвитку інфраструктури у більшості країн, відтак – відбувається помітне скорочення попиту на сталеві та чавунні вироби. У період пандемії прослідковується посилення конкуренції Південно-Американських країн, зниження закупівель КНДР, що також впливає на зниження обсягів експорту. У сільському господарстві спостерігається вичерпання запасів попереднього врожаю (пшениця, соя, кукурудза та ін. культури), експорт яких також суттєво знизився. Частково подолати таку

негативну тенденцію у 2020 р. вдалося шляхом нарощування поставок соняшникової олії, експорт якої збільшився на 23%.



Джерело: побудовано авторами з використанням [8].

Рис. 1. Динаміка зміни обсягу основної експорт-орієнтованої продукції України у 2020 р. порівняно з 2019 р.

Найбільшими товарами-партнерами, до яких Україна експортує свою продукцію, у період карантину стали Китай, РФ, Польща, Італія, Туреччина, Індія, Єгипет, Німеччина, Білорусія, Угорщина, Нідерланди та Іспанія. Жорсткі карантинні заходи передбачають зниження експорту переважно промислової продукції. Що стосується сільськогосподарської продукції, яка експортується, то обмеження у період карантину носять помірний характер (Білорусь), або взагалі відсутні (КНДР), тому можна передбачити, що обсяг експорту до таких країн майже не зміниться.

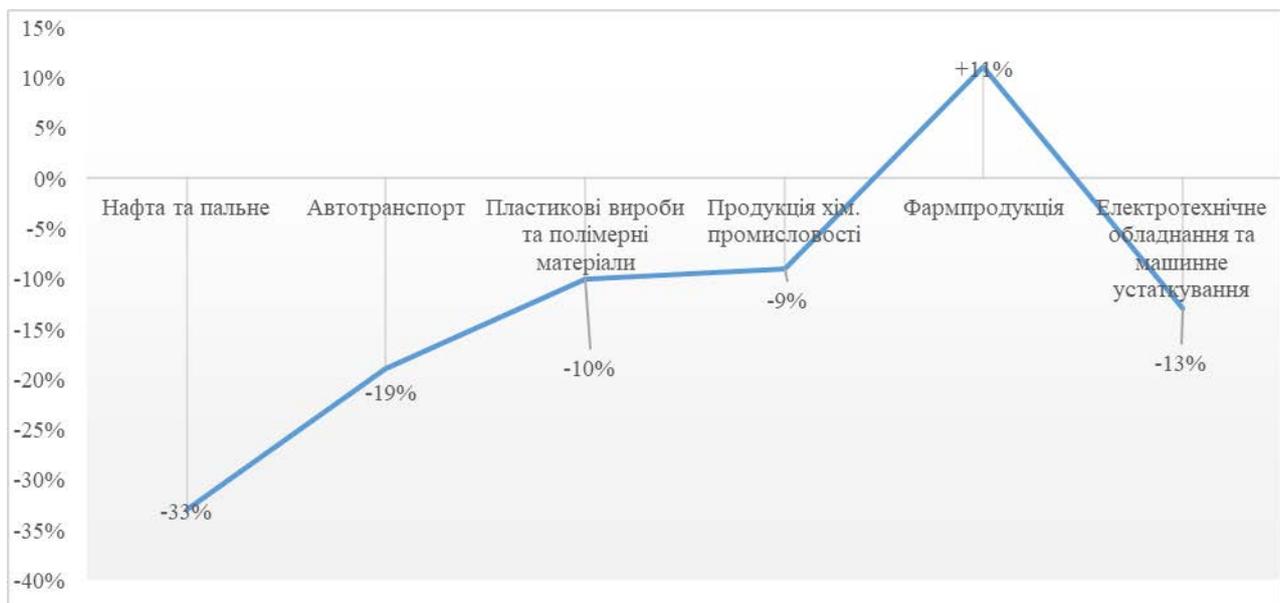
Загальновідомо, що показники експорту є найважливішими, що характеризують міжнародну торгівлю держави. Проте імпорт також відіграє важливу роль у міжнародному бізнесі. Саме за рахунок ввезених на територію країни товарів сплачується ПДВ до державного бюджету, відтак – стрімке зниження даного показника не є якісною характеристикою розвитку як держави загалом, так і підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність.

Найбільше скорочення імпорту спостерігається переважно, з боку енергоносіїв (майже 35%), автотранспортної продукції (19%) та багатьох категорій споживчих товарів (рис. 2). У той же час, незважаючи на державні затримки закупівлі лікарських засобів, загальний обсяг імпорту фармпродукції у 2020 р. збільшився на 11%. Загалом у 2020 р. сума імпорту склала 38 млрд дол. США, що на 12% або 5,5 млрд дол. США менше, ніж у аналогічному періоді 2019 р. [1].

Інші високотехнологічні сектори економіки також зазнали негативного впливу від пандемії. Імпорт машин і обладнання, котлів і реакторів зменшився на 20% (до 443,8 млн. дол.); електричних машин і устаткування, аудіо- та відеоапаратури – на 19% (до 216,5 млн. дол.); пластмас і полімерних матеріалів – на 10% (до 146 млн. дол.).

Оскільки COVID-пандемія є міжнародною проблемою, при оцінці діяльності підприємств у сфері міжнародного бізнесу, доцільно також враховувати глобальні зміни товарного обігу. Як відмічалось раніше, заходи, спрямовані на стримування пандемії, носять обмежувальний характер. Відповідно, обсяги міжнародної торгівлі у 2020 р. порівняно із

2019 р. зменшилися на 15%. При цьому, у європейських країнах та Північній Америці прослідковується найбільше скорочення обсягів товарообігу (-21% та -20% відповідно); у азійських країнах – -7% [3, с. 62]. Найбільш постраждалими галузями стали: машинобудування, авіасполучення та товарні перевезення. Для пом'якшення негативних наслідків COVID-пандемії вбачаємо за необхідне кооперування країн-членів СОТ, налагодження взаємовигідного співробітництва та партнерства, прийняття ефективних політичних рішень, виважену грошову, торговельну та фіскальну політику, які повинні розвиватися в одному напрямку. Для підтримки українських підприємств середнього та малого бізнесу Європейський Союз запровадив екстрену фінансову допомогу у розмірі понад 190 млн. євро. Також фонди фінансової допомоги створено і для інших країн-партнерів ЄС.



Джерело: побудовано авторами з використанням [8].

Рис. 2. Динаміка зміни обсягу основної імпортової продукції України у 2020 р. порівняно з 2019 р.

В Україні основним стратегічним документом, у якому визначено вектор розвитку підприємств у сфері міжнародного бізнесу, є Експортна стратегія України. Головна її мета – підвищення конкурентоспроможності українських товарів і послуг, створення позитивного іміджу країни та забезпечення присутності українських виробників на міжнародних ринках [6]. Документ містить сукупність стратегічних цілей і завдань для розвитку вітчизняного експорту, спрямованих на формування іміджу надійного торговельно-економічного партнера, активне та ефективно просування торговельного бренду України, демонстрацію потенціалу української економіки та експортних можливостей її секторів, загальне збільшення експорту вітчизняної продукції [6].

Зміни в структурі міжнародної торгівлі й тенденції скорочення експорту та імпорту продукції багатьох сфер економіки стрімко посилюють конкуренцію міжнародного бізнесу, а відтак, потребують від підприємств нових зовнішньоторговельних стратегій із чітким позиціонуванням підприємства на міжнародному ринку у стані невизначеності та непередбачуваності майбутнього перебігу COVID-19.

Одним із чинників успішного функціонування підприємства на зовнішньому ринку є гнучкість його цінової політики. У короткостроковому періоді впровадження політики «низьких цін» суб'єктами міжнародного бізнесу на деякий час призведе до зниження

поточних прибутків та, відповідно, збільшення зобов'язань. У той же час, подальша виважена стратегія підприємства дозволить погасити свої збитки у майбутніх сприятливих періодах росту.

Негативний вплив на експортно-імпорتنу діяльність підприємств, спричинений карантинними заходами, проявляється також у зниженні сукупного попиту через потреби у збільшенні заощаджень населенням, їх тривожністю за свій фінансовий та соціальний стан. Така ситуація є досить складною, а її нейтралізація з боку підприємств практично неможлива. У даному випадку постає необхідність у виробництві абсолютно нового продукту на ринку або новітньої технології, що збільшить ажіотаж та попит. Активне застосування при цьому маркетингової політики для підприємств, що здійснюють міжнародний бізнес, посилить до них інтерес з боку інших господарських суб'єктів.

Серед інших чинників, які на державному рівні можуть позитивно вплинути на розвиток міжнародного бізнесу в умовах пандемії, потрібно виділити такі:

- для експорт-орієнтованих сільськогосподарських підприємств – надання державних дотацій, збільшення розміру квот для аграрної продукції при безмитному постачанні до країн ЄС, а також зменшення експортних технічних бар'єрів, оскільки у кризовий період аграрний ринок відрізняється серед інших найбільшою стабільністю;
- налагоджена система організації зовнішньоекономічних інтересів України з країнами-партнерами, ведення переговорів щодо пролонгації співробітництва;
- підвищення рівня інформатизації суб'єктів міжнародного бізнесу щодо потенційних фінансових можливостей, чи навпаки, щодо обмежувальних змін на світових товарних ринках, що стосуються запровадження нових чи додаткових вимог до вітчизняних товарів, умов доступу на ринок тощо;
- з метою покращення рівня імпортової діяльності – підвищення якості, ефективності (у т. ч. енергоефективності) та сервісу перевезень, рівня безпеки та впливу та оточуюче середовище тощо, тобто акцентування уваги на транспортній інфраструктурі; зниження митної вартості товарів.

Висновки та пропозиції. Проведений аналіз діяльності суб'єктів підприємницької діяльності України та загальних тенденцій міжнародного бізнесу показав існування негативних тенденцій як у розвитку вітчизняних підприємств, так і підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Це проявляється, у першу чергу, зниженням кількості господарюючих суб'єктів та їхньої прибутковості, погіршенням у сферах експорту та імпорту. Світова економічна криза, що виникла внаслідок COVID-пандемії, вимагає швидкого реагування підприємствами до складних економічних умов та адаптації у період невизначеності, що ускладнює побудову чіткої дієвої стратегії розвитку.

Серед можливостей покращення фінансово-економічного стану підприємств вважаємо актуальним здійснення сукупності заходів, які повинні поєднувати як внутрішні ресурси, так і загальнодержавні дії, які мають носити протекціоністський характер. Політика «низьких цін» та економії витрат допоможе підприємствам в умовах невизначеності утримати свої позиції товарного обігу. Зосередження на інноваціях у виробництві та технологіях сприяють розширенню діяльності підприємств, особливо у період кризи та посткризовий період.

Для підприємств, які здійснюють міжнародний бізнес, розглянуто декілька важливих напрямів, спрямованих на розвиток міжнародної торгівлі в умовах пандемії COVID-19. По-перше, це можлива підтримка вітчизняного експорту у вигляді дотацій; зміни діючого законодавства щодо експорту та імпорту продукції (наприклад, відміна торговельних обмежень, збільшення квот на експорт, скасування або спрощення митних процедур тощо).

Не менш важливим є співробітництво із іноземними країнами та міжнародними організаціями, підвищення вагомості держави на міжнародному ринку.

References

1. Vplyv COVID-19 ta karantynnykh obmezhen na ekonomiku Ukrainy: kabinetne doslidzhennia [The impact of COVID-19 and quarantine restrictions on the economy of Ukraine: a case study]. July 2020. P. 7–8 [in Ukrainian].
2. Vplyv COVID-19 na ekonomiku i suspilstvo krainy: pidsumky 2020 r. ta vyklyky i zahrozy postpandemichnoho rozvytku: konsensus-prohnoz № 53 [The impact of COVID-19 on the country's economy and society: the results of 2020 and the challenges and threats of post-pandemic development: consensus forecast № 53]. April 2021. P. 29–31 [in Ukrainian].
3. Korolenko, N., Larina, T. (2021). Tendentsii rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy v umovakh hlobalnoi kryzy COVID-19 [Trends in the development of Ukraine's foreign trade in the global crisis COVID-19]. *Investytsii: praktyka i dosvid = Investments: practice and experience*, № 1, P. 60–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.59 [in Ukrainian].
4. Makroekonomichni ta monetarni ohliad Natsionalnoho banku Ukrainy [Macroeconomic and monetary review of the National Bank of Ukraine]. June 2020. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2020-06.pdf?v=4 [in Ukrainian].
5. Osnovni makroekonomichni pokaznyky sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy za 2020 rik [The main macroeconomic indicators of socio-economic development of Ukraine in 2020]. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/bl/makro/12_2020_m.pdf [in Ukrainian].
6. Pidtrymka eksportu [Export support]. Ministry of Economy of Ukraine. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=dc24b847-1034-4333-8c72-eed79f229dc1&title=InformatsiiaProReformuPidtrimkaEksportu> [in Ukrainian].
7. Reminskyi, M. M., Skorobohatova, N. Ye. Osoblyvosti zabezpechennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti pid vplyvom pandemii COVID-19 [Features of ensuring the international competitiveness of enterprises in conditions of uncertainty under the influence of the COVID-19 pandemic.]. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/233620> [in Ukrainian].

Література

1. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України: кабінетне дослідження. Липень 2020 р. С. 7–8.
2. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: підсумки 2020 р. та виклики і загрози постпандемічного розвитку: консенсус-прогноз № 53. Квітень 2021 р. С. 29–31.
3. Короленко Н., Ларіна Т. Тенденції розвитку зовнішньої торгівлі України в умовах глобальної кризи COVID-19. *Інвестиції: практика і досвід*. 2021. № 1. С. 60–65. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.59.
4. Макроекономічний та монетарний огляд Національного банку України. Червень 2020 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2020-06.pdf?v=4.
5. Основні макроекономічні показники соціально-економічного розвитку України за 2020 рік. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/bl/makro/12_2020_m.pdf.
6. Підтримка експорту. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=dc24b847-1034-4333-8c72-eed79f229dc1&title=InformatsiiaProReformuPidtrimkaEksportu>.
7. Ремінський М. М., Skorobohatova, N. Ye. Особливості забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності під впливом пандемії COVID-19. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/233620>.

8. Sotsialno-ekonomichne stanovishche Ukrainy za 2020 rik [Socio-economic situation of Ukraine in 2020]. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/2020/publ_12_2020_u.html [in Ukrainian].
8. Соціально-економічне становище України за 2020 рік. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/soc_ek/2020/publ_12_2020_u.html.
9. Statystychnyi ohliad sotsialno-ekonomichnoho stanovishcha Ukrainy za 2021 rik [Statistical review of the socio-economic situation in Ukraine in 2021]. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/dop/02/dop_21_u.pdf [in Ukrainian].
9. Статистичний огляд соціально-економічного становища України за 2021 рік. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/dop/02/dop_21_u.pdf.
10. Tur, O. V. (2021). Osoblyvosti pidtrymky diialnosti pidpriemstv maloho biznesu u krainakh YeS v umovakh pandemii COVID-19 [Features of supporting the activities of small businesses in the EU in the context of the COVID-19 pandemic]. *Aktualni pytannia diialnosti sub'ektiv hospodariuvannia v umovakh pandemii COVID-19: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. = Current issues of business entities in the context of the COVID-19 pandemic: materials of the international scientific-practical conference* (Kharkiv, 26 February 2021). Kharkiv: KhNUVS. P. 332–335 [in Ukrainian].
10. Тур О. В. Особливості підтримки діяльності підприємств малого бізнесу у країнах ЄС в умовах пандемії COVID-19. *Актуальні питання діяльності суб'єктів господарювання в умовах пандемії COVID-19: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 лют. 2021 р.)*. Харків: ХНУВС, 2021. С. 332–335.
11. Shevchenko-Perepolkina, R. I. (2020). Shliakhy rozvytku maloho biznesu v umovakh COVID-19 [Ways of small business development in the conditions of COVID-19]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy = Economics and business management*, № 49, P. 147–151. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-26>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/28.pdf [in Ukrainian].
11. Шевченко-Переполькіна Р. І. Шляхи розвитку малого бізнесу в умовах COVID-19. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 49. С. 147–151. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-26>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/28.pdf.

УДК 005.12:[330.34+658.589:63(1)]

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.6

Yuriy I. Danko

Sumy National Agrarian University, Ukraine

**FORMATION OF VECTORS OF MANAGEMENT OF BUSINESS
DEVELOPMENT OF RURAL AREAS**

The article presents the results of research on the main indicators of business development management in rural areas. Accordingly, the theoretical and methodological principles of modeling rural business development management are formed and substantiated, in particular, the main problems of rural business structures development are identified, vectors in managing the development of existing rural potential are identified, approaches, methods, modeling tools are determined, which facilitates their selection and application. As a result of the study, a system of indicators for assessing the processes of differentiation of business development management, which comprehensively reflects its main characteristics, and is based on the calculation of an integrated indicator to assess the level of diversification of rural business, identify its parameters get options for combining results with the selection of alternative activities. The necessity of creating centers of economic growth by stimulating the development of innovative entrepreneurship in rural areas is substantiated and proved, first of all, due to the processes of diversification of business development management taking into account the specifics of a particular rural area. as well as their continuous improvement for the full use of the potential of each rural enterprise individually and the comprehensive development of local communities, increase new jobs, increase the competitiveness of rural areas and more.

Keywords: *rural areas; business development management models; differentiation of business management processes; innovative entrepreneurship; economical development.*

Юрій І. Данько

Сумський національний аграрний університет, Україна

**ФОРМУВАННЯ ВЕКТОРІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ
СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ**

У статті наведено результати досліджень, щодо основних індикаторів управління розвитком бізнесу сільських територій. Відповідно сформовано та обґрунтовано теоретико-методичні засади моделювання управління розвитком бізнесу сільських територій, зокрема виявлено основні проблеми розвитку бізнес-структур сільських територій, означено вектори в управлінні розвитком наявного потенціалу сільських територій, детерміновано підходи, методи, інструментарій моделювання, що полегшує їх вибір та застосування. В результаті проведеного дослідження запропоновано систему показників оцінювання процесів диференціації управління розвитком бізнесу, яка комплексно відображає його основні характеристики, та базується на розрахунку інтегрального показника, що дозволяє оцінити рівень диверсифікації бізнесу сільських територій, виявити її параметри, охарактеризовані як кількісно, так і якісно, і отримати варіанти поєднання результатів з виділенням альтернативних видів діяльності. Обґрунтовано і доведено необхідність створення осередків економічного зростання через стимулювання розвитку інноваційного підприємництва у сільських регіонах, насамперед, за рахунок процесів диверсифікації управління розвитком бізнесу з врахуванням специфіки конкретної сільської місцевості. а також їх постійного вдосконалення для повноцінного використання потенціалів кожного сільського підприємства окремо та всебічного розвитку територіальних громад, збільшення нових робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності сільських регіонів тощо.

Ключові слова: сільські території; моделі управління розвитком бізнесу; диференціація процесів управління бізнесом; інноваційне підприємництво; економічний розвиток.

Юрій І. Данько

Сумської національний аграрний університет, Україна

ФОРМИРОВАНИЕ ВЕКТОРОВ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

В статье приведены результаты исследований относительно основных индикаторов управления развитием бизнеса сельских территорий. Соответственно сформированы и обоснованы теоретико-методические основы моделирования управления развитием бизнеса сельских территорий, в частности выявлены основные проблемы развития бизнес-структур сельских территорий, указаны векторы в управлении развитием имеющегося потенциала сельских территорий, детерминированы подходы, методы, инструментарий моделирования, что облегчает. В результате проведенного исследования предложена система показателей оценки процессов дифференциации управления развитием бизнеса, комплексно отражающая его основные характеристики, и базирующаяся на расчете интегрального показателя, позволяющего оценить уровень диверсификации бизнеса сельских территорий, выявить ее параметры, охарактеризованные как количественно, так и качественно, и получить варианты сочетания результатов с выделением альтернативных видов деятельности. Обоснована и доказана необходимость создания ячеек экономического роста через стимулирование развития инновационного предпринимательства в сельских регионах прежде всего за счет процессов диверсификации управления развитием бизнеса с учетом специфики конкретной сельской местности. а также их постоянного усовершенствования для полноценного использования потенциалов каждого сельского предприятия отдельно и всестороннего развития территориальных общин, увеличения новых рабочих мест, повышения конкурентоспособности сельских регионов и т.д.

Ключевые слова: сельские территории; модели управления развитием бизнеса; дифференциация процессов управления бизнесом; инновационное предпринимательство; экономическое развитие.

Problem statement. The problems of sustainable development of rural areas, preserving their integrity to perform their basic functions and creating favorable conditions for life and activities of the rural population continue to be among the urgent problems and need to be addressed.

Analysis of recent research and publications. In scientific researches of domestic and foreign authors [1, p. 47] various directions of management of development of business of rural territories which include as information concerning introduction of modern tools of development of an agroindustrial complex, agriculture, development of actions for preservation of natural resource potential are presented. territories and its rational use, modernization and renewal of production and social infrastructure of the village, development of cooperation, rural tourism, labor market, active training and retraining in rural areas, and other areas, the implementation of which, according to scientists, will help solve one of the key tasks of the state – the preservation of rural areas not only as an agrosystem and economic space, but also the social environment with its inherent components – rural population, social sphere and infrastructure, as well as an environment that differs in quantitative and qualitative characteristics from urban areas [2, p. 13].

Previously unresolved parts of the study. According to many scientists, the diversification of the development management processes of enterprises located in rural areas has been identified as the main tool by which it is possible to achieve the set goals.

However, in general, the results show that the food market still has a rather acute problem of imbalance in some types of production, monopolization of certain markets and a fairly high level of unemployment in rural areas. The economy of rural areas, compared to the economy of cities, is less stable, especially during periods of crop failure and recession. It is known that in agriculture there may be a sharp unforeseen reduction in production due to external factors, especially – climatic, which indicates a high probability of additional risks not typical of other industries. In this regard, the development of agricultural economic activities in rural areas is of particular importance. It is in this direction that measures of state support for the economy of rural areas in advanced countries are being developed [3, p. 170].

The purpose of the study is to determine the main vectors of management of rural business development.

Presentation of the main results. In Ukraine, non-core industries in the rural economy are poorly developed. Underestimation of non-agricultural development opportunities can eventually lead to serious negative socio-economic effects, such as further reductions in rural incomes and living standards, mass closures, rising unemployment, and increased migration in more socially favorable areas – economic conditions.

Therefore, in the "Concept of sustainable development of rural areas of Ukraine until 2030" diversification is considered as one of the vector to increase the sustainability of rural development, as well as technological renewal of industries and individual sectors of the rural economy [4].

However, this concept focuses on the problem itself, but does not offer an integrated approach that could create a basis for the systematic development of new areas of rural development. This necessitates a revision of existing theoretical concepts of diversification. As a tool to eliminate the disparities in the reproduction and redistribution of resources, the diversification of the rural economy pursues different goals and generally determines the direction of rural development. The diversification processes implemented in rural areas contribute, on the one hand, to solving the problem of rational use of their resources and involvement in production turnover, and on the other hand – aimed at efficient allocation of resources between alternative uses.

In other words, the transition from a one-sided structure of the rural economy to a multidisciplinary economy involves the development of new activities, more rational use of available resources, so diversified rural areas as a whole are more stable, competitive compared to others [5, p. 230]. In this regard there is a need to determine the role of production and economic and overall resource potential of rural areas, where the processes of diversification of business development management, in order to develop priority areas of economic and social development of rural areas. the main thing is to ensure the achievement of a high level and quality of life of rural residents.

Diversification as a process and as a characteristic of the structure of the rural economy is directly related to the rational use of resources and their most efficient distribution between alternatives, it is important to determine the availability, composition and volume of available resources in rural areas [6].

Taking into account the above, it is logical to consider the diversification of the economy as "the process of structural transformation of the economy, accompanied by a shift of resources from the primary sector to the secondary (processing) and tertiary (service) sectors" [7, p. 113]. It is as a result of the process that the state of diversity of the results of the national economy is intensifying. At the micro level, the process of diversification of business development management means the expansion of production activities of individual economic units – enterprises and households. According to this approach, the process of diversification includes various elements, the main of which are: levels, strategies, directions.

Considering the processes of diversification of business development management in rural areas, it should be noted that the main industries in rural areas are crop production and animal

husbandry. Such enterprises traditionally specialize in the production of raw materials and perform the function of resource provision of other industries in which various goods and services are produced. The emergence of diversification in the economy is due to the laws of the market, the development of productive forces and industrial relations [8]. As a tool for the transition from traditional to alternative activities, the processes of diversification of business development management determine the direction of restructuring of business processes of enterprises and, ultimately, focused on improving the quality of life rural population. Therefore, rural diversification is more influenced by the need for appropriate use of available resources of the territory, not just their structural composition and availability [8, p. 113]. The problem of diversification of business development management in rural areas is multifaceted and scientifically related to the solution of methodological issues of its diagnosis. At the same time, it should be noted that there are no developed approaches to the assessment of diversification at the level of rural municipalities, although at the regional level such an assessment is conducted. As a rule, in foreign scientific works the level of regional diversification of business development management is estimated on the basis of indicators that characterize the sectoral structure of the economy. One of the main indicators is employment, which reflects the trends in the economy and does not depend on cost indicators. As for the Ukrainian conditions, there are difficulties with the use of this indicator, because due to the peculiarities of the labor market, low mobility of the population, a significant amount of hidden employment, it does not fully reflect the current situation in the economy. Available statistics on the structure of employment in the regional context are presented in a generalized form for some areas of activity, which do not change significantly over time. Regional differences relate mainly to mining, manufacturing and agriculture. Gross value added can be another indicator for assessing the level of diversification of the region's economy. In Ukrainian practice, another indicator is used – gross regional product, which is the sum of gross value added at comparable prices. Difficulties in accounting for value added in the regions are due to the fact that it is not always registered at the place of its receipt. However, there is no other alternative to gross value added in regional calculations. Currently, scientists have formed an understanding of the importance of assessing the level of regional diversification, which reveals asymmetry in the structure of the economy, taking into account the changes taking place in it [9]. In this regard, the following approaches are most widely used in conducting econometric estimates in regional studies of foreign authors: the method of structural shifts, entropy coefficient, Herfindahl coefficient, Hatchman coefficient [10]. The method of structural shifts is one of the most popular methods of analysis of regional development [10]. In this approach, the growth of the regional indicator is divided into three main components: the national component (national shift), the component of the sectoral structure (sectoral shift) and the regional component (regional shift). The national component of NY_{if}^t for each sector (i) is calculated as part of the increase in year t of each indicator at the meso level (E_f) in proportion to the growth of the same indicator at the macro level (E_f):

$$NY_{if}^t = E_{if}^{t-1} \frac{E_f^t}{E_f^{t-1}}. \quad (1)$$

The sectoral component of OY_{if}^t – is the share of growth of sector-specific indicators at the regional level, reflecting their possible growth for each sector of the economy at the meso level (rural area), if the rate of change of indicators will correspond to macroeconomic growth rates:

$$OY_{if}^t = E_{if}^{t-1} \left(\frac{E_{iF}^t}{E_{iF}^{t-1}} - \frac{E_F^t}{E_F^{t-1}} \right). \quad (2)$$

The regional shift RY_{if}^t shows the difference between the values of real and projected growth of this indicator with an equal increase in the share of the sector at the meso and macro levels:

$$RY_{if}^t = E_{if}^{t-1} \left(\frac{E_{if}^t}{E_{if}^{t-1}} - \frac{E_{iF}^t}{E_{iF}^{t-1}} \right). \quad (3)$$

The total increase in the regional indicator is the sum of three main components:

$$E_{if}^t - E_{if}^{t-1} = NY_{if}^t + OY_{if}^t + RY_{if}^t. \quad (4)$$

Carrying out such an assessment by sectors allows to divide into components the total indicator by region and to give an assessment to each of the components of the analyzed indicator: national, regional and sectoral. Also among the common ways to assess the diversification of the economy is the entropy index (entropy index), which is calculated by the following formula:

$$S = \sum_{i=1}^m Y_i \ln \frac{1}{Y_i}, \quad (5)$$

where m – the total number of sectors of the economy;
 Y_i – is the share of each sector in their total volume.

This ratio estimates the degree of diversification of the economy, focusing on the proportional distribution of its sectors. The high value of the indicator indicates a significant level of diversification, low – the specialization of the economy. The minimum value of the entropy coefficient (zero) can be obtained in cases where specialization is maximum and all activities are concentrated in one sector. Conversely, the maximum value of the coefficient is achieved with a uniform distribution, when the shares of all sectors are equal.

Some scholars use approaches to assess the level of diversification of the region's economy [11]. Thus, V. Shcherbak, L. Hanushchak-Yefimenko, O. Nifatova [11] applies the structural coefficient of value added of a particular type of economic activity in the gross regional product, which is defined as the fraction of the share of value added in the gross regional product of a particular region (dr) on the share of value added of this species in the country as a whole (drf):

$$CK = \frac{dr}{drf}. \quad (6)$$

In order to identify the degree of diversification of the regional economy, the author proposes to calculate the homogeneity of the values of structural coefficients based on analysis of variance. In this case, the conclusion about the level of diversification is based on the amount of variance (D) structural coefficient (CK): high values of variance indicate the specialization of the economy, and low – its diversification. Also, to assess the structure of the economy of rural areas by the share of value added of each type of business processes used V. Salnikov's proposed coefficient of sectoral diversification, which shows the diversity of types of business processes in the territory. It is calculated as the inverse of the Herfindahl index, according to the following formula:

$$KD = \frac{1}{\sum_{i=1}^m Y_i^2} \quad (7)$$

The value of the coefficient of sectoral diversification takes into account the diversity of economic activities in the region (rural area) and allows you to conditionally assess the sustainability of its development, as well as the risks involved. "The higher the value of the sectoral diversification rate, the greater the sustainability and the less risk; the lower it is, the more significant the impact on the economy can have a decline in production or activity in the region's leading activities" [1]. At the same time, the scale of the estimated economic system is not taken into account when calculating the entropy coefficients, sectoral diversification and the Herfindahl index. In contrast, the Hetchman coefficient and the method of structural shifts allow us to compare the level of diversification and scale of the analyzed region with some reference value. Table 1 shows a comparative description of the above foreign and Ukrainian approaches to the study of the regional level of diversification. The systematization of methodological approaches showed the diversity of existing assessment indicators and methods of calculating the level of diversification, as well as revealed the importance of approaches for the regional level. But, as a rule, such an assessment is rarely used at the level of rural areas in general and does not affect the development of diversification processes in rural areas, which is due primarily to the lack of statistical information. There is a need to develop a methodology for diagnosing the diversification of business processes of rural enterprises, which combines the assessment of resource potential of rural areas and identify possible areas for diversification of enterprises taking into account the integrated use of resources [12].

Table 1

Characteristics of approaches to the study of the level of diversification of business development management in rural areas

Method of structural changes	Coefficient Hatchman's	Coefficient of diversification of the economy	Coefficient Herfindahl	Coefficient of sectoral diversification of the economy	Coefficient entropy
<i>Method of calculation</i>					
complex, correlation with the reference value		without correlation with the reference value			
<i>Indicators for calculation</i>					
Indicators that characterize the structure of the economy at the meso and macro levels	Coefficient of localization of production	The share of value added of a particular type of economic activity in gross regional product			
<i>Essential characteristics</i>					
Distribution and assessment of the contribution of components to the total regional indicator	Correlation of the regional structure with the national one	Determining the degree of diversification of the economy based on analysis of variance	Identification of the predominant sector in the regional structure of the economy	Measuring the sustainability of economic development, taking into account sectoral diversification	Determining the degree of diversification of the economy, taking into account the proportional distribution of its industries

End table 1

Method of structural changes	Coefficient Hatchman's	Coefficient of diversification of the economy	Coefficient Herfindahl	Coefficient of sectoral diversification of the economy	Coefficient entropy
<i>The value of the resulting indicator</i>					
positive value – the structure is more effective at the meso level, negative value – at the macro level	from 0 to 1; 0 – regional structure is completely different, 1 – regional structure is fully consistent	high value – specialization of the economy, low value – the diversification of the economy	high value – diversified economy, low value – specialized economy	high value – the stability of economic development, low value – instability	from 0 to 1; 0 – various industries are developing, 1 – one industry is developing

Source: author's development.

Taking into account the changes in the rural sectoral structure, a method of diagnosing the level of diversification of business development management in rural areas was proposed, which consists of the following main stages: selection of necessary indicators characterizing the availability and use of resources in rural areas; and selection of the most promising for rural areas, development of measures for further development of business processes of enterprises in rural areas. Extended stages of diagnosis are presented in Fig. 1.

STAGES OF DIAGNOSIS
1. Selection of indicators that characterize the human, social and economic resources of the territory
2. Calculation of individual indices to ensure data comparability
3. Identification of weights of significance of each indicator on the basis of correlation-regression analysis
4. Defining groups and a list of areas for diversification of business by assessing the sectoral structure of the economy: 4.1. Agricultural: traditional and lost 4.2. Non-agricultural: industry and construction, forestry, handicrafts and handicrafts 4.3. Sphere of services: education, health care, recreation, consumer services
5. Conducting expert assessment of each group of areas of diversification in order to identify the most significant of them
6. Construction of a matrix model and determination of the integrated level of diversification
7. Grouping of rural areas according to the level of business diversification
8. Substantiation of directions and development of measures for further development of business in rural areas

Source: author's development.

Fig. 1. Algorithm for diagnostics of diversification of rural business development management

Currently, the idea of the processes of diversification of business development management in rural areas is formed as agrarian activity, due to the predominance of agriculture in the structure of economic activity. The diversification of the rural economy expands, the role of the agricultural sector gradually declines, and the "agrocentric" understanding of the rural economy becomes

illegitimate as its underlying industries (agriculture and forestry) cease to be the main areas of employment and income in rural areas. The flow of basic resources from the agricultural sector to other areas is explained by the fact that in other sectors of the economy higher profitability, better working conditions and attractiveness, opportunities for innovation [13].

Following the proposed algorithm, resources (human, social, economic) were selected that characterize the potential of the territory, the use of which will create a new structure of the rural economy with different activities [13].

The methodological approach to assessing the diversification of rural development management will take into account the available resources of the territory and opportunities for their use, will identify the main areas of diversification, which will promote the best use of rural business potential, development of alternative sectors of rural economy.

References

Література

1. Zabaznova, T., Karpushova, S., Patsyuk, E., Surkova, O., Khmeleva, G. (2014). Mechanism of Rural Entrepreneurship Development on the Base of Micro-business. *Asian Social Science*, 10: 168–177. DOI: 10.5539/ass.v10n23p168.
 2. Klofsten, M., Norrman, C., Cadorin, E. et al. (2020). Support and development of small and new firms in rural areas: a case study of three regional initiatives. *SN Appl. Sci.* 2(110). <https://doi.org/10.1007/s42452-019-1908-z>.
 3. Shanin, O. V. (2015). Kontsepsiia selo utvoriuiuchoho pidpriemstva v systemi rozvytku silskykh terytorii [The concept of the village-forming enterprise in the system of rural development]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3996> [in Ukrainian].
 4. Kontsepsiia rozvytku silskykh terytorii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 995-r vid 23.09.2015 [The concept of rural development: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 995-r from 09/23/2015]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-r> [in Ukrainian].
 5. Pavlov, O. I. (2009). Silski terytorii Ukrainy: funktsionalno-upravlinska model: monohr. [Rural territories of Ukraine: functional-administrative model: monograph]. Odesa. 344 p. [in Ukrainian].
 6. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Kontsepsii rozvytku silskykh terytorii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 489-r vid 19.07.2017 [On approval of the action plan for the implementation of the Concept of Rural Development: Order of the Cabinet of Ministers of
1. Zabaznova T., Karpushova S., Patsyuk E., Surkova O., Khmeleva G. Mechanism of Rural Entrepreneurship Development on the Base of Micro-business. *Asian Social Science*. 2014. 10. 168–177. DOI: 10.5539/ass.v10n23p168.
 2. Klofsten M., Norrman C., Cadorin E. et al. Support and development of small and new firms in rural areas: a case study of three regional initiatives. *SN Appl. Sci.* 2020. 2(1102020). <https://doi.org/10.1007/s42452-019-1908-z>.
 3. Шанін О. В. Концепція село утворюючого підприємства в системі розвитку сільських територій. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3996>.
 4. Концепція розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 995-р від 23.09.2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995-2015-p>.
 5. Павлов О. І. Сільські території України: функціонально-управлінська модель: моногр. Одеса, 2009. 344 с.
 6. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку сільських територій: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 489-р від 19.07.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/489-2017-%D1%80#n8>.

- Ukraine № 489-r of 07/19/2017]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/489-2017-%D1%80#n8> [in Ukrainian].
7. Ruda, L. P. (2014). Silski terytorii u modeli rozvytku ahrarnoho sektoru: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03 [Rural areas in the model of agricultural sector development: dissertation of the candidate of economic sciences: 08.00.03]. Vinnytsia National Technical University [in Ukrainian].
7. Руда Л. П. Сільські території у моделі розвитку аграрного сектору: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Вінницький національний технічний університет. Вінниця, 2014.
8. Taraniuk, L. M. (2011). Metodolohiia reinzhynirynhu biznes-protseviv promyslovykh pidpriemstv [Methodology of business process reengineering of industrial enterprises]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky = Mechanism of economic regulation*, № 1, P. 111–119 [in Ukrainian].
8. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 111–119.
9. Kharitonov, S. P., Gusev, N. M. Printsipy postroyeniya biznes-protseviv na promyshlennom predpriyatii [Principles of building business processes in an industrial enterprise]. URL: <https://refdb.ru/look/1455884.html> [in Russian].
9. Харитонов С. П., Гусев Н. М. Принципы построения бизнес-процесов на промышленном предприятии. URL: <https://refdb.ru/look/1455884.html>.
10. Samborskyi, O., Isai, O., Hnatenko, I., Parkhomenko, O., Rubezhanska, V., Yershova, O. (2020). Modeling of foreign direct investment impact on economic growth in a free market. *Accounting*, 6, P. 705–712.
10. Samborskyi O., Isai O., Hnatenko I., Parkhomenko O., Rubezhanska V., Yershova O. Modeling of foreign direct investment impact on economic growth in a free market. *Accounting*. 2020. 6. P. 705–712.
11. Shcherbak, V., Ganushchak-Yefimenko, L., Nifatova, O., Fastovets, N., Plysenko, G., Lutay, L., Tkachuk, V., Ptashchenko, O. (2020). Use of key indicators to monitor sustainable development of rural areas. *Global Journal of Environmental Science and Management (GJESM)*, Vol. 6, Iss. 2, P. 175–190. <http://dx.doi.org/10.22034/gjesm.2020.02.04>.
11. Shcherbak V., Ganushchak-Yefimenko L., Nifatova O., Fastovets N., Plysenko G., Lutay L., Tkachuk V., Ptashchenko O. Use of key indicators to monitor sustainable development of rural areas. *Global Journal of Environmental Science and Management (GJESM)*. 2020. Vol. 6, Iss. 2. P. 175–190. <http://dx.doi.org/10.22034/gjesm.2020.02.04>.
12. Waseem Afzal (2012). Management of Information Organizations. 1st Edition. Chandos Publishing, Published Date: 18th June 2012, Page Count: 180 <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/process-management>.
12. Waseem Afzal. Management of Information Organizations. 1st Edition. Chandos Publishing, Published Date: 18th June 2012. Page Count: 180. <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/process-management>.
13. Kozachenko, A. V. (2010). Practical approaches to improving business processes. URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
13. Козаченко А. В. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов. URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.

УДК 658.6

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.7

Zhanna M. Zhygalkevych

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

MANAGEMENT ASPECTS OF BUSINESS DEVELOPMENT

The article examines the management aspects and algorithms for making managerial decisions for business development in modern conditions. The modern concept of management process as a cycle of consistent performance of basic management functions: planning, organization, motivation, communication and control is studied. The necessity of making a managerial decision for business development taking into account risky problem situations is substantiated from the practical point of view. It is determined that the need for management decisions may arise in connection with external circumstances: decisions of higher organization, the need to resolve relationships with cooperation partners, and internal: deviations from production parameters, bottlenecks, identification of reserves, violation of labor discipline. The concept of management decision space is studied and the experience of business owners taking into account the aspects and boundaries of such space is analyzed, and it is proved that each executor of management decision must have the best method of performing management tasks for business development. It is determined and substantiated that the management support of business development is that the management space system should have the same or greater variety and speed of action programs, which corresponds to the possible diversity of environmental influences on the system being managed.

Keywords: *business; business development; business development management; management processes; management space; management decisions; financial and economic activities; planning; forecasting based on management decisions.*

Жанна М. Жигалкевич

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У статті досліджено управлінські аспекти та алгоритми прийняття управлінських рішень для розвитку бізнесу в сучасних умовах. Досліджено сучасна концепція управлінського процесу як циклу послідовного виконання основних функцій управління: планування, організація, мотивація, комунікація та контроль. Обґрунтовано з практичної точки зору необхідність прийняття управлінського рішення для розвитку бізнесу з врахуванням ризикованих проблемних ситуацій. Визначено, що необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми: рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, так і внутрішніми: відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни. Досліджено поняття простору управлінського рішення і проаналізовано досвід врахування власниками бізнесу аспектів і кордонів такого простору, при цьому доведено, що кожний виконавець управлінського рішення повинен володіти кращою методикою виконання управлінських завдань для розвитку бізнесом. Визначено і обґрунтовано, що управлінське забезпечення розвитку бізнесу полягає в тому, що система управлінського простору повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, якою управляється.

Ключові слова: бізнес; розвиток бізнесу; управління розвитком бізнесу; управлінські процеси; управлінський простір; управлінські рішення; фінансово-економічна діяльність; планування; прогнозування на базі управлінських рішень.

Жанна М. Жигалкевич

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского», Украина

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В статье исследованы управленческие аспекты и алгоритмы принятия управленческих решений для развития бизнеса в современных условиях. Исследованы современная концепция управленческого процесса как цикла последовательного выполнения основных функций управления: планирование, организация, мотивация, коммуникация и контроль. Обоснована с практической точки зрения необходимость принятия управленческого решения для развития бизнеса с учетом рискованных проблемных ситуаций. Определено, что необходимость принятия управленческого решения может возникнуть как в связи с внешними обстоятельствами: решениями высшей организации, необходимость урегулирования взаимоотношений с партнерами по кооперации, так и внутренними: отклонение от заданных параметров производства, возникновение узких мест, выявление резервов, нарушение трудовой дисциплины. Исследовано понятие пространства управленческого решения и анализ опыта учета владельцами бизнеса аспектов и границ такого пространства, при этом доказано, что каждый исполнитель управленческого решения должен обладать лучшей методикой выполнения управленческих задач для развития бизнесом. Определено и обосновано, что управленческое обеспечение развития бизнеса состоит в том, что система управленческого пространства должна иметь такое же или большее разнообразие и быстроедействие программ действий, что соответствует возможному разнообразию воздействия среды на управляемую систему.

Ключевые слова: бизнес; развитие бизнеса; управление развитием бизнеса; управленческие процессы; управленческое пространство; управленческие решения; финансово-экономическая деятельность; планирование; прогнозирование на основе управленческих решений.

Problem statement. The decision-making process, as a rule, is a stage of volitional action, implemented within the framework of a complex volitional act. A volitional act, being present in every decision, from the information-logical point of view, turns the descriptive information into prescriptive.

The instructions that each decision contains give a purposeful nature to the activity of the subjective factor in changing reality, increase the efficiency of work on managing social processes and phenomena. At the same time, it must be taken into account that volitional processes are always complicated due to the action of emotional factors, motivation and attitudes.

Decision-making processes depend on many factors that are not so easy to establish, so finding out the behavior of the manager who makes this or that decision is of considerable interest.

Analysis of recent research and publications. One of the founders of modern management, Henri Fayol, noted: "Management is foresight", and "to foresee is almost to act". Indeed, economic projects and agreements aimed at making a profit or increasing the profitability of conquering the market require previous reflection in the form of a forecast or program of action, which are the basis of the design and reliability of obtaining the desired result [1]. The latter is explained by the fact that the price of a potential loss from making unreasonable decisions is growing many times today.

Previously unresolved parts of the study. In the management process, managers, for many reasons, are not able to make optimal decisions and are forced to act in conditions of uncertainty and risk. There are three main reasons that hinder the adoption of such decisions:

- the real goals of management are complex and it is often practically impossible to reduce them to unambiguously measurable quantitative criteria for choosing the best solutions;
- the objectively existing set of alternatives for achieving goals is much larger than the set of alternatives that is known to the leader and which can be covered by him when making decisions. Due to the conservatism of thinking, for various reasons, a number of alternatives are deliberately excluded from consideration;
- information, computing, analytical and other capabilities of enterprises and individual managers are almost always very limited compared to the flow of real management problems, which reduces the possibility of developing optimal solutions.

From the standpoint of the normative theory of decision-making, these causes appear as temporary difficulties that can and should be dealt with. From the standpoint of behavioral theory, decision making is a reality that is always present in enterprises.

The purpose of the study is follow-up on management aspects of business development security.

Presentation of the main results One of the theories explaining people's behavior, in particular decision-making behavior, is the theory of competence, which determines what are the real reasons for people's behavior and what factors influence the decision-making process. It is possible to single out two extreme positions in the psychology of decision-making: only from the personality of the leader, then the task of selecting people with appropriate individual qualities is put at the forefront. If the enterprise believes that decisions are mainly determined by the external and internal environment, then the focus is on creating such organizational structures that would force the manager to make rational decisions [4].

Taking into account the originality and uniqueness of decisions and based on the analysis of world management experience, a number of factors can be identified that influence the process of making a rational decision in market conditions:

- concentration (of forces, means, conditions or circumstances in time and space);
- acceleration (processes, conditions, events);
- disinformation (distraction, surprise, unforeseen events);
- personality traits (individual psychological – temperament, character, emotions, will, thinking).

Decision-making is a creative process, since it is a symbiosis of scientific, professional knowledge with art. The leader must be well versed in modern decision-making methods, so as not to turn from a decision-maker into a signer of papers prepared by subordinates. Knowledge of scientific theory and methods of managerial decisions increases the efficiency and effectiveness of work, and also allows the manager to optimize both his own activities and work.

In modern conditions, it is legitimate to consider decision-making as a means for implementing the entire set of management functions, thereby emphasizing the need for scientific validity of any managerial impact.

An analysis of the process of preparing and making decisions shows that certain types of decisions have some common characteristics, which allows them to be grouped into separate classes according to the relevant characteristics. The classification of decisions makes it possible to develop standard methods and techniques for their implementation, to automate the processes of their preparation and adoption.

The most common classification feature is the levels of management. On this basis, decisions are made at all three levels of enterprise management. For example, decisions on the

formation of strategic (perspective) plans are made at the highest level. Decisions of operational (current) production plans are distributed to the middle level, i.e. divisions and services of the enterprise. The same decisions as the redistribution of work in connection with the failure of equipment or the lack of appropriate materials, belong to the competence of the lower level, i.e., specific departments.

In the scientific literature on management there is no unambiguous opinion about the composition and content of the elements of the decision-making process. At the same time, with all the variety of approaches to identifying the main stages, the following main steps for their preparation and adoption can be distinguished: defining the goals of the enterprise → identifying and studying the problem → making a diagnosis → searching for a solution to the problem → evaluating all alternatives and choosing the best one → agreeing on solutions → approving the decision → managing the implementation of the solution → checking the effectiveness of the solution.

The classical approach to making managerial decisions is to follow a certain procedure and perform mandatory actions: problem statement; identification of limitations and identification of alternatives; decision-making; implementation of the decision.

From the point of view of the author, the algorithm for making a managerial decision is rational, consisting of successive operations (stages, steps, actions) (Fig. 1) [2].

The stages of managerial decision are as follows: assessment of the problem situation; setting the conditions of the problem; analysis of factors affecting the condition of the problem; choice of model and methods for solving the problem; selection of solutions; selection of the optimal solution; bringing attention to performers; control over the implementation of the decision. Each of the stages consists of two stages, the management decision includes eight stages, and each stage consists of two to three steps.

The central place in the activities of the head is occupied by the solution of problems that arise in the management process. Therefore, he must comprehend them and find ways to solve them. Considering also the fact that the leader is quite often limited in time, a belated decision becomes tantamount to an error and can lead to an even greater complication of the problem situation, and sometimes to a partial or complete disruption of the controlled system. In this regard, of particular importance is the need to use a tool based on computer technology, which helps to obtain reasonable reports on the data being studied in a short time.

However, in practice, the solution of these problems is associated with a number of problems. So, when building forecasts, one of the common problems is the presence of an insufficient amount of information on the basis of which one or another forecasting method should be applied. The system of operational collection and updating of information is not used at many enterprises; for analysis and forecasting, as a rule, they take balance sheet data for 1–2 quarters, rarely for several years. This situation leads to the fact that when making forecasts, simple forecasting methods and so-called “naive models” are used.

To obtain operational or short-term forecasts, this option can still be considered relatively acceptable, because the objectivity and accuracy of such forecasts is low. If we are talking about the formation of an enterprise strategy, then it is simply incorrect to use such methods. More complex methods are needed that take into account the analysis of the specifics of the dynamics of certain indicators, the presence and strength of the influence of a group of possible factors. The use of time series analysis methods (trend detection, obtaining moving average models, autoregression models, etc.), correlation and regression analysis requires a sufficient amount of information, and therefore primary, non-aggregated data by months or quarters for several years, accounting auxiliary information that may be useful for analyzing the influence of factor signs for compiling predictive models. In addition, when building and choosing the financial strategies of an enterprise, it is

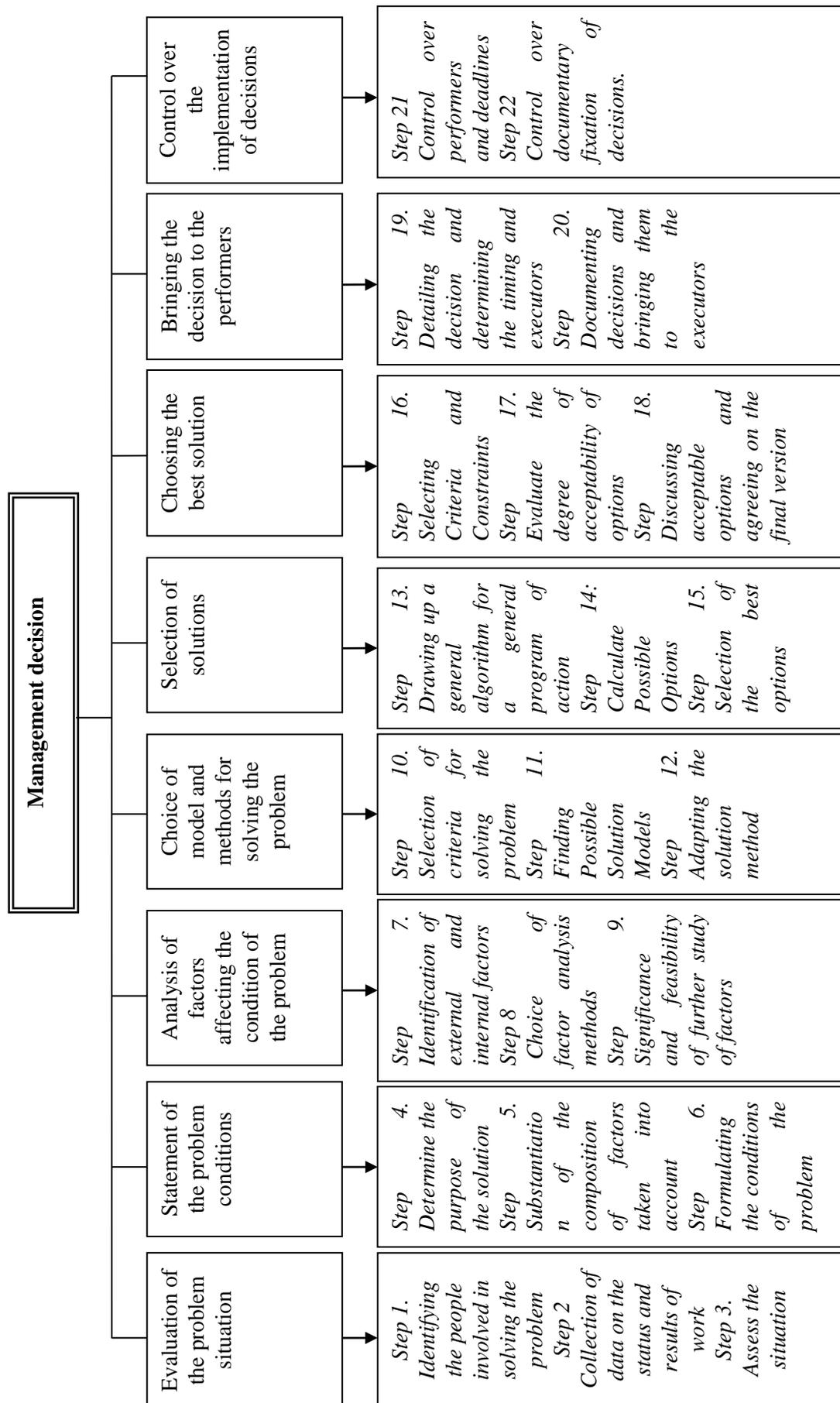


Fig. 1. Algorithm for making managerial decisions for business development in an innovative economy

Source: [2].

necessary to use the scenario method, that is, it is advisable to build different forecast options, taking into account the possible states of both the external and internal environment of the enterprise. This approach is associated with the use of system analysis capabilities in the construction of predictive models, which undoubtedly improves the validity of forecasts, allows you to better explore the cause-and-effect relationships, structure and state of the forecasting object, its external and internal environment. It is also important that enterprises practically do not use the capabilities of expert forecasting methods, do not apply statistical analysis of categorical data, which directly affects the quality of decisions made. The instability of the environment in which enterprises operate, common mistakes in management often lead enterprises to crisis conditions, in connection with which a number of tasks have recently emerged related to predicting the state of bankruptcy in enterprises and the effectiveness of anti-crisis management measures. When solving them, both well-known modifications of Altman's models based on the use of discriminant analysis and relatively new approaches related to the use of the mathematical apparatus of catastrophe theory are used. This apparatus makes it possible to explain the effects of sharp jumps in the characteristics under study, large changes in characteristics with small managerial influences, and the loss of a stable equilibrium of the system. However, in practice, when analyzing the activities of industrial enterprises, these approaches are rarely used, as are the methods of economic and mathematical forecasting [2].

The profitability of any financial transaction depends mainly on the initial capital, the interest rate and the duration of the agreement, that is, time. The effectiveness of the development of the enterprise is currently being analyzed by a consistent comparison of the indicators of its work for a number of consecutive calendar periods. In financial calculations and in modeling and forecasting financial processes, time in most cases is used not as a factor that replaces factors for which the necessary information is not available, but is independent, sometimes decisive, on which the choice of the most rational decision depends. All these noted reasons make it possible to choose a class of models and methods for predicting such financial processes.

Conclusions. When building models for forecasting financial processes, it is possible to use:

- 1) one or more mathematical forecasting methods, built mainly on the assumption that the main factors, trends and dependencies observed in the past persist;
- 2) groups of methods that allow quick adaptation of indicators to changing conditions, the priority influence of random factors and unstable behavior of indicators.

The modern economic and mathematical apparatus represents a fairly wide class of models for predicting the financial and economic state of an enterprise: trends and adaptive models of time series; autoregressive and moving average models; a class of so-called collocation models; models of stochastic processes by Wiener et al. [3].

No less interesting forecasting problems arise in the analysis of the economic and production activities of an enterprise. However, as in the case of the analysis of financial processes, many of the tasks are difficult to solve due to the lack of proper information, since modern forecasting capabilities are not used. As a rule, for the simplest calculations of certain indicators of the production activity of an enterprise, typical, standard formulas of economic analysis are used [8]. These models do not take into account the specifics of each particular enterprise, do not include the influence of factor characteristics on the results of the enterprise's activities, and do not allow the study of economic and production processes taking into account dynamics. In this regard, it should be emphasized that forecasting systems should be created for each enterprise that allow building complex forecasts that track patterns and trends in indicators, the presence and strength of the influence of various external and internal factors on the results of the enterprise.

References

Література

1. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod et Pinat. 174 p.
1. Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
2. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Efimenko, L. M. (2010). *Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriemstv: nauk. Monohrafiia [Mechanism of development of innovative potential of cluster-related enterprises: science monograph]*. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
2. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. *Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. монографія*. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
3. Gryshchenko, I. M. (2016). *Pidpriemnytskyi biznes: pidruchnyk [Entrepreneurial business: a textbook]*. Kyiv: Hramota. 520 p. [in Ukrainian].
3. Грищенко І. М. *Підприємницький бізнес: підручник*. Київ: Грамота, 2016. 520 с.
4. Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2018). Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, 9(4): 715–730. doi:10.24136/oc.2018.035.
4. Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O. Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand equity of integrated business structures in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*. 2018. No. 9(4). P. 715–730. doi:10.24136/oc.2018.035.
5. Shcherbak, V., Arabuli, S. (2021). Methodology and technology of hackathon ecosystem to engage university faculty and students in innovation and entrepreneurship in the context of reducing the impact of the COVID-19 pandemic. *Management*, 1(33): 105–114. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2021.1.10>.
5. Shcherbak V., Arabuli S. Methodology and technology of hackathon ecosystem to engage university faculty and students in innovation and entrepreneurship in the context of reducing the impact of the COVID-19 pandemic. *Management*. 2021. No. 1(33). P. 105–114. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2021.1.10>.
6. Shkoda, M. S. (2020). Incentive programmes to enhance cluster partnership development in the EU countries. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya Ekonomichni nauky = Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Economic Sciences Series*, № 6 (153), P. 69–80.
6. Shkoda M. S. Incentive programmes to enhance cluster partnership development in the EU countries = Заходи стимулювання розвитку систем кластерного партнерства в країнах ЄС. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 6 (153). С. 69–80.
7. Kasych, A. O., Lurie, D. (2021). *Pryvatno-derzhavni partnerstva u sferi pryrodokorystuvannia: peredumovy, tendentsii ta protyrichchia [Public-private partnerships in nature management: background, trends and contradictions]*. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = *Journal of Strategic Economic Research*, (2), 18–30. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.2> [in Ukrainian].
7. Касич А. О., Лур'є Д. *Приватно-державні партнерства у сфері природокористування: передумови, тенденції та протиріччя*. *Журнал стратегічних економічних досліджень = Journal of Strategic Economic Research*. 2021. No. 2. С. 18–30. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.2.2>.
8. The Global Competitiveness Report 2020. 36 p.
8. The Global Competitiveness Report 2020. 36 p.

- | | |
|---|---|
| 9. The Best Global Brands: Our First Ranking of the World's Most Valuable Brands. <i>Business Week</i> . | 9. The Best Global Brands: Our First Ranking of the World's Most Valuable Brands. <i>Business Week</i> . |
| 10. Mazaraki, A. A. (eds.) (2011). Ekonomichni doslidzhennia (metodolohiia, instrumentarii, orhanizatsiia, aprobatsiia): navchalnyi posibnyk [Economic research (methodology, tools, organization, testing): a textbook]. Kyiv: KNTEU. 296 p. [in Ukrainian]. | 10. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навчальний посібник. За ред. академіка НАПН України А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2011. 296 с. |

УДК 005.21+338.22+330.341.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.8

Олена О. Єршова, Ірина М. Гончаренко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ:

СУТНІСТЬ, ВИДИ, ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

У статті досліджено сучасні моделі управління розвитком бізнесу (бізнес-моделі), в тому числі інноваційні бізнес-моделі в якості ключових, на прикладі успішних інноваційних компаній світу. Зокрема, визначено сутність та змістовні характеристики дефініцій «управління розвитком бізнесу», «модель», «модель управління розвитком бізнесу». Вивчено ключові складові моделі управління розвитком бізнесу (бізнес-моделі). Наголошено на принциповій різниці між бізнес-моделлю та стратегією й бізнес-планом фірми. Також запропоновано узагальнений підхід до класифікації бізнес-моделей. Вивчено та обґрунтовано застосування у своїй діяльності для вітчизняних підприємств стандарту business model canvas. Розкрито сутність однієї з найпопулярніших на сьогодні сучасних класифікацій моделей управління розвитком бізнесу за конкурентною ознакою, що включає в себе такі типи бізнес-моделей як: «виокремлення» бізнес-моделей, модель «довгий хвіст», багатосторонні платформи, модель «безкоштовно», відкриті бізнес-моделі. Дані моделі управління розвитком бізнесу проаналізовано на прикладі провідних зарубіжних та вітчизняних компаній. Обґрунтовано доцільність застосування інноваційних бізнес-моделей, базисом яких виступають не скільки новітні технології, скільки підприємницька ідея, що може за тих самих технологій надати більш кращу цінність для кінцевого споживача. Запропоновано та описано ключові сучасні інноваційні бізнес-моделі за теперішніх умов інноваційної економіки, що можна застосовувати в господарській діяльності як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств. До них віднесено такі бізнес-моделі як бізнес-модель сервітизації (перехід від продуктів до послуг), дематеріалізована бізнес-модель (перехід до циркулярної економіки), віртуальна бізнес-модель (перехід від цифровізації до віртуалізації). Наголошено, що управління розвитком того чи іншого бізнесу потребує розробки та ефективного впровадження ефективної моделі такого управління, яка дасть змогу налагодити взаємовигідні відносини між трьома верхівками «трикутника»: компанія – споживач – постачальник, коли всі три сторони максимально задоволені в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: *бізнес; модель управління; модель управління розвитком бізнесу; бізнес-модель; інноваційні бізнес-моделі.*

Елена А. Ершова, Ирина Н. Гончаренко

Киевский национальный университет технологий и дизайна

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА: СУЩНОСТЬ,

ВИДЫ, ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

В статье исследованы современные модели управления развитием бизнеса (бизнес-модели), в том числе инновационные бизнес-модели в качестве ключевых, на примере успешных инновационных компаний мира. В частности, определены сущность и содержательные характеристики дефиниций «управление развитием бизнеса», «модель», «модель управления развитием бизнеса». Изучены ключевые составляющие модели управления развитием бизнеса (бизнес-модели). Отмечено принципиальное различие между бизнес-моделью и стратегией и бизнес-планом фирмы. Также предложен обобщенный подход к классификации бизнес-моделей. Изучено и обосновано применение в своей деятельности для отечественных предприятий стандарта business model canvas. Раскрыта

сущность одной из самых популярных на сегодняшний день современных классификаций моделей управления развитием бизнеса по конкурентному признаку, включающей в себя такие типы бизнес-моделей как: «отделение» бизнес-моделей, модель «длинный хвост», многосторонние платформы, модель «бесплатно», открытые бизнес-модели. Данные модели управления развитием бизнеса были проанализированы на примере ведущих зарубежных и отечественных компаний. Обоснована целесообразность применения инновационных бизнес-моделей, базисом которых выступают не столько новейшие технологии, сколько предпринимательская идея, которая может при тех же технологиях иметь более лучшую ценность для конечного потребителя. Предложены и описаны ключевые современные инновационные бизнес-модели при нынешних условиях инновационной экономики, которые можно применять в хозяйственной деятельности как зарубежных, так и отечественных предприятий. К ним относятся такие бизнес-модели как бизнес-модель сервитизации (переход от продуктов к услугам), дематериализованная бизнес-модель (переход к циркулярной экономике), виртуальная бизнес-модель (переход от цифровизации к виртуализации). Отмечено, что управление развитием того или иного бизнеса требует разработки и эффективного внедрения эффективной модели такого управления, которая позволит наладить взаимовыгодные отношения между тремя вершинами «треугольника»: компания – потребитель – поставщик, когда все три стороны максимально удовлетворены в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: бизнес; модель управления; модель управления; бизнес-модель; инновационные бизнес-модели.

Olena O. Yershova, Iryna M. Goncharenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**MODERN MODELS OF BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT:
ESSENCE, TYPES, INNOVATIVE BUSINESS MODELS**

The article examines modern models of business development management (business models), including innovative business models as key, on the example of successful innovative companies in the world. In particular, the essence and content characteristics of the definitions "business development management", "model", "business development management model" are determined. The key components of the business development management model (business models) have been studied. The fundamental difference between the business model and the strategy and business plan of the firm is emphasized. A generalized approach to the classification of business models is also proposed. The application of the business model canvas standard in domestic activities for domestic enterprises has been studied and substantiated. The essence of one of the most popular modern classifications of business development management models on a competitive basis is revealed, which includes such types of business models as "separation" of business models, "long tail" model, multilateral platforms, "free" model, open business model. These models of business development management are analyzed on the example of leading foreign and domestic companies. The expediency of application of innovative business models is substantiated, the basis of which is not so much the latest technologies as the entrepreneurial idea, which can provide better value for the end consumer with the same technologies. The key modern innovative business models under the current conditions of innovative economy are offered and described, which can be applied in economic activity of both foreign and domestic enterprises. These include business models such as the business model of certification (transition from products to services), dematerialized business model (transition to a circular economy), virtual business model (transition from digitalization to virtualization). It is emphasized that the management of business development requires the development and effective implementation of an effective model of such management,

which will establish a mutually beneficial relationship between the three vertices of the "triangle": company – consumer – supplier, when all three parties are most satisfied in the long run.

Keywords: *business; management model; business development management model; business model; innovative business models.*

Постановка проблеми. Фундаментом сталого розвитку та багатства будь-якої економіки світу є ефективно функціонуючі підприємницькі структури. Саме бізнес, прагнучи до збільшення прибутків, дає поштовх до пошуку нових більш дієвих шляхів вирішення старих проблем. Він забезпечує прискорення використання інноваційних підходів в діяльності як на окремому підприємстві, так і в розрізі національного господарства. Відтак, система менеджменту бізнесу та управління його розвитком потребує вивчення та застосування сучасних найбільш ефективних моделей управління.

Правильно обрана модель управління розвитком бізнесу (МУРБ, бізнес-модель) дає змогу бути конкурентним у вкрай «агресивному» ринковому середовищі, коли боротьба за клієнта між фірмами загострюється, кризові явища у світовій економіці стають дедалі частішими, ризики банкрутства зростають.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Сутність бізнес-моделей, еволюцію, класифікацію моделей управління бізнесом досліджували такі науковці як А.О. Касич [10], В.В. Скриль [15], питання формування моделі управління сталим розвитком підприємства вивчали С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров, Н.В. Аграмакова [8], особливостям сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств приділено увагу у працях М.К. Майнки [11, 12], розвиток бізнесу в контексті ключових моментів бізнес-моделей, інновацій та менеджменту знань розглядається Л. Скарингеллою [7], проблематикою нових бізнес-моделей займався Я. Райхель [6]. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках досліджувала В.В. Прохорова [14]. Дані праці є важливим теоретичним здобутком щодо варіативності класифікацій бізнес-моделей, опису їх структурних елементів, способів застосування, однак сьогодні в умовах інноваційної економіки потребує більш поглибленого вивчення питання інноваційних моделей управління бізнесом (бізнес-моделей) в контексті його сталого розвитку.

Мета дослідження. Метою є вивчення та аналіз сучасних моделей управління розвитком бізнесу (бізнес-моделей), в тому числі інноваційних бізнес-моделей в якості ключових, на прикладі успішних інноваційних компаній світу.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. За сучасних умов господарювання будь-який бізнес має бути гнучким до зовнішніх змін, постійно впроваджувати новітні технології, пристосовуватися до зростаючих та більш вимогливих потреб споживача, а відтак постійно шукати нові способи, методи, підходи як організуватися так, аби мати конкурентні переваги на ринку. Тому поняття «управління бізнесом» вже давно еволюціонувало до «управління розвитком бізнесом», оскільки без сталого руху вперед менеджмент бізнесу може врешті-решт перетворитися на менеджмент «деградуючого» бізнесу.

Управління розвитком бізнесу можна визначити як цілеспрямовану діяльність суб'єкта управління (власника чи менеджера бізнесу/підприємства) щодо об'єкта управління через відповідний механізм управління (систему принципів, методів, функцій, інструментів тощо) з метою збільшення прибутку та цінності для клієнта, удосконалення самого бізнесу, його процесів. Управління розвитком бізнесу передбачає обрання існуючої чи створення нової моделі управління розвитком бізнесу (МУРБ) або бізнес-моделі.

Модель (від лат. *modulus* – міра, аналог, зразок) є відображенням, копією, матеріально чи подумки представленим об'єктом [15, С. 491], умовний образ чогось, що досліджується,

побудова якого здійснюється з метою відображення його властивостей, особливостей, характеристик. Модель управління бізнесом по суті описує його механізм, структуру, дизайн, параметри [9, С. 5].

На сьогодні немає єдиного визначення категорії «бізнес-модель» (БМ). Серед останніх дефініцій БМ є планом, що фірма реалізовує з метою отримати прибуток через ведення діяльності і являє собою сукупність взаємовідносин для створення цінності [14, С. 276]. Остервальдер стверджує, що БМ логічно описує як організація створює, постачає клієнтам і набуває економічну, соціальну, іншу форми вартості [5]. Отже, можна сказати, що модель управління розвитком бізнесу – це цілісне комплексне поняття, яке виступає фундаментом для пошуку систематичного способу розблокувати довгострокову цінність для організації, забезпечуючи при цьому цінність клієнтам і фіксуючи цінність за допомогою стратегій монетизації.

Бізнес-модель виступає структурою для розуміння, проектування та перевірки бізнес-припущень на ринку. Для побудови БМ треба думати не лише про свої вигоди, і навіть не лише про вигоди для споживача, а й про переваги від вашого бізнесу для постачальників, контрагентів. Коли збираються докупити сталий прибуток для конкретного бізнесу, цінність для покупця і можливість довгострокових взаємовигідних відносин для інших підприємств, що працюють разом із цим бізнесом, тоді МУРБ можна сказати починає існувати.

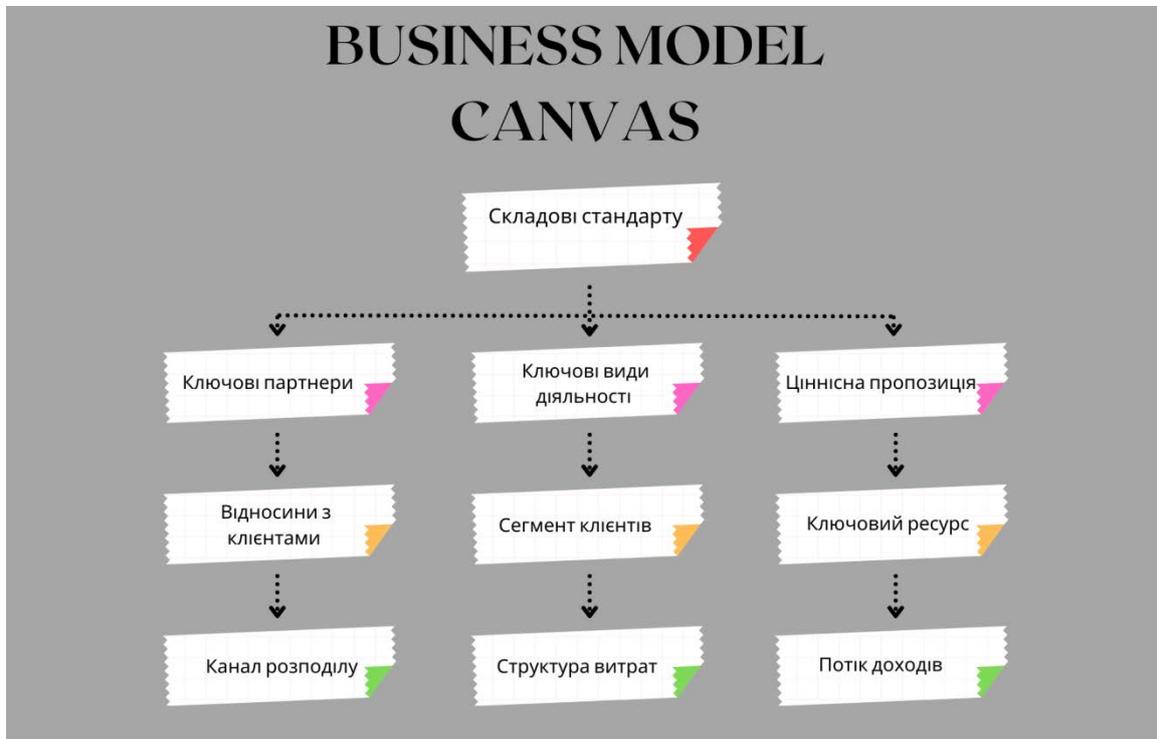
Бізнес-модель пояснює:

- який товар чи послугу (роботу) надає компанія;
- яким чином компанія має намір продавати цей продукт;
- з якими витратами зіткнеться компанія;
- як компанія очікує отримати прибуток [4].

На жаль, не існує чітко визначеного переліку обов'язкових компонентів тієї чи іншої МУРБ. Вважаємо, для українських підприємств, і в першу чергу для стартапів, краще застосовувати в управлінні для побудови конкретної моделі управління розвитком бізнесу стандарт під назвою «полотно бізнес-моделі» (business model canvas), який дозволяє зрозуміти, з яких частин складається ланцюг створення вартості компанії. Business model canvas гарний для вітчизняних підприємств тим, що простий у використанні, являє собою логічно структурований опитувальник, за результатами якого набагато простіше оцінити стан бізнесу, його точки зростання, визначити подальший вектор розвитку. Він зручний для побудови бізнес-моделі на будь-якому етапі існування бізнесу й допоможе виділити слабкі та сильні сторони підприємства чи бізнес-ідеї та вчасно їх скоригувати. Business model canvas включає в себе 9 складових успішної БМ [5], що були розроблені А. Остервальдером і І. Пінье та відображені на рис. 1. Трохи по-іншому визначає основні компоненти МУРБ [4], до яких віднесено:

- 1) цінна пропозиція: функція, яка робить продукт привабливим для клієнтів;
- 2) цільовий ринок: конкретна група споживачів, які були б зацікавлені в продукті;
- 3) конкурентна перевага: унікальна особливість продукту чи послуги, яку конкуренти не можуть легко скопіювати;
- 4) структура витрат: перелік постійних і змінних витрат, необхідних для функціонування вашого бізнесу, і як вони впливають на ціни;
- 5) ключові показники: як компанія вимірює успіх;
- 6) ресурси: фізичні, фінансові та інтелектуальні активи вашої компанії;
- 7) проблема та рішення: болючі точки цільових клієнтів і те, як ваша компанія збирається їх задовольнити;
- 8) модель доходу: система, яка визначає життєздатні джерела доходу, які слід використовувати;

- 9) потоки доходу: різноманітні способи отримання доходу;
- 10) маржа прибутку: сума вашого доходу перевищує витрати бізнесу.



Джерело: розроблено автором за [1, 5].

Рис. 1. Складові стандарти «полотно бізнес-моделі» (business model canvas)

Слід відмітити, що модель управління розвитком бізнесу не є стратегією чи бізнес-планом. Бізнес-моделі та бізнес-плани відіграють важливу роль як інструменти, що допомагають створювати та вдосконалювати стратегію. Так, БМ є основою для компанії та її продуктів. Вона відображає основну ідею того, як бізнес буде отримувати дохід, це те, що змушує користувачів повертатися до продукту знову й знов. Бізнес-план виступає документом, який деталізує та пояснює, як фірма змусить бізнес-модель працювати. Він, як правило, включає цілі підприємства, ресурси та методи, які використовуються для досягнення цих цілей, терміни та фінансові результати.

З приводу видового розмаїття бізнес-моделей, то їх класифікують за різноманітними ознаками: за напрямом розвитку бізнесу; за функціональною приналежністю; за ступенем відкритості БМ; за менталітетом (країною походження); за підходами до конструювання БМ; за направленістю БМ; за фундаментальними концепціями бізнесу; за підбором клієнтів; за каналом розповсюдження та інше. Основні підходи до класифікацій моделей управління розвитком бізнесу узагальнені в табл. 1.

Однією з популярних сучасних класифікацій бізнес-моделей є класифікація, запропонована А. Остервальдером та І. Піньє, яка цікава тим, що розділяє БМ, створені компаніями-переможцями у конкурентній боротьбі. Автори виділяють п'ять типів бізнес-моделей [1, 5]:

1. Виокремлення бізнес-моделей (передбачає поділ «цілої» бізнес-моделі з метою утворення дієздатних окремих підрозділів або окремих компаній). Наприклад, компанія Zara, яка розділена на окремі бізнес-напрямки одягу та товарів для дому, стартап-компанія RelateIQ, яка розробила інструмент управління родажами, спрямований на «розумні відносини» з клієнтом.

Таблиця 1

Підходи до класифікації МУРБ

Класифікаційний підхід (ознака)	Типи МУРБ
За напрямом розвитку бізнесу	- «Від виробника» - «Від клієнта»
За функціональною приналежністю	- Модель цілепокладання - Процесна - Організаційно-функціональна - Бюджетна - Ресурсна - Інформаційна - Компетентна
За ступенем відкритості	- Недиференційована - Диференційована - Сегментована - Зовнішньоорієнтована - Інтегрована - Адаптивна
За країною походження (менталітетом)	- Японська - Американська - Європейська (британська, шведська, французька) - Арабська
За підходами до конструювання	- Модель Бостонської консультативної групи - Модель Бізнес-школи Гарвардського університету - Модель консалтингового центру ІВМ
За направленістю	- Виробнича - Ринкова - Маркетингова - Інноваційна - Компромісна - Споживацька - Фінансова - Економічна - Фінансова-економічна
За фундаментальними концепціями бізнесу	- Створення нового ринку - Створення нового сегмента - Створення нових потреб
За підбором клієнтів	- Залучення клієнтів з існуючого ринку - Формування нового ринку та створення власних клієнтів
За диференціацією стратегії	- Та ж пропозиція, що і на традиційному ринку, але інші види послуг (компанія з прокату автомобілів Zipcar) - Нова пропозиція старих видів послуг (Електроавтомобіль) - Нова пропозиція, новий сервіс (платіжна система PayPal)
За організаційною структурою	- За наявності організаційної структури підприємства - За наявності організаційної структури підприємства та фрілансерів - Запропонована компанією ІТ-платформа на базі Mesh-моделі (мережева модель) та її користувачів
За каналом розповсюдження	- Традиційний - Віртуальний - Комбінований

Джерело: узагальнено автором з використанням [1, 2, 9, 11, 12].

2. *Модель «Довгий хвіст» (long tail)*. Відповідно до бізнес-моделі long-tail компанія орієнтована на залучення великої кількості покупців нішевих продуктів. Подібні бізнес-моделі використовують такі українські платформи, як Hotline.ua, Rozetka.ua, Dom.rio.com, які займаються реалізацією побутової техніки, різноманітних гаджетів, продаж нерухомості; іноземна компанія Lilu.com, вітчизняний портал Yakaboo.ua – видавництва, які реалізують друк книг на замовлення; компанія Zipcar, яка на базі своєї платформи надає повний цикл послуг з планування подорожі та оренди автомобіля.

3. *Багатосторонні платформи*. Суть моделі «багатосторонніх платформ» полягає в тому, що вони цікавлять клієнтів, прибуток компанії лише тоді, коли цим ресурсом користується широке коло потенційних клієнтів цих компаній. Для прикладу, компанія Afisha.ua для кожного надає добірку цікавих подій та заходів у місті на основі визначених фільтрів; портал YouTube – відеохостинг, що дозволяє користувачам зберігати, показувати, доставляти відео; Eventbright – сервіс організації продажу квитків та маркетингової діяльності; Google – глобальна мережа пошуку. Усі ці компанії об'єднує те, що вони не отримують прямого прибутку від тих клієнтів, які користуються їхнім товаром.

4. *«Безкоштовно» (Free)* як бізнес-модель. У цих бізнес-моделях принаймні один значний сегмент споживачів протягом тривалого часу може отримати переваги безкоштовного користування. Наприклад, фірми Alawar, Blizzard Entertainment використовують бізнес-моделі в конкретних ігрових сферах, виходячи з наступного рішення: гра безкоштовна, але щоб отримати більше ресурсів і можливостей користувач платить додатково самостійно; українські портали Prom.ua, Zakupka.ua, де продавець може розмістити власні товари під своїм логотипом в своєму кабінеті безкоштовно, але з багатьма обмеженнями, для зняття яких треба придбати окремий пакет послуг.

5. *Відкриті бізнес-моделі*. У відкритій бізнес-моделі створення та збереження цінності для клієнта відбувається завдяки співпраці із зовнішніми партнерами. Ці бізнес-моделі використовуються лише великими корпораціями для отримання різких змін результатів власної інноваційної діяльності. На основі цього рішення формуються такі фріланс-платформи, як наприклад, як freelancer.com. Веб-дизайн та копірайтинг доповнюють флористи, автомеханіки, стилісти, маркетологи, швачки, косметологи, перукарі та інші. Робочі платформи Hackaton базується на моделі відкритих інновацій. Такі платформи існують і у вигляді комерційних проєктів, і у вигляді соціальних. Хакатон – це форум розробників, під час якого експерти з різних сфер розробки програмного забезпечення (програмісти, дизайнери, менеджери) разом працюють над вирішенням проблеми. Прикладами таких платформ є kreativdistrikt.com, MachineHack, TechGig.

Окрім наведених моделей управління бізнесом (бізнес-моделей), слід виокремити ще одну модель, а саме *інноваційну бізнес-модель*. Сьогодні дедалі частіше з'являються конкурентні новації, що можуть радикально вплинути на ринок, змітаючи зі свого шляху бізнес із застарілими БМ. Так, бізнес-інновації суттєво відрізняються від інноваційних продуктів, технологій, оскільки ключ до успіху лежить не в науковому відкритті, а в підприємницькій ідеї [16, С. 51].

Інноваційна БМ в найпростішому вигляді не вимагає ані нових технологій, ані створення абсолютно нових ринків: мова йде про доставку існуючих продуктів, вироблених за допомогою існуючих технологій, на існуючі ринки. Проте, оскільки це часто передбачає зміни, невидимі для зовнішнього світу (виявлення нової ринкової потреби, відкриття нового способу задоволення потреби покупця, розробка нестандартних, проте більш зручних рішень доставки товару тощо), тим не менш такий підхід може принести переваги, які важко одразу ж скопіювати. Завдання полягає в тому, щоб визначити, що насправді тягне за собою інновація такої бізнес-моделі. Без бази для визначення можливостей важко бути

систематичним у дослідженні процесу, що пояснює, чому він, як правило, робиться на тимчасовій основі (як правило, вирішення новим інноваційним способом якоїсь проблеми споживача може трапитися випадково, і тому, коли потребу покупця знову можна буде задовольнити звичним шляхом, за новий спосіб чомусь забувають). В результаті багато компаній упускають недорогі способи підвищити свою прибутковість і продуктивність.

Прикладами компаній, що успішно застосували й застосовують інноваційні бізнес-моделі є Amazon, Google, Apple, FedEx, Southwest, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon [1].

Враховуючи умови ринку, прагнення вітчизняних підприємств до максимальної адаптації та гнучкості в агресивному і дуже конкурентному бізнес-середовищі задля максимізації прибутків, вважаємо доцільним для українських компаній, особливо тих, хто бажає швидкого росту за рахунок діджиталізації, а також хоче нести соціальну відповідальність (наприклад, збереження й покращення екології) застосування наступних сучасних інноваційних бізнес-моделей [3]:

1. Бізнес-модель сервітизації (перехід від продуктів до послуг). У бізнес-моделі сервітизації клієнти платять за послугу, а не відразу купують товари. І все більше компаній орієнтуються на цю бізнес-модель. Одним із прикладів, на які вказує вчена Хінрікс, є виробник інженерного обладнання Hilti. Компанія традиційно керувала B2B-сервісом, продаючи інструменти інженерам. Однак у відповідь на пандемію коронавірусу компанія вирішила розвернутися в новому напрямку. Побачивши тенденцію благоустрою будинків, викликану блокуванням, Hilti помітила проблему. Працівники компанії DIY хотіли завершити свої проєкти, але не обов'язково купувати цілий набір інструментів. Якщо у вас є картина, яку треба повісити, ви не хочете купувати інструменти, адже вам потрібен лише ідеальний отвір у стіні. Щоб задовольнити цей попит, Hilti запустила нову послугу, яка дозволяє споживачам орендувати інструменти, а не купувати їх відразу.

2. Дематеріалізована бізнес-модель (перехід до циркулярної економіки). Бізнес-моделі, які заохочують орендувати товари, а не купувати їх безпосередньо, також впливають на зростаючу тенденцію дематеріалізації. У дематеріалізованій бізнес-моделі компанії пропонують той самий продукт або послугу, які вони завжди мали, але використовують менше фізичних ресурсів. Ця тенденція значною мірою зумовлена зростаючою обізнаністю як підприємств, так і їхніх клієнтів щодо проблем соціальної та екологічної свідомістю. Дематеріалізація по суті є усім тим, що охоплює циркулярну економіку. Компанії запитують, як вони можуть зменшити утворення відходів, або чи можна використовувати певні відходи в інших місцях. В інших бізнес-моделях фізичні товари можуть бути повністю виключені. Одним із прикладів є перехід від покупки музики у формі компакт-дисків до оренди музики через таку платформу як Spotify. Spotify використовує менше ресурсів – у цьому випадку відкидає потребу в металі та пластику – але продовжує надавати контент. Потім споживачі можуть платити за доступ до цього вмісту за допомогою моделі підписки.

3. Віртуальна бізнес-модель (перехід від цифровізації до віртуалізації). Іншою інноваційною бізнес-моделлю є віртуальна бізнес-модель. Віртуалізація стане ще одним важливим засобом інновацій бізнес-моделей, оскільки такі технології, як віртуальна реальність, штучний інтелект і метавсесвіт набувають все більшого поширення. Віртуалізація передбачає створення віртуальних, а не фізичних товарів і послуг. На відміну від цифровізації, яка переміщує існуючі фізичні послуги в цифрову сферу, віртуалізація має потенціал для створення абсолютно нових послуг і віртуальних «продуктів». Підхід віртуалізації передбачає створення цілих екосистем або галузевих просторів у віртуальному світі. Наприклад, американський інвестиційний банк JP Morgan нещодавно досяг успіхів у віртуалізації як перший банк, який увійшов у метавсесвіт. У віртуальному салоні Онух банку

клієнти можуть здійснювати транзакції на основі блокчейну – і все це в присутності віртуального тигра, який бродить по простору. JP Morgan оцінює, що його метавесвітня діяльність може дати 1 трильйон доларів щорічного доходу.

Проте слід зауважити, що обрання нових бізнес-моделей, в тому числі й інноваційних, потребує пильної уваги та підготовки у бізнесу, компанії мають постійно запитувати себе з приводу того, хто їх клієнт і що у нього за проблема. І лише потім переходити до визначення ланцюжка вартості та обрання оптимальної моделі управління розвитком бізнесу. Імітація конкурентів, спроба зламати функціонуючу бізнес-модель на користь невідомої погано виченої нової БМ може підірвати унікальну цінну пропозицію, яку компанія зараз вже пропонує своїм клієнтам. Компанії, які йдуть проти принципу швидкого переходу до інноваційних бізнес-моделей, все ще можуть досягти успіху, якщо вони задовольняють реальні потреби споживачів.

З приводу вітчизняного бізнесу, то на думку авторів, яскравим прикладом (хоча практично одним з дуже малої кількості) успішного втілення іноваційної бізнес-моделі є Нова Пошта [13]. З останні 10 років цей бізнес від ФОП у Полтавській області розширився до групи компаній по всій Україні та за її межами. Нова Пошта створила нові цінності для споживачів і впровадила новітні бізнес-технології в своїй діяльності, особливо в сфері обслуговування клієнтів. Доставка вантажів існувала й до Нової Пошти, проте правильний підхід до розміщення відділень, швидке та якісне обслуговування, запропонування клієнтам послуг з перевезень вантажу в різноманітних варіаціях (з відділення до відділення, до дверей, виклик кур'єра тощо) та надання ексклюзивних послуг по обробці та зміні даних відправлень, створення зручного застосунку для гаджетів для відслідковування посилок, надання супутніх та сторонніх послуг (наприклад, перекази коштів, оплата комунальних послуг), призвело до значного розширення клієнтів, що перейши до Нової Пошти від конкурентів (Гюнсел, Делівері, Автолюкс та інші компанії).

Висновки. Управління розвитком того чи іншого бізнесу потребує розробки та ефективного впровадження моделі управління або бізнес-моделі, яка дасть змогу налагодити взаємовигідні відносини між трьома верхівками «трикутника»: компанія – споживач – постачальник, коли всі три сторони максимально задоволені в довгостроковій перспективі. На сьогодні існує багато видів бізнес-моделей, що дає змогу практично кожному підприємству обрати найбільш затребувану для нього. Водночас в умовах подальшого розвитку інноваційної економіки дедалі популярнішими серед бізнес-структур стають інноваційні бізнес-моделі, що ґрунтуються на так званій «міграції цінностей», застосування яких на практиці допомагає розширити коло існуючих клієнтів за рахунок пошуку нового сегменту покупців, що за причиною недостатньої привабливості не обслуговуються існуючими фірмами на ринку. Тим не менш, якщо бізнесу вдасться сформувати якісно нову пропозицію продукту для цієї ніші, то це призведе до створення нових цінностей й переваг для споживача, які пізніше монетизуються для компанії.

References

Література

- | | |
|---|--|
| <p>1. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022 (2022). <i>FourWeekMBA</i>. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. URL: https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/.</p> <p>2. Gorevaya, E., Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. <i>Procedia Economics and Finance</i>. 27: 344–350. URL:</p> | <p>1. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022. <i>FourWeekMBA</i>. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. 2022. URL: https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/.</p> <p>2. Gorevaya, E., Khayrullina M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. <i>Procedia Economics and</i></p> |
|---|--|

<https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf>.

3. Hinrichs, N. (2022). Service Innovation: Embracing design thinking in business model innovation. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-innovation-business-model>.

4. Randa, K. (2020). What Is a Business Model? URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model>.

5. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

6. Reichel, J. (2017). New business models. research results and exemplary case study. *Humanities and social sciences quarterly*, 24 (1/2017). DOI: 10.7862/rz.2017.hss.13.

7. Scaringella, L. (2018). Initial and further business development: highlights from business model, open innovation, and knowledge management perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 22, 103. DOI: 10.1504/IJEIM.2018.10010668.

8. Honcharova, S. Yu., Honcharov, A. B., Ahramakova, N. V. (2015). Formuvannia modeli upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva (orhanizatsii) [Formation of a model of sustainable development management of the enterprise (organization)]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 1, P. 372–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62 [in Ukrainian].

9. Hudz, O. Ye. (2018). Innovatsiini modeli upravlinnia pidpriemstv na osnovi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Innovative models of enterprise management based on information and communication technologies]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes = Economy. Management. Business*, № 1 (23). URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_26882345.pdf [in Ukrainian].

10. Kasych, A. O., Rafalska, I. V. (2019). Biznes-modeli suchasnykh pidpriemstv: poniattia, vydy, zarubizhnyi dosvid [Business models of modern enterprises: concepts, types, foreign experience].

Finance. 2015. 27. P. 344–350. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf>.

3. Hinrichs N. Service Innovation: Embracing design thinking in business model innovation. 2022. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-innovation-business-model>.

4. Randa K. What Is a Business Model? 2020. URL: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-business-model>.

5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

6. Reichel J. New business models. research results and exemplary case study. *Humanities and social sciences quarterly*. 2017. 24 (1/2017). DOI: 10.7862/rz.2017.hss.13.

7. Scaringella L. Initial and further business development: highlights from business model, open innovation, and knowledge management perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2018. 22. 103. DOI: 10.1504/IJEIM.2018.10010668.

8. Гончарова С. Ю., Гончаров А. Б., Аграмакова Н. В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_62

9. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_26882345.pdf.

10. Касич А. О., Рафальська І. В. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*.

- Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, Vol. 37, P. 86–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/13356> [in Ukrainian].
11. Mainka, M. K. (2020). Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: sutnist ta skladovi elementy [Business models of innovative development of the enterprise: essence and constituent elements]. URL: <https://zenodo.org/record/4420386#.YqkacS96BsM> [in Ukrainian].
12. Mainka, M. K. (2020). Osoblyvosti suchasnykh modelei efektyvnoho biznesu pidpriemstv [Features of modern models of effective business enterprises]. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM> [in Ukrainian].
13. Official site of "Nova Poshta". URL: <https://novaposhta.ua/> [in Ukrainian].
14. Prokhorova, V. V. (2020). Biznes-modeli yak instrument koryhuvannya stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh rynkakh [Business models as a tool for adjusting the strategic position of enterprises in competitive markets]. *Problemy Ekonomiky = Problems of Economics*, № 2 (44), P. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31 [in Ukrainian].
15. Skryl, V. V. (2016). Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business models of the enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, № 7, P. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf [in Ukrainian].
16. Fedulova, L. (2017). Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli [Business models of innovative development of trade enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu = Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, № 3, P. 48–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6 [in Ukrainian].
2019. Вип. 37. С. 86–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/13356>.
11. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4420386#.YqkacS96BsM>.
12. Майнка М. К. Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. 2020. URL: <https://zenodo.org/record/4661815#.YqkapC96BsM>.
13. Офіційний сайт "Нова Пошта". URL: <https://novaposhta.ua/>.
14. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми Економіки*. 2020. № 2 (44). С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_2_31.
15. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 490–497. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
16. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 3. С. 48–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_3_6.

УДК 316.472.4+659.113

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.9

Юлія В. Костинець, Богдан О. Колесник

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ПОРІВНЯННЯ ЗАСОБІВ ЗБІЛЬШЕННЯ ВЛАСНОЇ АУДИТОРІЇ БРЕНДУ
У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ**

Інтернет технології завжди вважалися маркетингологами перспективними завдяки своїй масштабності – кількості людей, що можна охопити, – а також можливостями для статистичного вимірювання. Тим не менш, із збільшенням кількості користувачів, мережа Інтернет перетворилася на величезний суспільний простір, на якому виділитися не менш складно, ніж на традиційному базарі. Із самого початку розвитку інтернет технологій, провідну роль грали пошукові системи – завдяки ним банери та оголошення були замінені на контекстну рекламу. Соціальні мережі пішли ще далі, винайшовши більш точні способи таргетингу, тобто рекламний механізм, що дозволяє виділити з усієї наявної аудиторії тільки ту частину, яка відповідає заданим критеріям (цільову аудиторію), і показати рекламу саме їй. Більша точність стала можливою, оскільки соціальними мережами можна користуватися тільки як розпізнаний користувач. До того ж, портфель даних, що збираються, був значно розширений. Все це сформувало так званий «Web 2.0» та сучасний інструментарій цифрового маркетингу. Важливою темою залишається боротьба компаній за увагу споживача в інтернеті; завдяки соціальним мережам стає можливим утримання деякої кількості цільової аудиторії бренду. Отже, існує необхідність вивчення стратегій збільшення залученої брендом аудиторії в соціальних мережах. Порівняння ефективності інструментів інтернет-маркетингу та традиційних маркетингових комунікацій, а також аналіз методів бренд-менеджменту на прикладі крупного бізнесу; формулювання гіпотези стосовно вірогідної еволюції даної моделі ефективності. У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних. В даній статті визначено місце та роль стратегії бренд-менеджменту щодо збільшення розміру власної аудиторії компанії в соціальних мережах. Складено характеристику методів інтернет реклами та традиційних заходів маркетингових комунікацій, а також спеціальних посередників у соціальних мережах в Україні. Проаналізовано світові тенденції деяких аспектів інтернет-реклами. Викладено пропозиції щодо стратегій бізнесу в соціальних мережах. Результатами проведеного дослідження стали наступні висновки: виокремлено набір стратегій ефективного розширення аудиторії власних медіа компаній, які можуть бути застосовані в Україні та світі; запропоновані індикативні значення показників ефективності та методи аудиту.

Ключові слова: власні медіа; соціальні мережі; блогер; лідер думок; таргетована реклама; рекламна платформа; бренд-менеджмент.

Юлия В. Костинец, Богдан А. Колесник

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
СРАВНЕНИЕ СРЕДСТВ УВЕЛИЧЕНИЯ СОБСТВЕННОЙ АУДИТОРИИ БРЕНДА
В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

Интернет-технологии всегда считались маркетингологами перспективными благодаря своей масштабности – количеству людей, которые можно охватить, – а также возможностям для статистического измерения. Тем не менее, с увеличением количества пользователей, сеть Интернет превратилась в огромное общественное пространство, на котором выделиться не менее сложно, чем на традиционном базаре. С самого начала развития интернет-технологий ведущую роль играли поисковые системы – благодаря им

баннеры и объявления были заменены на контекстную рекламу. Социальные сети пошли еще дальше, изобретая более точные способы таргетинга, то есть рекламный механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая отвечает заданным критериям (целевую аудиторию), и показать рекламу именно ей. Большая точность стала возможной, поскольку социальными сетями можно пользоваться только как распознанный пользователь. К тому же, портфель собираемых данных был значительно расширен. Все это сформировало так называемый Web 2.0 и современный инструментарий цифрового маркетинга. Важной темой остается борьба компаний за внимание потребителя в интернете; благодаря социальным сетям становится возможным удержание некоторого количества целевой аудитории бренда. Следовательно, существует необходимость изучения стратегий увеличения вовлеченной брендом аудитории в социальных сетях. Сравнение эффективности инструментов интернет-маркетинга и традиционных маркетинговых коммуникаций, а также анализ методов бренд-менеджмента на примере крупного бизнеса; формулирование гипотезы относительно вероятной эволюции данной модели эффективности. В работе использованы диалектический метод научного познания, метод анализа и синтеза, сравнительный метод, метод обобщения данных. В данной статье определены место и роль стратегии бренд-менеджмента по увеличению размера собственной аудитории компании в социальных сетях. Составлена характеристика методов интернет-рекламы и традиционных средств маркетинговых коммуникаций, а также специальных посредников в социальных сетях в Украине. Проанализированы мировые тенденции некоторых аспектов интернет-рекламы. Изложены предложения касательно стратегий бизнеса в социальных сетях. Результатами проведенного исследования стали следующие выводы: выделен набор стратегий эффективного расширения аудитории собственных медиа компаний, которые могут быть применены в Украине и мире; предложены индикативные значения показателей эффективности и методы аудита.

Ключевые слова: собственные медиа; социальные сети; блогер; лидер мнений; таргетированная реклама; рекламная платформа; бренд-менеджмент.

Yuliia V. Kostynets, Bohdan O. Kolesnyk
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**COMPARISON OF MEANS TO INCREASE THE BRAND'S OWN AUDIENCE
ON SOCIAL NETWORKS**

Internet technologies have always been considered perspective by marketers due to its scale, which is the number of people that can be reached and its possibilities for statistical measurement. Nevertheless, with an increase in the number of users, the Internet has turned into a congested public space in which it is no less difficult to stand out than at a traditional bazaar. From the very beginning of the internet technologies development, search engines have played a leading role; because of them, traditional banners and classifieds were replaced by contextual advertising. Social networks have involved even further, by inventing more accurate targeting methods, which is an advertising mechanism that allows to select from the entire audience only a segment that meets a specified criteria (target audience) and show ads to them. Greater accuracy is possible since social media can only be used by an authorized user. In addition, the portfolio of collected data has been significantly expanded. All of this has formed the so-called Web 2.0 and modern digital marketing tools. The struggle of companies for consumer attention on the internet remains an important topic; owing to social networks, it becomes possible to retain a certain fraction of a brand's target audience. Hence, there is a need to explore strategies for increasing brand's engaged audience on social networks. The subject of the study is the comparison of internet marketing tools effectiveness

and traditional marketing communications, as well as analysis of brand management methods on the example of the large business; formulating a hypothesis regarding the possible evolution of a given efficiency model. In this work the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of generalizing data are used. The paper defines the place and role of a brand management strategy regarding a size increase of a company's own audience on social networks. The characteristics of internet advertising and traditional means of marketing communications, as well as special intermediaries on social networks in Ukraine have been compiled. The world trends of some online advertising aspects have been analyzed. Suggestions of social media business strategies have been outlined. The results of the study lead to the following conclusions: a set of strategies for effectively expanding companies' owned media, which can be applied in Ukraine and worldwide have been identified; values of performance indicators and audit methods have been suggested.

Keywords: *owned media; social networks; blogger; influencer; targeted advertising; advertising platform; brand management.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день для багатьох людей соціальні мережі стали важливою частиною життя, оскільки вони використовуються щодня для розваги, соціалізації та споживання новин. Крім того, за останні два десятиліття соціальні мережі стали важливим каналом маркетингових комунікацій, зокрема цифрового маркетингу. Відомо, що майже 50% населення земної кулі користується соціальними мережами – це понад 3 мільярди користувачів по всьому світу [6]. Кожен користувач витрачає в середньому 2 години та 25 хвилини на соціальні мережі та обмін повідомленнями [10]. Міленіали заходять у соціальні мережі в середньому на 2 години та 38 хвилин щодня, тоді як сучасне покоління користується соціальними мережами протягом 2 годин та 55 хвилин [20].

Основна причина, чому люди підписуються на сторінки компаній – це бажання отримати більше інформації про продукцію бізнесу (25,6% користувачів). 26,3% опитаних сподіваються на сторінці бренду отримати корисну інформацію та дізнатися новини; для 21,3% причиною є кумедний чи цікавий контент; ще 15,3% бажають першими дізнатися про особливі цінові пропозиції. Таких висновків дійшла дослідницька компанія Boston Digital [1]. Отже, як малому, середньому, так і великому бізнесу може бути необхідна присутність в соціальних мережах. Звичайно, що задля найбільшого залучення та впливу на ринок необхідна максимальна кількість підписників, конвертована в цільову аудиторію. Використання ж інструментарію цифрової реклами дозволить досягти цієї цілі. Але які засоби використовувати ефективніше? Дане питання має бути досліджене.

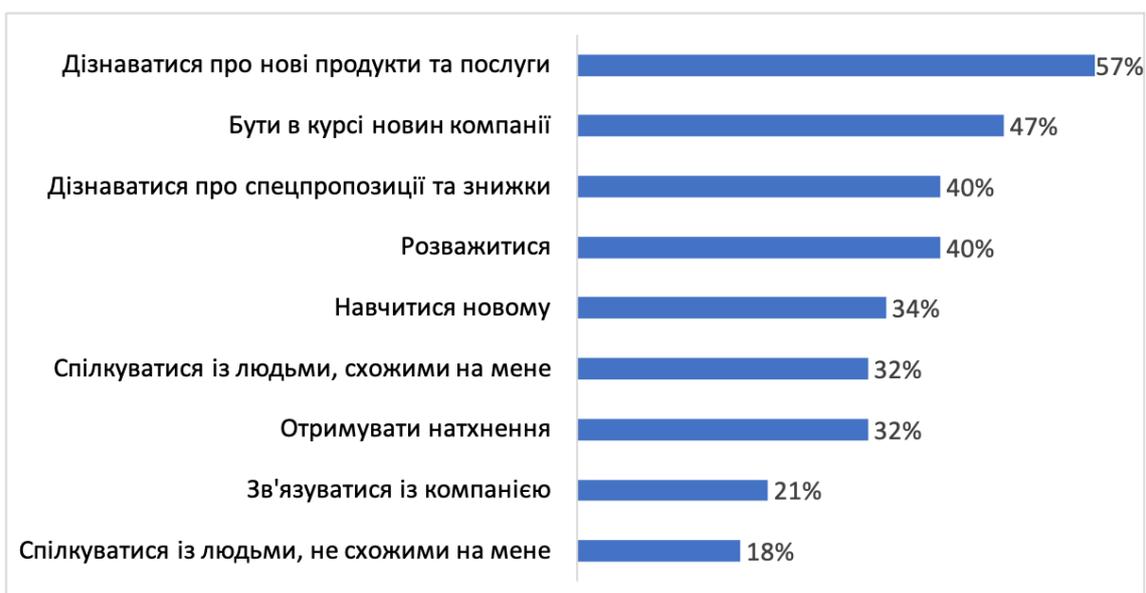
Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика виміру ефективності інтернет-реклами та просування у соціальних мережах розглядається науковцями в Україні та світі в різних аспектах: банерна та пошукова реклама (J. McCambley [12]; B.J. Jansen [8] та інші), маркетинг у соціальних мережах (A. Miroshnichenko [13], R. Felix, P.A. Rauschnabel [16], C. Hinsch, J. Bowden [2], M.H. Deis [4], K. Hensel [4] та інші), аналіз ефективності інтернет медіа (M. Rzemieniak [17], R.J. Brodie, A. Піс, B. Juric, R. Lewis, J.M. Rao [14]; D.H. Reiley та інші). У той же час, враховуючи недостатнє системне вивчення методів збільшення аудиторії соціальних мереж та порівняльної ефективності усіх засобів інтернет-маркетингу, особливості маркетинг менеджменту соціальних мереж потребують подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є визначення суті стратегій маркетинг-менеджменту соціальних мереж, які будуть включати економічно ефективне розширення аудиторії бренду, а також порівняння їх ефективності.

Виклад основного матеріалу. За аналізом відкритих джерел, власні медіа (англ. owned media) – це будь-який канал комунікації чи платформа у володінні самого бренда; компанії самостійно їх створюють та повністю контролюють. Аудиторія власних медіа – це всі існуючі, нові та потенційні клієнти бренду. Від якості та релевантності (актуальності) контенту власних медіа залежить конвертованість у покупців тих відвідувачів, які були залучені за допомогою платних інструментів та платформ. Ключові особливості: незамінні у справі вибудовування довгострокових взаємин із цільовою аудиторією; економічно ефективні, універсальні і можуть підтримуватись упродовж нескінченно довгого часу.

В той же час, оплачені медіа (англ. paid media) – ефективний канал для проведення великомасштабних кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та залучення конверсій (у інтернет-маркетингу – відвідувачі сайту, які виконали на ньому якісь цільові дії). Завершують класифікацію придбані медіа (англ. earned media), аудиторія яких складається з тих користувачів, на яких зараз здійснюється таргетинг (сегментування) рекламних кампаній, а також шанувальників марки і тих людей, які раніше були залучені за допомогою платних та органічних каналів інтернет-маркетингу.

Представництво бізнесу у соціальних мережах є частиною його медіастратегії. Окрім того, що дані платформи використовуються як майданчик, де знайомляться з новими компаніями, брендами та продуктами, відгуки у соціальних мережах та експертна думка підвищують рівень довіри споживачів. 88% споживачів, ймовірно, зроблять покупку продукції бренду, прочитавши відгуки інших клієнтів у соціальних мережах [18]. Важливим чинником виступає те, що завдяки соцмережам клієнти можуть залишати як позитивні, так і негативні відгуки про товар або послугу, тим самим даючи швидкий зворотний зв'язок та можливість усунути недоліки в роботі чи продукті. Більше того, соцмережі – це сучасний канал для прямого зв'язку із брендом, завдяки якому будь-хто може швидко зв'язатися з компанією. Своєчасна відповідь на запитання у соціальних мережах є найважливішим фактором для більшості користувачів – 47% [18]. Загалом 36% Instagram користувачів підписані на хоча б одну сторінку компанії, 19% користувачів Facebook та 19% на YouTube [19]. Дослідницька компанія Sprout Social наводить 9 поширених причин, які мотивують людей підписуватися (рис. 1).



Джерело: побудовано автором за [18].

Рис. 1. Причини підписки на сторінки брендів у соціальних мережах

Також у соціальних мережах можна стежити як за прямими конкурентами, так і за провідними компаніями в будь-якій галузі. Можемо казати, що дані платформи наближають компанію до користувачів. Люди обирають цей канал комунікації ще й через те, що повідомлення, наприклад, на Facebook, навряд чи буде проігноровано – через піклування компаній про свою репутацію. Але вибудовування відносин важливо не лише із клієнтами, але і з «лідерами думок» – придбаними медіа.

Дослідження відкритих інтернет джерел свідчить про розповсюджене твердження, що деякі компанії, що працюють у секторі B2B чи з інших причин мають «обмежену аудиторію», не мають потреби в соціальних мережах. Насправді, навіть якщо шлях покупця достатньо довгий (наприклад, у сантехнічному бізнесі, купівлі нерухомості), соцмережі дозволяють організувати управління брендом таким чином, щоб у момент купівлі бути «Top-of-mind» покупця, тобто першим згадуваним цільовою аудиторією брендом чи торговою маркою. Під час опитування майже 200 старших менеджерів з маркетингу, 50% відповіли, що вважають показник «Top-of-mind» дуже важливим [11].

До того ж, численні приклади доводять, що в B2B соцмережі також можуть приносити користь бізнесу. По-перше, мова про підтримку репутації компанії. Якщо відомо, що клієнти вивчають контент у соціальних мережах, перш ніж вибрати підрядника, – це може стати достатньою умовою. Компанії можуть продемонструвати свою експертизу та знання (за допомогою статей), досвід (за допомогою історій та відгуків клієнтів). Наприклад, з цією метою деякі маркетингові агентства створюють власні сторінки. По-друге, можливо збільшити впізнаваність бренду серед спеціалістів, що актуально, якщо на прийнятті рішення про закупку впливає рядовий співробітник компанії. Дуже часто відбувається найм співробітників через соцмережі. Формування репутації компанії як роботодавця – життєво важлива ціль для компаній, яка має високу плинність кадрів. По-третє, можливе збільшення кількості переходів на сайт. Ну і, звичайно, ціллю може бути генерація лідів (актів реєстрації у відповідь на пропозицію рекламодавця, що містить контактну інформацію). Це не обов'язково має бути заявка на сайті; клієнти можуть написати у особисті повідомлення, для того щоб зрозуміти перспективи подальшого ведення переговорів. Наприклад, до мережі супермаркетів може звернутися місцевий виробник сирів та запропонувати на пробу кілька видів продукту. Як і в традиційному B2B маркетингу, залучення нових контактів можливе через спеціальні події, зустрічі, конференції – тільки в інтернет-маркетингу це відбувається у онлайн форматі. І хоча точна настройка реклами на цільову аудиторію для отримання заявок на участь у таких заходах може бути ускладнена технічними обмеженнями платформ, можливі варіанти, наприклад, об'єднаних зусиль декількох сторінок.

Окрім створення лідів, трафіку на сайт та розповсюдження новин бренду, представництво у соцмережах – це можливість відстежувати та реагувати на згадки бренду у мережі. Основні причини, з яких для досягнення цілей власних медіа бізнес обирає саме соціальні мережі:

- високе охоплення цільової аудиторії. Охоплення аудиторії може бути у кілька разів вище, ніж в інших популярних каналах комунікації;
- мінімальна вартість повідомлень. Можливості для бізнесу будь-якого розміру;
- можливість розповісти історію. Детальний опис рішення, продукту або послуги, розбитий на окремі частини або опублікований одним повідомленням, також здатний підвищити ступінь довіри або первинно познайомити аудиторію з брендом;
- мультимедіа та широкий вибір інструментів. Широкі можливості використання різних форматів у повідомленні: відео, текст, прямі ефіри, інтерактивний формат та інші. Наприклад, для B2B сектору із обмеженою аудиторією важливий саме формат прямих трансляцій із залученням експертів або представників компанії.

Проаналізувавши свою цільову аудиторію та визначившись із цілями комунікації, компанія обирає конкретну соціальну мережу.

Далі розберемо методи розширення аудиторії на платформах Facebook та Instagram. В цьому контексті необхідно відзначити, що формат контенту та навіть портрет типового користувача обох платформ суттєво відрізняються.

Платформа Instagram – це в першу чергу фото контент, оскільки зображення користувач бачить першим у стрічці. Є обмеження по довжині відео, а також спеціальний формат stories, що триває 15 секунд та доступний протягом 24 годин (наразі платформою тестується формат 60 секунд). Дану мережу дивляться, здебільшого, для отримання натхнення, розваги та спостереження за життям людей; користується попитом особистий та авторський контент (розповіді про бренд, життя компанії, її співробітників, особистий досвід). Пост обмежений 2 200 символами, сам текст виступає доповненням. Переважають середні за розміром магазини та дрібний бізнес.

Мережа Facebook більш пристосована для спілкування, можна розмішувати публікації без фото чи відео, але вони отримують менше охоплення. Даною платформою частіше користується доросла, серйозна та професійна аудиторія, в т.ч. публічні особи, підприємці та топ-менеджери великих компаній; використовується великими торгівельними мережами. Найрозповсюдженим типом контенту є новини, обговорювання бізнесу, політики чи культури. Кількість тексту в пості обмежена 63 206 символами, але прийнято вважати, що менша кількість тексту збільшує охоплення.

Окремо слід виділити блогерів («лідерів думок») як одну із складових придбаних медіа. Якщо для Facebook такі акаунти за форматом і справді є блогами, то в Instagram набули поширення моделі контенту із деякими характерними механіками залучення мільйонної аудиторії. По-перше, спеціальні інтерактивні формати збільшення кількості лайків через чати активності («лайктайми») та відповідні пости. По-друге, гівевей (англ. giveaway – розіграш), що є найшвидшим і найдешевшим способом набрати підписників для блогера. Часто можна зустріти провокативний контент із киданням грошей у натовп та закидання перехожих тортами.

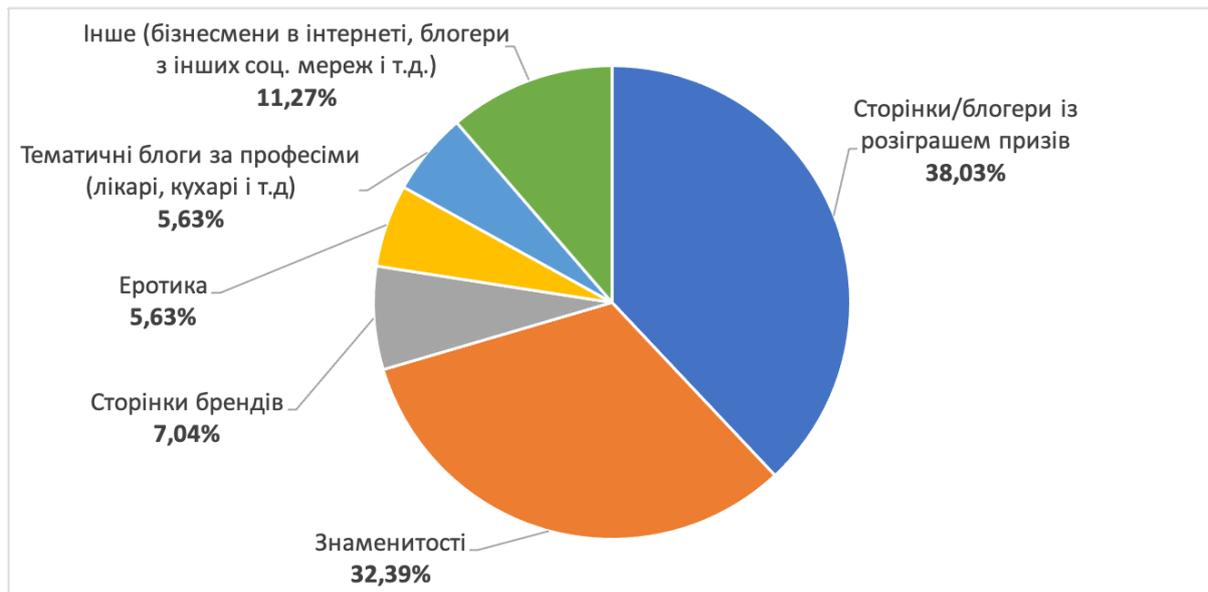
Одним із методів розширення аудиторії є масфоловінг (підписка на інші акаунти із метою виклику аналогічної реакції людей), який використовує не менше третини акаунтів із менше ніж 5 тис. підписниками. Цей та дві попередні моделі охоплення (заборонені та нечесні способи – в меншій мірі) використовує переважна кількість блогерів в Україні. Можемо казати, що із форматом контенту та моделями залучення блогерів пов'язані основні ризики співпраці бізнесу з ними: наявність підробленої аудиторії, розмір цільової аудиторії, репутаційна складова.

В той же час, поширення того чи іншого контенту частіше відбувається у відповідних категоріях блогерів; розподіл блогерів за типами в Україні подано на рис. 2 [22].

Так чи інакше, для бізнесу найбільш цікавий рівень залученості у придбаних медіа, а отже показник Engagement Rate у блогерів, який розраховується таким чином:

$$ER = \left(\frac{\text{реакції на контент}}{\text{кількість одиниць контенту}} \div \frac{\text{кількість підписників}}{\text{кількість одиниць контенту}} \right) * 100. \quad (1)$$

Середні показники залученості для акаунтів в українському сегменті Instagram наведені в табл. 1. Стосовно інших країн, дослідники ринку [22] наголошують на тому, що, наприклад, в США показники ER у блогерів-мільйонників менші. Це може відбуватися через те, що в розвинутих країнах не так поширені розіграші гівевей, а також суттєво більше блогерів (особливо знаменитостей).



Джерело: trendHERO [22], проаналізовано 824 353 Instagram акаунтів в Україні.

Рис. 2. Категорії Instagram блогерів в Україні

Таблиця 1

Середній рівень залученості (ER) за розміром акаунтів по країнам

Аудиторія акаунту	ER (%), Україна	ER (%), Росія	ER (%), США
1-2 тис.	8,9	5,7	7
2-5 тис.	3,4	2,6	4,5
5-10 тис.	1,6	1,5	2,7
10-100 тис.	1,2	1	2
100-1 млн	1,8	1	1,8
1 млн та більше	3,4	2,1	1,9

Джерело: побудовано авторами за даними [22].

З табл. 1 видно, що у українських блогерів-мільйонників показник ER вищий, ніж в інших країнах.

Необхідно також враховувати, що у двох соціальних мережах різний середній рівень залученості аудиторії. У 2020 році для Facebook цей показник становив 0,27% на публікацію, тоді як в Instagram це 1,16% [9]. Більше того, значно відрізняються і рекламні формати. Розглянемо детальніше це питання.

Хоча Facebook та Instagram базується на єдиній рекламній платформі, не всі типи реклами за цілями доступні на обох платформах. На Facebook доступні цілі:

- «впізнаваність» (впізнаваність – найбільша частота, охоплення – найбільша кількість людей);
- «розгляд» (трафік, залученість, встановлення мобільного додатку, перегляд відео, генерація лідів, повідомлення);
- «конверсія» (конверсія – на сайті, продаж за каталогом – на Facebook, відвідування точок продажів).

Для Facebook доступні рекламні кампанії «залученість» із типами «взаємодія із публікацією» (отримання реакцій на публікацію), «відмітки “Подобається” для сторінки» (отримання підписників на «Fan Page», тобто сторінку компанії) та «відповіді на запрошення» (отримання підписників на сторінку заходу). В той же час, для Instagram недоступна ціль кампанії «відмітки “Подобається” для сторінки». Це означає, що не існує офіційного рекламного інструменту для розширення аудиторії акаунта Instagram. Звичайно,

для цієї бізнес цілі використовують інші типи реклами, але оскільки в їх рекламних моделях немає оплати за необхідний результат (підписника), то планування та аналіз ефективності ускладнюються, а вартість підписника зростає. Також варто відмітити штучні технічні обмеження, створені платформою для Instagram. Так, наприклад, просування stories із посиланням на акаунт переводить користувача з мобільного застосунку в браузер; акаунт з реклами відкривається в застосунку тільки тоді, коли реклама була створена у самому Instagram (в якому відсутня більшість функцій рекламної платформи, необхідних для запуску ефективної рекламної кампанії).

Якщо на Facebook реклама на платформі дозволяє розширювати аудиторію традиційними засобами інтернет-маркетингу, для Instagram – соціальної мережі із більшим середнім ER, більшим охопленням мешканців України до 31 року, а також більшою кількістю та вагою «лідерів думок» [5] – засобів рекламної платформи недостатньо. При цьому загальна аудиторія Instagram в Україні всього на 1 млн менша (і цей розрив скорочується) – 15 млн проти 16 млн користувачів Facebook [5]. Дані причини обумовлюють пошук інших інструментів розширення аудиторії.

Звичайно, окрім інтернет-маркетингу існують альтернативні способи просування акаунту компанії у соцмережах. Підприємство може використовувати засоби BTL чи змінити пакування продукції таким чином, щоб воно включало заклик приєднання до соцмереж через QR-код. Традиційні заходи та виставки, конференції, виступи експертів на радіо, спільних прямих ефірах на інтернет платформах також можуть бути джерелом нових підписників (хоча проведення заходів із фізичною присутністю ускладнюється карантинними обмеженнями). Також за умови наявності електронної бази даних клієнтів (наприклад, у CRM-системі), можливо здійснювати e-mail розсилку і т.д. Тим не менш, у багатьох випадках пряма розсилка, зміна пакування чи великі ATL рекламні кампанії неможливі. У разі використання інтернет-маркетингу, можна застосовувати:

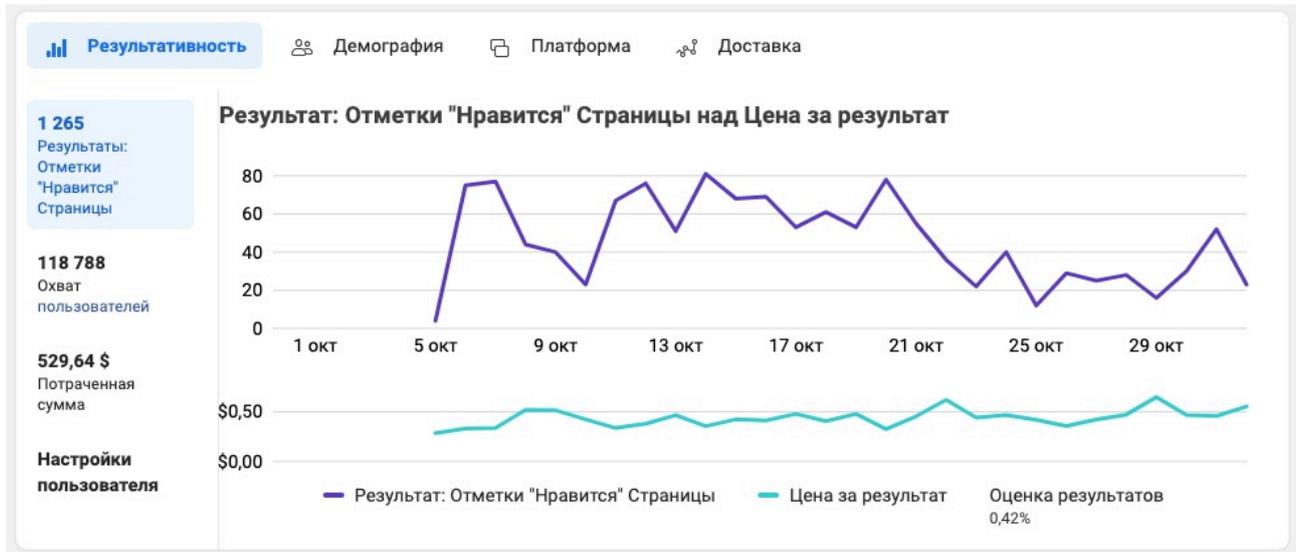
- взаємодію із блогерами;
- взаємодію із партнерами;
- власні інтерактивні формати;
- таргетовану рекламу.

Саме ефективність цих методів для збільшення аудиторії бренду необхідно проаналізувати.

Почнемо із таргетованої реклами. На Facebook запуснути кампанію для залучення підписників доволі просто, а базовою нормою ціни за підписника спеціалісти з інтернет-реклами вважають 0,40\$. Звичайно, сума може відрізнятись в залежності від бюджету, налаштувань таргетингу (особливо тих налаштувань, які можливі завдяки аналізу вже наявної аудиторії) та галузі, в якій працює бізнес. Разом з цим, ефективність рекламної кампанії Facebook типу «відмітки “Подобається” для сторінки» знижується через деякий час (див. рис. 3): за декілька днів чи тижнів реклама приносить все гірші результати, тому потрібно підбирати нові рекламні матеріали, тестувати налаштування та запускати заново.

Ці процеси можна пояснити тим, що мінімальна необхідна вартість аукціону з часом збільшується, таргетована реклама стає менш ефективною через нові політики конфіденційності деяких технологічних компаній (див. The Identifier for Advertisers від компанії Apple), або просто використовуються неефективні рекламні макети.

В Instagram запуснути аналогічну таргетовану рекламу складніше. Є 2 варіанти: запуск кампанії типу «трафік» через єдину рекламну платформу та запуск аналогічної кампанії через сам Instagram.



Джерело: за даними «рекламного кабінету» Facebook та Instagram.

Рис. 3. Приклад типу «відмітки “Подобається” для сторінки» із спадаючими результатами та підвищенням ціни за результат

Далі розглянемо рекламні кампанії у секторі «ремонт і будівництво» – на прикладі великої компанії-виробника у сантехнічній галузі (компанія «А»). Результати першого варіанту кампанії наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Кампанія типу «трафік» в Instagram із розширеним контролем

Дні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Кліки (перехід на сторінку)	111	112	83	89	142	112	91	55	162	171	158	140	142	69
Підписки	36	27	17	29	35	26	20	17	43	26	28	24	16	27
Заданий бюджет/день, дол.	25	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30
Реальні витрати, дол.	19,98	20,16	19,09	19,58	25,56	24,64	23,66	11,57	29,64	30,30	30,24	29,89	29,55	11,81

Джерело: побудовано авторами за даними «рекламного кабінету» Facebook та Instagram.

Загальна кількість підписників – 371 людина, але в середньому в акаунті Instagram компанії «А» щоденний природний приріст складає мінімум 5 підписників, тобто реальний результат не більший за 301. Оскільки реальні підсумкові витрати склали 327,8\$, то ціна підписника становила 1,09\$ (при цьому, при тих самих налаштуваннях у компанії «А» бували і гірші кампанії). І це значно вища ціна для підприємства, що розглядається, ніж на Facebook – ціна підписника у другій соціальній мережі відповідає середній по галузям (тобто 0,40\$). Було проведено також рекламну кампанію другого типу (рекламні макети ті ж самі), менш керованою, але із посиленнями, що відкриваються у самому Instagram. Результати наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Кампанія типу «графік» через Instagram, автоматичні налаштування

Дні	1	2	3	4	5	6	7	8
Кліки (перехід на сторінку)	214	273	298	271	206	262	246	37
Підписки	40	43	52	43	42	57	31	3
Заданий бюджет/день, дол.	30	30	30	30	30	30	30	30
Реальні витрати, дол.	25,85	29,91	31,04	30	28,31	31,21	29,50	4,18

Джерело: побудовано авторами за даними «рекламного кабінету» Facebook та Instagram.

Реальні підсумкові витрати склали 210\$ і ціна підписника становила 0,78\$. В умовах відсутності налаштувань та автоматичного таргетингу на схожу аудиторію (люди, які схожі на нинішню аудиторію акаунту Instagram компанії «А»), ефективність рекламного інструменту все ще достатньо низька.

Якщо ефективність реклами не влаштовує, спершу спробуємо використати методи популярних акаунтів (здебільшого блогерів), а саме звернемося до конкурсів та розіграшів. Зрозуміло, що для залучення зовнішньої аудиторії розіграш потрібно просувати за допомогою стандартної рекламної кампанії. В той же час, для мінімізації впливу розіграшів на репутацію «солідного акаунту», призи завжди мають бути цінними, пов'язаними із діяльністю компанії та мати на меті залучення уваги до конкретного продукту. Самі ж розіграші на офіційній сторінці представництва у соціальній мережі необхідно проводити рідко та обережно, відсіюючи спеціальними умовами «мисливців за призами», не змінюючи радикально тип контенту та не викликаючи очікувань призив у цільовій аудиторії.

Розглянемо приклад розіграшу в акаунті Instagram компанії «А» – великої міжнародної компанії у сантехнічній галузі (15+ тис. підписників Instagram в Україні). Товар Х із інвойс вартістю 114\$ був розіграний методом випадкового вибору одного переможця; для участі необхідно було залишити коментар із згадкою двох людей, яким може бути корисний товар Х (розрахунок на віральне поширення). Бюджет підтримуючої рекламної кампанії склав 130\$. Результати представлені в табл. 4.

Таблиця 4

Результати розіграшу на власній Instagram сторінці компанії «А»

	Коментарів (учасників)	Репостів	Людей охоплено	Покази	Частота	Підписки
Результати	5 267	536	50 390	74 583	1,48	690

Примітка: Вартість підписника склала 0,35\$.

Джерело: узагальнено та розраховано авторами за даними Instagram сторінки компанії «А».

Аналогічні розіграші на Facebook можливі, але потребують величезної власної аудиторії та охоплення зовнішньої. Так, наприклад, розіграш в акаунті Facebook компанії «А» (70+ тис. підписників в Україні) більш дорогого та престижного товару Y із інвойс вартістю 239,26\$ привів лише 566 підписників. Хоча і ця цифра може бути завищеною, оскільки статистику Facebook по підписникам складніше розрахувати точно. Враховуючи бюджет кампаній 92,84\$, вартість підписника склала 0,58\$, що більше за оптимальні 0,35-0,40\$.

Якщо необхідні більші охоплення, завжди можна використати партнерів. Для розглянутої компанії такими є імпортери сантехніки та торговельні мережі. Але треба розуміти, що таке партнерство може бути необхідно оплатити: так, наприклад, торговельна мережа «Епіцентр» (монополіст в Україні серед продавців будівельних матеріалів із системою DIY рітейлу, 350 тис. підписників на Facebook) вимагає 200-1000\$ та більше за публікації про бренд у своїх соціальних мережах. Водночас Rozetka, що є найбільшим

маркетплейсом в Україні (750 тис. підписників на Facebook), проводить розіграші від брендів безкоштовно, за узгодженим графіком. Компанія «А» ініціювала декілька таких розіграшів на «Розетка», результати – в табл. 5.

Таблиця 5

Результати розіграшів на сторінці компанії «Розетка»

	Коментарів (учасників)	Репостів	Підписки	Інвойс ціна призу, дол.	Ціна підписника, дол.
Лютий	5 300	2 500	3 500	122,92	0,04
Квітень	3 600	1 800	900	122,92	0,14
Вересень-жовтень (2 розіграші)	3 700	2 000	1 350	114+31,42	0,11

Джерело: узагальнено та розраховано авторами за даними Facebook сторінки компанії «Розетка».

Грунтуючись на наших спостереженнях, можемо казати, що ефективність розіграшів на Facebook сторінці Rozetka з кожним роком зменшується; можливо, це пов'язано із надзвичайною кількістю як розіграшів, так і звичних постів (10 на день і більше). Так чи інакше, домовитися про співпрацю із розеткою в Instagram не вдалося. Щоб визначити, чи розіграш через партнерів дозволяє завжди залучати більше зовнішньої аудиторії, компанія «А» також погодила розіграш на Instagram сторінці мережі магазинів «Лео Кераміка» (27 тис. підписників у Instagram). Результати розіграшу див. в табл. 6.

Таблиця 6

Результати розіграшів на сторінці компанії «Лео Кераміка»

	Коментарів (учасників)	Репостів	Людей охоплено	Покази	Частота	Підписки
Результати	3 394	208	7 583	8 365	1,1	до 300

Джерело: узагальнено авторами за даними Instagram сторінки компанії «Лео Кераміка».

Разом із інвойс вартістю товару X у 114\$, вартість підписника склала мінімум 0,38\$, що значно вище за ціну на Facebook сторінці Розетка (хоча і на рівні таргетованої реклами Facebook). Можна зробити висновок, що саме розмір аудиторії оплачених медіа, а не джерело цієї аудиторії, має вирішальну роль. Тим не менш, на відміну від таргетованої реклами, використання партнерів в якості оплачених медіа носить обмежений характер: компанії-власники акаунтів із великим охопленням часто вимагають оплату за співпрацю у розмірі, що робить економічно недоцільною саму співпрацю. Більше того, кількість акаунтів таких розмірів, які при цьому якимось пов'язані із брендом тематично або комерційними відносинами, може бути обмеженою у деяких галузях (що актуально і для компанії-виробника сантехніки «А»).

Розглянемо взаємодію із блогерами, «лідерами думок». Взаємодія із ними з метою розширення чи безпосереднього впливу на широку аудиторію – це жваво обговорювана маркетингологами тема; багато компаній мали досвід, або планують таку співпрацю. Існує безліч форматів кооперації: проста згадка бренду, відгук у вигляді історії, розіграш від бренду, амбасадорство та навіть сумісне управління сторінками в соцмережах. При цьому блогери можуть як давати таргетовану рекламу, так і спиратися тільки на власне охоплення. Звичайно, для недопущення розтрати грошей, таке партнерство має бути строго контрольованим: необхідно впевнитися, що аудиторії блогера потенційно цікава продукція бренду; дуже часто блогер не в змозі (чи не бажає) вивчити характеристики продукту або не інтегрує його у свій контент, визиваючи відторгнення аудиторії. Тому зазвичай необхідно заздалегідь написати текст у вигляді історії, причому прослідкувати, щоб його не було викладено тезами (через bullet points). Разом із тим, сам блогер має мати бездоганну

репутацію, оскільки минулі чи потенційні скандали у підсвідомості споживача одразу будуть перенесені на бренд.

В минулому компанія «А» мала досвід співпраці із Instagram блогерами, але не було встановлено конкретної цілі залучення аудиторії. Результати співпраці, що являла собою коротку одноразову розповідь про подаровану продукцію, наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Співпраця компанії «А» із блогерами без встановлення цілі розширення власної аудиторії

Блогер	Кількість підписників	Категорія	Інвойс ціна бартеру, дол.	Реакцій	Коментарів	Людей охоплено	Покази	Частота
lidiya_kosharska	470 000	про життя	591,38	8 078	34	74 386	96 403	1,30
yuliyasholudko	425 000	про життя	711,91	22 236	915	219 398	243 901	1,11

Джерело: узагальнено та розраховано авторами за даними Instagram сторінки компанії «А».

Таким чином, вартість охоплення 1 000 користувачів Instagram (не обов'язково підписників блогера) склала 7,95\$ та 3,25\$ відповідно. Але чи економічно виправдані ці витрати? Проаналізуємо результати, співставивши вартість за тисячу із альтернативними засобами інтернет реклами, а саме пошуковою рекламою та контекстно-медійною мережею Google. Для умовного прорахунку у пошуковій мережі візьмемо 9 транзакційних ключових слів та 1 брендовий запит на кшталт «сантехніка купити», «сантехніка бренд А», «змішувач для ванни купити» і т.д.; для контекстно-медійної мережі в якості інтересів аудиторії умовно задамо інтереси «сантехніка» та «ремонт дому». Приблизний розрахунок медіаплану, складеного за допомогою інструментів Google Ads, представлений у табл. 8.

Таблиця 8

Приблизний прогноз медіаплану для реклами засобами Google

Рекламна кампанія	Кліки	Вартість кліка (CPC), дол.	Клікабельність (CTR), %	Покази	Тривалість, днів	Показів в день	Загальний бюджет, дол.
Пошукова реклама	5 700	0,13	1	570 000	31	36 774	739
Контекстно-медійна мережа	1 000	0,08	0,5	200 000	31	6 452	75

Джерело: розраховано авторами.

З розрахунків виходить, що приблизна вартість за охоплення 1 000 людей за допомогою пошукової реклами дорівнює 1,30\$, а у контекстно-медійній мережі – 0,37\$. Це набагато менше ціни охоплення у «лідерів думок» в соцмережах. Зауважимо, що невідомо, який саме канал (повідомлення блогера чи реклама Google) буде мати найбільшу цінність на шляху конверсії (в даному випадку – купівлі сантехніки), тобто вплив на прийняття рішення. Але зазвичай пошуковий запит у Google (особливо транзакційний) свідчить про деякий рівень зацікавленості у придбанні, на відміну від випадкових користувачів соцмереж. Щодо банерів у контекстно-медійній мережі, їх актуальність залежить від відповідності товару сайтам, на яких розміщено банери (в той час, як актуальність повідомлень блогерів залежить від відповідності тематиці акаунтів блогерів).

На нашу думку, якщо це не кампанія з метою обізнаності про новий продукт чи не прямі продажі (наприклад, огляд нової моделі смартфона, «челендж» із шоколадним батончиком і т.д.), помилково вибудовувати відношення із «лідерами думок» тільки задля охоплення та згадок як таких. Доцільніше розширювати аудиторію власних медіа, маючи можливість впливати на споживчий попит у довгостроковій перспективі, що особливо важливо для товарів нерегулярного, відкладеного попиту із довгим циклом купівлі.

Компанія «А» почала співпрацю із блогерами у новому форматі: бартерна угода із умовою розіграшу. Із юридичних причин компанія «А» не може оплачувати партнерські послуги напряму, тому пошук блогерів значно ускладнився: «лідери думок» неохоче розглядають пропозиції бартеру від брендів, навіть із дорогою продукцією чи прямою вигодою для своїх підписників. Компанія «А» відібрала декількох блогерів із достатнім охопленням (від 100 тис. підписників), пропонуючи їм, серед іншого, бартер на декілька товарів Х (для себе та для розіграшу серед підписників), безкоштовне їх встановлення, а також спеціальне посилання на промо сторінку магазину сантехніки із знижками на усі товари (для підписників).

Розглянемо в якості прикладу співпрацю із акаунтом *alina_lalisea*, із погодженням наступних умов:

- розміщення відео огляду, постів та stories, оплата бартером товару Z (інвойс ціна 168,81\$);
- надання для розіграшу товару X (інвойс ціна 114\$);
- не оголошений в процесі перемовин подарунок Y (інвойс ціна 31,42\$) із гравіюванням нікнейму блогера – у розрахунку на кращі відносини та додаткові безкоштовні згадування.

Сумарні результати опублікованого контенту та розіграшу наведені в табл. 9.

Таблиця 9

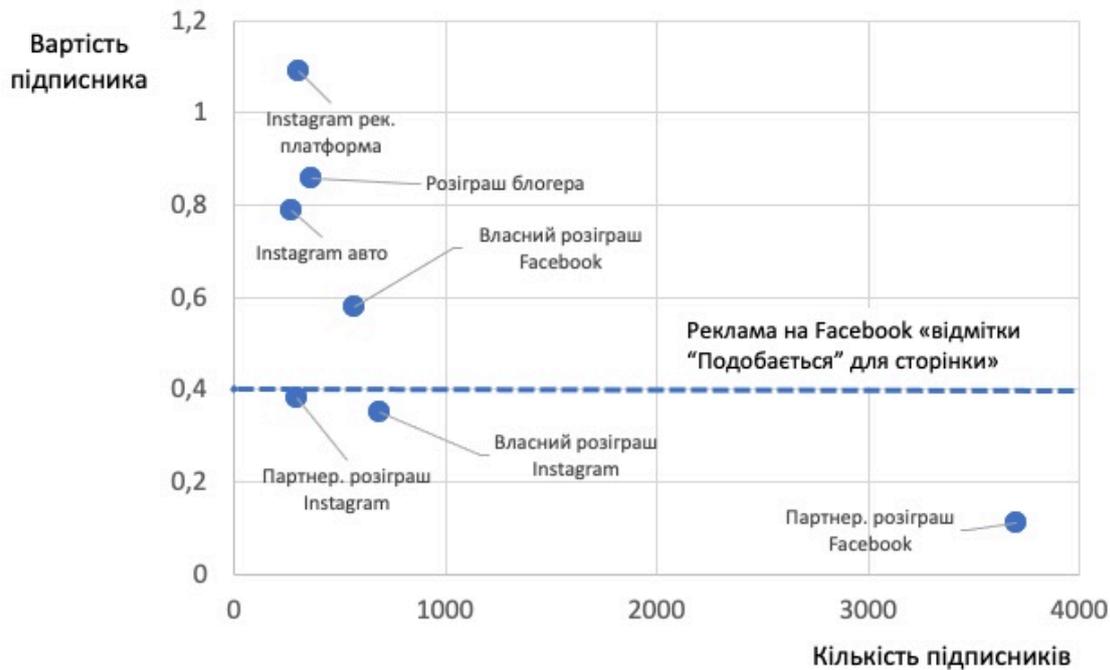
Співпраця компанії «А» із блогером з ціллю розширення власної аудиторії

Блогер	Кіл-сть підписників	Категорія	Інвойс ціна бартеру, дол.	Реакцій	Коментарів (учасників розіграшу)	Людей охоплено	Покази	Частота	Підписки
alina_lalisea	118 000	сім'я та відносини	314,23	1 169	240	25 286	37 329	1,48	не більше 365

Джерело: узагальнено авторами за даними соцмереж компанії «А».

Таким чином, вартість одного підписника склала 0,86\$. Зрозуміло, що результати залежать від актуальності контенту для аудиторії акаунту (аналіз цього фактору буде наведено далі) та реалізації самої інтеграції із блогером. Порівняємо ефективність методів розширення аудиторії (рис. 4).

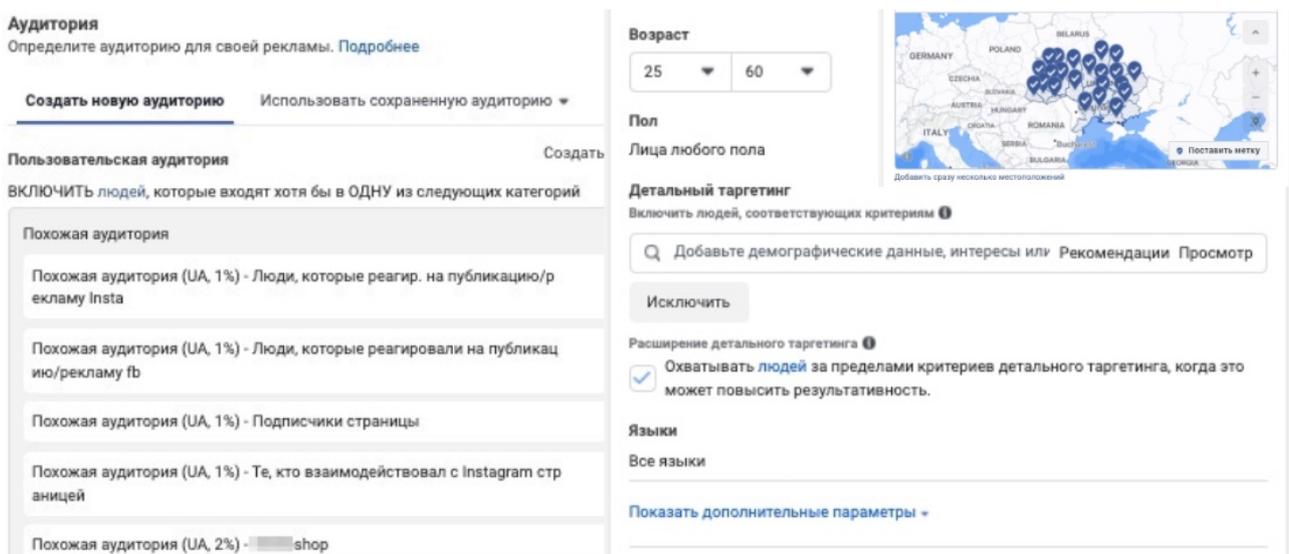
Можемо зробити висновок, що найефективнішим методом залучення, з точки зору кількості підписників та середньої вартості, є кооперація із сторінками партнерів, які мають аудиторію близьку до мільйонної. Водночас, приймаючи до уваги обмеженість таких пропозицій, а також поступове насичення підписників стандартними розіграшами від таких сторінок, для Instagram сторінки бізнес може розглядати інтеграції з призами у блогерів, а також власні розіграші. Для сторінки компанії на Facebook найбільш ефективною є таргетована реклама на Facebook типу «відмітки “Подобається” для сторінки», результативність якої майже необмежена та простіше прогнозована.



Джерело: побудовано авторами за даними соцмереж компанії «А».

Рис. 4. Порівняння методів розширення аудиторії акаунту

Для повноцінного аналізу ефективності залучення аудиторії, окрім ціни та кількості необхідно розглянути ще один важливий фактор – якість підписника, тобто його відповідність цільовій аудиторії бренду. І найгірші позиції за цим параметром – у сторінок партнерів на Facebook, оскільки їх аудиторію можна проаналізувати лише поверхнево [7] і навіть, наприклад, умови розіграшу часто складаються самим партнером. Якщо казати про таргетовану рекламу, то тут значно більше можливостей для вибору аудиторії (рис. 5).

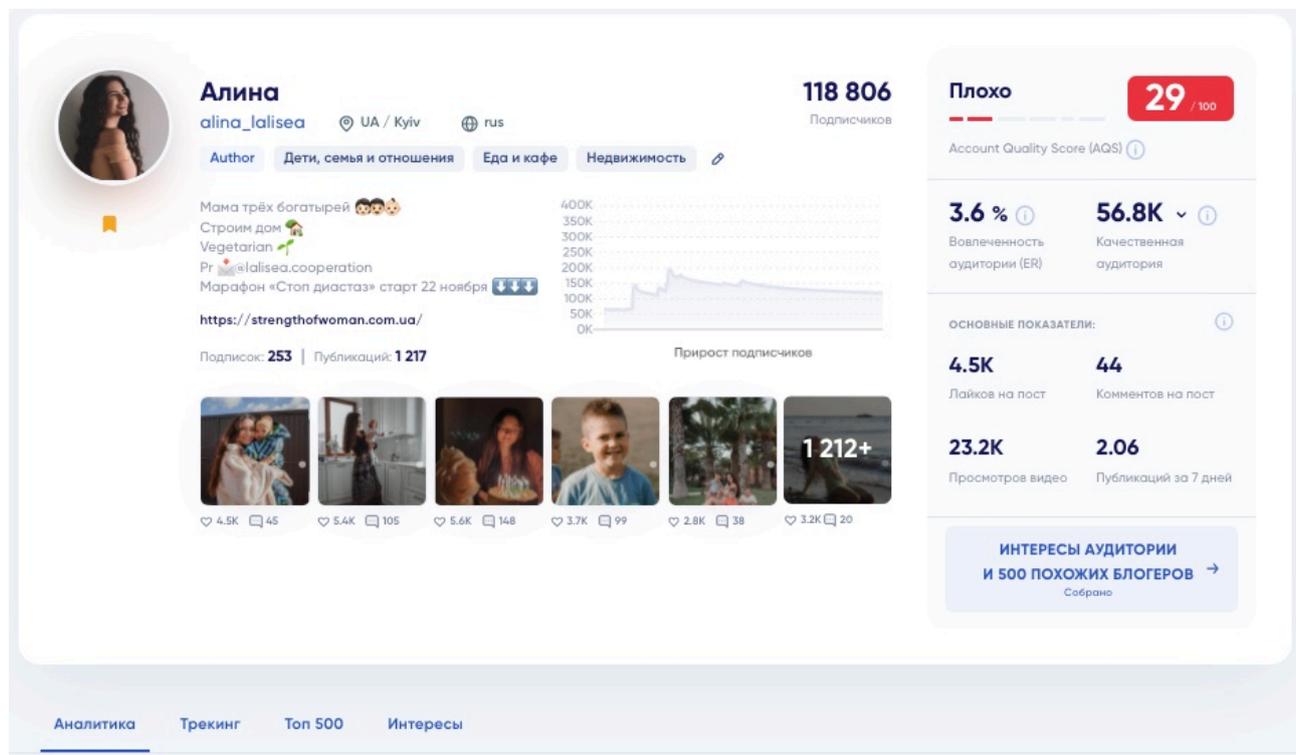


Джерело: за даними рекламного кабінету Facebook.

Рис. 5. Налаштування аудиторії. Зліва-направо: таргетинг на схожі аудиторії, геотаргетинг, охоплення людей із врахуванням інтересів

На жаль, рекламна платформа Facebook штучно обмежує можливість таргетингу на сторінки компаній конкурентів, оскільки така реклама була б занадто ефективною і зменшувала би доходи рекламної системи. Тим не менш, якщо у компанії вже є достатнього розміру власна аудиторія сторінки або аудиторія, зібрана на основі списку клієнтів, а також місячний бюджет від 1 000\$ (в Україні), то налаштування таргетингу значно спрощується (що підкреслює орієнтованість рекламної платформи соціальної мережі на середній та великий бізнес).

Дещо складніше, але технічно можливо проаналізувати аудиторію акаунтів блогерів (особливо в Instagram) – за допомогою спеціальних сервісів. Розглянемо цей процес на прикладі українського сервісу trendHERO, який вважається одним із найбільш функціональних рішень на ринку. Разом із інтегральною оцінкою «якості» акаунту блогера, яка включає аналіз підписної бази, типів підписників (реальні, підозрілі, підроблені акаунти), патерни росту чи падіння аудиторії і т.ін., доступний демографічний профіль аудиторії, її інтереси та списки інших акаунтів, на які аудиторія підписана (рис. 6). Така система спрощує пошук потенціальних партнерів та дозволяє перевірити пропозиції, що надходять.



Джерело: інформаційна панель системи аналізу акаунту в Instagram.

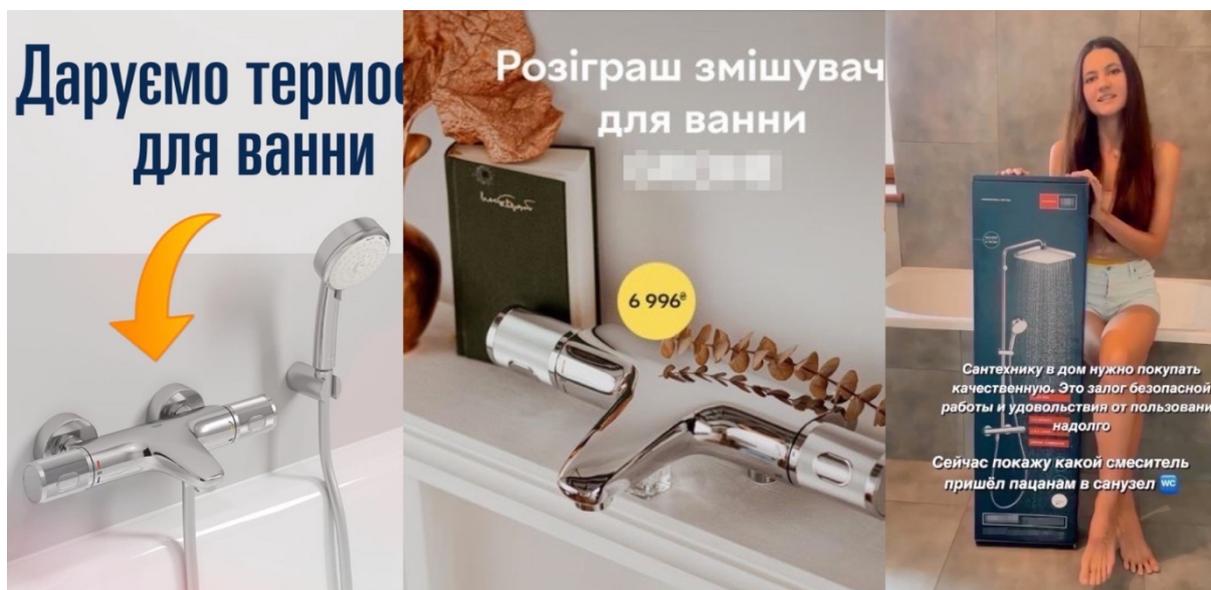
Рис. 6. Короткі підсумки з інформаційної панелі системи аналізу акаунту в Instagram

Окрім якості нової аудиторії, необхідна також фіксація її розширення. Якщо із таргетованою рекламою на Facebook доступна необхідна статистика, то для рекламних кампаній в Instagram типу «трафік» в якості результату фіксуються лише кліки. І в такому разі єдиний технічно можливий варіант – спостереження за кількістю підписників. Численні технічні обмеження Instagram виражаються у неможливості дізнатися джерела підписок, неточності статистики та відсутності посилань у постах. Тим не менш, є декілька методів фіксації джерел підписок в Instagram у разі взаємодії із партнерами чи інтеграцій із «лідерами думок»:

1. Посилання з відстеженням. Звичні для систем веб-аналітики UTM-мітки застосовувати не вийде, оскільки відстежується трафік не сайту, а профілю соціальної мережі. Натомість блогерам чи партнерам можна надати скорочені посилання (наприклад, за системою bit.ly) із вбудованим відстеженням трафіку. Обмеження методу: посилання можна давати тільки в stories чи описі профіля; Instagram може блокувати посилання із перенаправленням.

2. Інструментарій Instagram «Брендований контент». Він дозволяє блогеру вказувати партнера – акаунт компанії, який відзначають у якості «спонсора публікації». Пости, створені блогером із цим функціоналом, надають рекламодавцю прямий доступ до статистики, дають йому можливість прямо в Instagram схвалювати чи передавати на доопрацювання пости. Також рекламодавець може розпочати рекламну кампанію на рекламній платформі Facebook, використовуючи пост чи stories блогера. Обмеження методу: відзнака «спонсора» може бути небажаною сторонами, майже не використовується в Україні.

Останній важливий аспект кожного методу розширення аудиторії – власне, контент, що буде розповсюджуватися. Вдала інтеграція із блогерами чи партнерами потребує якомога більшої «нативності», тобто природнього поєднання із існуючим контентом медіа. В той же час, таргетована реклама навпаки має виділятися, привертати увагу «поїдачів стрічок» – користувачів, які дуже швидко прокручують стрічку новин. Бренди частіше за все використовують стандартні продуктові фото, партнери можуть орендувати фотостудію для власних фото, а «лідери думок» – розповідають історію у форматі огляду, подорожі із пригодами чи гри, причому не обов'язково із фото/відео студійної якості (рис. 7).



Джерело: узагальнено авторами за даними Instagram.

Рис. 7. Порівняння форматів контенту. Зліва-направо: акаунт бренду, акаунт партнерів, акаунт блогера

Тексти, складені для блогерів, також мають виражати власну думку, емоції автора та бути неграмотно написані (у більшості сегментів, наприклад, у блогерів «про життя», текст без помилок та чітким оповіданням буде викликати підозру). Творців контенту потрібно контролювати, хоча іноді несподівані, запропоновані блогерами формати можуть піти на користь бренду.

Висновки. Власні медіа необхідні бренду, щоб вибудовувати довгострокові взаємини із цільовою аудиторією; представництво у соціальних мережах допоможе компанії бути на

зв'язку із клієнтами, тримати їх в курсі новин та бути «Top-of-mind» покупця у момент купівлі. Стратегія бренд-менеджменту має включати конкретні цілі, одна з яких – розширення аудиторії власних медіа. Соціальні мережі Facebook та Instagram характеризуються різними аудиторіями, типами контенту, рівнями залученості та рекламними можливостями, а тому стратегія просування акаунту компанії в них суттєво відрізняється. Інструменти інтернет-маркетингу, які можна використати для досягнення цілі просування: таргетована реклама, інтерактивні формати на власній сторінці компанії, взаємодія із партнерами, взаємодія із блогерами. З точки зору кількості підписників та середньої вартості, найефективнішим методом залучення є кооперація із партнерами (сторінки яких мають дуже велику аудиторію), а також взаємодія із блогерами у форматі розіграшів, конкурсів, «челенджів». Ціна за підписника нерозривно пов'язано із його якістю, яку необхідно аналізувати для кожного методу окремо. Розуміння різниці між типами контенту та контроль над його створенням допоможуть збільшити ефективність дій із досягнення цілей стратегії просування.

References

Література

- | | |
|---|---|
| 1. 5 Things You Need to Know About Consumer Social Media Habits. <i>Boston Digital</i> , 2020. URL: https://www.bostondigital.com/insights/5-things-you-need-know-about-consumer-social-media-habits . | 1. 5 Things You Need to Know About Consumer Social Media Habits. <i>Boston Digital</i> . 2020. URL: https://www.bostondigital.com/insights/5-things-you-need-know-about-consumer-social-media-habits . |
| 2. Bowden, J. (2014). The Impact of Social Media Marketing Trends on Digital Marketing. <i>socialmediatoday.com</i> , March 17, 2014. | 2. Bowden J. The Impact of Social Media Marketing Trends on Digital Marketing. <i>socialmediatoday.com</i> . March 17, 2014. |
| 3. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Ilic, A. & Juric, B. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing. <i>Journal of Service Research</i> , 14 (3). | 3. Brodie R. J., Hollebeek L. D., Ilic A. & Juric B. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions & Implications for Research in Service Marketing. <i>Journal of Service Research</i> . 2011. 14 (3). |
| 4. Deis, M. H., Hensel, K. (2010). Using social media to increase advertising and improve marketing. <i>Entrepreneurial Executive</i> : 87. | 4. Deis M. H., Hensel K. Using social media to increase advertising and improve marketing. <i>Entrepreneurial Executive</i> . 2010: 87. |
| 5. Facebook та Instagram в Україні. <i>PlusOne</i> , 2021. URL: https://plusone.com.ua/ . | 5. Facebook та Instagram в Україні. <i>PlusOne</i> . 2021. URL: https://plusone.com.ua/ . |
| 6. Hootsuite. TikTok Hits 1 Billion Users – Faster Than Facebook. <i>Hootsuite</i> , 2021. URL: https://blog.hootsuite.com/simon-kemp-social-media/ . | 6. Hootsuite. TikTok Hits 1 Billion Users – Faster Than Facebook. <i>Hootsuite</i> . 2021. URL: https://blog.hootsuite.com/simon-kemp-social-media/ . |
| 7. How to Conduct Facebook Competitor Analysis. <i>Unbox Social</i> , 2021. URL: https://www.unboxsocial.com/blog/facebook-competitor-analysis/ . | 7. How to Conduct Facebook Competitor Analysis. <i>Unbox Social</i> . 2021. URL: https://www.unboxsocial.com/blog/facebook-competitor-analysis/ . |
| 8. Jansen, B. J. and Mullen, T. (2008). Sponsored search: an overview of the concept, history, and technology. <i>Int. J. Electronic Business</i> , Vol. 6, No. 2, P. 114–131. | 8. Jansen B. J. and Mullen T. Sponsored search: an overview of the concept, history, and technology. <i>Int. J. Electronic Business</i> . 2008. Vol. 6, No. 2. P. 114–131. |

9. Jipa, A. (2021). Social Media Industry Benchmarks. *Socialinsider*, 2021. URL: <https://www.socialinsider.io/blog/social-media-industry-benchmarks/>.
10. Mander, J. (2019). Daily Time Spent on Social Networks. *GlobalWebIndex*, 2019. URL: <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/daily-time-spent-on-social-networks/>.
11. Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. NJ: Pearson Education, Inc., 2010. (Upper Saddle River). – Marketing Accountability Standards Board.
12. McCambley, J. (2013). The first ever banner ad: why did it work so well? *The Guardian*, 12 December 2013.
13. Miroshnichenko, A. (2015). Content marketing: How companies are turning into media. *Case studies*. DOI: 10.13140/RG.2.1.4220.3682.
14. Lewis, R. A., Rao, J. M. (2015). The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130, Iss. 4, November 2015, P. 1941–1973.
15. Rao, J. M., Reiley, D. H. (2012). The Economics of Spam. *Journal of Economic Perspectives*, 26 (3): 87–110.
16. Reto, F., Rauschnabel, P. A., Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, Vol. 70, P. 118–126.
17. Rzemieniak, M. (2011). Social media w kontekście rozwoju społeczeństwa informacyjnego. *Ekonomiczne Problemy Usług*, Nr 67, P. 624–630.
18. The Index, Edition XVII: Accelerate. *Sprout Social*, 2021. URL: <https://sproutsocial.com/insights/index/>.
19. U.S. users who use social media to follow brands 2020. *Statista*, 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/276394/usa-social-media-use-brand-follow/>.
20. Who uses social media the most? *World Economic Forum*, 2020. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/10/social-media-use-by-generation/>.
9. Jipa A. Social Media Industry Benchmarks. *Socialinsider*. 2021. URL: <https://www.socialinsider.io/blog/social-media-industry-benchmarks/>.
10. Mander J. Daily Time Spent on Social Networks. *GlobalWebIndex*. 2019. URL: <https://blog.gwi.com/chart-of-the-day/daily-time-spent-on-social-networks/>.
11. Farris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D. *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. NJ: Pearson Education, Inc., 2010. (Upper Saddle River). Marketing Accountability Standards Board.
12. McCambley J. The first ever banner ad: why did it work so well?". *The Guardian*. 12 December 2013.
13. Miroshnichenko A. Content marketing: How companies are turning into media. *Case studies*. 2015. DOI: 10.13140/RG.2.1.4220.3682.
14. Lewis R. A., Rao J. M. The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising. *The Quarterly Journal of Economics*. November 2015. Vol. 130, Iss. 4. P. 1941–1973.
15. Rao J. M., Reiley D. H. The Economics of Spam. *Journal of Economic Perspectives*. 2012. 26 (3): 87–110.
16. Reto F., Rauschnabel P. A., Hinsch C. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 70. P. 118–126.
17. Rzemieniak M. Social media w kontekście rozwoju społeczeństwa informacyjnego. *Ekonomiczne Problemy Usług*. 2011. Nr 67. P. 624–630.
18. The Index, Edition XVII: Accelerate. *Sprout Social*. 2021. URL: <https://sproutsocial.com/insights/index/>.
19. U.S. users who use social media to follow brands 2020. *Statista*. 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/276394/usa-social-media-use-brand-follow/>.
20. Who uses social media the most? *World Economic Forum*. 2020. URL: [https://www.weforum.org/agenda/2019/10/](https://www.weforum.org/agenda/2019/10/social-media-use-by-generation/)

21. Wong, A. & Yazdanifard, R. (2015). The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2: 1055–1064.

22. Kalashnik, A. (2020). Rynok Instagram-influenserov Ukrainy 2020: top-blogery, вовлеченност і nakrutki [Ukrainian Instagram Influencer Market 2020: Top Bloggers, Engagement, and Cheats]. *trendHERO*. URL: <https://ain.ua/ru/2020/08/27/instagram-influensery-ukrainy-2020/> [in Russian].

social-media-use-by-generation/.

21. Wong A. & Yazdanifard R. The Review of Content Marketing as a New Trend in Marketing Practices. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2015. 2. P. 1055–1064.

22. Калашник А. Рынок Instagram-инфлуенсеров Украины 2020: топ-блогеры, вовлеченность и накрукты. *trendHERO*. URL: <https://ain.ua/ru/2020/08/27/instagram-influensery-ukrainy-2020/>.

УДК 005.12+330.34+658.114.2-025.27

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.2.10

Mariana S. Shkoda

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**MANAGEMENT MODEL OF BUSINESS DEVELOPMENT
BASED ON CLUSTER CONSTRAINS**

The main goal of this work is to investigate the management model of business development based on cluster constrains. The article uses general scientific research methods, in particular, empirical methods to describe the basic approaches to modeling business development management in cluster conditions, theoretical methods, in particular, the classification of the concept of business development management on the basis of cluster partnership, etc. The article explores approaches to modeling business development management based on cluster partnerships. Four basic approaches are distinguished: structural modeling, game approach, neural network approach and statistical approach. It is emphasized that the activation of business development based on cluster partnership increases the competitiveness of all economic agents of the network. Since it is practically impossible to make optimal decisions due to the diversity of partner participants, a partnership method is proposed as an alternative, which allows reaching local compromises and making “quasi-optimal management decisions”. It is emphasized that in the process of making optimal decisions on business management based on cluster partnership, it is advisable to use holistic management based on the perception of cluster partnership as a whole. It is noted that in order to holistically, holistically consider business management based on cluster partnership, it is necessary to take into account intercorrelated aspects such as four sectors (individual internal, individual external, collective internal and collective external), development lines (vertical and horizontal, growth and decline, internal and external); levels of business development based on cluster partnerships that meet the previous aspects; choice of management activities depending on the situation, experience and knowledge; definition of management for each of the participants in the cluster partnership.

Keywords: *management decisions; interacting business entities; structural modeling; models of competitive and cooperative interactions of business structures; neural network approach; holistic management concept; network management; cluster partnership.*

Мар'яна С. Шкода

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ НА КЛАСТЕРНИХ УМОВАХ

Основною метою даної статті є дослідження моделі управління розвитком бізнесу на основі кластерних обмежень. У статті використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема, емпіричні методи для опису основних підходів до моделювання управління розвитком бізнесу в кластерних умовах, теоретичні методи, зокрема, класифікацію концепції управління розвитком бізнесу на основі кластерного партнерства тощо. У статті досліджено підходи щодо моделювання управління розвитком бізнесу на кластерних умовах. Виділено чотири базових підходи: структурне моделювання, ігровий підхід, нейромережевий підхід та статистичний підхід. Підкреслено, що активізація розвитку бізнесу на кластерних умовах підвищує конкурентоспроможність всіх економічних агентів мережі. Оскільки прийняття оптимальних рішень в силу різноманіття учасників-партнерів є практично неможливим, як альтернатива запропоновано метод партнерства, що дозволяє досягати локальних компромісів і приймати «квазіоптимальні управлінські рішення». Акцентовано, що в процесі прийняття оптимальних рішень щодо управління бізнесом на засадах кластерного партнерства доцільним є застосування холістичного

управління, що спирається на сприйняття кластерного партнерства як єдиного цілого. Наголошено, щоб цілісно, холистично розглянути управління бізнесом на засадах кластерного партнерства, необхідно врахувати взаємокорелюючі аспекти такі як, чотири сектори (індивідуальний внутрішній, індивідуальний зовнішній, колективний внутрішній і колективний зовнішній), лінії розвитку (вертикальна і горизонтальна, зростання і спад, внутрішня і зовнішня); рівні розвитку бізнесу на засадах кластерного партнерства, що відповідають попереднім аспектам; вибір управлінської діяльності в залежності від ситуації, наявного досвіду і знань; визначення управління для кожного з учасників кластерного партнерства.

Ключові слова: управлінські рішення; взаємодіючі суб'єкти бізнесу; структурне моделювання; моделі конкурентних і коопераційних взаємодій бізнес-структур; нейромережесвий підхід; холистична концепція управління; мережеве управління; кластерне партнерство.

Марьяна С. Шкода

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА НА КЛАСТЕРНЫХ УСЛОВИЯХ

Основной целью данной статьи является исследование модели управления развитием бизнеса на основе кластерных ограничений. В статье использованы общенаучные методы исследования, в частности эмпирические методы для описания основных подходов к моделированию управления развитием бизнеса в кластерных условиях, теоретические методы, в частности, классификацию концепции управления развитием бизнеса на основе кластерного партнерства и т.д. В статье исследованы подходы к моделированию управления развитием бизнеса на кластерных условиях. Выделены четыре базовых подхода: структурное моделирование, игровой подход, нейросетевой подход и статистический подход. Подчеркнуто, что активизация развития бизнеса на кластерных условиях увеличивает конкурентоспособность всех экономических агентов сети. Поскольку принятие оптимальных решений в силу разнообразия участников-партнеров практически невозможно, как альтернатива предложен метод партнерства, позволяющий достигать локальных компромиссов и принимать «квазиоптимальные управленческие решения». Акцентировано, что в процессе принятия оптимальных решений по управлению бизнесом на основе кластерного партнерства целесообразно применение холистического управления, опирающегося на восприятие кластерного партнерства как единого целого. Отмечено, чтобы целостно, холистически рассмотреть управление бизнесом на основе кластерного партнерства, необходимо учесть взаимокоррелирующие аспекты такие как четыре сектора (индивидуальный внутренний, индивидуальный внешний, коллективный внутренний и коллективный внешний), линии развития (вертикальная и горизонтальная, рост и спад, внутренняя и внешняя); уровни развития бизнеса на основе кластерного партнерства, отвечающие предыдущим аспектам; выбор управленческой деятельности в зависимости от ситуации, имеющегося опыта и знаний; определение управления для каждого из участников кластерного партнерства.

Ключевые слова: управленческие решения; взаимодействующие субъекты бизнеса; структурное моделирование; модели конкурентных и кооперационных взаимодействий бизнес-структур; нейросетевой подход; холистическая концепция управления; сетевое управление; кластерное партнерство.

Formulation of the problem. Today, the government, business and all citizens of Ukraine face an urgent need to increase the level of competitiveness of the national economy as the main

factor in ensuring an adequate standard of living for the population. The problem of raising the national economy to an appropriate level can be solved through the introduction of a cluster approach. Clustering processes can activate the development of the state economy, especially if they are consistent with a strategy developed with the role of state, local authorities and scientific institutions and society. Therefore, the scientific community continues to search for new theoretical and methodological aspects of the formation of business development models on a cluster basis, which will solve problems on the path to reforming and effectively developing the national economy in the current turbulent conditions.

Analysis of recent research and publications. Scientific approaches to the study of effective business development management models on a cluster basis indicate a growing relationship between clusters, where the resources and competencies of clusters are combined, access to target markets and know-how becomes open, information and experience are exchanged between clusters, networks are created using special technology it becomes possible to use sources of knowledge from all over the world, as well as the development of a new branch of knowledge. According to M. Porter, the founder of cluster theory, business management on a cluster basis contributes to the establishment and expansion of business contacts, the use of common infrastructure elements, and the lobbying of professional and commercial interests [7]. The increase in the importance of the knowledge economy has led to a change in approaches to the formation of the composition of the cluster members since the importance of the system of interactions between industrial enterprises and innovation infrastructure enterprises has significantly increased. It should be noted that the “triple helix” model proposed by Professor of Stanford University G. Iktowitz and Professor of the University of Amsterdam L. Leidesdorff assumes active involvement of state structures in business management on a cluster basis [9]. The relevance of business development in this way is determined by the fact that a new method is proposed to achieve the coordination of interests and goals of elements of complex network socio-economic systems, which is especially important for the functioning of business on a cluster basis in the context of a transition to a full-fledged partnership between interacting participants in the processes of production and commercialization of innovations. Among the scientists who proposed the statement that business management on a cluster basis should develop global connections or global partnerships, one should single out professors of business economics H. Batelt, P. Maskel and A. Malmberg [1] and the scientific works of scientists from Cornell University (USA) by M. Gertler and J. Levitt [3]. In these studies, scientists note that these partnerships can provide businesses with significant benefits, but they are not without problems, especially in the formation, development, and management. Therefore, to date, the business development management model based on cluster partnership has not been fully studied by scientists, there are debatable questions regarding approaches to modeling and making optimal decisions on business development based on cluster partnership.

The purpose of the article to management model of business development based on cluster partnership.

Statement of the main material. The analysis of the works of domestic authors devoted to the issues of modeling business development based on cluster partnerships made it possible to identify four basic approaches.

Firstly, structural modeling, when, consisting of some structural elements, a certain pattern is superimposed on the proposed integrated structure to determine the direction of its development. So, for example, in [4], the authors proposed a universal structural model, using which it is possible to build an information model of cluster partnership through a certain database structure with information about the partner cluster, their relationships with external partners.

Secondly, a game approach that allows obtaining models of competitive and cooperative interactions of business structures in a cluster partnership, as well as evaluating the advantages of

the strategies of individual partner clusters. Lobova S.V. et al. [5] proposes a multi-agent model in which the cluster members seek to maximize their interests, and the connections between them are represented as a game $M(NK(t)) + 1$ person:

$$\Gamma(t) = \langle NK(t), \{Xn(t), Yn(t), z0(t)\} | n \in NK(t), zk1(t) \rangle, t = 1, \dots, T. \quad (1)$$

The analysis of the works of domestic authors devoted to the issues of modeling business development based on cluster partnerships made it possible to identify four basic approaches.

Firstly, structural modeling, when, consisting of some structural elements, a certain pattern is superimposed on the proposed integrated structure to determine the direction of its development. So, for example, in [4], the authors proposed a universal structural model, using which it is possible to build an information model of cluster partnership through a certain database structure with information about the partner cluster, their relationships with external partners.

The analysis of the works of domestic authors devoted to the issues of modeling business development based on cluster partnerships made it possible to identify four basic approaches.

Firstly, structural modeling, when, consisting of some structural elements, a certain pattern is superimposed on the proposed integrated structure to determine the direction of its development. So, for example, in [4], the authors proposed a universal structural model, using which it is possible to build an information model of cluster partnership through a certain database structure with information about the partner cluster, their relationships with external partners.

At the same time, $z0(t)$ is the goal of company n ($n \in NK(t)$) included in the cluster structure that characterizes the efficiency of its operation at time t (for example, the goal can be profit maximization):

- $xn(t)$ is the vector of managerial actions of company n included in the cluster structure;
- (t) is the intensity matrix of using internal cluster links of company n ;
- (t) is the vector of environmental factors affecting the performance of company n ;
- $(t - 1)$ is the result of the company's operation at the previous time;
- $z(t - 1)$ is a vector that reflects the totality of advantages received by the company due to joining the cluster structure and its development;
- $NK(t)$ is the set of companies included in the cluster partnership.

In addition, in the conditions of the company entering the cluster structure through changes in managerial influences aimed at developing the cluster as a whole, some properties of the cluster $zk1(t)$ are subject to optimization:

$$zk1(t) = F1(xA(t), z(t), w(t), zk(t - 1)) \rightarrow e_{xtr} \quad (2)$$
$$(t) \in \prod_{n \in NK(t)} XAn(t)$$

where $z(t)$ is the vector of performance results of enterprises included in the cluster $z(t) = (z1(t), \dots, zM(NK(t))(t))$.

However, the application of game theory in modeling business management on a cluster basis is hampered by a significant number of interacting participants, which entails difficulties in finding solutions numerically. Accordingly, the basic premise of simulation models built on the basis of game theory is, as a rule, the interaction of only two firms, which undoubtedly limits the practical application of such models.

And, thirdly, a neural network approach that allows solving complex and difficult to formalize tasks that arise while managing business development on a cluster basis [4]. The use of neural networks for modeling cluster structures is convenient because they do not need to build a model but build it only based on the information provided. Artificial neural networks will turn incoming data into the optimal vector of management decisions and are capable of self-learning. Thus, in [6], neural network predictive models were built that take into account the impact of

clustering processes on the state of meso- and micro-objects: at the meso-level in the short term, it allows calculating the expected GDP per capita; at the micro level, the neural network model makes it possible to determine the dependence of the profits of the enterprises of the cluster core on the indicator of the cluster development of the region.

However, the use of neural networks in modeling cluster structures is not easy. Complex models quite often fail on the set as well and setting up learning algorithms on a specific data set requires laborious experiments and therefore a lot of time. Contradictions between learning algorithms and the objective function of the cluster reduce the reliability of artificial neural networks. The main mechanisms of operation of several neural network methods of neuro-control and the distinctive features of their implementation are presented in [8, 11].

Algorithms of artificial neural networks solve the problems of developing algorithms for finding an analytical description of the patterns of functioning of economic objects (enterprises, industries, regions). These methods are used to predict some "initial" characteristics of objects. The use of neural network control makes it possible to solve the problems of economic and statistical modeling of the development of cluster partnership systems, to increase the adequacy of mathematical models, to bring them closer to economic reality [3]. Since the economic, financial and social systems in a cluster partnership are very complex, creating a complete mathematical model, taking into account all possible actions and reactions, is a very difficult task. In systems of such complexity, it is natural and most effective to use models that directly imitate the behavior of society and the economy. Specifically, this is what the methodology of neural networks can offer.

Fourthly, the statistical data is the most informative from our point of view. As a result of this stagnation, significant links between factorial changes are revealed, indicators of successful business activity in cluster ambush are identified, and structurization of all structures is carried out to enter a partnership. In [2], using statistical methods of data analysis, the authors managed to identify the key factors for the "success" of business structures operating on a cluster basis and to determine stable statistical indicators that determine them, to identify the relationship between the participation of an enterprise in a cluster and its innovative activity.

However, statistical data – is, first for everything, a tool for the primary processing of information about the cluster, and structurization and revealed already significant interrelationships.

It is necessary to indicate that the activation of business development at the ambush of cluster partnerships promotes the competitiveness of all economic agents in the region. Irrespective of those that are still not affected by management from the center, pro-regional entities with their actions influence the development of cluster partnerships. Management decisions that are accepted in their minds are often dysfunctional, that they do not push the system to reach the set goals, the shards do not protect the interests of all participants-partners. Some dysfunctions, revealed at this stage of regulation, may require a negligible leveling for the identification of potential important traces. Since accepted optimal decisions due to the difference between the participants-partners is practically impossible, as an alternative, the method of partnership is promoted, which allows reaching local compromises and accepting "quasi-optimal managerial decisions". In the process of adopting optimal solutions, there is a need for holistic management, which is based on the adoption of cluster partnership as a single whole.

Diffusion of holism into the theory of management should be brought to the point about those that will be directly included in the development of the current paradigm of management to the warehouse of the conceptual positions of the upcoming priority positions (Table 1).

It should be noted that the holistic paradigm is closely related to the systematic approach to business development based on cluster partnerships. Consequently, a new organizational and managerial, "cluster-network" paradigm of business development based on cluster partnerships is emerging, within which sectoral regional economic systems are moving to a cluster organization and a

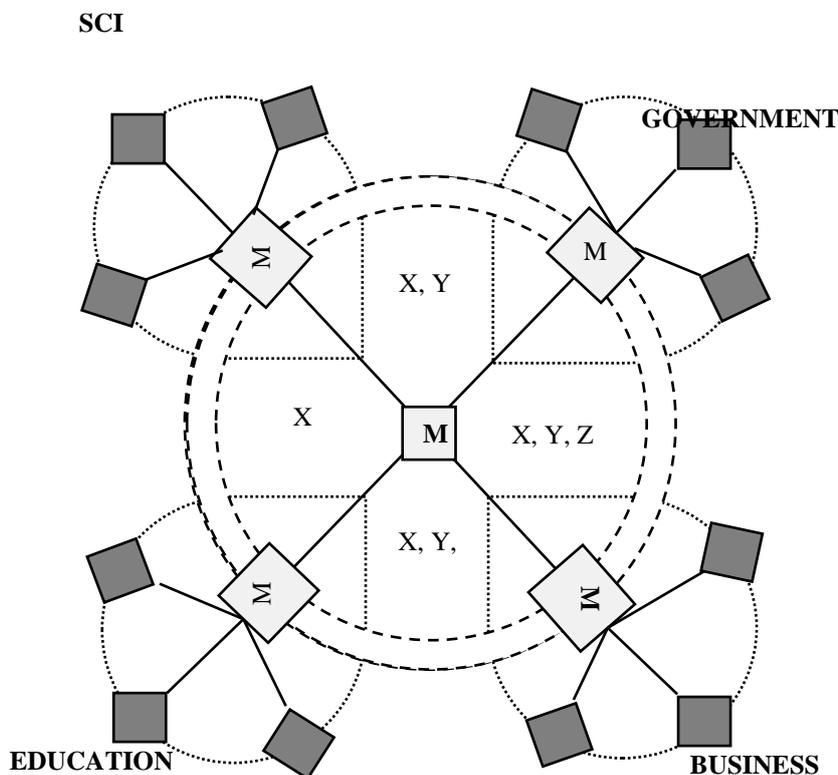
network method of partnership interactions. Networks allow economic partner-participants to integrate into the economic space (Fig. 1).

Table 1

Fundamentals of the old, new world and holistic business development management concepts based on cluster partnership

<i>Traditional concept</i>	<i>New world concept</i>	<i>Holistic management concept</i>
1. Cluster partnership is a "closed" system. 2. The main factor of success and competitiveness is the growth in the scale of production of products and services. 3. The main task of management is the rational organization of production, the efficient use of all types of resources and the increase in labor productivity. 4. The main source of surplus value is labor productivity. 5. A management system built on the control of all types of activities, the functional distribution of work, norms, standards, and rules for implementation.	1. Cluster partnership is a "closed" system. 2. The main factor of success and competitiveness is the growth in the scale of production of products and services. 3. The main task of management is the rational organization of production, the efficient use of all types of resources and the increase in labor productivity. 4. The main source of surplus value is labor productivity. 5. A management system built on the control of all types of activities, the functional distribution of work, norms, standards and rules for implementation.	1. A cluster partnership is a living organism, relatively isolated (having its own experience, history, resources), but having close ties with the external environment. 2. An important task of management is a vision of the future based on the existing relationships of phenomena and processes. 3. An important factor for success and competitiveness integration and synergy. 4. An important source of surplus value is people who integrate new knowledge based on understanding the relationship between phenomena and processes in the economy. 5. The management system is built on the interaction and mutual understanding of people, multilateral and interacting communications.

Source: author's development.



Source: author's development.

Fig. 1. Network business management model based on cluster partnership

Conclusions. Therefore, we can conclude that, according to the "all-sector" model, to holistically, holistically consider business management based on cluster partnerships, it is necessary to take into account the following mutually correlated aspects:

- 4 quadrants (or sectors) – individual internal, individual external, collective internal and collective external;
- lines of development (vertical and horizontal, growth and decline, internal and external);
- levels of business development based on cluster partnerships that meet the previous aspects;
- choice of management activities depending on the situation, experience and knowledge;
- definition of management for each of the participants in the cluster partnership.

References

Література

1. Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>.
2. Da Rocha, A., Kury, B., Monteiro, J. (2009). The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*.
3. Gertler, M. S., Levitte, Y. M. (2005). Local Nodes in Global Networks: The Geography of Knowledge Flows in Biotechnology Innovation. *Industry and Innovation*, 12(4), 487–507. <http://dx.doi.org/10.1080/13662710500361981>.
4. Keller, M., Reingruber, I., Dermastia, M., Bersier, J., Meierzu Koecker, G. (2018). Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters—An Innovation Model for Transformative Activities, Working Paper, University for Applied Physics Lausanne.
5. Lobova, S. V., Ponkina, E. V. (2012). Teoreticheskie aspekty funkcionirovaniya mezhregionalnykh klasterov [Theoretical aspects of the functioning of interregional clusters]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, No. 17 [in Russian].
6. Mikhalev, D. A. (2015). O vozmozhnykh problemakh vnutrennej organizaczii klasterov [About possible problems of clusters' internal organization]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regionalnoe prilozhenie = Modern science technologies. Regional application*, No. 3 (43).
7. Porter, M. E. (2005). Clusters of Innovation Initiative: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Washington, DC: Council on Competitiveness.
1. Bathelt H., Malmberg A., Maskell P. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*. 2004. 28(1). 31–56. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>.
2. Da Rocha A., Kury B., Monteiro J. The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2009.
3. Gertler M. S., Levitte Y. M. Local Nodes in Global Networks: The Geography of Knowledge Flows in Biotechnology Innovation. *Industry and Innovation*. 2005. 12(4). 487–507. <http://dx.doi.org/10.1080/13662710500361981>.
4. Keller M., Reingruber I., Dermastia M., Bersier J., Meierzu Koecker G. Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters—An Innovation Model for Transformative Activities, Working Paper, University for Applied Physics Lausanne, 2018.
5. Лобова С. В., Понкина Э. В. Теоретические аспекты функционирования межрегиональных кластеров. *Экономический анализ: теория и практика*. 2012. No. 17.
6. Михалев Д. А. О возможных проблемах внутриорганизации кластеров. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2015. No 3 (43).
7. Porter M. E. Clusters of Innovation Initiative: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Washington, DC: Council on Competitiveness, 2005.

- | | |
|---|--|
| 8. Prim, A. L., Amal, M., Carvalho, L. (2016). Regional cluster, innovation and ex-port performance: An empirical study. <i>BAR – Brazilian Administration Review</i> . | 8. Prim A. L., Amal M., Carvalho L. Regional cluster, innovation and ex-port performance: An empirical study. <i>BAR – Brazilian Administration Review</i> . 2016. |
| 9. Frangsmir, T. (ed.) (1989). Science in Sweden. USA. | 9. Science in Sweden. Ed. T. Frangsmir. USA, 1989. |
| 10. Solow, R. M. (1991). Growth Theory. Companion to Contemporary Economic Thought. London. P. 393–415. | 10. Solow R. M. Growth Theory. <i>Companion to Contemporary Economic Thought</i> . London, 1991. P. 393–415. |
| 11. Webser, J. (1995). Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. <i>The Journal of Strategic Information Systems</i> . Vol. 4. No. 1. P. 31–42. | 11. Webser J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. <i>The Journal of Strategic Information Systems</i> . 1995. Vol. 4. No. 1. P. 31–42. |

ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

Київський національний університет технології та дизайну з 19.04.2021 р. видає періодичне наукове економічне видання «Журнал стратегічних економічних досліджень», яке є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

Журнал визнаний ВАК України фаховим з економічних наук. З моменту свого заснування журнал став сполучною ланкою між науковцями і практиками, які працюють у науково-дослідних закладах, вищій школі, економіці, державних установах України і зарубіжжя, між усіма тими, хто переймається проблемами розвитку економіки в ринкових умовах. Активна участь в наукових публікаціях на шпальтах журналу сприяє розвитку фундаментальних та прикладних досліджень з усіх напрямків економічних наук, посиленню впливу економіки на вирішення правових, політичних, соціальних, екологічних та інших проблем розвитку суспільства, входженню України в міжнародні економічні союзи.

Журнал є дуже цікавим для науковців, аспірантів, студентів, фахівців національного господарства, державних службовців.

Рубрики видання «Журнал стратегічних економічних досліджень»:

- **МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ**
- **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА**

Періодичність видання – 6 раз на рік. Журнал видається українською, російською, англійською мовами, анотації – українською, російською і англійською мовами. Матеріали, що надходять для публікації в журналі, проходять рецензування з боку членів редакційної колегії, розглядаються та рекомендуються Вченою радою Київського національного університету технології та дизайну до друку.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ: 01011, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2,
корп. №1, кім. 1-0331а, (044) 256-84-27

Статті приймаються на поштову скриньку: econ-vistnyk@knutd.edu.ua.

Банківські реквізити видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» для перерахування оплати за публікацію наукової статті (вартість 1 стор. формату А4 коштує 60 грн):

Одержувач: Київський національний університет технологій та дизайну

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: **UA038201720313251003202003551**

Призначення платежу: П.І.Б. (автора (-ів) публікації) – Економічні науки.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Ажаман Ірина Анатоліївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0245-1652>

Scopus Author ID: 56512144200

ResearcherID: D-6212-2018

E-mail: ag_irisya@ukr.net



Бєбко Світлана Вікторівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0687-3801>

Scopus Author ID: 57221106244

E-mail: bebko.sv@knutd.edu.ua



Гончаренко Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5033-9833>

Scopus Author ID: 57147190200

Researcher ID: Q-6115-2016

E-mail: ig75dv@gmail.com



Гордєєв Олексій Юрійович

аспірант кафедри менеджменту і маркетингу, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5176-505X>

E-mail: 7712878@gmail.com



Данько Юрій Іванович

доктор економічних наук, професор, проректор, Сумський національний аграрний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9847-1593>

Scopus Author ID: 56447014600

Researcher ID: T-7899-2018

E-mail: y.danko@snaui.edu.ua



Єршова Олена Олександрівна

доктор філософії з економіки, начальник відділу інформаційного забезпечення та трансферу технологій, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7689-9273>

E-mail: yershova.knutd@gmail.com



Жигалкевич Жанна Михайлівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5847-1302>

Scopus Author ID: 57223936738



Колесник Богдан Олександрович

аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

E-mail: bogkolesnik@gmail.com



Костинець Юлія Володимирівна

доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6427-675X>

Scopus Author ID: 56529581100

ResearcherID: X-6283-2018

E-mail: yulia.kostinets@gmail.com



Петрищенко Наталія Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-9172-9304>

ResearcherID: E-3122-2018

E-mail: diadema@ukr.net



Плавчан Петер

кандидат технічних наук, професор, ректор, Університет Данубіуса в Сладковичово, Словацька Республіка

<https://orcid.org/0000-0001-7088-6108>

E-mail: peterp.plavcan@gmail.com



Сова Роман Олександрович

аспірант кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

E-mail: g.haystova@gmail.com



Хаустова Євгенія Борисівна

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1436-6137>

Scopus Author ID: 57191192602

ResearcherID: Q-8741-2016

E-mail: g.haystova@gmail.com



Шкода Мар'яна Сергіївна

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7356-4320>

Scopus Author ID: 53864082500

ResearcherID: P-9801-2016

E-mail: mlomova@ukr.net



Яценко Валентина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент, Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, Україна

E-mail: valya.yatsenko.1982@gmail.com

ЖУРНАЛ
стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

Кривонос О. О.

Технічний редактор

Ганущак-Єфіменко Л. М.

Відповідальний за поліграфічне виконання

Підп. до друку 22.06.2022. Формат 60×84 1/8.
Ум. друк. арк. 13,48. Облік. вид. арк. 10,54. Наклад 100 пр. Зам. 1770.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.
вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24821-14761 ПР від 19.04.2021.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

JOURNAL
of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos O. O.

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko L. M.

Responsible for printing

Printing proof 22.06.2022. Format 60×84 1/8.
Conditional sheet 13.48. Calculated sheet 10.54. Circulation 100 copies. Order N 1770.
KNUTD Instant Printing Department.
Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПР, 19.04.2021.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.