

УДК 005.941:+378.1:37.014.25

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.1

Світлана В. Бєбко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КООПЕРАЦІЇ
МІЖНАРОДНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті висвітлено специфіку та ключові елементи управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, а також обґрунтовано, що завдяки кооперації відбувається концентрація можливостей (у тому числі концентрація виробництва товарів і послуг). Підкреслюється, що своєю чергою, концентрація розширює можливості, пов'язані з так званим «ефектом масштабу», коли на одиницю виробленої продукції припадає менший обсяг витрачених ресурсів. Доведено, що об'єктивна необхідність розвитку коопераційних зв'язків економічних організацій обумовлена високим динамізмом змін, які відбуваються у виробництві ринкових продуктів (товарів, робіт, послуг) на сучасному етапі. Так, у зовнішньому середовищі економічних суб'єктів (у тому числі й закладів вищої освіти) спостерігається, по-перше, загострення конкуренції в глобальному масштабі (зокрема через стрімкий розвиток інфраструктури, фінансових послуг, транспорту, інформатики, засобів комунікацій тощо); по-друге, підвищення ступеня невизначеності зовнішнього середовища; по-третє, посилення тенденції до фрагментації ринків (зокрема, внаслідок диференціації споживчого попиту). Крім того, наголошується на зростанні загальної глобальної нестабільності (зокрема, через економічні наслідки пандемії). Відповідно, такі зміни зовнішніх умов позначаються на реакції корпорацій, які мають пристосовуватися до нових реалій. Встановлено, що ефектом від «глобалізації конкуренції» є зростання спеціалізації економічних організацій, в той час як невизначеність та фрагментація ринків змушують компанії посилювати гнучкість господарювання та інтенсифікувати пошук нових шляхів диференціації продукції та послуг, що виробляються. За результатами аналізування світового досвіду у сфері співпраці закладів освіти різних країн, резюмується, що передумовами такої співпраці, й зокрема кооперації, є певні соціально-економічні, правові, політичні, психологічні чинники.

Ключові слова: кооперація закладів вищої освіти; диверсифікація ресурсів; консолідація; синергія; інноваційний розвиток; диверсифікація ризиків; міжнародна інтеграція; трансфер технологій; кооперація.

Светлана В. Бєбко

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ КООПЕРАЦИИ
МЕЖДУНАРОДНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

В статье отражены специфика и ключевые элементы управления развитием кооперации международных учреждений высшего образования, а также обосновано, что благодаря кооперации происходит концентрация возможностей (в том числе концентрация производства товаров и услуг). Подчеркивается, что в свою очередь, концентрация расширяет возможности, связанные с так называемым «эффектом масштаба», когда на единицу произведённой продукции приходится меньший объем израсходованных ресурсов. Доказано, что объективная необходимость развития кооперационных связей экономических организаций обусловлена высоким динамизмом изменений, происходящих в производстве рыночных продуктов (товаров, работ, услуг) на современном этапе. Так, во внешней среде экономических субъектов (в том числе и учреждений высшего образования) наблюдается, во-первых, обострение конкуренции в глобальном масштабе (в частности, из-за

стремительного развития инфраструктуры, финансовых услуг, транспорта, информатики, средств коммуникаций и т.п.); во-вторых, повышение степени неопределённости внешней среды; в-третьих, усиление тенденции к фрагментации рынков (в частности, в результате дифференциации потребительского спроса). Кроме того, отмечается рост общей глобальной нестабильности (в частности, из-за экономических последствий пандемии). Соответственно, такие изменения внешних условий сказываются на реакции корпораций, которые должны приспосабливаться к новым реалиям. Установлено, что эффектом «глобализации конкуренции» является рост специализации экономических организаций, в то время как неопределённость и фрагментация рынков заставляют компании усиливать гибкость хозяйствования и интенсифицировать поиск новых путей дифференциации производимой продукции и услуг. По результатам анализа мирового опыта в области сотрудничества учебных заведений разных стран, резюмируется, что предпосылками такого сотрудничества, и в частности кооперации, являются определённые социально-экономические, правовые, политические, психологические факторы.

Ключевые слова: кооперация заведений высшего образования; диверсификация ресурсов; консолидация; синергия; инновационное развитие; диверсификация рисков; международная интеграция; трансфер технологий; кооперация.

Svitlana V. Bebko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE COOPERATION OF INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article provides insights into the specifics and key elements in managing cooperation development among international higher education institution along with promoting the idea that cooperation contributes to boosting opportunity concentration (including the concentration in goods and services production). Apart from the above, concentration expands the opportunities associated with the so-called "scale effect" when lower per unit cost (resource amount) is incurred in product manufacturing. It is argued that the objective need to develop cooperation of economic organizations is underpinned by high dynamism of changes occurring in the contemporary product market (goods, works and services). Thus, the external environment of economic entities (including higher education institutions) is characterised by intensified global competition (in particular, due to rapid development of infrastructure, financial services, transport, informatics, communication, etc.) in the first place; secondly, by increasing uncertainty in the external environment; and finally, by a strong growing trend of market fragmentation (as a result of consumer demand differentiation, in particular). A focus is also put on the pressing global volatility and instability (in particular, triggered by economic effects of the Covid-19 pandemic). In this context, corporations have to offer their prompt response to such changes in the external settings and adapt to new realia. The findings have revealed that competition globalization encourages specialization of economic organizations, while market uncertainty and fragmentation force companies enhance their management flexibility and intensify the search for new tools and methods of product and service differentiation. The international best practice in the area of world education institutions cooperation demonstrates that among the drivers of such collaboration, and cooperation in particular, there are certain socioeconomic, legal, political, and psychological factors.

Keywords: cooperation of higher education institutions; resource diversification; consolidation; synergy; innovative development; risk diversification; international integration; technology transfer; cooperation.

Постановка проблеми. Процес управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти слід розглядати через три основні сфери діяльності ЗВО: навчання (освіту), дослідження і передачу (трансфер) знань та технологій. Крім того, синергетичне поєднання цих сфер в процесі кооперації створюють стратегічні можливості для учасників-партнерів таких об'єднань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З актуальних питань розвитку ринків освітніх послуг, формування та підтримки кооперативних зв'язків закладів вищої освіти різних країн проаналізовано низку наукових праць. Загальні питання розвитку вищої освіти та стратегічного розвитку закладів вищої освіти у глобальному середовищі розглядаються такими вченими – Т. Боголіб, В. Геєць, І. Грищенко, С. Захарін, І. Каленюк, О. Комарова, В. Кремень, В. Луговий, В. Пономаренко, О. Романовський, Л. Федулова та ін. Опрацювання зарубіжних та вітчизняних наукових джерел засвідчило, що в сучасних умовах, які проявляються у загостренні конкурентної боротьби на глобальних ринках, у тому числі і на глобальному ринку освітніх послуг, виникають нові ризики та виклики, що дестабілізують механізм підтримки діяльності національних систем вищої освіти, а відтак – загострюють конкурентну боротьбу суб'єктів цих ринків, тобто закладів вищої освіти.

Невирішені раніше частини дослідження. Загально визнано, що кожен сферу кооперації необхідно більш детально аналізувати і розглядати, а саме:

1. Освіта. Заклади вищої освіти готують майбутніх політичних та економічних лідерів суспільства. Більше того, ЗВО – це осередки, які забезпечують свободу думки та вираження, сприяючи інтелектуальному лідерству та розвитку навичок управління. Заклади вищої освіти мають відповідальність перед суспільством, оскільки навчають людей цінностям і громадській обізнаності, які необхідні для побудови активного та відповідального суспільства, що, в подальшому сприятиме розвитку демократії в країні.

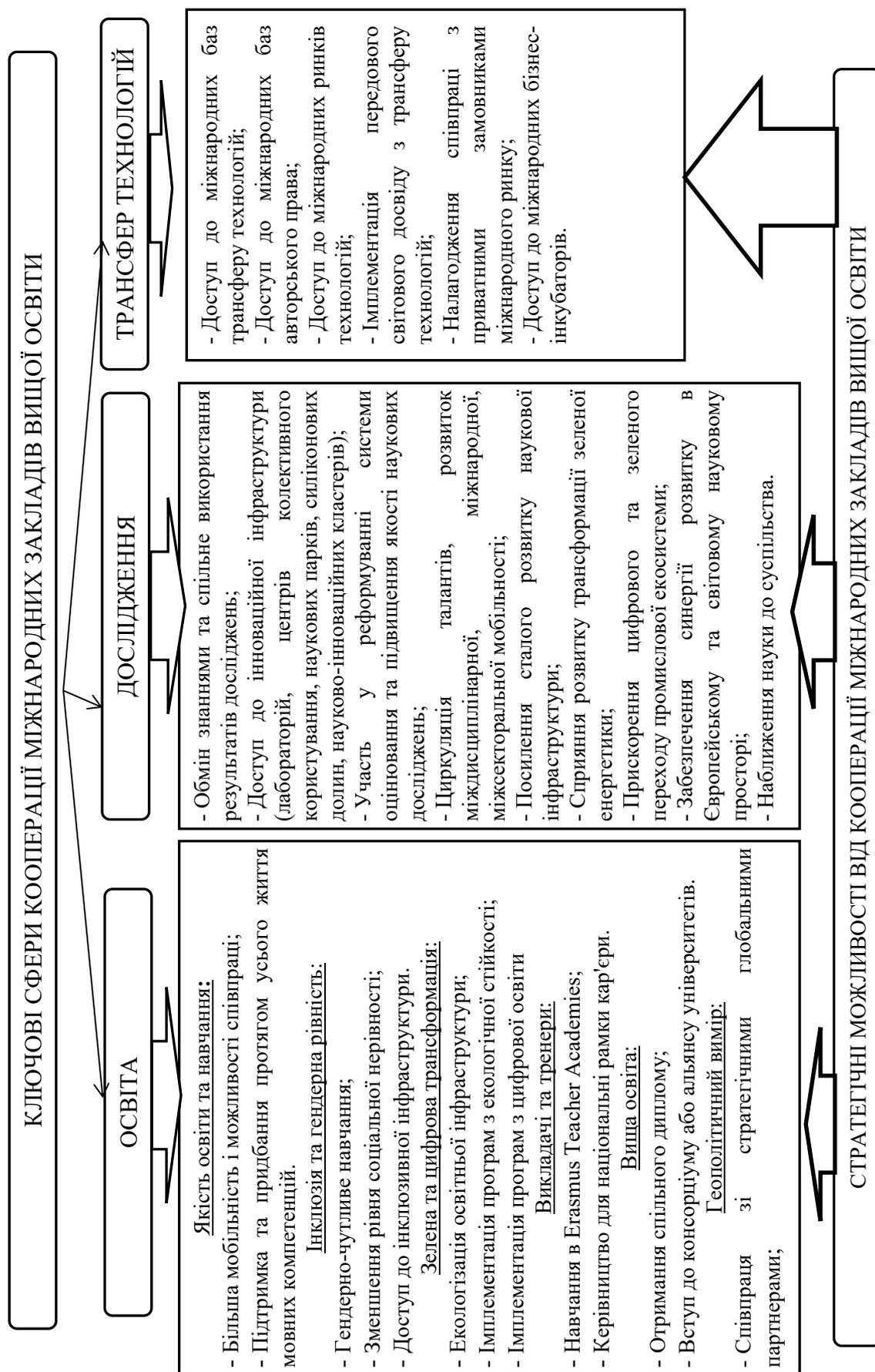
2. Дослідження. Заклади вищої освіти генерують та адаптують знання до завдань розвитку економіки країни. Завдяки прикладним дослідженням ЗВО розробляють нові підходи та інновації, одночасно вирішуючи актуальні та довгострокові проблеми розвитку країни. Дослідницькі університетські мережі охоплюють значну кількість університетів і зосереджені на більш широкому наборі заходів, організованих навколо певної проблеми або цілі [2]. Отже, спостерігається інтернаціоналізація ринку праці дослідників. Заклади вищої освіти почали переосмислювати свої стратегії, щоб отримати або зберегти конкурентні переваги [3]. У зв'язку з цим, наукові дослідження вважаються фундаментальним фактором створення нових знань і, таким чином, збереження конкурентних переваг [4].

3. Передача знань (трансфер технологій). ЗВО мають потенціал для зміцнення громадськості та приватного сектору через передачу знань. Дослідники використовують свої знання, щоб консультувати місцеві та національні уряди про найефективніші способи вирішення проблем розвитку. Через передачу знань вони встановлюють зв'язки між ЗВО та приватним сектором для сприяння довгостроковому створенню добробуту за допомогою інновацій.

Мета дослідження полягає у визначенні і обґрунтуванні стратегічних напрямів управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти.

Виклад основних результатів. Враховуючи виокремлені нами ключові сфери та стратегічні можливості від кооперації міжнародних ЗВО під розвитком кооперації ЗВО будемо розуміти *діяльність, відмінну від будь-якої іншої діяльності ЗВО, спрямовану на загальну інтернаціоналізацію ЗВО або міжнародне співробітництво, і налагодження ідентичності між партнерами на основі спільних цінностей, які їх характеризують*. Ключові сфери та стратегічні можливості від кооперації міжнародних ЗВО представлено на рис. 1.

Досліджено і обґрунтовано, що розвиток кооперації міжнародних ЗВО посилює потенціали залучених людей (інтелектуальний потенціал) і потенціали ЗВО (ресурсно-інфраструктурний потенціал).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Ключові сфери та стратегічні можливості від кооперації міжнародних ЗВО

У відповідь на глобалізацію та процес регіональної інтеграції ЗВО інтернаціоналізуються на основі кооперації. Слід відмітити, що форми кооперації ЗВО можуть бути різними. Так, кооперація ЗВО може бути представлена у формі консорціумів у сфері вищої освіти [5], альянсів, віртуальних та афілійованих кампусів [6, 7]. Кооперацію міжнародних ЗВО можна розглядати як горизонтальну інтеграцію між ЗВО-партнерами, яка заснована на принципах рівності та де співпраця відбувається через координацію. З іншого боку, така співпраця не призводить до злиття.

Забезпечення управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти передбачає формування дієвого механізму для управління таким розвитком. З нашої точки зору, головною функціональною метою зазначеного механізму є підвищення ефективності діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності. Перш, ніж перейти до формування механізму управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти окреслимо його основні складові. *По-перше*, визначимо особливості міжнародної кооперації, які можуть вплинути на ефективність міжнародної діяльності ЗВО. *По-друге*, розглянемо типи механізмів, які можуть бути прийняті у кооперації міжнародних закладів вищої освіти з метою підвищення їх ефективності. І, нарешті, *по-третє*, окреслимо потенційну результативність функціонування такого механізму як інструментарій розвитку глобальної конкурентоспроможності ЗВО.

Особливості міжнародної кооперації ЗВО пропонуємо розглядати з точки зору дуальності ресурсного та інституціонального підходів. Відповідно до ресурсного підходу, кооперація розширює ресурсний потенціал учасників (у нашому випадку мова йде про ЗВО), які об'єднуються [8]. Взаємні сильні сторони та додаткові ресурси, або «сумісність» між партнерами визначається як передумова для успішної кооперації. Ключовий висновок ресурсного підходу полягає в тому, що організації будуть шукати партнерів, взаємодія з ресурсами яких буде синергійною та спрямованою на отримання корисних результатів. Цей погляд також можна застосувати до співпраці між ЗВО. Стратегічні ресурси для міжнародної кооперації можуть бути найрізноманітнішими, починаючи від інфраструктурних та матеріальних ресурсів, таких як науково-дослідні лабораторії чи бібліотечні колекції, до освітніх ресурсів, таких як конкретні програми чи методи навчання, людські ресурсів або навіть нематеріальні ресурсів, як-от репутація і імідж [12].

Міжорганізаційні відмінності, які можуть перешкоджати продуктивності співпраця часто пов'язані з історичною відповідністю ЗВО до свого національного інституційного середовища та до організаційних структур і процедур, які стають інституціоналізованими в цьому національному контексті.

Іншими словами, члени кооперації (ЗВО) можуть використовувати механізм управління розвитком кооперації у двох напрямках: стратегічному та інституційному на основі підвищення сумісності та взаємодоповнюваності в ситуаціях, коли вони не є оптимальними. Дії механізму в стратегічному напрямку будуть спрямовані на подолання недостатньої взаємодоповнюваності через більш ефективне використання ресурсів між членами кооперації. Це може відбуватися, наприклад, шляхом надання ресурсів у спільне користування, стимулювання окремих учасників кооперації до ефективнішого використання додаткових ресурсів або шляхом придбання ресурсів, які можуть експлуатуватися учасниками кооперації [11].

Дії механізму в інституційному напрямку, з іншого боку, використовуються, щоб зменшити вплив контекстних відмінностей ЗВО-партнерів, з метою підвищення сумісності між учасниками.

Таким чином, використовуючи дуальний підхід (ресурсний + інституціональний) можна підійти до кооперації ЗВО як до процесу, в якому приймається спільне рішення щодо

цілей кооперації та відповідних напрямів співпраці, а згодом здійснюється діяльність, спрямована на оптимальне використання ресурсів та нівелювання інституційної несумісності з метою отримання максимального позитивного ефекту. Отримання позитивного ефекту, як кінцевий результат кооперації, стимулюватиме до більшої взаємодоповнюваності, яка у свою чергу, буде вирішена за допомогою застосування «стратегічного механізму». Крім того, існування організаційної несумісності створить вимогу до більшої інституційної сумісності, для чого будуть використані «інституційні механізми». Використання таких механізмів подолання в подальшому покращить кінцевий результат кооперації.

Наведена вище структура дозволила нам сформулювати чотири основні гіпотези щодо управління розвитком кооперації міжнародних ЗВО:

1. Чим вищий рівень взаємодоповнюваності між партнерами кооперації, тим вищий рівень ефективності їх спільної діяльності.

2. Чим вищий рівень сумісності між партнерами кооперації, тим вищий рівень ефективності їх спільної діяльності.

3. У разі недостатньої взаємодоповнюваності партнери по кооперації використовуватимуть «стратегічні механізми» подолання, щоб підвищити ефективність.

4. У разі недостатньої сумісності партнери по кооперації використовуватимуть «інституційні механізми» подолання, щоб підвищити ефективність.

Отже, на наш погляд, основна ідея кооперації міжнародних ЗВО полягає в тому, що партнери по кооперації не можуть досягти максимальних результатів, якщо вони не є учасниками такої кооперації. Ефект від кооперації, ініціація якого обумовлена його максимізацією, математично може бути визначений таким чином:

$$f_e(ZBO_1, \dots, ZBO_n) = f_{\text{взаємодоп}}(ZBO_1, \dots, ZBO_n) + f_{\text{сумісність}}(ZBO_1, \dots, ZBO_n), \quad (1)$$

де f_e – інтегральна функція, яка відображає загальну результативність кооперації;

ZBO_1, \dots, ZBO_m – заклади вищої освіти, які приймають участь у кооперації;

$f_{\text{взаємодоп}}$ – інтегральна функція, яка відображає результативність від взаємодоповнюваності;

$f_{\text{сумісність}}$ – інтегральна функція, яка відображає результативність від сумісності.

У цьому контексті мета кооперації міжнародних ЗВО визначається як знаходження $f_e(ZBO_1, \dots, ZBO_n) \rightarrow \max$ за допомогою вибору оптимального набору ресурсів ZBO_1, \dots, ZBO_n і побудови між ними таких взаємозв'язків, які базуються на $f_{\text{сумісність}}(ZBO_1, \dots, ZBO_n) \rightarrow \max$.

Загальна результативність від кооперації $f_e(ZBO_1, \dots, ZBO_n)$ виникає саме в результаті спільної діяльності окремих закладів вищої освіти ZBO_1, \dots, ZBO_n , і частина цього ефекту належить безпосередньо окремим ЗВО, а інша частина – самій кооперації. Можна припустити, що ефект розподіляється відповідним чином між ЗВО і надає можливість їм отримати показники, які були б не досяжні при відсутності кооперації. Ефект від кооперації є більш привабливим, ніж самостійна діяльність ЗВО, оскільки існує консолідація ресурсної бази.

Далі постає питання щодо шляхів адаптації до несумісності та відсутності взаємодоповнюваності з метою визначення конкретних типів дій та рішень щодо застосування інституційних та стратегічних механізмів подолання. З цією метою, нами було здійснено аналіз сумісності та взаємодоповнюваності на прикладі кооперації Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД). Було зроблено вибірку 32 університетів-партнерів, які мають досить високий рівень видимості. Інформацію було зібрано шляхом експертного опитування працівників міжнародних відділів різних посад та рангів. Крім того, для аналізу розвитку кооперації міжнародних ЗВО використовувалися такі

документи як меморандуми про взаєморозуміння, стратегічні плани, плани політики, протоколи зустрічей та семінарів тощо.

Слід відмітити, що ресурси, які визначають рівень взаємодоповнюваності, та фактори, що контролюють рівень сумісності, потрібно було виокремлювати з вторинних джерел і логічних міркувань. Для випадку взаємодоповнюваності, існуючий перелік окремих стратегічних ресурсів [9, 10] було адаптовано до нашої сфери дослідження (ЗВО). Відповідно до цього переліку стратегічних ресурсів респондентів просили вказати, чи є вони важливим мотивом співпраці та чи присутні вони в ЗВО-партнерах. Для визначення сумісності були використані типології та категоризації установам та відрізняються від інших ЗВО. Респондентів просили вказати, негативно чи позитивно вплинули відмінності в цих пунктах на співпрацю та чи можна вважати кооперацію однорідною, або, навпаки, гетерогенною. Для визначення ефективності було використано комбінований вимір важливості та досягнення цілей кооперації. Крім того, респондентів запитували, чи були вжиті заходи щодо переліку можливих перешкод у співпраці, і якщо так, то які заходи та ким були вжиті. На відміну від попередніх питань, які оцінювались за п'ятибальною шкалою Лайкерта, питання щодо вжитих заходів були відкритими. Опитування було структуровано та зосереджено на питаннях щодо причин виникнення кооперації, загального розвитку кооперації та змінах, які відбулися в стратегії та політиці кожного окремого партнера кооперації відносно окремих пунктів, пов'язаних із взаємодоповнюваністю та сумісністю.

Зведені дані представлено в табл. 1 та 2. Значення зважених залежних і незалежних змінних наведено у табл. 1. Зв'язок між ефектом від кооперації $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ – залежна змінна; та незалежними змінними «взаємодоповнюваність» $f_{взаємодоп} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ і «сумісність» $f_{сумісність} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$, виражені в коефіцієнтах R^2 і $Beta$, які є результатом множинної регресії представлено в табл. 2.

Таблиця 1

Значення зважених залежних змінних

Показники	ALMA	AUN	Coimbra	ECIU
Загальний ефект від кооперації $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ залежна змінна	- 0,47	0,40	0,39	- 0,40
Взаємодоповнюваність $f_{взаємодоп} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ незалежна змінна	- 0,21	0,40	- 0,01	- 0,16
Сумісність $f_{сумісність} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ незалежна змінна	- 0,38	0,29	0,16	- 0,07

Джерело: авторська розробка.

Аналіз кількісних даних анкети показав, що кооперація не в повній мірі призводить до ефекту від співпраці та не повною мірою пояснюється самим процесом співпраці.

Таблиця 2

Значення зважених незалежних змінних

Показники	ALMA	AUN	Coimbra	ECIU
R^2	0,398	0,144	0,301	0,118
Beta (Взаємодоповнюваність)	0,279	0,331*	0,322**	0,327 ⁺
Beta (Сумісність)	0,567**	0,063	0,089	0,072

⁺ Значний на рівні 0,1.

* Значний на рівні 0,05.

** Значний на рівні 0,01.

Джерело: авторська розробка.

Позитивний зв'язок між взаємодоповнюваністю та загальним ефектом від кооперації $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ спостерігається принаймні для двох випадків (у трьох якщо рівень значущості встановлено на $p < 0,1$). Позитивний зв'язок між сумісністю та загальним ефектом від кооперації $f_e (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n)$ був помітним лише в одному випадку. Значною мірою це можна пояснити на основі якісних даних, отриманих з анкет та документів.

Отже, у наших основних гіпотезах щодо управління розвитком кооперації міжнародних ЗВО стверджувалося, що існує позитивний зв'язок між взаємодоповнюваністю та ефективністю, а також між сумісністю та ефективністю. Дослідження показали, що такий позитивний зв'язок відбувається лише за певних умов.

На ефективність діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності позитивно вплине наявність взаємодоповнюваності за умови, що додаткові ресурси фактично визнаються, використовуються та експлуатуються, що може бути досягнуто, якщо використовуються відповідні стратегічні механізми. У свою чергу, механізми стратегічного подолання можна ефективніше застосовувати, якщо є відповідні комунікації, організація та відданість. Таким чином, позитивне співвідношення між взаємодоповнюваністю та ефективністю може підтримуватися за умови, що використовуються відповідні механізми подолання для того, щоб розпізнавати та використовувати стратегічні переваги взаємодоповнюваності в ресурсах.

Сумісність також пов'язана з ефективністю, але вона має не таку лінійну залежність, як передбачалось. У цьому випадку було б краще стверджувати, що рівень несумісності негативно впливає на ефективність. Для досягнення цілей кооперації необхідним є мінімальний рівень сумісності. Отже, така залежність може бути виражена через формулу 2.

$$F_{\text{несумісність}} (ЗВО_1, \dots, ЗВО_n) \rightarrow \min. \quad (2)$$

Якщо рівень інституційної сумісності недостатній, це негативно впливає на результативність. Якщо мінімальні вимоги дотримані, цей вплив зменшується. Однак невідомо, чи це стосується більш складних форм інтеграції діяльності. Імовірно, що потреба в високому рівні сумісності стає все більш необхідною, якщо ЗВО -партнери націлені на складні форми співпраці. У наших випадках діяльність у рамках кооперації взагалі не вимагає високого рівня інтеграції. Ймовірно, що якщо необхідності набуває посиленна інтеграція, то сумісність інституційних контекстів впливає на успіх співпраці. Відповідно до складності співпраці, ЗВО-партнери можуть використовувати інституційні механізми подолання, щоб зробити відмінності прозорими, донести їх до залучених осіб. Більш складні інституційні механізми подолання можуть бути використані, коли необхідно зменшити або повністю нівелювати відмінності. Такі складні механізми охоплюють взаємне коригування або виключення відмінностей. Знову ж таки, такі складні механізми вимагають високого рівня комунікації, організації та відданості між ЗВО-партнерами.

Таким чином, використання механізмів подолання не завжди матиме (позитивний) вплив, але вони повинні відповідати рівню та характеру взаємодоповнюваності чи несумісності, з якими ЗВО-партнери зустрічаються під час співпраці. Отже, на ефективність діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності впливає поєднання існуючої взаємодоповнюваності та сумісності з відповідними стратегічними та інституційними механізмами подолання. Крім того, ефективність управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, залежить від управління відносинами у формі широкого спілкування, чіткої організації та достатньої відданості.

Це підводить нас до останнього і найбільш важливого аспекту управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти – якості управління відносинами як проміжної

змінної. В цьому контексті, управління відносинами розглядається нами як система заходів, які здійснюють ЗВО-партнери для покращення комунікації, створення стабільної та чіткої організаційної структури кооперації. Належна комунікаційна стратегія та чітка й прозора організація підтримують процеси соціалізації в підрозділах ЗВО-партнерів, яка потім відобразиться на ефективності кооперації в цілому. Отже, переглядаючи концепцію побудови механізму, слід відмітити, що управління розвитком кооперації закладів вищої освіти – це комбінація використання стратегічного механізму підвищення взаємодоповнюваності та інституційного механізму мінімізації несумісності з «управлінням відносинами», тобто сприяння підвищенню прихильності через комунікацію та організацію. Якщо це управління відносинами здійснюється на належному рівні, можна використовувати більш складні механізми подолання. Своєю чергою, взаємодоповнюваність і сумісність між ЗВО-партнерами можна краще використовувати, що знову збільшує шанси на успіх для кооперації в цілому.

Таким чином, сумісність має значення лише до певного рівня, а механізми подолання мають відповідати рівню складності цілей. Новою змінною в моделі є якість управління відносинами, або іншими словами, задоволеність спілкуванням, організацією та відданістю в процесі кооперації. Крім того, важливість цієї додаткової змінної зростає зі збільшенням складності цілей.

Враховуючи теоретичний базис ресурсного та інституційного підходів до кооперації закладів вищої освіти, а також запропонований нами аналітичний огляд сумісності та взаємодоповнюваності на прикладі кооперації Київського національного університету технологій та дизайну з 32 університетами-партнерами, нами було розроблено Механізм управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, який подано на рис. 2.

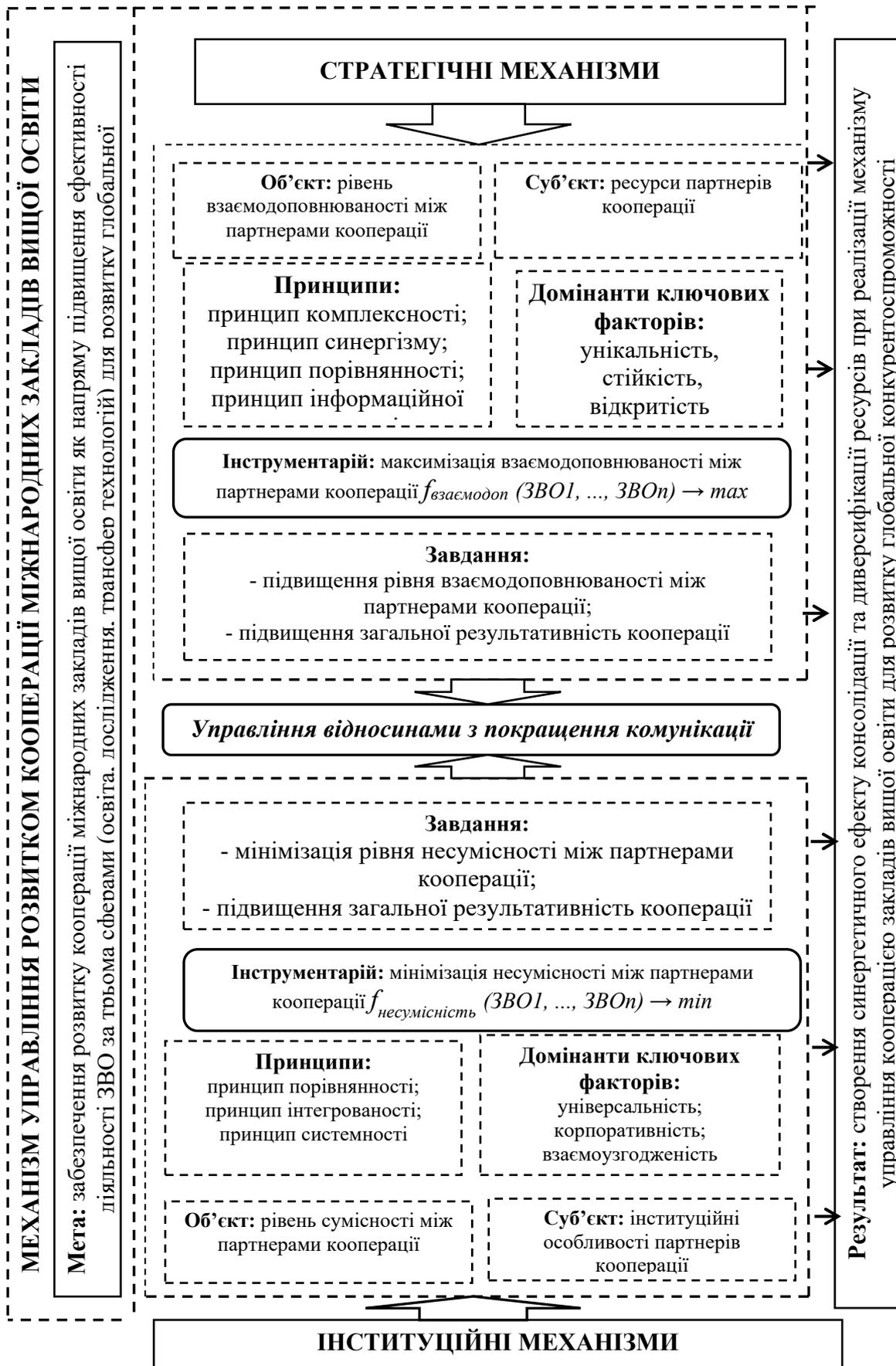
У запропонованому нами механізмі ми врахували:

- 1) особливості міжнародної кооперації, які можуть вплинути на ефективність міжнародної діяльності ЗВО;
- 2) типи механізмів, які можуть бути прийняті у кооперації міжнародних закладів вищої освіти з метою підвищення їх ефективності;
- 3) якість управління відносинами як проміжної змінної, здатної впливати на загальну результативність від кооперації;
- 4) потенційну результативність функціонування такого механізму як інструментарій розвитку глобальної конкурентоспроможності ЗВО.

Окремо слід приділити увагу принципам, які покладено в дію запропонованих нами механізмів стратегічного та інституційного подолання.

Механізм стратегічного подолання керується принципами комплексності, синергізму, забезпеченості, порівнянності та інформаційної достатності. Принцип комплексності реалізується через єдність всіх сфер діяльності ЗВО-партнерів (освіта, дослідження, трансфер технологій) та проявляється у всебічному інноваційному розвитку всіх елементів кооперації міжнародних закладів вищої освіти з навколишнім середовищем задля розвитку глобальної конкурентоспроможності. Співпраця, заснована на комплексному підході має більші шанси на успіх.

Принцип синергізму передбачає перевищення сукупних результатів від кооперації над результатами окремої діяльності ЗВО-партнерів. Даний принцип реалізується через пошук ресурсів і можливостей, які б доповнювали і зміцнювали зусилля кооперації з метою отримання кращих результатів, ніж під час розробки та реалізації автономних заходів. Синергізм сприяє прискоренню впровадження інновацій в освіті та науці, а також створює нові можливості для розвитку трансферу технологій в ЗВО-партнерах.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Механізм управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти

Принцип порівнянності є однаково важливим як для механізму стратегічного подолання, та і для механізму інституційного подолання. Цей базовий принцип передбачає, що для успіху кооперації міжнародних закладів вищої освіти співставлення ресурсів та інституційної організації є обов'язковим, оскільки кооперація передбачає спільні дії та спільні рішення, які базуються в першу чергу на пошуку спільних інтересів, взаємовигідних умов та спільної ефективності.

Принцип інформаційної достатності на пряму пов'язаний з управлінням відносинами з покращення комунікації. Оцінювання взаємодоповнюваності як ключового фактору впливу на ефективність діяльності ЗВО-партнерів повинно ґрунтуватися на точній та достовірній інформації, формулювання основних стратегічних напрямів розвитку повинно бути зрозумілим для всіх зацікавлених сторін.

Принцип інтегрованості проявляється через встановлення зв'язків між окремими елементами інституціональної структури ЗВО-партнерів для їхнього вивчення у поєднанні, що стає основою формування цілісного бачення процесу кооперації. Тобто інтеграція окремих, спільних інституціональних елементів для всіх учасників кооперації.

Принцип системності визначає кооперацію між ЗВО-партнерами як єдину систему, функціонування якої залежить від її цілісності її елементів, в тому числі і інституційних.

Висновки. Запропонований нами механізм управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти здебільшого ґрунтується на отриманні ефективності від взаємодоповнюваності ресурсів. Обмін ресурсами є, звичайно, найважливішою причиною кооперації міжнародних закладів вищої освіти. В той же час, слід відмітити, що сприйняття кооперації закладів вищої освіти лише як засіб отримання стратегічних ресурсів не зовсім коректне. Інші підходи до кооперації також існують. Наприклад, кооперація закладів вищої освіти може також сприйматися як засіб зниження трансакційних витрат. Завдяки інтеграції конкретних видів діяльності, такі трансакції, як мобільність студентів та обмін персоналом, можуть відбуватися в адміністративній структурі, за допомогою якої такі операції можуть виконуватися більш ефективно. Інше, обґрунтування кооперації також є очевидним та ефективним у деяких випадках [11, 12]. Це, наприклад, колективне представництво закладів вищої освіти в міжнародних структурах, такими як Європейський освітній простір та Європейський простір досліджень. Багато освітніх та науково-дослідницьких програм ЄС забезпечують фінансування спільних досліджень та освіти за умови, що заявки надходять від кількох університетів із кількох країн.

Незважаючи на представлені вище альтернативні підходи, підхід до управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти на основі ресурсного підходу є, на нашу думку, більш значущим. Притаманний стратегічному менеджменту підхід, що ґрунтується на ресурсах, є директивним за своєю природою, і тому саме такий підхід демонструє можливості, які виникають через кооперацію в міжнародному контексті. У той же час, міжнародні можливості в багатьох випадках залишаються невикористаними. Багато закладів вищої освіти ще не готові або не здатні до інтенсивної та тісної співпраці з іноземними партнерами.

Відсутність бажання або спроможності бути залученими до тісної та інтенсивної співпраці пов'язано з інституційними контекстами, в яких працюють та розвиваються заклади вищої освіти. З цієї точки зору, ЗВО-партнери кооперації також повинні мати схожість, для реалізації ефективною співпраці. Різні інституційні форми по-різному впливають на співпрацю. Вплив централізованих інституційних форм, таких як національні закони та організаційні правила може негативно впливати на співпрацю. Що стосується таких децентралізованих інституційних норм, як культура, норми та переконання, то вони, навпаки, можуть розглядатися як один із цікавих факторів співпраці. Таким чином, академічне та культурне розмаїття

може – за умови правильного сприйняття – стати основним джерелом взаємодоповнюваності, а не несумісності. Загалом, не існує сильного зв'язку між ефективністю кооперації та сумісністю. Лише в тих випадках, коли інституційна сумісність між університетами сприймається як низька, це заважає співробітництву. Цілком імовірно, що якщо інтенсивність співпраці збільшується, розбіжності в інституційних контекстах стають більш очевидними та заважають співпраці. У зв'язку з цим застосування інституційного механізму подолання несумісності стає актуальним у випадках, коли передбачається тісна інтеграція.

Таким чином, головна мета запропонованого нами механізму управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти, який базується на максимізації ресурсної взаємодоповнюваності і мінімізації інституційної несумісності, полягає у забезпеченні розвитку кооперації міжнародних закладів вищої освіти як напряму підвищення ефективності діяльності ЗВО за трьома сферами (освіта, дослідження, трансфер технологій) для розвитку глобальної конкурентоспроможності.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <p>1. Achieving a European Education Area by 2025 and resetting education and training for the digital age. URL: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf.</p> <p>2. Chapman, D. W., Pekol, A., Wilson, E. (2014). Cross-border university networks as a development strategy: Lessons from three university networks focused on emerging pandemic threats. <i>Int Rev Educ</i>, 60, 619–637. https://doi.org/10.1007/s11159-014-9439-8.</p> <p>3. Larner, W. (2015). Globalising knowledge networks: Universities, diaspora strategies, and academic intermediaries. <i>Geoforum</i>, 59, 197–205.</p> <p>4. Numprasertchaia, S., Igel, B. (2005). Managing knowledge through collaboration: Multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. <i>Technovation</i>, 25, 1173–1182.</p> <p>5. Beerkens, E., Derwende, M. (2007). The paradox in international cooperation: Institutionally embedded universities in a global environment. <i>Higher Education</i>, 53, 61–79. http://dx.doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z.</p> <p>6. Knight, J. (2011). Education hubs: A fad, a brand, an innovation? <i>Journal of Studies in International Education</i>, 15, 221–240.</p> <p>7. Prem, E. (2014). Identifying international research cooperation capabilities in information and</p> | <p>1. Achieving a European Education Area by 2025 and resetting education and training for the digital age. URL: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/deap-factsheet-sept2020_en.pdf.</p> <p>2. Chapman D. W., Pekol A., Wilson E. Cross-border university networks as a development strategy: Lessons from three university networks focused on emerging pandemic threats. <i>Int Rev Educ</i>. 2014. No. 60. P. 619–637. https://doi.org/10.1007/s11159-014-9439-8.</p> <p>3. Larner W. Globalising knowledge networks: Universities, diaspora strategies, and academic intermediaries. <i>Geoforum</i>. 2015, No. 59. P. 197–205.</p> <p>4. Numprasertchaia S., Igel B. Managing knowledge through collaboration: Multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. <i>Technovation</i>. 2005. No. 25. P. 1173–1182.</p> <p>5. Beerkens E. , Derwende M. The paradox in international cooperation: Institutionally embedded universities in a global environment. <i>Higher Education</i>. 2007. No. 53. P. 61–79. http://dx.doi.org/10.1007/s10734-005-7695-z.</p> <p>6. Knight J. Education hubs: A fad, a brand, an innovation? <i>Journal of Studies in International Education</i>. 2011. No. 15. P. 221–240.</p> <p>7. Prem E. Identifying international research cooperation capabilities in</p> |
|---|---|

- communication technologies. *Science and Public Policy*, 41, 658–672.
8. Das, T. K., Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
9. Ingram, P., Silverman, B. S. (2002). Introduction: The new institutionalism in strategic management. In: Ingram, P. and Silverman, B. S. (eds.). *New Institutionalism in Strategic Management. Series Advances in Strategic Management*, Vol. 19, P. 1–30.
10. McBurnie, G., Ziguras, C. (2007). Transnational education: Issues and trends in offshore higher education. 1st ed. London and New York: Routledge.
11. Magagula, C. M. (2005). The benefits and challenges of cross-border higher education in developing countries. *Journal of Higher Education in Africa/RESA*, 3(1), 29–49.
12. Huang, F. (2003). Policy and practice of the internationalization of higher education in China. *Journal of Studies in International Education*, 7(3), 225–240.
13. Chapman, D. W., Cummings, W., Postiglione, G. (eds.) (2010). Crossing borders and bridging minds in higher education (Vol. 27). CERC Studies in Comparative Education New York: Springer.
14. Буряк, П. 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 chain of entrepreneurship: dissertation abstract of the doctor of economic sciences]. Lviv. 40 p. [in Ukrainian].
15. Boiko, B. M., Сухомлин, Л. Ye., Швороб, Г. М. (2005). Methodichni aspekty otsinky efektyvnohti pprotseciv intehpatsii pidpriemctv [Methodological aspects of evaluating the effectiveness of enterprise integration processes]. *Наук. вісн. HUDPC України (ekonomika, pravo) = Scientific source HUDPC of Ukraine (economics, law)*, No. 5 (32). URL: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5\(32\)/Menu/rubekonom.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php) [in Ukrainian].
- information and communication technologies. *Science and Public Policy*. 2014. No. 41. P. 658–672.
8. Das T. K., Teng B.-S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. 2000. No. 26 (1). P. 31–61.
9. Ingram P., Silverman B. S. Introduction: The new institutionalism in strategic management. In: Ingram P. and Silverman B. S. (eds.). *New Institutionalism in Strategic Management. Series Advances in Strategic Management*. 2002. Vol. 19. P. 1–30.
10. McBurnie G., Ziguras C. Transnational education: Issues and trends in offshore higher education. 1st ed. London and New York: Routledge, 2007.
11. Magagula C. M. The benefits and challenges of cross-border higher education in developing countries. *Journal of Higher Education in Africa/RESA*. 2005. No. 3 (1). P. 29–49.
12. Huang F. Policy and practice of the internationalization of higher education in China. *Journal of Studies in International Education*. 2003. No. 7(3). P. 225–240.
13. Chapman D. W., Cummings W., Postiglione G. (eds.). Crossing borders and bridging minds in higher education (Vol. 27). CERC Studies in Comparative Education New York: Springer, 2010.
14. Буряк П. Ю. Теоретико-методологічні основи інтеграційних процесів у сфері підприємництва: автореф. дис... д-ра екон. наук. Л., 2003. 40 с.
15. Бойко В. М., Сухомлин Л. Є., Швороб Г. М. Методичні аспекти оцінки ефективності процесів інтеграції підприємств. *Наук. вісн. НУДПС України (економіка, право)*. 2005. № 5 (32). URL: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5\(32\)/Menu/rubekonom.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php).

УДК 330.33: 330.34+339.92:339.13(4)

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.2

Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko, Tejmur A. Kasumov
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**MODERN REALIA OF BUSINESS PROCESS DIVERSIFICATION
WITHIN THE EUROPEAN INTEGRATION FRAMEWORK**

The article offers new insights into Ukrainian business integration processes in the context of entering European markets. The study presents a new model which relies upon the most critical factors of business process diversification for the competitive entry of domestic companies into new markets. A strong focus is placed towards the significance of the European market for the Ukrainian economy. A comparative survey of the Ukrainian and European economies has been conducted. The paper also explores major European market trends from the historical perspectives as well as reveals the latest imperatives including the globalization context, along with substantiating the need for a broader entry of Ukrainian businesses into European markets. The research provides evaluation of the objectives and risks associated with European market entry strategies of domestic enterprises. The study attempts to explore the key challenges and weaknesses of the Ukrainian economy inherited from the planned economy of the Soviet Union, as well as those intrinsic to market economies that have undergone a difficult path from total collapse to becoming economically independent. The paper reveals a set of decisive factors affecting companies' success in their progress towards European economic integration as well as develops a pool of indicators that are critical to enabling entry to European markets with their established relationships, segments and economic patterns. A special emphasis is put on the viability of this model in the settings of globalization and aggressive economic and market expansion of Chinese business. Apart from that, the study focuses on the consumer industry market segment as a sector driving the national economy. The findings have detected the effects from the following five impact factors, i. e. uniqueness, quality, promotion, personal sales and personnel training contributing to further integration into the European market along with revealing their synergistic relationships. It is argued that successful capture of the European markets is hardly possible when one of the above factors is weak, and on the contrary, a comprehensive business support suggests the presence of all five strong factors – the weakness of just one of them will make it ineffective. This research provides implications for investigating possible effects from this model in imposing changes to the content of higher education study programmes in the consumer goods segment. According to the results of the study, among those five factors, personnel training is paramount in expanding Ukrainian businesses' integration into European markets.

Keywords: globalization; diversification; integration; European integration; European markets; comprehensive business support; business processes; economic growth.

Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Теймур А. Касумов
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРА РОЗВИТКУ**

У статті представлено нове бачення інтеграційних процесів українського бізнесу з позиції виходу на європейські ринки. Розглянуто нову модель, яка враховує найважливіші фактори диверсифікації бізнес-процесів для конкурентного виходу вітчизняних підприємств на нові ринки. Проаналізовано значення європейського ринку для української економіки, а також здійснено порівняльний аналіз української та європейських економік. Досліджено процеси формування трендів на європейському ринку як в історичному контексті, так і у світлі останніх тенденцій, у тому числі й у площині глобалізації. Доведено необхідність

більш широкого виходу українських компаній на європейські ринки. Оцінено завдання та ризики вітчизняного бізнесу при виході на ринки Європи. Описано основні проблеми та визначено слабкі сторони української економіки, що дісталися нам як спадок від планової економіки Радянського Союзу, а також ті, які притаманні ринковим економікам, що пройшли важкий шлях від повного розвалу до становлення своєї економічної незалежності. Обґрунтовано набір вирішальних факторів, що впливають на успіх підприємств у євроінтеграційному економічному просторі. Сформовано пул показників, що є ключовими для виходу на європейські ринки з усталеними взаємозв'язками, сегментами та розвиненими економічними зв'язками. Приділено увагу життєздатності цієї моделі в умовах глобалізації, агресивної економічної та ринкової експансії китайського бізнесу. Особливий акцент зосереджено на сегменті ринку легкої промисловості, як сектора, що рухає економіку країни. Доведено вплив п'яти найважливіших чинників: унікальності, якості, просування, особистих продажів та підготовки персоналу в процесі інтеграції на європейський ринок. Розкрито їх синергетичний взаємозв'язок, з погляду неможливості успішного захоплення європейських ринків при слабкості одного з них, і навпаки, комплексної підтримки бізнесу за наявності сильних чотирьох факторів, при просіданні будь-якого п'ятого. Оцінено перспективу можливого впливу цієї моделі на внесення змін до змісту підготовки фахівців аналізованого сегмента в системі вищої освіти. За результатами дослідження визначено, що підготовка персоналу є одним із зазначених вище п'яти ключових факторів впливу, належна реалізація якого сприятиме успішній інтеграції українських підприємств у європейські ринки.

Ключові слова: глобалізація; диверсифікація; інтеграція; євроінтеграція; європейські ринки; комплексна підтримка бізнесу; бізнес-процеси; розвиток економіки.

Людмила М. Ганущак-Ефименко, Теймур А. Касумов
Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
С УЧЁТОМ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННОГО ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ

В статье представлено новое видение интеграционных процессов украинского бизнеса с позиции выхода на европейские рынки. Рассмотрена новая модель, учитывающая важнейшие факторы диверсификации бизнес-процессов для конкурентного выхода отечественных предприятий на новые рынки. Проанализировано значение европейского рынка для украинской экономики, а также проведён сравнительный анализ украинской и европейских экономик. Исследованы процессы формирования трендов на европейском рынке как в историческом контексте, так и в свете последних тенденций, в том числе и в плоскости глобализации. Доказана необходимость более широкого выхода украинских компаний на европейские рынки. Оценены задачи и риски отечественного бизнеса при выходе на рынки Европы. Описаны основные проблемы и определены слабые стороны украинской экономики, доставшиеся нам в наследство от плановой экономики Советского Союза, а также те, которые присущи рыночным экономикам, прошедшим трудный путь от полного развала до становления своей экономической независимости. Выделены решающие факторы, влияющие на успех предприятий в евроинтеграционном экономическом пространстве. Сформирован пул показателей, которые являются ключевыми для выхода на европейские рынки с устоявшимися взаимосвязями, сегментами и развитыми экономическими связями. Акцентируется на жизнеспособности этой модели в условиях глобализации, агрессивной экономической и рыночной экспансии китайского бизнеса. Особое внимание уделено исследованию сегмента рынка легкой промышленности как сектора, двигающего экономику страны. Доказано влияние пяти важнейших факторов:

унікальності, якості, просування, особистих продажів і підготовки персоналу в процесі інтеграції на європейський ринок. Розкрито їх синергетическа взаємозв'язь, з точки зору неможливості успішного захоплення європейських ринків при слабкості одного з них, і навпаки, комплексної підтримки бізнесу при наявності сильних чотирьох факторів, при просіданні будь-якого п'ятого. Оцінена перспектива можливого впливу цієї моделі на внесення змін у зміст підготовки фахівців аналізованого сегмента в системі вищої освіти. По результатах дослідження визначено, що підготовка персоналу є одним з вищезазначених п'яти ключових факторів впливу, належна реалізація якого буде сприяти успішній інтеграції українських підприємств в європейські ринки.

Ключевые слова: глобалізація; диверсифікація; інтеграція; євроінтеграція; європейські ринки; комплексна підтримка бізнесу; бізнес-процеси; розвиток економіки.

Formulation of the problem. The importance of the European market for the Ukrainian economy is difficult to overestimate. Since the start of the war between Russia and Ukraine since 2014, the volume of exports to the Russian Federation has been on a steady decline, while the volume of exports to the EU has been growing and exceeding the figures of 2012.

Tokhtamish TO confirms that the EU remains one of the main trade partners of Ukraine, the share of turnover with which reaches almost 40%, while V.D. Makagon notes that Ukraine and the EU are the most priority economic partners. The European market holds great opportunities for the Ukrainian economy.

According to the results of a comparative analysis of the Ukrainian and European markets, it can be noted that Ukrainian business is lagging behind in its development. The backlog of Ukrainian business is associated with both micro-economic and macro-economic problems. For example, S.V. Voytko, believes, proved that the level of taxation in Ukraine is too high in relation to the enterprises of the European Union. This situation puts a perfectly fair requirement in the creation of products with a high added value, and hence science-intensive products, even in the light industry market.

The difficulties of the European market also lie in the plane of the low competitiveness of domestic business entities. Backward, "manual" management in the sphere of production and marketing does not allow enterprises to compete effectively in the market for products with high added value. K.Yu. Sirenko speaks about the loss of competitiveness of certain industries, and that some domestic producers are not ready for fierce international competition.

At the same time, the closure, in connection with the full-scale aggression of Russia and Belarus against Ukraine, gray and eastern borders, leaves Ukraine no choice in choosing economic partners. The choice is obvious – European integration.

In addition, we must not forget that the EU is a huge market of 502 million people, with a GDP of 19 trillion US dollars and GDP / person. 36,000 USD. While the GDP of Ukraine at the moment is only 0.6 trillion US dollars and GDP / person. \$14,830 In this sense, the EU represents much more opportunities for Ukraine than Ukraine for the EU.

Analysis of the remaining publications on the problem. Questions on the diversification of business processes have been studied earlier.

T.O. Tokhtamish and V.D. Makagon really assess European markets as the most promising for Ukrainian enterprises. And they recognize the European integration trend as the most important for the domestic economy.

S.V. Voytko, describe the risks of European integration of Ukrainian business. Recognizing that the loss of competitiveness is associated not only with the micro-level of individual business entities, but also at the macro-level, including the unfavorable, compared to the EU taxation regime.

In addition to this, L.I. Oppeld, argues that due to the influence of a certain set of factors, the intellectual destruction of the nation occurs, but in his article he puts hope for the resuscitation of the situation on the grant policy and K.Yu. Sirenko and S. Mitsyuk note the loss of competitiveness of entire industries in the process of European integration.

Confirmation of the importance of European markets L.I. Oppeld and I.V. Brodyuk, and recognizing the importance of European markets and the risks of European integration, however, they place responsibility and hopes for supporting business on state and grant policy.

In contrast, G.M. Dergachova suggests that the responsibility for the modernization and survival of enterprises lies precisely with the business itself. D.A. Antonyuk, writes about the need to develop strategic goals, priorities and objectives for the modernization of the institutional infrastructure of enterprises.

P.I. Bezus and L.Yu. Valaga prove that it is the potential capabilities of organizations that are the main thing in the competition, and it is at the micro level that competitive advantages and victory factors are formed in the highly competitive European market.

As directions for developing a comprehensive solution to the problem of successful diversification of business processes I.M. Manaenko and D.O. Sugonyako, in his article also focuses on the need to introduce new technologies at Ukrainian enterprises and improve the quality of enterprise management.

One of the components Zh.M. Zhigalkevich denotes the importance of quality improvement as a decisive factor in competition in European markets.

The value of the second factor of the considered model is confirmed by I.O. Tarnavska proving that Ukraine does not implement a clear strategy or action plan to disseminate certain information or promote topics about the country abroad.

D.O. Sugonyako, insisting on the need to improve human capital as a factor in winning European markets.

However, even proving and insisting on the importance of introducing an innovative model of economic development of Ukraine. A.V. Voitsikhovsky leaves open the question of the missing elements of the model, which we have to study.

Non-violation parts of the follow-up:

1. Lack of a model for aggressive entry into European markets
2. Lack of adaptation to light industry markets. For example I.V. Brodyuk believes that light industry has taken a strong position as an outsider in the economy of Ukraine, believing the future of light industry in state support. While our young state itself needs the support of successful light industry enterprises as a tax base. Therefore, we need clear tools for market-justified commercial financing of the light industry segment.
3. Lack of studies adapted to European markets
4. Lack of research considering global economic trends
5. Lack of practice of applying models in the European market

An unresolved part of the research remains the relationship of factors in integration into established European markets.

The purpose of the study is:

1. Provide a framework for a practical model for integration into European markets
2. Systematize a set of factors that affect the success of an enterprise in the European market. D.A. Antonyuk writes about the need to develop strategic goals, priorities and objectives for the modernization of the institutional infrastructure of enterprises.

Summary of the main results:

1. The factor of uniqueness, quality, promotion, personal selling and staff training are decisive. P.I. Bezus proves that the potential of organizations is the main thing in the competitive struggle.

2. Formation of uniqueness – is a preparatory stage and at the same time decisive in the decision to enter or not enter the European market. Also, this stage is the final one, which determines the stability of the presence of Ukrainian goods on European markets.

3. The European market is ready to accept goods superior in quality to European and Chinese goods in quality. This requires the preparation of a production base.

L.Yu. Valaga, in his article, notes the importance of increasing efficiency at the micro level, which affects the economic and organizational parameters of adapting the national standardization system to environmental conditions

4. Since the market for light industry goods is a market for end-use goods, great attention should be paid to Promotion (warming up the market and packaging)

5. In view of the fact that any promotion rests on working with the end consumer or distributors, conveying the uniqueness of the product and high competition in mature markets, it is necessary to develop negotiation models according to the highest Western standards.

6. The whole complex of the above factors involves the training of specialists in the field of production, trade and entrepreneurship, and it is possible to make proposals to supplement the curricula of universities. So, L.I. Oppeld, proved that due to the influence of a certain set of factors, the intellectual destruction of the nation occurs, but in his article he pins hope on the resuscitation of the situation on the grant policy. While the organic and stable rebirth of a nation in a market economy is possible only with a solid economic foundation, economic motivation and healthy market financing.

However, we must not forget that EU integration is not an easy task. The tasks of Ukrainian business when entering European markets lie in the field of modernization and diversification of all business processes. G.M. Dergachova notes that if Ukrainian enterprises do not start to modernize and take an example from European companies, they will disappear from the market. S. Mitsyuk notes that the deepening of the European integration of Ukraine exacerbates the problem of the competitiveness of the domestic economy both at the national level and at the level of individual business entities. Thus, the problem of integrating Ukrainian business into the European economy consists of the following points:

The European integration trend, which has been dominating the Ukrainian economy for the last 8 years, puts the Ukrainian business in front of a number of difficult challenges. On the one hand, we have a huge market nearby, many times greater than our own. On the other hand, this market is very well protected by a whole range of elements, ranging from a more benign tax policy to an advantage in management, high employment of market clusters, and an advantage in the level of high technology development.

In order to better understand the problems of European integration of Ukrainian business today, we must return to the history of the issue. After all, it is important for us to understand with what legacy and endure the Ukrainian economy entered the market economy.

The Ukrainian economy has received a heavy legacy in the form of severed economic ties, a drop in the share of knowledge-intensive enterprises. As a result, the economy acquired a raw material character, and many light industry enterprises were forced to work on tolling raw materials. The tolling scheme does not imply the financial growth of the enterprise, but only ensures the momentary survival of the economic entity through the sale of cheap labor and often does not even imply depreciation deductions.

At the same time, European markets, on the contrary, which have not known any war or major geopolitical upheavals for more than 70 years, are in a state of stable economic growth.

Ukraine, which has experienced the collapse of the economic system for which it worked for 32 years, and which has been in a state of war for the 9th year, is in an extremely disadvantageous position compared to the EU.

In addition, we should not forget about the maturity of the European market, the established priorities of consumers in the light industry market, the trust of the European consumer in old brands and suppliers established in the European market.

As an example of the maturity of the European market, we can cite the rating of the oldest companies in the world, in which out of 5,500 companies that are more than 200 years old and that are still operating today, almost 40% are occupied by European companies. The remaining 60% is occupied by Japanese companies.

Consideration should also be given to the active participation of the Chinese scientific and industrial sector in European markets.

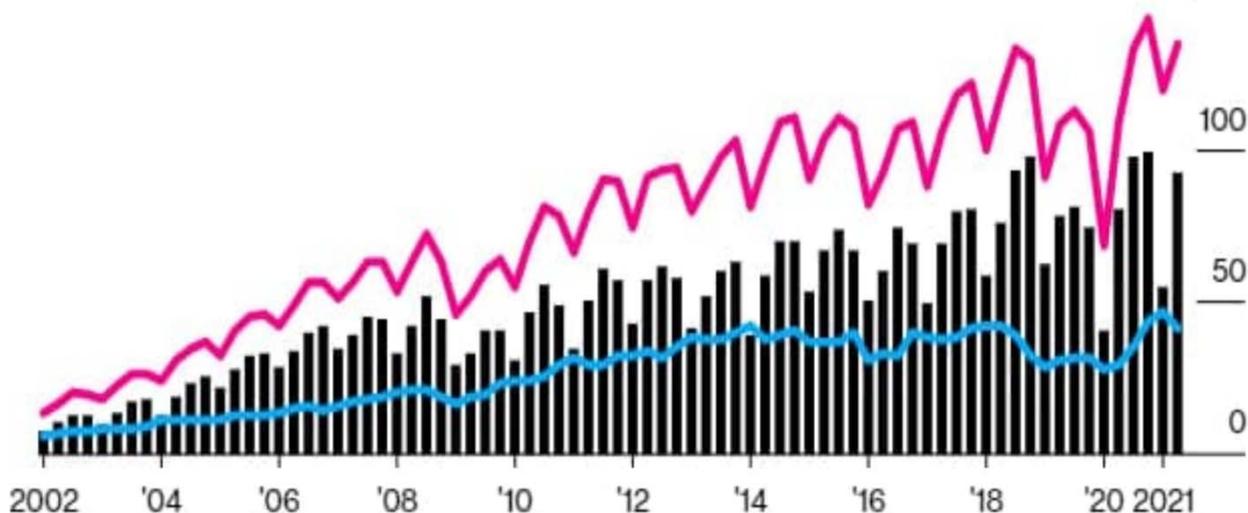


Fig. 1. Growth of China's exports and imports in US dollars

Figure 1. It clearly demonstrates not only the dynamic growth of the Chinese economy, but also the aggressiveness of its entry into foreign markets.

Therefore, in the European market, you will have to face not only old European companies and brands, but also global Chinese business. This business is known to have high adaptability and copying skills. Therefore, our model must be strong and resistant to plagiarism. In order to be protected not only in the space of markets, but also in the course of time.

This study lays the foundation for solutions for both scientific and practical problems. The problem of the unpreparedness of Ukrainian business to confidently enter the European market has both a scientific and a practical component.

The scientific component lies in the need to investigate the code of enterprise success. The concept of the success code of an enterprise in the market has always aroused the interest of scientists, but has not been systematically studied.

A. Scientific tasks

1. The task is to determine the factors affecting the success of the enterprise
2. The task is the degree of influence of each of the factors
3. The task is to give adaptation to light industry
4. The task is to give adaptation to European markets
5. Create a model relevant for the near future

Such studies have always followed the path of studying financial indicators: profitability, profitability, payback. This path is false, because under any successful business strategy there is

always a foundation for a hasty sales organization. we do not deny the importance of proper financial management for the business, however, the marketing and production structure is primary for the enterprise.

B. Practical tasks

1. Give businesses a tool to aggressively enter European markets
2. Save time for business to intercept markets
3. Increase the financial performance of the business when integrating into European markets (added value)
4. Make the most of the domestic material base
5. Prepare staff for entering European markets

It is difficult to overestimate the practical significance of the company's success code for a relatively young Ukrainian business entering European markets. In these markets, where European and North American companies have been operating for hundreds of years, our company simply needs practical advice on how to set up a business. Ukrainian business simply does not have time for experiments, trial and error. These mistakes and experiences can cost too much. And in the conditions of the exhaustion of the domestic economy by the war, there is simply no resource for these experiences. We need a clear and successful model for the rapid and large-scale integration of business into the European economy. In the practice of CEO and entrepreneurship for more than 20 years, a number of evidence has been collected that the code of enterprise success not only exists, but also has quite clear outlines.

Experience and practice in organizing and conducting more than 200,000 sales, in the field of IT, light industry, services and the food industry, showed that all enterprises leading successful business activities

This code is a construct that has at least 5 components. This is Uniqueness-Quality-Promotion-Personal Selling System-Personnel Training. Promotion and personal selling are deliberately placed in separate paragraphs. Despite the fact that both of these sections are related to the sale of products, they are still different sciences. The first, promotion, is related to marketing, and the second, the Personal Selling System – the least studied science from the Marketing class, is designed to aggressively bring the product to the market of both distributors (resellers) and the end-user market.

The uniqueness of the product is of paramount importance for the success of the enterprise, both in the domestic and foreign markets. I.M. Manaenko in his article also focuses on the need to introduce new technologies at Ukrainian enterprises, and we offer one of the scenarios for such an implementation. A unique product has a number of advantages over having analogues:

1. A unique product does not compete in an existing niche it creates a new niche on its own. The so-called Blue Ocean Strategy.
2. Due to the lack of analogues, marketing costs for product promotion are reduced.
3. Since the product cannot be compared, or it is very difficult to compare, it goes beyond the classical price competition. This creates products with high added value.
4. A unique product, in the overwhelming majority of cases, is high-tech, which will have a positive impact on the growth of the scientific and intellectual potential of the nation.
5. And finally, a unique product, it is more difficult to copy the same Chinese industrial complex, the dangers of which we spoke about above.

The second element of the model, Quality, reinforces the first. The high requirements of the European market do not leave two options here. Zh.M. Zhigalkevich writes about this element of the model. substantiating the importance of quality improvement as a decisive factor in competition in European markets. The quality of Ukrainian products should be the highest, because:

1. The European consumer is accustomed to goods of the highest quality, and is not ready to accept and pay for purchases of goods made without this requirement.

2. Long-term entry into the European market is possible only with long-term customer satisfaction, which paves the way for repeat purchases, recommendations, positive reviews and, as a result, consolidation in the market.

3. High quality is a decisive factor for the inspiration of the team, which we will talk about below, and more efficient work of both the production and sales part of the team.

4. This is a shield from the aggressive Chinese industry, which, as you know, builds its strategy on the basis of cheap and low-quality plagiarism.

5. Conversely, a poor quality product will destroy all the benefits, and offset the cost and effort invested in creating a Unique Product.

The third element of the system, Promotion, is the preparatory and connecting, production and marketing structure of the enterprise. Informing about the product, and about Ukraine as a manufacturing country, is the most important at the stage of "warming up" the markets. I.O. Tarnavska, for example, proves that Ukraine does not implement a clear strategy or action plan to disseminate certain information or promote topics about the country abroad. Promotion is of particular importance because:

1. Promotion prepares markets, through all modern communications, social networks, landing pages, full-fledged sites, video hosting sites, to accept a new product.

2. Properly prepared Promotion simplifies the implementation of the 4th element of the model – personal negotiations, which will be discussed later.

3. Promotion accelerates the capture of the market, because consumers do not think about buying after the offer (offer), but even before it.

4. The modern practice of "pre-orders" opens up huge opportunities for the release of products that are paid in advance by consumers.

5. An integrated and coordinated approach to promotion by at least several Ukrainian enterprises will make it possible to bring the brand "MADE IN UKRAINE" to the European markets as a brand of the highest quality products. This will make it easier for second-tier companies to capture European markets.

The fourth element of the model is the Personal Selling System. Substantiation of the importance of negotiation technologies. A.V. Voitsikhovsky insists on the introduction of an innovative model of economic development of Ukraine. And it is well known that economic development directly depends on financial receipts from sales. This question has been little studied by academic science, but it is this element that is the cornerstone in the system of aggressive entry into European markets. We will give a brief description of the reasons for its value: When entering European markets, using Internet resources, directly to the end user, all previous.

Conclusions and prospects for further research.

1. A clear business model is the most important element for the survival of Ukrainian business

2. Determine whether the listed number of factors is necessary and sufficient for predicting and modeling the success of building a strategy for integrating domestic business into European markets.

3. It is necessary to assess whether these factors are the only ones that affect the success of the enterprise

4. It is necessary to develop a mathematical model that takes into account the degree of influence of each factor.

5. Create a set of recommendations for Ukrainian business when entering the European market

6. Based on these recommendations, it is necessary to develop a computer application so that each company can assess its prospects when entering the European market, receive recommendations,

7. To what extent will the ratio of the influence of the whole complex of factors change, being adapted specifically to light industry enterprises

8. To make proposals for the training of personnel in the field of entrepreneurship and industry in the training program of Ukrainian universities.

References

Література

1. Opped, L. I., Shabardina, A. M. (2013). Suchasni tendentsii mizhnarodnoi intelektualnoi mihratsii v umovakh yevrointehratsii [Modern trends of international intellectual migration in the conditions of European integration]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1871> [in Ukrainian].
1. Оппельд Л. І., Шабардіна А. М. Сучасні тенденції міжнародної інтелектуальної міграції в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1871>.
2. Brodiuk, I. V. (2015). Intehratsiia shveinykh pidpriemstv Ukrainy u yevropeiskyi ekonomichnyi prostir [Integration of sewing enterprises of Ukraine into the European economic space]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3729> [in Ukrainian].
2. Бродюк І. В. Інтеграція швейних підприємств України у європейський економічний простір. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3729>.
3. Voitko, S. V., Malysheva, A. M. (2015). Opodatkuvannia prybutkiv pidpriemstv v Ukraini v umovakh yevrointehratsii [Taxation of the profits of enterprises in Ukraine in the conditions of European integration]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4039> [in Ukrainian].
3. Войтко С. В., Малишева А. М. Оподаткування прибутків підприємств в Україні в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4039>.
4. Suhoniako, D. O. (2015). Napriamy rozvytku menedzhmentu malykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Directions of development of the management of small enterprises of Ukraine in the conditions of European integration]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4321> [in Ukrainian].
4. Сугоняко Д. О. Напрями розвитку менеджменту малих підприємств України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4321>.
5. Antoniuk, D. A. (2015). Stratehichni priorytety modernizatsii instytutsionalnoi infrastruktury pidpriemnytstva rehioniv Ukrainy v protsesi yevropeiskoi intehratsii [Strategic priorities for the modernization of the institutional infrastructure of entrepreneurship in the regions of Ukraine in the process of European integration]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4451> [in Ukrainian].
5. Антонюк Д. А. Стратегічні пріоритети модернізації інституціональної інфраструктури підприємництва регіонів України в процесі європейської інтеграції. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4451>.
6. Valaha, L. Yu., Bondarenko, S. M. (2016). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia systemoiu standartyzatsii Ukrainy v umovakh
6. Валага Л. Ю., Бондаренко С. М. Організаційно-економічний механізм управління системою стандартизації

- yevrointehratsii [Organizational and economic management mechanism of Ukraine's standardization system in the conditions of European integration]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5351> [in Ukrainian].
7. Bezus, P. I., Terefenko, V. I. (2017). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu orhanizatsii v umovakh yevrointehratsii [Management of the organization's competitiveness in the conditions of European integration]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583> [in Ukrainian].
8. Tokhtamysh, T. O., Yaholnytskyi, O. A., Ovchynnikova, M. A. (2018). Analiz zovnishnoi torhivli tovaramy ta posluhamy Ukrainy z krainamy Yevropeiskoho Soiuzu [Analysis of foreign trade in goods and services of Ukraine with the countries of the European Union]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky = Global and national economic problems*, Vol. 23, P. 44–50 <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/11.pdf> [in Ukrainian].
9. Derhachova, H. M., Smolnykova, V. D. (2021). Vplyv yevrointehratsii na stratehichni rozvytok pidpriemstv [The influence of European integration on the strategic development of enterprises]. *II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menezhment: problemy ta perspektivy» = II International Scientific and Practical Conference "Business, Innovations, Management: Problems and Prospects"*, P. 160–161. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230861> [in Ukrainian].
10. Zhyhalkevych, Zh. M., Stanislavskyi, O. V. (2019). Osoblyvosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Peculiarities of foreign economic activity of domestic enterprises in the conditions of European integration]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» = Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, P. 116–123. URL: https://www.researchgate.net/publication/337301706_OSOLIVOSTI_ZOVNISNOEKONOMICNOI_DIALNOSTI_VITCIZNANIY_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAN_EVROINTEGRACII [in Ukrainian].
11. Manaienko, I. M., Prosianyk, I. V. (2018). Osoblyvosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh Ukrainy v umovakh evrointegratsii. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5351>.
7. Безус П. І., Терєфєнко В. І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5583>.
8. Тохтамиш Т. О., Ягольницький О. А., Овчиннікова М. А. Аналіз зовнішньої торгівлі товарами та послугами України з країнами Європейського Союзу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 44–50. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/11.pdf>.
9. Дергачова Г. М., Смольникова В. Д. Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємств. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021. С. 160–161. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230861>.
10. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. С. 116–123. URL: https://www.researchgate.net/publication/337301706_OSOLIVOSTI_ZOVNISNOEKONOMICNOI_DIALNOSTI_VITCIZNANIY_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAN_EVROINTEGRACII.
11. Манайенко І. М., Просяник І. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в

yevrointehratsii [Peculiarities of foreign economic activity of domestic enterprises in the conditions of European integration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, Vol. 18, Part 3, P. 11–14. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23864/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf> [in Ukrainian].

12. Voitsikhovskiy, A. V. *Ukraina na shliakhu yevropeiskoi intehratsii: suchasnyi stan y perspektyvy* [Ukraine on the way to European integration: current state and prospects]. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/ukrayina_na_shlyahu_yevropeys_koyi_integ.pdf;jsessionid=B45916D909E1C4ECCC8211C78F127F4A?sequence=2 [in Ukrainian].

13. Sirenko, K. Yu. (2018). *Yevrointehratsiina polityka Ukrainy: pozytyvni ta nehatyvni aspekty* [European integration policy of Ukraine: positive and negative aspects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, Vol. 22, Part 3, P. 65–68. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/18.pdf [in Ukrainian].

14. Tarnavska, I. O. (2019). *Informatsiino-analitychne zabezpechennia yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini: dys... kand. nauk iz sotsialnykh komunikatsii za spetsialnistiu 27.00.01 – Teoriia ta istoriia sotsialnykh komunikatsii* [Information and analytical support of European integration processes in Ukraine: Dissertation. of Sciences in Social Communications with specialty 27.00.01 – Theory and History of Social Communications]. Dnipro National University named after Oles Honchar. 215 p. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/K08.05>

умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18, Ч. 3. С. 11–14. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23864/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>.

12. Войціховський А. В. *Україна на шляху європейської інтеграції: сучасний стан й перспективи*. URL: http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2251/ukrayina_na_shlyahu_yevropeys_koyi_integ.pdf;jsessionid=B45916D909E1C4ECCC8211C78F127F4A?sequence=2.

13. Сіренко К. Ю. *Євроінтеграційна політика України: позитивні та негативні аспекти*. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, Ч. 3. С. 65–68. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/18.pdf.

14. Тарнавська І. О. *Інформаційно-аналітичне забезпечення євроінтеграційних процесів в Україні: дис... канд. наук із соціальних комунікацій за спеціальністю 27.00.01 – Теорія та історія соціальних комунікацій*. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, 2019. 215 с. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/dissertations/K08.051.19/dissertation_5de3b28010c4b.pdf.

[1.19/dissertation_5de3b28010c4b.pdf](#) [in Ukrainian].

15. Rybakova, T. O. (2020). Suchasnyi stan investytsiino-finansovoho spivrobitnytstva Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [The current state of investment and financial cooperation between Ukraine and the European Union]. *Ekonomicheskyi vestnyk unyversytetu = University Economic Bulletin*, Vol. 46, P. 183–191. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasny-stand-investitsiyno-finansovogo-spivrobitnytstva-ukrayini-ta-evropeyskogo-soyuzu/viewer> [in Ukrainian].

16. Mytsiuk, S., Mehei, V. (2018). Finansy subiektiv hospodariuvannia v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Finances of business entities in the context of European integration processes]. *VISNYK Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka = Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(196): 60–67 URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/04/196_60-67.pdf [in Ukrainian].

15. Рибакова Т. О. Сучасний стан інвестиційно-фінансового співробітництва України та Європейського Союзу. *Економічний вестник університету*. 2020. Вип. 46. С. 183–191. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suchasny-stand-investitsiyno-finansovogo-spivrobitnytstva-ukrayini-ta-evropeyskogo-soyuzu/viewer>.

16. Мицюк С., Мегей В. Фінанси суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграційних процесів. *ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка = Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2018. 1(196). С. 60–67 URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/04/196_60-67.pdf.

УДК 330.34: 330.341.1+339.92-048.87

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.3

Ruslan M. Hanushchak
Studio Rental Service LLC, Kyiv, Ukraine

Victoriia H. Margasova
Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine

MODELING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES THROUGH OPEN INNOVATIONS

This paper seeks to explore the process of innovative development modeling for integrated business structures using an open innovation platform, both at the microlevel (the investment attractiveness of small and medium-sized businesses is viewed from the perspective of a systemic approach), and at the mesolevel (the investment attractiveness of small and medium-sized businesses relies upon a comprehensive assessment of infrastructure development based on the unity and interaction of criteria for business investment attractiveness across the region). It is argued that despite certain crisis phenomena encountered in the financial and economic performance of integrated business structures, a vast body of scientific knowledge and applied experience in searching for new effective innovative management tools is being accumulated. To survive in modern competitive environment, small and medium-sized enterprises while integrating should invest their owner's funds or borrowed capital to update, expand and diversify their business, as well as focus their policy towards open innovation. Thus, in the context of the whole range of risks and challenges associated with the role of open innovations within the performance of integrated business structures, maintaining a process of modeling innovative development seems critically important. From this perspective, effective information support to generate and consolidate information data in all areas of financial and economic performance is paramount. Apart from the above, it will also contribute to boosting the efficiency of modern integrated business structures. The study findings demonstrate that socioeconomic growth rates in Ukraine are greatly affected by its investment policy focus aimed at facilitating innovative structural transformation in priority industries, modernization and technical renewal, the implementation of energy- and resource-saving and eco-friendly technologies. It is concluded that the declared investment imperative support in Ukraine within the framework of the government innovation policy will enhance further innovative development of integrated business structures and encourage the overall economic growth.

Keywords: *integrated business structures; cooperation; corporatization; economic growth; modeling; innovation; integration processes.*

Руслан М. Ганущак
ТОВ «Студіо Рентал Сервіс», Київ, Україна
Вікторія Г. Маргасова

Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ

У статті досліджено процеси моделювання інноваційного розвитку інтегрованих структур бізнесу через систему відкритих інновацій на двох рівнях: на мікрорівні – інвестиційної привабливості підприємств малого та середнього бізнесу з позицій системного підходу; на мезорівні – інвестиційної привабливості підприємств малого та середнього бізнесу на підставі комплексної оцінки інфраструктурного розвитку, що засновано на єдності та взаємодії критеріїв привабливості об'єктів інвестування в межах регіону. Обґрунтовано, що незважаючи на наявність кризових явищ у фінансово-

господарській діяльності інтегрованих структур бізнесу, нагромаджується певний науковий та практичний досвід роботи щодо пошуку нових ефективних інноваційних механізмів управління. Для того щоб вистояти в конкурентній боротьбі, підприємства малого та середнього бізнесу, які інтегруються, мають постійно спрямовувати власні чи залучені кошти на оновлення, розширення та диверсифікацію виробництва, а їх політика має бути націлена на відкриті інновації. Тому в комплексі проблем, які пов'язані з визначенням ролі відкритих інновацій у діяльності інтегрованих структур бізнесу, великого значення в сучасних реаліях набуває організація такого процесу моделювання інноваційного розвитку, який би був підкріплений ефективним інформаційним забезпеченням, спроможним виявляти і систематизувати інформаційні дані щодо всіх аспектів фінансово-господарської діяльності, а також сприяв би підвищенню ефективності інтегрованих структур бізнесу. З урахуванням результатів дослідження доведено, що прискорення темпів соціально-економічного розвитку країни великою мірою визначається сутністю її інвестиційної політики, спрямованої на інноваційні зрушення в галузях, які потребують першочергових структурних змін, модернізації й технічного оновлення, впровадження енерго- й ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій. Робиться висновок, що проголошене сприяння інвестиційній активності в Україні в межах державної інноваційної політики має забезпечити подальший інноваційний розвиток інтегрованих структур бізнесу та національної економіки загалом.

Ключові слова: інтегровані структури бізнесу; кооперація; корпоратизація; економічний розвиток; моделювання; інновації; інтеграційні процеси.

Руслан М. Ганущак

ООО «Студио Рентал Сервис», Киев, Украина

Виктория Г. Маргасова

Национальный университет «Черниговская политехника», Украина

МОДЕЛИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ

В статье исследованы процессы моделирования инновационного развития интегрированных структур бизнеса через систему открытых инноваций на двух уровнях: на микроуровне – инвестиционной привлекательности предприятий малого и среднего бизнеса с позиций системного подхода; на мезоуровне – инвестиционной привлекательности предприятий малого и среднего бизнеса на основании комплексной оценки инфраструктурного развития, основанной на единстве и взаимодействии критериев привлекательности объектов инвестирования в пределах региона. Обосновано, что, несмотря на наличие кризисных явлений в финансово-хозяйственной деятельности интегрированных структур бизнеса, накапливается определённый научный и практический опыт работы по поиску новых эффективных инновационных механизмов управления. Для того чтобы выстоять в конкурентной борьбе, интегрируемые предприятия малого и среднего бизнеса должны постоянно направлять собственные или привлечённые средства на обновление, расширение и диверсификацию производства, а их политика должна быть нацелена на открытые инновации. Поэтому в комплексе проблем, связанных с определением роли открытых инноваций в деятельности интегрированных структур бизнеса, большое значение в современных реалиях приобретает организация такого процесса моделирования инновационного развития, который был бы подкреплён эффективным информационным обеспечением, способным выявлять и систематизировать информационные данные по всем аспектам финансово-хозяйственной деятельности, а также обеспечил бы повышение эффективности интегрированных структур бизнеса. С учётом результатов исследования

доказано, что ускорение темпов социально-экономического развития страны во многом определяется сущностью её инвестиционной политики, направленной на инновационные сдвиги в отраслях, нуждающихся в первоочередных структурных изменениях, модернизации и техническом обновлении, внедрении энерго- и ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий. Сделан взвод о том, что провозглашённое содействие инвестиционной активности в Украине в рамках государственной инновационной политики должно способствовать дальнейшему инновационному развитию интегрированных структур бизнеса и национальной экономики в целом.

Ключевые слова: интегрированные структуры бизнеса; кооперация; корпоратизация; экономическое развитие; моделирование; инновации; интеграционные процессы.

Statement of the problem. Interrelationships between these elements are of key importance for the innovative viability of the business model for the development of integrated business structures, its ability to achieve the company's strategic goals, and the ability to adapt to environmental changes. Thus, objects of intellectual capital participate in the creation of value: objects created independently or purchased on the know-how market are used as a source of value to increase the value of the created product. Closed models correspond to the positioning of the company as an integrator; mutually hinder – the conductor (since it implies the coordination of innovation processes) and are incompatible with positioning as a licensor. Open models impose less restrictions on the range of possible positioning options [1].

Along with the interrelationships of strategic decisions in the composition of traditional and innovative elements, external interrelationships with other strategic decisions and actions of the company (with strategies, technologies, intra-organizational resources and processes), as well as factors of its external environment are distinguished: competitive – strategic decisions and actions of the company on the markets of the company's main product; technological – the company's strategic decisions and actions on the development of technologies, response to technological trends; innovative – innovative activity of the company, strategic decisions and actions for commercialization of products and knowledge; patent – the company's strategic decisions and actions on legal registration and protection of the results of intellectual work.

Analysis of recent publications on the problem. The question of determining the role of modeling the innovative development of integrated business structures through the system of open innovation in the process of managing small and medium-sized enterprises is actively researched in the world and domestic scientific literature. Among foreign scientists, various aspects of this problem were studied by I. Ansoff, G. Birman, Y. Blech, E. Brigham, M. Bromvych, Y. Kornai, L. Krushwitz, M. Meskon, Y. Honko, U. Sharp, and others. The activation of the innovation process at small and medium-sized enterprises, in a certain industry and the economy in general was reflected in the works of domestic economists O. Amoshi, I. Blank, V. Geets, I. Hryshchenko, M. Gerasimchuk, V. Hrynyov, S. Zhukov, P. Zavlin, A. Zahorodnyi, O. Koyuda, O. Kuzmin, T. Lepeiko, V. Miklovda, A. Peresada, V. Ponomarenko, Yu. Stadnytskyi, V. Shevchuk and others.

The purpose of the study is research on modeling the innovative development of integrated business structures through the open innovation system.

The main results and their justification. The business model of innovative development of integrated business structures through the system of open innovation is considered as a connecting link between technologies and the company's environment, therefore the company's adaptation to external changes is in the area of the business model as a whole and its individual components and relationships [4].

Businesses: Strategic decisions should be made taking into account technological trends and the situation in the field of business. Integrated business structures, first of all, need an analysis of threats from disruptive technologies, which, due to their rapid development and potential mass, are able to create greater value. Reinventing companies have the opportunity to achieve greater performance using original business solutions and disruptive technologies. In addition, a life cycle analysis and the emergence of new technological standards are needed – a system of principles for the operation of knowledge-intensive products and rules for joining technological platforms, which in this case can be identified with networks of value creation, innovation or business ecosystems.

The effectiveness and sustainability of the business model also depend on its compliance with internal features – resources, processes and potential of the company: competencies; resources (finances, fixed assets and other resources at the disposal of the company); innovation potential (the company's ability to implement innovative processes, create value, products and generate profit based on them).

Typical variants of business models of science-intensive companies, which reflect strategic priorities and the interrelation of traditional and innovative elements of doing business. The author's analysis of the company's strategic business and innovative solutions from the standpoint of relationships and mutual influence of traditional and innovative elements of a typical business model structure showed that the differences between business model types are largely determined by the features of innovative elements that allow companies to take into account and use modern trends in technology development and know-how markets.

Along with the technology and architecture of the industry, the type of business model of the company determines the nature of value creation, the model of transformation of value into incoming cash flow, the nature of the use of intellectual capital and innovative positioning, the scale of the business and its compatibility with the decisions of partners, as well as the methods of protecting cash flows and IR.

Based on the synthesis of traditional and innovative elements of business models, the nature of the relationships between these elements, as well as the parameters of the technological and market environment, it is possible to distinguish four main variants of business models for the development of integrated business structures, which are characterized by stable relationships between elements: traditional closed innovation model and value creation (traditional approach), open innovation model and network model of value creation (technological companies and "systems and networks" centers), modular approach to technology development, innovation process and value creation (modular leaders), focus on technological advantage and leadership in innovation (technological leaders).

1. The traditional closed model of innovation and value creation of the development of integrated business structures: Porter's value chain as a structure and method of value creation for the consumer; an economic model for generating cash flows and profits that is not demanding on the intellectual capital intensity of the product (creating a system of high-margin and protective products in lower market segments; creating a system of high-margin and mass supporting products; creating a system of multiple use of the product in various ways); integrator as a way of innovative positioning; non-specific elements of the business scale model (small, medium or large company); secrecy and patenting as methods of strategic control of IP.

2. The open model of innovation and the network model of value creation of the development of integrated business structures: the network as a structure and method of value creation for the consumer; the economic model of generating cash flows and profits, demanding intellectual capital intensity of the product, the activity of the company in the know-how markets (creating a product that is a standard or implementing it and necessary for the operation of a wide range of related products; creating a system with paid transactions between participants and control

over it; creation of a product that increases the activity of buyers and supports demand from them); conductor as a way of innovative positioning of the company; medium or large company size, characterizing the scale of business; openness as a way to protect IR.

3. A modular approach to the development of technologies, the innovation process and the creation of value for the development of integrated business structures: a value chain or a workshop as ways of creating value for the consumer; an economic model demanding the intellectual capital intensity of the product, which implies the activity of the company in the know-how markets (cyclical creation of products that, over a certain period of time, carry unique customer value; creation of a product that is maximally adapted to the client's requirements by the forces of a highly professional, motivated to improve communication with by customers, teams to create a high-quality modular product with high customer value); integrator or licensor as ways of innovative positioning; the average size of the company, which characterizes the scale of the business; embedding in the network as one of the participants; secrecy or patenting as methods of strategic control.

4. Focus on technological advantage and leadership in innovation: value chain or workshop as ways of creating value for the consumer; the economic model of generating cash flows and profits, demanding intellectual capital intensity of the product, the activity of the company in the know-how markets (creating a high-quality modular product with high customer value; high sales volumes of a small number of products with high fixed and low marginal costs); integrator or licensor as ways of positioning at the stages of the innovation process; small company size as an element of the business scale model; secrecy as a way of strategic control of IC [4–6].

Introversion (explerant generates, stakeholder helps):

1. The amount of venture capital – Ki1.
2. Number of purchased innovations (patents, licenses, copyrights, etc.) – Ki2.
3. Coefficient of expansion of innovative activity – Ki3.
4. The coefficient of involved investments in innovative projects – Ki4.
5. Coefficient of international openness to innovative products – Ki5.
6. Specific importance of partnership in the activity of the open innovation system – Ki6.

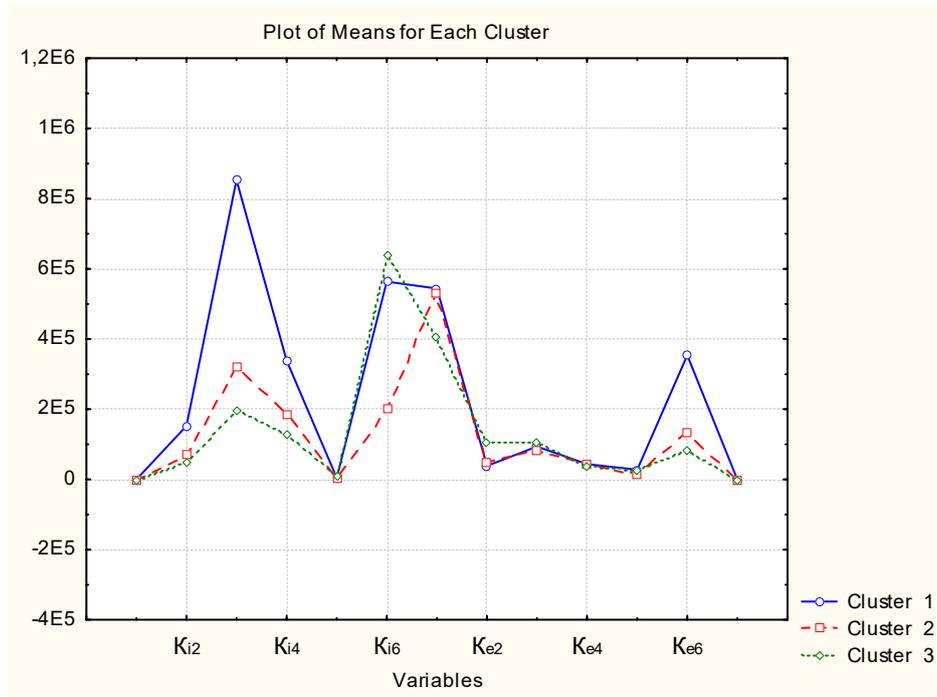
Extraversion (violent accepts):

1. Specific weight of income from open innovations – Ke1.
2. The specific weight of costs for open innovations – Ke2.
3. Coefficient of rejection of innovations – Ke3.
4. Coefficient of transfer of non-specific functions to outsourcing – Ke4.
5. Knowledge and technology transfer indicator – Ke5.
6. Percentage of information transfer to modern "open innovation" databases – Ke6.
7. Actual effectiveness of R&D – Ke7.

The author's cluster analysis and case analysis of typical representatives of groups allowed to confirm the existence of typical variants of business models and significant relationships between their elements. Multivariate cluster analysis was carried out with the aim of revealing the presence of stable groups of companies with characteristic interrelationships between elements with similar business models and economic results. There were 101 companies in the sample. Given the low correlation (according to Spearman) between the listed factors, a hierarchical algorithm using the method of single connections was used (metric – minimum Euclidean distances). Statistically, the quality of clustering was checked by calculating and evaluating the point-biserial correlation coefficient and C-Index 14.

With regard to the resulting clustering, the values of these indices were 0.6 and 0.03, respectively, which indicates a fairly high degree of difference between individual clusters and a

very high density of observations within clusters. Information on the distribution of companies between clusters is given in the fig. 1.



Source: calculated by the authors.

Fig. 1. Listing (fragment of the program) – results of clustering of the studied companies

Members of Cluster Number 1 (исх.дан) and Distances from Respective Cluster (Cluster contains 5 cases)	
	Distance
П8	104987,9
П11	53710,1
П19	61612,3
П24	73314,1
П25	116893,1

Source: calculated by the authors.

Fig. 2. Listing (fragment of the program) – researched enterprises included in the 1st cluster

Members of Cluster Number 2 (исх.дан) and Distances from Respective Cluster (Cluster contains 8 cases)	
	Distance
П2	82196,7
П3	71643,6
П5	28096,8
П6	54264,5
П7	85889,2
П13	90248,3
П14	74833,8
П22	158053,0

Source: calculated by the authors.

Fig. 3. Listing (fragment of the program) – researched enterprises included in the 2nd cluster

Members of Cluster Number 3 (исх.дан) and Distances from Respective Cluster Cluster contains 12 cases	
	Distance
П1	98676,3
П4	109989,4
П9	96727,4
П10	55108,3
П12	66275,6
П15	141860,9
П16	98949,6
П17	84452,5
П18	166724,6
П20	77720,5
П21	77412,0
П23	128600,3

Source: calculated by the authors.

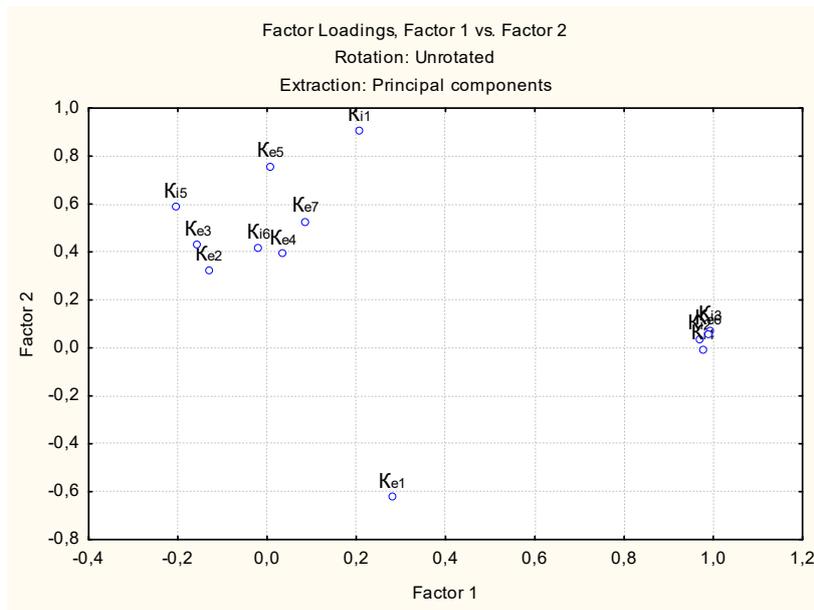
Fig. 4. Listing (fragment of the program) – investigated enterprises included in the 3st cluster

Variable	Classification Functions; grouping: кластер		
	G 1:1 p=,20000	G 2:2 p=,32000	G 3:3 p=,48000
Ki1	0,9519	3,7890	2,9654
Ki2	-0,1056	0,8399	0,7726
Ki3	0,3358	-0,4553	-0,2959
Ki4	0,1005	-0,4397	0,5758
Ki5	-0,1179	-0,1960	-0,1960
Ki6	0,3222	-0,3435	-0,2844
Ke1	0,4160	0,8493	0,5780
Ke2	0,4129	-0,3860	0,2952
Ke3	-0,2245	0,1057	0,1608
Ke4	0,2397	0,2404	0,2393
Ke5	-0,1667	-0,1030	-0,1621
Ke6	-0,2743	0,2474	0,2374
Ke7	0,2126	-0,2035	-0,1616
Constant	-68,3126	-48,7301	-40,3320

Source: calculated by the authors.

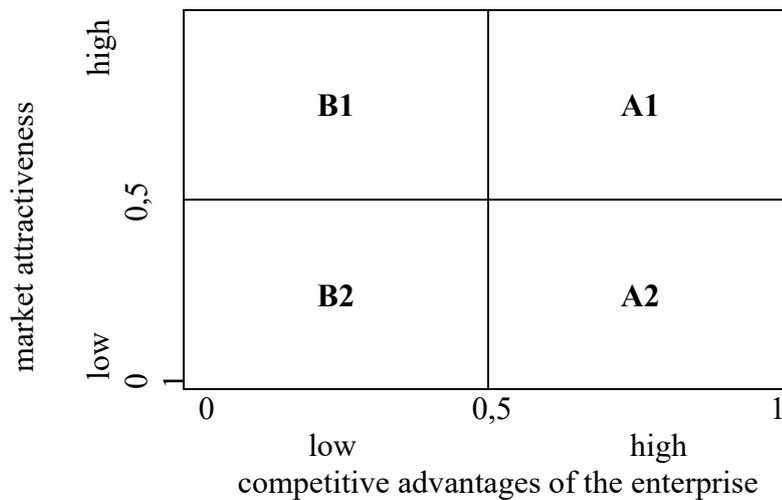
Fig. 5. Program listing – results of discriminant analysis identification of enterprises by belonging to one of three clusters

Regression Summary for Dependent Variable: Ki1 (исх.дан) R=,908731 R²=,825791 Adjusted R²=,754058 F(7, 17)=11,512 p<,00002 Std. Error of estimate: 3,5874						
N=25	Beta	St. Err. of Beta	B	St. Err. of B	t(17)	p-level
Intercpt			17,48005	3,263055	5,35696	0,000052
Ke1	-0,413826	0,152010	-0,00001	0,000005	-2,72236	0,014482
Ke2	0,072304	0,108320	0,00000	0,000006	0,66751	0,513408
Ke3	0,059892	0,163578	0,00001	0,000017	0,36614	0,718779
Ke4	0,061948	0,123848	0,00001	0,000030	0,50019	0,623352
Ke5	0,513415	0,116812	0,00017	0,000038	4,39522	0,000395
Ke6	0,309727	0,119972	0,00002	0,000007	2,58166	0,019402
Ke7	0,151648	0,169215	0,04383	0,048912	0,89619	0,382668



факторн.анализ 2 фактора
 Factor Analysis (исх.дан)
 Factor analysis results
 Factor Loadings (U

Factor Loadings (Unrotated) (исх.дан)		Extraction: Principal components	
(Marked loadings are >.700000)		Factor 1	Factor 2
Variable			
Ki1	0,906201	0,038643	
Ki2	0,968493	0,038643	
Ki3	0,991912	0,073306	
Ki4	0,975525	-0,004794	
Ki5	0,588424	0,047935	
Ki6	-0,019765	0,416496	
Ke1	0,279578	0,621636	
Ke2	-0,131555	0,925175	
Ke3	-0,155518	0,429164	
Ke4	0,034836	0,393579	
Ke5	0,006504	0,755980	
Ke6	0,016504	0,987639	
Ke7	0,084905	0,527397	
Expl.Var	4,062469	3,032044	
Prp.Totl	0,471815	0,333234	



Source: calculated by the authors.

Fig. 6. Matrix for determining the competitive position of enterprises

Processing of received private characteristics:

1. Form matrices:

- market estimates: $R = [R_i^Q; R_i^{TQ}; R_i^{CTQ}; R_i^R; R_i^M; R_i^{CI}]$;
- estimates of the enterprise: $D = [D_{ij}^S; D_{ij}^{ST}; D_{ij}^C; D_{ij}^{CP}; D_{ij}^F; D_{ij}^R; D_{ij}^{RA}; D_{ij}^L; D_{ij}^{AD}]$.

2. We form these matrices into a dimensionless standardized form:

- market estimates: $r = [r_i^Q; r_i^{TQ}; r_i^{CTQ}; r_i^R; r_i^M; r_i^{CI}]$;
- estimates of the enterprise: $d = [d_{ij}^S; d_{ij}^{ST}; d_{ij}^C; d_{ij}^{CP}; d_{ij}^F; d_{ij}^R; d_{ij}^{RA}; d_{ij}^L; d_{ij}^{AD}]$,

$$\text{де } r_i = \frac{R_i}{R}; d_{ij} = \frac{D_{ij}}{D_i}.$$

3. We form standard matrices, where 0 is the best value by column:

- market estimates: $r_0 = [r_0^Q; r_0^{TQ}; r_0^{CTQ}; r_0^R; r_0^M; r_0^{CI}]$;
- estimates of the enterprise: $d_0 = [d_{i0}^S; d_{i0}^{ST}; d_{i0}^C; d_{i0}^{CP}; d_{i0}^F; d_{i0}^R; d_{i0}^{RA}; d_{i0}^L; d_{i0}^{AD}]$.

4. We determine the multidimensional Euclidean distance from it to each studied object, as well as the average value of the Euclidean distance from all objects to the standard – according to the corresponding formulas:

$$L_i = [(r_i^Q - r_0^Q)^2 + (r_i^{TQ} - r_0^{TQ})^2 + (r_i^{CTQ} - r_0^{CTQ}) + (r_i^R - r_0^R) + (r_i^M - r_0^M) + (r_i^{CI} - r_0^{CI})^2]^{1/2}$$

$$\bar{L}^r = \frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N L_i, \quad \bar{L}_i^d = \frac{1}{M^t} \cdot \sum_{j=1}^M L_{ij}^d,$$

where N is the number of product segments in which the analyzed enterprise performs;
 M is the total number of enterprises operating in this market.

Further processing of statistical information is carried out by calculating the root mean square deviations of multidimensional distances and the corresponding general indicators of the development of each product segment and each enterprise operating in the analyzed market:

$$\sigma^r = \frac{1}{N} \cdot \left[\sum_{i=1}^N (L_i - \bar{L}^r)^2 \right]^{1/2}, \quad \sigma_i^d = \frac{1}{M} \cdot \left[\sum_{j=1}^M (L_{ij}^d - \bar{L}_i^d)^2 \right]^{1/2}.$$

The indicator of the level of development of the commodity segment of the studied market is a characteristic of its attractiveness as a direction of the use of enterprise resources. Accordingly, the indicator of the level of development of the enterprise is a characteristic of its competitive advantage in each specific product segment of the studied market.

Conclusions. Mutual influence, interdependence, interaction of all constituent parts of modern society and its dynamism determine the influence of the external environment on enterprises. Integrated business structures are an open, complex, dynamic, relatively independent socio-economic system within the national economy, which is connected to the feedback macro environment [8]. Macroenvironmental systems include: political-legal, social-cultural, scientific-technological, economic, natural, demographic and international systems. The negative factors in the formation of the industry situation are: a decrease in the innovative activity of small and medium-sized businesses, the acceleration of moral aging and material wear and tear of fixed assets, an increase in the number of unprofitable enterprises, a lack of own funds to finance production, a lack of innovation and development of scientific and technical support, a reduction in investments in domestic economy. In the process of modeling the innovative development of integrated business structures through the system of open innovations, it has been proven that a certain level of improvement will be achieved in material, technical and information support, personnel

development, working conditions and the formation of social infrastructure, improvement of efficiency indicators, formation of an effective control mechanism, improvement of intra-economic production and management processes due to increased innovation activity and investment attractiveness.

References

Література

1. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpryemstv: nauk. Monohrafiia [Mechanism of development of innovative potential of cluster-related enterprises: science monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
2. Fabozzi, F. J., Markowitz, H. M. (Eds.) (2011). The Theory and Practice of Investment Management: Asset Allocation, Valuation, Portfolio Construction, and Strategies. Wiley. 725 p.
3. Pokataieva, K. P. (2009). Investytsiina diialnist pidpryemstv u hlobalnomu seredovyshchi: metodychnyi instrumentarii upravlinnia: monohrafiia [Investment activity of enterprises in the global environment: methodical tools of management: monograph]. Kharkiv National Automobile and Road University. 168 p. [in Ukrainian].
4. Fedulova, L. I., Kornieieva, T. M. (2010). Osoblyvosti ekonomiky znan na suchasni fazi rozvytku suspilstva. Teoriia i praktyka rozbudovy v Ukraini [Peculiarities of the knowledge economy in the modern phase of the development of society. Theory and practice of development in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky i praktyky = Actual problems of economics and practice*, № 4 (106), P. 74–86 [in Ukrainian].
5. KEI and KI Indexes (KAM 2012). Knowledge for Development. *World Bank*. URL: http://info.worldbank.org/etools/kam2/kam_page5.asp.
6. Building Knowledge Economies: Advanced Strategies for Development. WBI Development Studies. Washington: World Bank Publications, 2007. 212 p.
7. Knowledge Assessment Methodology 2012. URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,menuPK:1414738~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:1414721,00.html>.
8. Mintsberg, G., Alstrend, B., Lempel, Dzh. (2000). Shkoly strategiy [Schools of strategies]. Translation
1. Єрмошенко М. М., Ганушчак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
2. Fabozzi, F. J., Markowitz, H. M. (Eds.) (2011). The Theory and Practice of Investment Management: Asset Allocation, Valuation, Portfolio Construction, and Strategies. Wiley. 725 p.
3. Покатаєва К. П. Інвестиційна діяльність підприємств у глобальному середовищі: методичний інструментарій управління: монографія. Харків: Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2009. 168 с.
4. Федуллова Л. І., Корнеєва Т. М. Особливості економіки знань на сучасній фазі розвитку суспільства. Теорія і практика розбудови в Україні. *Актуальні проблеми економіки і практики*. – 2010. – № 4 (106). – С. 74–86.
5. KEI and KI Indexes (KAM 2012). Knowledge for Development. *World Bank*. URL: http://info.worldbank.org/etools/kam2/kam_page5.asp.
6. Building Knowledge Economies: Advanced Strategies for Development. WBI Development Studies. Washington: World Bank Publications, 2007. 212 p.
7. Knowledge Assessment Methodology 2012. URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,menuPK:1414738~pagePK:64168427~piPK:64168435~theSitePK:1414721,00.html>.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с

- from English Yu. N. Kapturevsky. SPb.: Piter. 336 p. [in Russian].
9. Porter, M. (1993). Mezhdunarodnyi konkurs [International competition]. Translation from English. under ed. and with preface V. D. Shchetynyn. Moscow: Mezhdunar. relations. 896 p. [in Russian].
10. Porter, M. E. (1998). Stratehiya konkurentsyy [Competition strategy]. Translation from English A. Oliynyk and R. Skilsky. Kyiv: Osnovy. 390 p. [in Russian].
11. Schumpeter, I. (1982). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Theory of economic development]. Moscow: Progress. 455 p. [in Russian].
- англ. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
9. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. Под ред. В. Д. Щетинина. Москва: Междунар. связи, 1993. 896 с.
10. Портер М. Е. Стратегия конкуренции. Пер. с англ. А. Олейник и Р. Скилки. Киев: Основы, 1998. 390 р.
11. Шумпетер И. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1982. 455 с.

УДК 330

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.4

Lesia V. Zaburanna

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Yuliia O. Yarmolenko

Academy of Labor, Social Relations and Tourism, Kyiv, Ukraine

**GOVERNMENT SUPPORT TO BUSINESS INNOVATION POTENTIAL:
FUNDING MECHANISM AND IMPETUS FOR GROWTH
UNDER MARTIAL LAW**

The article addresses the issues of finding pathways to foster the national economic growth against the martial law context. It is noted that with the start of hostilities in Ukraine, all business processes and the normal functioning of the economy slowed down, in particular, this refers to innovative activities, research and development, intellectual property and the overall national innovation potential. The paper observes that there is an objective need to build an effective innovation funding mechanism which will provide an opportunity to generate accumulated assets in the key priority areas to enhance the innovation potential of Ukrainian businesses. It is emphasized that this mechanism of financing innovations should rely upon the following fundamental principles: targeted focus towards financial vectoring; verified justification and legal support to primary sources of assets; a polystructural character of asset sources; financial depth and breadth; adaptability of the funding system to wartime conditions to gain synergy from using its constituent elements. Based on international best practice, it is argued that business innovation support and innovation effectiveness rest largely on the funding timeliness and target focus. The study suggests that the innovation funding mechanism will create favourable environment to ensure prompt and efficient implementation of innovation processes in all areas of business. In the context of this study, government support to business innovation potential is viewed as part of the overall business strategy in strengthening and boosting innovation potential for the future. According to the research findings, the key impetus to support innovations under martial law are the following: motivational incentives for business units and companies engaged in investing in research and development of innovative enterprises; encouraging the creation of research centres; promoting innovative and technological growth zones; active assistance in facilitating modernization of innovative businesses; government grant initiatives and preferential lending programmes; innovation export support and promotion; in-depth support to innovative public procurement schemes; making use of a special tax regime for intellectual property products which contributes to shaping a favourable tax rate on income from intellectual property commercialization. The study offers important implications for further research in developing an effective framework to boost innovations which will enhance collaboration and increase the efficiency of research, industrial, financial, innovative and personnel potentials. Ultimately, this will have a positive effect on encouraging global cooperation in the vector of innovative activities, will ensure technology transfer and innovation commercialization, as well as contribute to increasing the share of innovative products in world markets. The implementation of the above priority objectives will help Ukraine to respond to modern challenges, overcome the current crisis and spur further economic growth.

Keywords: *government support; incentives; development; innovation potential; martial law; innovation; intellectual property; financing; innovation funding mechanism; technology transfer; small and medium-sized businesses; national economy.*

Леся В. Забуранна

Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, Україна

Юлія О. Ярмоленко

Академія праці, соціальних відносин і туризму, Київ, Україна

**ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ:
МЕХАНІЗМ ФІНАНСУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Статтю присвячено пошуку шляхів забезпечення економічного розвитку країни попри умови воєнного стану. Встановлено, що з початком воєнних дій в Україні загальмувались усі процеси забезпечення нормального функціонування економіки, зокрема це стосується інноваційної діяльності, науково-дослідних розробок, інтелектуальної власності та всього інноваційного потенціалу країни. Доведено, що існує об'єктивна потреба у створенні ефективного механізму фінансування інноваційної діяльності, який надасть можливість акумулювати накопичені фінансові ресурси за ключовими напрямками для підвищення інноваційного потенціалу підприємств України. Наголошується, що цей механізм фінансування інноваційної діяльності має базуватися на таких базових принципах: наявності цільового орієнтиру фінансового векторування; підтвердженого обґрунтування та юридичній захищеності першоджерел фінансових ресурсів; поліструктурності джерел фінансових ресурсів; глибині та широті фінансування; адаптивності системи фінансування до умов військового часу задля досягнення синергії від використання її складових елементів. Спираючись на досвід зарубіжних країн, доведено, що підтримка інноваційної діяльності підприємств та ефективність інновацій загалом залежать саме від своєчасності та цільового орієнтиру використання фінансування. Визначено, що механізм фінансування інноваційної діяльності допоможе створити підвалини для стрімкого та оперативного впровадження інноваційних процесів у всіх сферах господарювання. Встановлено, що державна підтримка інноваційного потенціалу підприємств є частиною загального зміцнення та розвитку стратегічного інноваційного потенціалу на майбутнє. Визначено, що основними механізмами-стимулами для підтримки розвитку інноваційної діяльності в умовах воєнного стану є: мотиваційні заохочення для бізнес-одиноць та компаній, які займаються інвестуванням в науково-дослідні розробки інноваційних підприємств; стимулювання створення науково-дослідних центрів; підтримка зон інноваційно-технологічного розвитку; активна допомога в модернізації підприємств інноваційної сфери; державна грантова підтримка та пільгове кредитування; підтримка та стимулювання інноваційного експорту; поглиблене сприяння інноваційним державним закупівлям; використання спеціального податкового режиму для продуктів інтелектуальної власності, що сприяє створенню сприятливої податкової ставки на прибуток від комерціалізації інтелектуальної власності. Доведено, що в Україні потрібно створювати спеціальні умови для розвитку інноваційної діяльності, які сприятимуть об'єднанню та підвищенню ефективності наукового, промислового, фінансового, інноваційного та кадрового потенціалів. Своєю чергою, це позитивно позначиться на активізації світового співробітництва у векторі інноваційної діяльності, забезпечить трансфер технологій і комерціалізацію інноваційних здобутків, а також збільшить частку інноваційної продукції на світових ринках. Реалізація цих пріоритетних завдань дозволить Україні швидше подолати наявну кризу та підняти економіку на новий рівень.

Ключові слова: державна підтримка; стимулювання; розвиток; інноваційний потенціал; воєнний стан; інновації; інтелектуальна власність; фінансування; механізм фінансування інноваційної діяльності; трансфер технологій; малий та середній бізнес; економіка країни.

Леся В. Забуранная

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, Киев, Украина

Юлия О. Ярмоленко

Академия труда, социальных отношений и туризма, Киев, Украина

**ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА
ПРЕДПРИЯТИЙ: МЕХАНИЗМ ФИНАНСИРОВАНИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ВОЕННОГО СОСТОЯНИЯ**

Статья посвящена поиску путей обеспечения экономического развития страны несмотря на военное положение. Установлено, что с началом военных действий в Украине затормозились все процессы обеспечения нормального функционирования экономики, в частности, это касается инновационной деятельности, научно-исследовательских разработок, интеллектуальной собственности и всего инновационного потенциала страны. Доказано, что существует объективная потребность в создании эффективного механизма финансирования инновационной деятельности, который позволит аккумулировать накопленные финансовые ресурсы по ключевым направлениям для повышения инновационного потенциала предприятий Украины. Подчёркнуто, что этот механизм финансирования инновационной деятельности должен основываться на таких базовых принципах, как: наличие целевого ориентира финансовой векторизации; подтверждённое обоснование и юридическая защищённость первоисточников финансовых ресурсов; полиструктурность источников финансовых ресурсов; глубина и широта финансирования; адаптивность системы финансирования к условиям военного времени для достижения синергии от использования её составляющих. Опираясь на опыт зарубежных стран, подтверждено, что поддержка инновационной деятельности компаний и эффективность инноваций в целом зависят конкретно от своевременности и целевого ориентира использования финансирования. Установлено, что механизм финансирования инновационной деятельности поможет создать основы для стремительного и оперативного внедрения инновационных процессов во всех сферах хозяйствования. Установлено, что поддержка инновационного потенциала предприятий является частью общего укрепления и развития стратегического инновационного потенциала на будущее. Определено, что основными механизмами-стимулами для поддержки развития инновационной деятельности в условиях военного положения являются мотивационные поощрения для бизнес-единиц и компаний, занимающихся инвестированием в научно-исследовательские разработки инновационных предприятий; стимулирование создания научно-исследовательских центров; поддержка зон инновационно-технологического развития; активная помощь в модернизации предприятий инновационной сферы; государственная грантовая поддержка и льготное кредитование; поддержка и стимулирование инновационного экспорта; углублённое содействие инновационным государственным закупкам; использование специального налогового режима для продуктов интеллектуальной собственности, что способствует созданию благоприятной налоговой ставки на прибыль коммерциализации интеллектуальной собственности. Доказано, что в Украине необходимо создавать специальные условия для развития инновационной деятельности, способствующие объединению и повышению эффективности научного, промышленного, финансового, инновационного и кадрового потенциалов. В свою очередь, это положительно скажется на активизации мирового сотрудничества в векторе инновационной деятельности, обеспечит трансфер технологий и коммерциализацию инновационных достижений, а также увеличит долю инновационной продукции на мировых рынках. Реализация этих приоритетных задач позволит Украине быстрее преодолеть кризис и поднять экономику на новый уровень.

Ключевые слова: государственная поддержка; стимулирование; развитие; инновационный потенциал; военное положение; инновации; интеллектуальная собственность; финансирование; механизм финансирования инновационной деятельности; трансфер технологий; малый и средний бизнес; экономика страны.

Introduction. With the beginning of a full-scale war in Ukraine, all processes of ensuring the normal functioning of the country's economy slowed down, in particular, this concerns innovative activities, research and development, intellectual property and the entire innovative potential of the country [17; 18]. Ukraine faces a new difficult task of overcoming the influence of Russia's military actions. Therefore, in Ukraine, it is necessary to create such conditions for the development of innovative activities that will lead to the synergy of scientific, industrial, financial, innovative, personnel potentials, the activation of global cooperation in the vector of innovative activities, ensuring the transfer of technologies and commercialization of innovative achievements, as well as maximizing the share of innovative products on international markets [4–6]. Completing these priority tasks will allow Ukraine to overcome the existing crisis faster and raise the economy to a new level [7–10].

Materials and methods. When writing the article, methods of general scientific knowledge, special methods of researching economic processes and phenomena, which are used in determining and analyzing government support, financing and stimulating the development of the innovative potential of Ukrainian enterprises in the conditions of martial law, were used.

Results and discussion. Then, on April 21, 2022, the Ministry of Education and Science of Ukraine together with the European Innovation Council (EIC) Accelerator and the Ukrainian Startup Fund organized and held an online workshop for Ukrainian startups "The European Unicorn factory: funding opportunities for Ukrainian innovators" regarding European opportunities financing during the war in Ukraine [4]. During this workshop, the government of Ukraine's innovation policy, joint initiatives and support that will be provided to startups during the war, as well as the Action Plan for 2021-2023 for the implementation of the Innovation Strategy for the period until 2030 were discussed [4; 11–13].

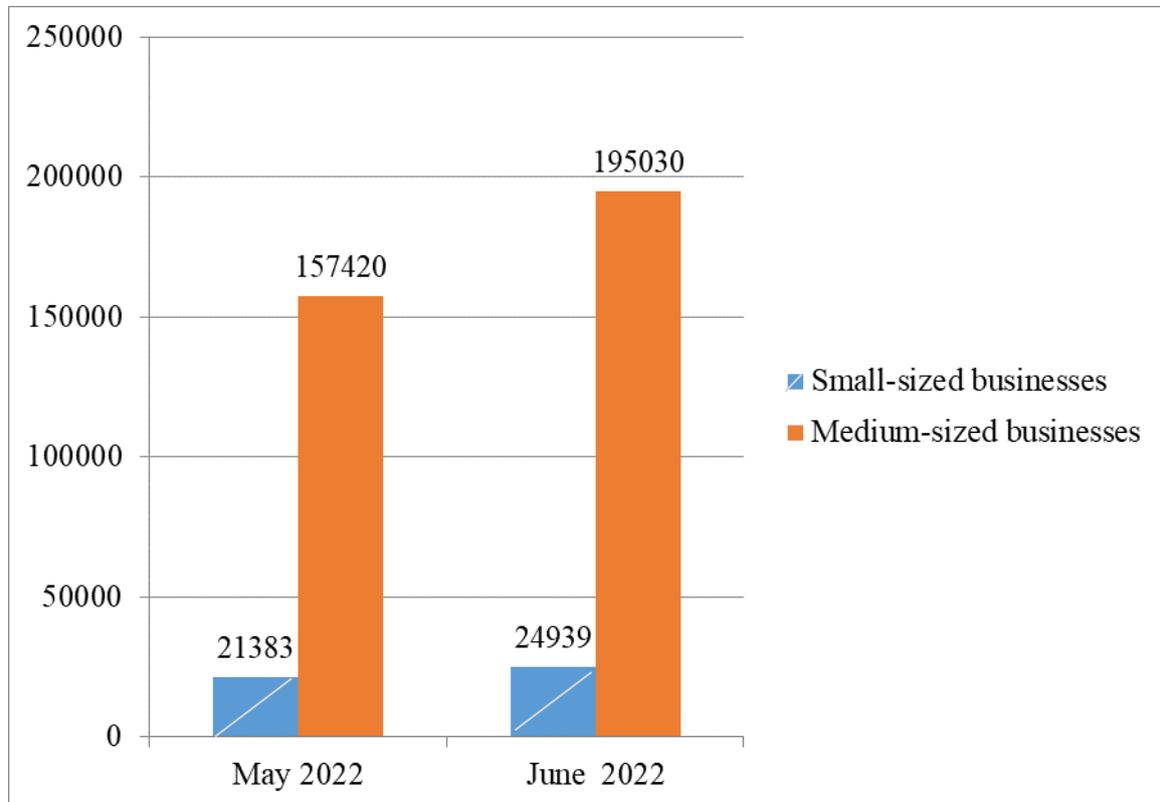
Recently, the general problem of financing both innovative activities and the entire business activity of enterprises has also worsened. The total need for financing small and medium-sized businesses at the end of June amounted to almost UAH 400 million (Fig. 1).

Thus, there is a need to create an effective mechanism for financing innovative activities, which will provide an opportunity to accumulate financial resources and allocate them in key directions for the innovative potential of Ukrainian enterprises. This mechanism for financing innovative activities involves a number of basic principles [14–16]:

- target orientation of financial vectoring (provides for quick and effective implementation of scientific and technical, innovative developments);
- confirmed justification and legal protection of primary sources of financial resources;
- polystructurality of sources of financial resources;
- depth and breadth of financing (provides maximum coverage of technical and technological, innovative novelties and vectors of their use);
- adaptability of the financing system to wartime conditions in order to achieve synergy from the use of its constituent elements.

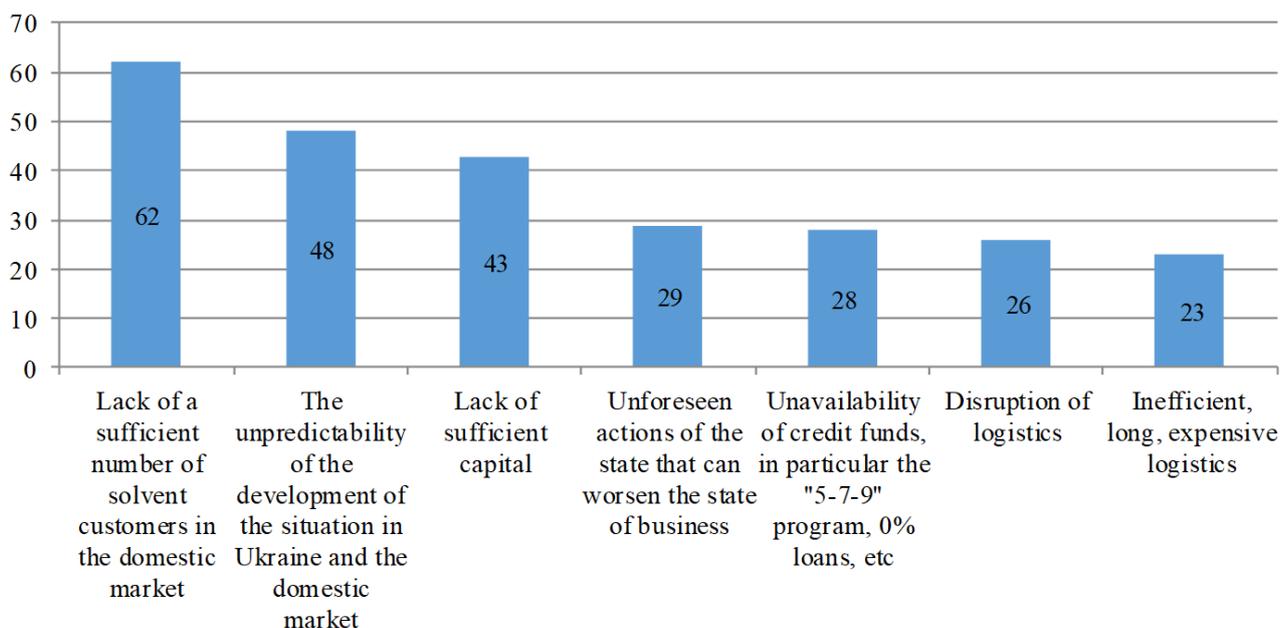
Also, the Center for the Development of Innovations, together with the Office for the Development of Entrepreneurship and Export, the national project Diya-Business, Advanter Group and with the support of the European Union and within the framework of the Initiative for the recovery of the economy, development of entrepreneurship and exports of Ukraine, conducted a survey among entrepreneurs regarding the study of the government and the needs of Ukrainian

business during the martial law and identified the main reasons that prevent business from recovering. The results are shown in fig. 2.



Source: [2; 3].

Fig. 1. Business need for financing as of May-June 2022, thousand UAH



Source: [2].

Fig. 2. The main reasons that prevent business from operating during martial law, as a percentage of surveyed respondents

The experience of foreign countries shows that the support of innovative activities of enterprises and the effectiveness of innovations in general depend precisely on the timeliness and target orientation of the use of funding. This mechanism for financing innovative activities will help create the foundations for rapid and prompt implementation of innovative processes in all areas of business.

Government support for the innovative potential of enterprises is part of the general strengthening and development of the strategic innovative potential for the future [19; 20].

The following incentive mechanisms are used to support and stimulate the development of innovative activities [1; 14–20]:

1. Motivational incentives for business units and companies investing in research and development of innovative enterprises. Each government sets itself the goal of innovative development of entrepreneurship and support of the innovative potential of the country. For this purpose, each country can use a number of mechanisms that stimulate research and development: preferential taxation, establishment of preferential loans and granting of grants, use of foreign economic insurance in innovative exports, etc. According to international experience, the most effective motivation for companies investing in research and development of innovative enterprises is determined by such tools as tax incentives and direct financial deduction. Also, the vast majority of countries in which companies engage in research and development and produce innovative, high-tech products pay a reduced rate of income tax to the budget and deduct the costs of research and development from the tax base.

2. Stimulation of creation of research centers. Those countries that seek to multiply their investment capital in the innovative potential of the government should pay attention to tax holidays for research centers. Tax holidays have a specific feature, they can be extended on the entire territory of the country, or on some of its parts. Also, another incentive for the creation of research centers can be the provision of free use of a plot of land, the purchase of land at discounted prices, exemption from payment of real estate tax and a reduced percentage of tax on repatriation of profits.

3. Zones of technological and innovative development. A great support for innovation is the zone of technological and innovative development, where among the unshakable leaders in this direction is Western Europe, which has long supported the technological and innovative development of innovative activities of both individual business units and integrated business structures. Companies specializing in research and development in the field of innovation are usually exempt from land tax, infrastructure tax, and tax on sales of funds in foreign currency received from the sale of innovative products. Government support for such zones of technological and innovative development is manifested in their active stimulation through capital investments.

4. Active support in the modernization of innovative enterprises. Relying on the experience of foreign countries (Finland, Belgium, Portugal, Denmark, Luxembourg, the Netherlands), Ukraine should, while stimulating enterprises in the innovative sphere, carry out the modernization of production, using at the same time the instrument of accelerated depreciation. For example, in Canada, accelerated depreciation reaches almost 100% of the asset price for the current year, and this function also becomes possible for fixed assets, the use of which reaches more than 90% in the field of research and development of the innovative industry. Also, one cannot forget about government support for innovative workplaces. For example, the Czech Republic supports its enterprises in the innovative sphere by providing about 9 thousand dollars. USA for one new workplace in research projects. In India, the practice of excluding 30% of research workers' wages from the tax base during the first three years of their work is used.

5. Government grant support and preferential lending. Ukraine should support those enterprises that are engaged in scientific research and produce innovative products. This support

takes place with the help of government lending with a high percentage compensation for the costs of research and development, construction and reconstruction of facilities involved in the production of innovative products. Small and medium-sized business units, whose innovative potential needs government support, are becoming a priority in this direction.

6. Support and stimulation of innovative export. As evidenced by the experience of export credit agencies of various countries, the vast majority of funds are allocated to finance international export and commercial operations. The activity of export credit agencies of various countries cannot be overestimated, since the export of innovative and high-tech products directly depends on commercial and non-commercial (during military operations) risks. This is where insurance comes to the rescue, which covers export non-payments and has a positive effect on the total volume of investments.

7. In-depth support for innovative public procurement. Public procurement is a key mechanism for stimulating all industries, and innovation in particular. As the international experience of developed countries shows, almost 15% of GDP is spent on public procurement. Regarding the promotion of public procurement in the field of innovation, the example of the European Union should be followed here, where public authorities perform the function of customers of innovative products and take over the risks of commercialization of research and development. Thus, in the countries of the European Union in 2018–2019, more than EUR 120 million of financing for innovative procurement was implemented as part of the Horizon 2020 program.

8. The use of a special tax regime for intellectual property products, which contributes to the creation of a favorable tax rate on income from the commercialization of intellectual property. Countries such as Poland, Turkey, the Czech Republic and Slovakia have already created favorable conditions for innovative activity and effectively support their innovative potential in those enterprises engaged in research and development in the field of innovation. Military aggression in Ukraine has so far slowed down this process, but this will not prevent the country from taking relentless steps to implement these stimulus mechanisms into the innovative potential of our enterprises.

Conclusion. As a result of writing the article, it is proved that in Ukraine it is necessary to create special conditions for the development of innovative activity, which will help to unite and make more effective scientific, industrial, financial, and innovative, personnel potentials. This, in turn, will lead to the intensification of global cooperation in the vector of innovative activity, will ensure technology transfer and commercialization of innovative achievements, and will increase the share of innovative products on world markets. The implementation of these priority tasks will allow Ukraine to quickly overcome the existing crisis and raise the economy to a new level [4].

References

Література

- | | |
|---|--|
| <p>1. Visim derzhavnykh stymuliv dlia rozvytku innovatsii [Eight state incentives for the development of innovations]. <i>uteka.ua</i>. URL: https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-vosem-gosudarstvennykh-stimulov-dlya-razvitiya-innovacij [in Ukrainian].</p> <p>2. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia [State and needs of business in wartime: survey results]. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/ [in Ukrainian].</p> <p>3. Finansuvannia innovatsiinoi diialnosti – Innovatsiinyi menedzhment [Finansuvannia – Innovatsiinyi menedzhment]. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/</p> | <p>1. Вісім державних стимулів для розвитку інновацій. <i>uteka.ua</i>. URL: https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-vosem-gosudarstvennykh-stimulov-dlya-razvitiya-innovacij.</p> <p>2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/</p> <p>3. Фінансування інноваційної діяльності – Інноваційний менеджмент. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/</p> |
|---|--|

- innovatsiinoi diialnosti – Innovatsiinyi menedzhment]. URL: https://stud.com.ua/13173/investuvannya/finansuvannya_innovatsiynoyi_diyalnosti [in Ukrainian].
4. Yevropejski mozhlivosti finansuvannia dlia ukrainykykh innovatoriv [European funding opportunities for Ukrainian innovators]. *Ministry of Education and Science of Ukraine* (mon.gov.ua). URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yevropejski-mozhli-vosti-finansuvannya-dlya-ukrayinskih-innovatoriv-vidbuvsya-vorkshop-vid-eic-accelerator-usf-i-mon> [in Ukrainian].
5. Vykonannia biudzhetu v umovakh viiny: prohnz tendentsii [Implementation of the budget in conditions of war: a forecast of trends]. *National Institute of Strategic Studies* (niss.gov.ua). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vykonannya-byudzhetu-v-umovakh-viyny-prohnz-tendentsiy> [in Ukrainian].
6. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2022 rik»: Zakon Ukrainy vid 31 travnia 2022 roku [On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022": Law of Ukraine dated May 31, 2022]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2385-20#Text> [in Ukrainian].
7. Pasichnyk, Yu. V. (2022). Derzhavna pidtrymka finansuvannia innovatsiinykh proqram importozamishchennia plodoovochevoi produktsii [State support for financing innovative programs of import substitution of fruit and vegetable products]. *Innovation and sustainability*, 1: 34–43 [in Ukrainian].
8. Solianyk, L. H., Tsurkan, I. M., Hudym, M. O. (2021). Osoblyvosti finansuvannia biznesu v konteksti svitovykh tendentsii vykorystannia FinTech innovatsii na rynku kapitalu [Peculiarities of business financing in the context of global trends in the use of FinTech innovations in the capital market]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki = Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, 3: 75–86 [in Ukrainian].
9. Vnukova, N. M. (2019). Sproshchennia dostupu do system finansuvannia innovatsiinoho pidpriemnytstva [Simplifying access to financing systems for innovative entrepreneurship]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo = Law and innovation society*, 2: 7–12 [in Ukrainian].
10. Olshanska, O. V., Puzyrova, P. V. (2021). Finansuvannia innovatsiinoi diialnosti yak chynnyk zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv v umovakh staloho https://stud.com.ua/13173/investuvannya/finansuvannya_innovatsiynoyi_diyalnosti.
4. Європейські можливості фінансування для українських інноваторів. *Міністерство освіти і науки України* (mon.gov.ua). URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yevropejski-mozhli-vosti-finansuvannya-dlya-ukrayinskih-innovatoriv-vidbuvsya-vorkshop-vid-eic-accelerator-usf-i-mon>.
5. Виконання бюджету в умовах війни: прогноз тенденцій. *Національний інститут стратегічних досліджень* (niss.gov.ua). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vykonannya-byudzhetu-v-umovakh-viyny-prohnz-tendentsiy>.
6. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік»: Закон України від 31.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2385-20#Text>.
7. Пасічник Ю. В. Державна підтримка фінансування інноваційних програм імпортозаміщення плодовоовочевої продукції. *Innovation and sustainability*. 2022. Iss. 1. С. 34–43.
8. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Гудим М. О. Особливості фінансування бізнесу в контексті світових тенденцій використання FinTech інновацій на ринку капіталу. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 75–86.
9. Внукова Н. М. Спрощення доступу до систем фінансування інноваційного підприємництва. *Право та інноваційне суспільство*. 2019. № 2. С. 7–12.
10. Ольшанська О. В., Пузырєва П. В. Фінансування інноваційної діяльності як чинник забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових

- rozvytku [Financing of innovative activity as a factor in ensuring financial and economic security of industrial enterprises in conditions of sustainable development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, 11: 42–51 [in Ukrainian].
11. Riazanova, N. O. (2021). Finansuvannia instytutiv innovatsiinoho rozvytku na umovakh derzhavno-privatnoho partnerstva [Financing of innovative development institutes under the conditions of state-private partnership]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku = European vector of economic development*, 2: 83–95 [in Ukrainian].
12. Yepifanova, I. Yu. (2020). Suchasnyi stan ta perspektyvy pokrashchennia finansuvannia innovatsiinoi diialnosti vlasnym kapitalom [The current state and prospects for improving the financing of innovative activities with own capital]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 3: 58–63 [in Ukrainian].
13. Iholkina, V., Iholkin, S. (2019). Derzhavna polityka z pidtrymky innovatsii u sferi ekolohii ta okhorony zdorovia (na prykladi Izrailiu) [State policy for supporting innovations in the field of ecology and health care (on the example of Israel)]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok = Public management and regional development*, 6: 856–874 [in Ukrainian].
14. Hnatenko, I. A. (2014). Udoskonalennia derzhavnoi pidtrymky sub'ektiv maloho pidpriemnytstva z urakhuvanniam kryteriiv ekonomichnoi bezpeky [Improvement of state support for small business entities, taking into account the criteria of economic security]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 8 (7): 78–81 [in Ukrainian].
15. Palchevych, H. T., Petrenko, L. M. (2019). Formy i metody derzhavnoi finansovoi ta kredytnoi pidtrymky investytsiino-innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Forms and methods of state financial and credit support for investment and innovation development of the economy]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky = Central Ukrainian scientific journal. Economic sciences*, 3: 172–182 [in Ukrainian].
- підприємств в умовах сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11. С. 42–51.
11. Рязанова Н. О. Фінансування інститутів інноваційного розвитку на умовах державно-приватного партнерства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2021. № 2. С. 83–95.
12. Єпіфанова І. Ю. Сучасний стан та перспективи покращення фінансування інноваційної діяльності власним капіталом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 58–63.
13. Іголкіна В., Іголкін С. Державна політика з підтримки інновацій у сфері екології та охорони здоров'я (на прикладі Ізраїлю). *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 6. С. 856–874.
14. Гнатенко І. А. Удосконалення державної підтримки суб'єктів малого підприємництва з урахуванням критеріїв економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 8 (7). С. 78–81.
15. Пальчевич Г. Т., Петренко Л. М. Форми і методи державної фінансової та кредитної підтримки інвестиційно-інноваційного розвитку економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 172–182.

16. Mumladze, A. O. (2020). Kontseptualna osnova derzhavnoi pidtrymky innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Conceptual basis of state support for innovative development of the national economy]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky = Actual problems of innovative economy*, 4: 10–17 [in Ukrainian].
17. Pro vvedennia nadzvychainoho stanu v okremykh rehionakh [On the introduction of a state of emergency in certain regions]: Decree of the President of Ukraine No. 63/2022 dated February 23, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2101-IX#Text> [in Ukrainian].
18. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini [On the introduction of martial law in Ukraine]: Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 dated February 24, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
19. Liubchych, A. M. (2020). Stymuliuvannia innovatsii v derzhavnomu sektori: zarubizhnyi dosvid [Stimulating innovations in the state sector: foreign experience]. *Pravo ta innovatsii = Law and innovations*, 1: 22–27 [in Ukrainian].
20. Razzhyvin, V. M. (2017). Svitovi dosvid derzhavnoho podatkovoho rehuliuвання stymuliuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv [World experience of state tax regulation of stimulating innovative activity of enterprises]. *Ekonomichnyi prostir = Economic space*, 128: 132–142 [in Ukrainian].
16. Мумладзе А. О. Концептуальна основа державної підтримки інноваційного розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 10–17.
17. Про введення надзвичайного стану в окремих регіонах: Указ Президента України № 63/2022 від 23.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2101-IX#Text>.
18. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
19. Любчич А. М. Стимулювання інновацій в державному секторі: зарубіжний досвід. *Право та інновації*. 2020. № 1. С. 22–27.
20. Разживін В. М. Світовий досвід державного податкового регулювання стимулювання інноваційної діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2017. № 128. С. 132–142.

УДК 58.152/.153+33.012.3:338.2=...'06

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.5

Maksym S. Mudryi

Institute of Postgraduate Education of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

**THE SPECIFICS OF RAISING EQUITY CAPITAL IN ENTREPRENEURIAL
COMPANIES IN TIMES OF MODERN ECONOMIC TURBULENCE**

This study offers a discourse on the need to mobilize resources to attract investment in exchange for corporate rights issued by entrepreneurial business. Entrepreneurial company equity is viewed as the main source of raising profit and return to its shareholders, both in the future and in the current period, while the size and the dynamics of changes in equity capital reflect the efficiency of business performance. It is emphasized that for a long time, the domestic research studies and practice have neglected the issues of entrepreneurial companies' funding at the expense of the share capital, since in the frameworks of the administrative and command economy, state-owned enterprises were endowed with authorized capital which could not be changed through emission (or cancellation) of corporate rights. It is also noted that instead, a number of studies focused mainly on anti-market methods of enterprise funding, such as budget grants, subsidies and subventions. However, it is argued that implementing rational policy in accumulating sufficient amount of equity capital, even in times of the Russian-Ukrainian war, will translate in success in arranging and ensuring normal functioning of entrepreneurial companies. Thus, the purpose of this paper is to explore the specifics of raising equity capital in entrepreneurial companies in the context of modern economic turbulence. To attain the research objectives, the study has employed the methods of logical generalization, system and comparative analysis. The findings also provide insights into conceptual framework and tools for raising equity capital in entrepreneurial companies along with revealing its key functions. In addition, the study suggests the structure of entrepreneurial company's equity capital and describes its types. The conclusions resume that in the process of raising equity capital for entrepreneurial companies in times of modern economic turbulence, there is a critical need to consider the specifics of operational and investment activities, the efficiency of available and future sources of equity capital, as well as take into account the functional significance of each of the constituent elements of equity capital.

Keywords: *equity capital; financial assets; financial activities; internal sources; external sources.*

Максим С. Мудрий

Інститут післядипломної освіти Київського національного університету

імені Тараса Шевченка, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
ТОВАРИСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

У цьому дослідженні актуалізується питання необхідності мобілізації ресурсів на основі залучення інвестицій в обмін на корпоративні права, емітовані підприємницьким бізнесом. Власний капітал підприємницького товариства – основне джерело формування прибутку і доходів його учасників як у перспективному, так і в поточному періодах, а розмір та динаміка змін власного капіталу відображує рівень ефективності підприємницької діяльності. Наголошується, що впродовж тривалого часу у вітчизняній теорії та практиці проблемам фінансування діяльності підприємницьких товариств за рахунок капіталу учасників приділялось науковцями недостатньо уваги, оскільки за адміністративно-командної економіки державні підприємства в централізованому порядку наділялися статутним капіталом, який не міг бути змінений через емісію (чи анулювання) корпоративних прав. Також зазначено, що натомість чимало досліджень фокусувались

переважно на таких антиринкових методах фінансування підприємств, як бюджетні дотації, субсидії та субвенції. Проте, необхідно підкреслити, що завдяки раціональному формуванню достатнього обсягу власного капіталу, навіть в умовах російсько-української війни, цілком реально організувати й забезпечити нормальне функціонування підприємницького товариства. Відтак, метою статті є дослідження особливостей формування власного капіталу підприємницьких товариств у контексті сучасної економічної турбулентності. Вирішення поставленої мети в цьому дослідженні здійснювалось за допомогою методів системного аналізу, логічного узагальнення та порівняльного аналізу. Проаналізовано фундаментальні теоретичні аспекти формування власного капіталу підприємницьких товариств, а також охарактеризовано його основні функції. Крім того, представлено структуру власного капіталу підприємницького товариства та його види. Доведено, що в процесі формування власного капіталу підприємницьких товариств у сучасних умовах економічної турбулентності варто враховувати специфіку операційної та інвестиційної діяльності, продуктивність наявних та майбутніх джерел фінансування власного капіталу, а також зважати на функціональне значення кожного зі складових елементів власного капіталу.

Ключові слова: капітал; фінансові ресурси; фінансова діяльність; внутрішні джерела; зовнішні джерела.

Максим С. Мудрий

*Институт последипломного образования Киевского национального университета
имени Тараса Шевченко, Украина*

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

В данном исследовании актуализируется вопрос о необходимости мобилизации ресурсов на основе привлечения инвестиций в обмен на корпоративные права, эмитированные предпринимательским бизнесом. Собственный капитал предпринимательского общества – основной источник формирования прибыли и доходов участников как в перспективном, так и в текущем периодах, а размер и динамика изменений собственного капитала отражает уровень эффективности предпринимательской деятельности. Акцентируется, что в течение длительного времени в отечественной теории и практике проблемам финансирования деятельности предпринимательских обществ за счёт капитала участников уделялось учёными недостаточно внимания, поскольку в административно-командной экономике государственные предприятия в централизованном порядке наделялись уставным капиталом, который не мог быть изменён посредством эмиссии (или аннулирования) корпоративных прав. Также отмечено, что многие исследования фокусировались преимущественно на таких антирыночных методах финансирования предприятий, как бюджетные дотации, субсидии и субвенции. Однако необходимо подчеркнуть, что благодаря рациональному формированию достаточного объёма собственного капитала, даже в условиях российско-украинской войны, вполне реально организовать и обеспечить нормальное функционирование предпринимательского общества. Таким образом, целью статьи является исследование особенностей формирования собственного капитала предпринимательских обществ в контексте современной экономической турбулентности. Решение поставленных целей в этом исследовании осуществлялось с помощью методов системного анализа, логического обобщения и сравнительного анализа. Проанализированы фундаментальные теоретические аспекты формирования собственного капитала предпринимательских обществ, а также

охарактеризованы его основные функции. Кроме того, представлены структура собственного капитала предпринимательского общества и его виды. Доказано, что в процессе формирования собственного капитала предпринимательских обществ в современных условиях экономической турбулентности следует учитывать специфику операционной и инвестиционной деятельности, производительность имеющихся и будущих источников финансирования собственного капитала, а также учитывать функциональное значение каждого из составляющих элементов собственного капитала.

Ключевые слова: капитал; финансовые ресурсы; финансовая деятельность; внутренние источники; внешние источники.

Formulation of the problem. Today, in the conditions of Ukrainian-Russian war, the question of mobilization of resources based on attraction of investments in exchange for corporate rights, issued by the entrepreneurial society is relevant. Equity of an entrepreneurial company is the main source of formation of profit and income of its participants both in perspective and in the current period, its size and dynamics of changes show the level of efficiency of entrepreneurial activity.

For a long time in the domestic theory and practice the issue of financing the activities of entrepreneurial societies at the expense of participants' capital was given insufficient attention, because under the administrative-command economy state enterprises were centrally vested with the authorized capital, which could not be changed because of issue (or cancellation) of corporate rights. But the dominant role was assigned to such anti-market methods of financing enterprises as budget grants, subsidies, subventions. However, it should be noted that the creation and normal functioning of an entrepreneurial society is due to the formation of a sufficient amount of equity capital. Equity appears due to the personal role of participants of entrepreneurial society in its formation.

In the current conditions of unstable market economy and crisis situations in financial markets, the more own capital an entrepreneurial society has, the higher the reliability and competitiveness of its financial condition.

Analysis of recent research and publications. The analysis of formation and use of equity capital of the enterprise are devoted to the research of both foreign and domestic scientists, such as O. Arefieva, V. Aranchiy, Y. Brigham, L. Gapenski, L. Hanushchak-Efimenko, L. Khristenko, M. Shkoda, I. Hnatenko, I. Miahkykh and others.

The results of the research of these authors to a large extent reflect the importance of equity capital in the entrepreneurial society, but insufficiently reveal the features of its formation. Despite the research of the topic in its various aspects, it is still relevant.

The purpose of the article. The purpose of the article is to study the essence and structure of the equity of an entrepreneurial company, to determine the ways of its formation.

Statement of the main material. Capital is one of the significant financial and economic categories of the twentieth century. For a long time the content of this phenomenon and their attributes acted as an object of study.

In a more general form the structure of the capital is considered by its researchers as a ratio of the company's own and borrowed capital. In particular, such opinion is held by foreign scientists J. Brigham and L. Gapenski who see under the structure of capital a combination of the attracted and own sources of funds [9, p. 358].

Domestic scientists O.V. Arefieva and I.M. Miahkykh note that the structure of capital is the ratio of own and borrowed funds used by the enterprise in the process of its own economic activity [2]. The same opinion concerning the essence of structure of the capital is held by scientists-economists O.M. Gaidarjiskaya, A.M. Rybak and A.A. Tchaikovskaya [4].

The main task of monetary activity of the enterprise society consists in mobilization of the capital for financing of its operational and investment activity. On sources of mobilization of monetary resources distinguish external and internal financing; on legal status of investors – own and borrowed capital [1].

Today in Ukraine specific tendencies of formation of structure of the capital are observed, namely growth of the loan capital in monetary measurement and increase of its share in structure of the general capital of the enterprises. This situation has a significant impact on the performance of the use of liabilities, the further distribution of income between owners and investors, as well as the formation of profit rates, which determines the potential for savings and capital accumulation, as well as the implementation of innovations by economic entities at the expense of their own funds [3].

The capital of an entrepreneurial society characterizes the total value of funds in any form, invested in the creation of its assets and represents one of the most important elements, which are the total sum of financial resources of an entrepreneurial society. Among these elements are: equity (share capital, additional capital invested, additional capital, reserve capital, retained earnings), security for subsequent expenses and payments, and long-term and current liabilities.

Business equity is the financial resources it invests to organize and finance business activities. The norm for successful, profitable work of an entrepreneurial company, its high competitiveness in the market and financial stability is the situation in which equity capital is the majority of its financial resources [2].

Equity is the basis of the beginning and continuation of economic activity of any entrepreneurial company, it is one of the most important indicators, because it performs the following functions:

- Independence and power – the amount of equity determines the degree of independence and influence of its owners over an entrepreneurial company.
- Liability and protection of creditors' rights – the equity capital reflected in the company's balance sheet provides external users with the measure of responsibility relationships within the company and protects creditors from the loss of their capital.
- Long-term lending – the equity capital is at the disposal of the company for an unlimited period of time.
- Risk financing – equity capital is used to finance risky investments that creditors may not agree to.
- Creditworthiness – in the case of a loan, all other things being equal, preference is given to entrepreneurial companies with smaller accounts payable and larger equity.
- Compensation for the loss incurred – the temporary loss is to be paid from the shareholders' equity.
- Distribution of income and assets – the shares of the individual participants in the capital are the basis for the distribution of the financial result and assets in the case of liquidation of the company. An entrepreneurial company is created for the purpose of making a profit, and it can realize this goal only if it preserves its own capital.

The amount of equity is determined by the sum of its constituent elements: authorized capital, reserve capital, special (target) financial funds, retained earnings and other forms of equity.

Share capital is the main element of equity. It represents the initial number of contributions of the participants of an entrepreneurial company (divided into respective shares) in the formation of its assets for the beginning of business activities and is determined according to the statutory documents. Within the limits of the share capital, the participants of an entrepreneurial company shall be financially liable to its creditors.

The reserve capital is a reserved part of the equity of an entrepreneurial company, which is formed at the expense of retained profit and is intended for internal insurance of its economic activity. The amount of this reserve part of the equity capital is determined by the statutory documents and is regulated by law. All constituent elements of the capital intended for covering unforeseen losses and losses can refer to the reserve capital [7, 8].

Special (target) financial funds are created to form own financial resources and their subsequent target expenses. Such funds include: amortization fund, labor protection fund, repair fund, production development fund and others. The order of formation and use of the funds is regulated by the statutory and internal documents of the entrepreneurial company.

Undistributed profit characterizes the part of profit of an entrepreneurial company received for the previous period and not used by the management. This balance sheet item reflects the amount of profit reinvested in the company or the amount of uncovered loss. This item reflects the profit (loss), which remains with the enterprise company after payment of all taxes, payment of dividends and allocations to the reserve capital [9].

Equity is formed in two ways:

- By contributions of cash and other assets by the members of the business company;
- The accumulation of the amount of income remaining on the company.

Thus, equity capital can be formed at the expense of contributions of participants of an entrepreneurial company or by reinvestment of profits. Among foreign scientists prevails the opinion that financing at the expense of retained profits and depreciation deductions quite often is designated also as Cash-flow-financing [1].

Formation of own capital of the enterprise society is carried out at the expense of internal and external sources.

The internal sources of formation of equity capital of an entrepreneurial company include:

1. The profits remaining at the disposal of an entrepreneurial company after the implementation of deductions of a compulsory character.
2. The depreciation charges accrued according to the fixed assets and intangible assets of an entrepreneurial company.
3. Targeted proceeds as sources of formation of the entrepreneurial company's own funds.
4. Other internal sources of formation of own funds of entrepreneurial company.

External sources of formation of own capital of an entrepreneurial society include:

1. The authorized capital in the form of funds of participants, paid at the founding of an entrepreneurial company.
2. Issue of securities [10].

As a source of funding, we can consider the financial resources of the entrepreneurial company, formed as a result of asset restructuring, which is understood as measures associated with changes in the composition and structure of individual items of assets. As part of the restructuring of assets are also considered depreciation charges and funds received by the entrepreneurial company as a result of disinvestment.

The basis of enterprise equity management is the management of formation of its financial resources. To ensure the efficiency of management of this process, the enterprise usually develops a special financial policy aimed at attracting own financial resources from various sources in accordance with the needs of its development in the future period.

Development of a policy of formation of own financial resources is carried out according to the following main stages.

1. Analysis of the formation of own financial resources of the company in the previous period. The purpose of such analysis is to reveal the potential of formation of own financial resources and their conformity to the rates of development of the enterprise.

At the first stage of the analysis the total volume of formation of own financial resources, correspondence of the growth rate of own capital to the growth rate of assets and products of the realized enterprise, dynamics of specific weight of own resources in the total volume of formation of financial resources in the pre-planned period are studied.

At the second stage of the analysis the sources of formation of own financial resources are considered. First of all, the correlation of external and internal sources of formation is studied as well as costs of own capital attraction at the expense of various sources.

2. At the present stage the adequacy of own financial resources formed at the enterprise in the pre-planning period is evaluated. The criterion of such estimation is the index "coefficient of self-financing of enterprise development". Its dynamics reflects the tendency of providing the company development with its own monetary resources. Determination of the total need in own financial resources.

3. Assessment of the cost of raising own capital from various sources. Results of such assessment serve as a basis for development of managerial decisions on the choice of alternative sources of formation of own financial resources providing growth of own capital of the enterprise.

4. Provision of the largest extent of attraction of own financial resources at the expense of internal sources. Before resorting to external sources of formation of own financial resources, it is necessary to realize all possibilities of formation at the expense of internal sources.

5. Provision of the necessary volume of attraction of own financial resources from external sources. Volume of attraction of own financial resources at the expense of external sources is supposed to provide that part which couldn't be formed at the expense of internal sources of financing.

6. Optimization of the ratio of internal and external sources of formation of own financial resources.

The process of this optimization is based on the following criteria:

1. Ensuring the minimum cumulative cost of raising its own financial resources.
2. Ensuring that the management of the enterprise is preserved by the original founders.

Conclusions. Equity capital is a basis for development of economic activity of any entrepreneurial company, it is one of the most essential and most important indicators, the more the level of equity capital, the higher the creditworthiness of an entrepreneurial company; the more the level of equity capital, the better protected an entrepreneurial company is from external and internal factors of influence on its activity.

It is necessary to form the own capital of an entrepreneurial company taking into account specifics of operating and investment activity, productivity of existing and future sources of own capital financing, and also to take into account functional significance of each of the components of own capital.

Further research of effective combination of sources and constituent elements of own capital of entrepreneurial society, taking into account specificity of economic activity in the conditions of crisis condition of Ukrainian economy, are the important stage of development of entrepreneurship in the country as a whole.

References

Література

- | | |
|---|---|
| <p>1. Aranciy, V., Ganushchak-Efimenko, L., Khristenko, L., Shkoda, M., Gnatenko I., Fastovets, N. (2022). Modeliuvannia intehralnoi otsinky efektyvnosti menedzhmentu finansovoho stanu sub'iektiv pidpriemnytstva [Modeling of integral evaluation of the effectiveness of management of the financial condition of business entities]. <i>Financial and Credit</i></p> | <p>1. Аранчій В., Ганущак-Єфіменко Л., Христенко Л., Шкода М., Гнатенко І., Фастовець Н. Моделювання інтегральної оцінки ефективності менеджменту фінансового стану суб'єктів підприємства. <i>Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice</i>. 2022.</p> |
|---|---|

- Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42): 259–270. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3526> [in Ukrainian].
2. Arefieva, O. V., Myagkikh, I. M., Rosumaka, T. G. (2016). Vlasnyi kapital ta problemy yoho formuvannia [Own capital of the company and difficulties of its formation]. *Intellect XXI*, 6: 161–169 [in Ukrainian].
3. Pastukh, O. I., Savarin, V. M. (2009). Vlasnyi kapital yak finansove dzherelo funktsionuvannia pidpriemstva [Own capital as financial as a source of functioning of the enterprise]. *Scientific Bulletin of NLTU*, 19(5): 146–150 [in Ukrainian].
4. Haidarzhyska, O. M., Rybak, O. M., Chaikovska, A. O. (2017). Doslidzhennia struktury vlasnoho kapitalu pidpriemstva ta osoblyvostei yoho formuvannia [Research of the structure of the enterprise's equity and peculiarities of its formation]. *Infrastruktura rynku = Market infrastructure*, 6: 94–96. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/20.pdf [in Ukrainian].
5. Hanushchak-Efimenko, L. M., Goncharenko, I. M., Krakhmalova, N. A., Shkoda, M. S. (2020). Formuvannia innovatsiinoi infrastruktury dlia zabezpechennia rozvytku stratehichnykh prioritetiv Ukrainy [Formation of innovation infrastructure to ensure the development of strategic priorities of Ukraine]. *Materials of II International scientific-practical conference "Problems of integration of education, science and business in the conditions of globalization": theses of reports* (Kyiv, 10.11.2020). Kyiv: KNUTD. P. 17–18 [in Ukrainian].
6. Izmailova, N. V., Vasilchuk, I. P., Smirna, O. V. (2021). Pidtrymka stabilnoi diialnosti pidpriemstva pid chas aktyvnoi fazy epidemichnykh yavlyshch v Ukraini [Support of stable enterprise activity during the active phase of epidemic phenomena in Ukraine]. *Efektivna ekonomika = Effective Economics*, No. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.91. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9742> [in Ukrainian].
7. Ponomarev, D. E. (2016). Kapital pidpriemstva: sutnist ta analiz formuvannia ta vykorystannia [Capital of the enterprise: essence and analysis of formation and use]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investitsii: practice and experience*, 5: 53–58 [in Ukrainian].
8. Shcherban, O. D., Konoval, A. V. (2018). Mekhanizm formuvannia hroshovykh koshtiv kompanii [Mechanism of formation of money № 1 (42). С. 259–270. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3526>.
2. Ареф'єва О. В., Мягих І. М., Росумака Т. Г. Власний капітал та проблеми його формування. *Інтелект XXI*. 2016. № 6. С. 161–169.
3. Пастух О. І., Саварін В. М. Власний капітал як фінансове джерело функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2009. Вип. 19, № 5. С. 146–150.
4. Гайдаржийська О. М., Рибак О. М., Чайковська А. О. Дослідження структури власного капіталу підприємства та особливостей його формування. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 94–96. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/20.pdf.
5. Л. М. Ганущак-Єфіменко, І. М. Гончаренко, Н. А. Крахмальова, Шкода М. С. Формування інноваційної інфраструктури для забезпечення розвитку стратегічних пріоритетів України. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»*: тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. Київ: КНУТД, 2020. С. 17–18.
6. Ізмайлова Н. В., Васильчук І. П., Смирна О. В. Підтримка стабільної діяльності підприємства під час активної фази епідемічних явищ в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.91. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9742>.
7. Пономарьов Д. Е. Капітал підприємства: сутність та аналіз формування та використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 53–58.
8. Щербань О. Д., Коновал А. В. Механізм формування грошових коштів компаній. *Економіка та суспільство*.

- resources of companies]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, 16: 554–559 [in Ukrainian].
9. Brigham, Y., Gapensky, L. (1997). *Finansovyy menedzhment: Polnyy kurs* [Financial management: A complete course]. In two volumes. Translation from English ed. V. V. Kovalyeva. SPb: School of Economics. Vol. 2 [in Russian].
10. Ganushchak-Efimenko, L., Shkoda, M., Nifatova, O. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. *Management*, 27(1): 111–118. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.10>.
11. Miyakik, I. M., Shkoda, M. S., Radchenko, A. O. (2019). Factors ensuring enterprise financial stability in times of crisis. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya Ekonomichni nauky = Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*. №5 (139). P. 121-129.
2018. Вип. 16. С. 554–559.
9. Бригам Ю., Гапенский Л. Финансовый менеджмент: Полный курс. В двух томах. Пер. с англ. изд. В. В. Ковалева. СПб: Школа экономики, 1997. Том 2.
10. Ganushchak-Efimenko L., Shkoda M., Nifatova O. Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. *Management*. 2018. № 27 (1). С. 111–118. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.10>.
11. Miahkykh I. M., Shkoda M. S., Radchenko A. O. Factors ensuring enterprise financial stability in times of crisis. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 5 (139). С. 121–129.

УДК 336

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.6

Yuliia O. Rusina

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**BUDGET EXECUTION IN UKRAINE UNDER MILITARY AGGRESSION:
CURRENT STATE AND FORECAST FOR THE FUTURE**

The paper attempts to investigate modern challenges associated with budget execution in Ukraine under military aggression, as well as to identify trends of change in forecast indicators in the future. It is observed that the full-scale war of Russia against Ukraine has inflicted a heavy blow on the Ukrainian economy, thus almost ceasing the opportunity of budget execution in Ukraine which in turn spurs a significant on-going drop in budget revenues against rapidly increasing public expenditures under the pressure of military and social spending. It is reported that since the beginning of Russia's full-scale invasion to Ukraine, the total budget deficit has increased to almost 263 billion UAH. It argued that in extremely difficult wartime, Ukrainian taxpayers who their best to fulfil their timely scheduled obligations to the budget have become a profound source of budget stuffing providing strong support for the Armed Forces. In the current realia of Russian aggression, as long as the war lasts, it is rather hard to predict medium-term prospects in the area of public finance, as well as to forecast what exactly will happen to government revenues and expenditures in the future. It is emphasized that the key development trends in government income and expenditures will fully depend on the war duration and the specifics of military actions in the future. However, the findings demonstrate that the Ukrainian economy, although slowly but gradually, is still adapting to the new wartime realia of life and doing business. Thus, the government is encouraging entrepreneurial endeavours at all levels, thereby boosting business activity. According to the results of the study, the inflation rate in Ukraine which is underpinned by the increase in fuel prices could be considered as moderate which consequently will contribute to further budget stuffing, primarily through VAT. Apart from the above, the findings suggest that in the future, Ukraine will need to critically evaluate the effectiveness of unprecedented customs duty exemptions and preferences that have started to create barriers to national producers' competitiveness, impose additional pressure on the exchange rate, and worsen the balance of payments. However, it is argued that the current state of underpayment of customs revenues will continue. The conclusions resume that there is a critical need to expand the throughput capacity of crossing points to enhance international trade and export, in particular. In this context, the following are considered to be promising steps forward: abolishment by the European Union of all customs duties and quotas on goods and products on the Ukrainian exports during the year; announcement by the President of Ukraine of signing a bilateral agreement between Ukraine and Poland on joint border and customs control. It is noted that thanks to the adoption of the relevant legislative acts, expenditures for the national security and defense purposes and for overcoming the negative effects caused by Russia's large-scale armed aggression against Ukraine have been increased. Within the scope of this study, the authors rely on the Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022" dated May 31, 2022, according to which most of the funds will be directed to national security and defense (247.8 billion UAH), assistance within the framework of the "eSupport" Program for citizens who lost their jobs due to the war (5.8 billion UAH), assistance to internally displaced persons to cover living expenses (12.5 billion UAH), payment of pensions, allowances and increases to pensions assigned under various pension programs (20 billion UAH).

Keywords: budget execution; full-scale war; Russian aggression against Ukraine; budget forecast for the future; Ukraine's economy; population protection; international support; legal framework; increased spending.

Юлія О. Русіна

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ:
ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ПРОГНОЗ НА МАЙБУТНЄ**

У статті здійснено спробу дослідити проблеми і виклики, пов'язані з виконанням бюджету України в умовах військової агресії, а також виявлено тенденції зміни прогнозних показників у майбутньому. Наголошується, що виконання бюджету практично унеможлиблюється через повномасштабну війну Росії проти України, яка завдала їй досі завдає величезного удару по українській економіці, що призводить до прямого суттєвого зниження доходної частини наповнення бюджету України на тлі постійного зростання витрат державних фінансів під тиском військових та соціальних видатків. Визначено, що з початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України загальний дефіцит бюджету зріс майже до 263 млрд грн. Встановлено, що єдиним джерелом наповнення бюджету та найнадійнішою підтримкою Збройним силам України є платники податків, які в надскладний воєнний час своєчасно виконують свої зобов'язання перед бюджетом. Доведено, що в теперішніх умовах російської агресії доки триває війна дуже важко передбачити середньострокові перспективи у сфері державних фінансів, як і те, що саме буде відбуватися із доходами та видатками державного бюджету. Підкреслюється, що основні тенденції розвитку доходної та видаткової частини бюджету України повною мірою будуть залежати від того, скільки часу триватиме ця агресія від Російської Федерації, і який перебіг цих військових дій буде визначено надалі. Проте доведено, що українська економіка, хоч і поступово, але все одно пристосовується до вимушених умов життя та виробництва під час дії воєнного стану. Так, держава підтримує підприємницьку діяльність на всіх рівнях, поліпшуючи тим самим їх ділову активність. Встановлено, що інфляція в країні має помірний характер і зумовлена зростанням цін на пальне, що своєю чергою також сприятиме номінальному наповненню бюджету, насамперед, за рахунок ПДВ. Визначено, що в майбутньому на Україну чекає необхідність критичного оцінювання ефективності наданих широких митних пільг, які почали перешкоджати конкурентоспроможності національних виробників, створювати додатковий тиск на валютний курс та погіршувати сальдо платіжного балансу. Проте, наявний стан із недовиконанням митних надходжень триватиме ще й надалі. Результати дослідження демонструють, що постає нагальна потреба в розширенні пропускну потужності митних пунктів для активізації зовнішньоекономічної діяльності, а зокрема – експорту. У цьому контексті, перспективними вбачаються такі кроки: скасування Європейським союзом всіх мит та квот на товари, продукцію українського виробництва упродовж року; анонсування Президентом України підписання двосторонньої угоди між Україною та Польщею про спільний прикордонно-митний контроль. Визначено, що завдяки прийняттю відповідних законодавчих актів було збільшено частину видатків, що йдуть на національну безпеку та оборону та на подолання негативних наслідків, що були спричинені широкомасштабною збройною агресією Росії проти України. Мова йде про Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» від 31 травня 2022 року, згідно з яким більша частина коштів буде спрямована на національну безпеку та оборону (247,8 млрд грн), надання допомоги в рамках Програми «eПідтримка» для громадян, які через війну втратили роботу (5,8 млрд грн), допомогу внутрішньо-переміщеним особам на покриття витрат на проживання (12,5 млрд грн), виплати пенсій, надбавок та підвищень до пенсій, призначених за різними пенсійними програмами (20 млрд грн).

Ключові слова: виконання бюджету; повномасштабна війна; агресія Росії проти України; прогноз бюджету на майбутнє; українська економіка; захист населення; міжнародна підтримка; законодавча база; збільшення видатків.

Юлія А. Русина

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**ВЫПОЛНЕНИЕ БЮДЖЕТА УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ВОЕННОЙ АГРЕССИИ:
ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОГНОЗ НА БУДУЩЕЕ**

В статье предпринята попытка исследовать проблемы и вызовы, связанные с выполнением бюджета Украины в условиях военной агрессии, а также выявлены тенденции изменения прогнозных показателей в будущем. Отмечается, что выполнение бюджета становится практически невозможным из-за полномасштабной войны России против Украины, которая нанесла и до сих пор наносит огромный удар по украинской экономике, что приводит к прямому существенному снижению доходной части наполнения бюджета Украины на фоне постоянного роста расходов государственных финансов под давлением военных и социальных расходов. Установлено, что с начала полномасштабного вторжения России на территорию Украины общий дефицит бюджета вырос почти до 263 млрд грн. При этом единственным источником наполнения бюджета и надёжной поддержкой Вооружённым силам Украины являются налогоплательщики, которые в сверхсложное военное время своевременно выполняют свои обязательства перед бюджетом. Доказано, что в нынешних условиях российской агрессии пока идёт война очень трудно предсказать среднесрочные перспективы в сфере государственных финансов, как и то, что будет происходить с доходами и расходами государственного бюджета. Подчёркивается, что основные тенденции развития доходной и расходной части бюджета Украины в полной мере будут зависеть от того, сколько времени продлится эта агрессия Российской Федерации, и какое течение этих военных действий будет происходить в дальнейшем. В то же время доказано, что украинская экономика, хотя и постепенно, но все равно приспосабливается к вынужденным условиям жизни и производства во время действия военного положения. Государство поддерживает предпринимательскую деятельность на всех уровнях, улучшая тем самым их деловую активность. Установлено, что инфляция в стране носит умеренный характер и обусловлена ростом цен на топливо, что в свою очередь также будет способствовать номинальному наполнению бюджета, прежде всего, за счёт НДС. Отмечается, что в будущем перед Украиной потребуются критическое оценивание эффективности предоставленных широких таможенных льгот, которые стали препятствовать конкурентоспособности национальных производителей, создавать дополнительное давление на валютный курс и ухудшать сальдо платёжного баланса. Кроме того, невыполнение таможенных поступлений будет продолжаться и в дальнейшем. Результаты исследования демонстрируют, что возникает настоятельная потребность в расширении пропускной мощности таможенных пунктов для активизации внешнеэкономической деятельности, а в частности – экспорта. В этом контексте, перспективными видятся следующие шаги: отмена Европейским союзом всех пошлин и квот на товары, продукцию украинского производства в течение года; анонсирование Президентом Украины подписания двустороннего соглашения между Украиной и Польшей о совместном погранично-таможенном контроле. Определено, что благодаря принятию соответствующих законодательных актов была увеличена часть расходов, идущих на национальную безопасность и оборону и на преодоление негативных последствий, вызванных широкомасштабной вооружённой агрессией России против Украины. Речь идёт о Законе Украины «О внесении изменений в Закон Украины «О Государственном бюджете

Украины на 2022 год» от 31 мая 2022 года, согласно которому большая часть средств будет направлена на национальную безопасность и оборону (247,8 млрд грн), предоставление помощи в рамках Программы «Поддержка» для граждан, которые из-за войны потеряли работу (5,8 млрд грн), помощь внутренне перемещённым лицам на покрытие расходов на проживание (12,5 млрд грн), выплаты пенсий, надбавок и повышений к пенсиям, назначенным по разным пенсионным программам (20 млрд грн).

Ключевые слова: *выполнение бюджета; полномасштабная война; агрессия России против Украины; прогноз бюджета на будущее; украинская экономика; защита населения; международная поддержка; законодательная база; увеличение расходов.*

Introduction. Russia's war against Ukraine inflicted and still inflicts a massive and huge blow on the Ukrainian economy, which led to a direct decrease in the revenue part of filling the budget of Ukraine. In the opposite situation are the expenditure part of the budget, namely the expenses of state finances, which are growing every moment under the pressure of military and social expenses [1]. Thus, the State Budget of Ukraine, starting from February 24, 2022 and until now, has been executed with a deficit of almost UAH 147 billion. Since the beginning of the full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine, the total budget deficit has increased to almost UAH 263 billion. The only source of filling the budget and the most reliable support for the Armed Forces of Ukraine are taxpayers who, in extremely difficult wartime, timely and fully fulfill their obligations to the budget [1].

However, the Ukrainian economy, albeit gradually, is still adapting to the conditions of life and production under martial law. Thus, the state supports entrepreneurial activity at all levels, thus improving their business activity. Inflation in the country has a moderate character and is caused by the increase in fuel prices, which in turn will also contribute to the nominal filling of the budget, primarily due to VAT [1].

In the current conditions of Russian aggression, as long as the war continues, it is very difficult to predict what the medium-term prospects will be in the field of public finances, what exactly will happen with the revenues and expenditures of the state budget. The main trends in the development of the income and expenditure part of the budget of Ukraine will fully depend on how long this aggression from the Russian Federation will last, and what course of these military operations will be determined in the future [1].

Materials and methods. When writing the article, general scientific and special research methods of economic phenomena and processes were used to determine the implementation of the budget of Ukraine for 2022 in the conditions of military aggression by Russia.

Results and discussion. The general trend for the perspective of the implementation of the budget according to expenditures will be savings in all areas, with the Armed Forces of Ukraine and social protection of the population remaining the priority. Therefore, the need of the population and business activities to optimize public expenditures and improve the quality of public services is increasing. According to the latest results of the negotiations of the working group of the National Council for the recovery of Ukraine from the consequences of the war "Functioning of the financial system, its reform and development" of the "Budget policy" subgroup, the participants of the process made a decision to review all budget expenditures [1].

In the future, Ukraine will face a critical assessment of the effectiveness of the broad customs benefits that have begun to hinder the competitiveness of national producers, create additional pressure on the exchange rate, and worsen the balance of payments [10; 11; 12; 13]. However, the current state of underpayment of customs revenues will continue. There is an urgent need to expand the throughput capacity of customs points for the activation of foreign economic activities, and in particular, exports. The following factors will come in handy in this:

1. The European Union canceled all duties and quotas on goods and products of Ukrainian production during the year.

2. The President of Ukraine announced the signing of a bilateral agreement between Ukraine and Poland on joint border and customs control.

These factors will undoubtedly contribute to the recovery of Ukraine's economy [1; 2].

In addition, in the near future, it will be difficult, time-consuming, but necessary to gradually restore the full functioning of the VAT electronic administration system (VAT CEA), that is, its improvement and bringing it to a new level, the beginning of which was laid back in 2015. Since many enterprises throughout Ukraine interact through the supply chains of goods, and a huge number of partners ended up in the occupied territories controlled by the militants of the Russian Federation, then problems are already arising regarding the registration of their tax invoices, payment of tax obligations, which will definitely lead to the non-filing of the revenue part of the budget of Ukraine [1].

The launch of the electronic VAT administration system should ensure the beginning of the recovery of the VAT budget refund. Initially, there was an opinion that it would be possible to reimburse VAT at least for January 2022 (which is almost UAH 17 billion) by means of the voluntary purchase of domestic state loan bonds. However, this idea turned out to be unsuccessful, since such bonds would be sold on the secondary market at a large discount, which would entail large losses for exporters.

In addition, bonds of the domestic government loan would become a direct competitor to military bonds, which are issued every Tuesday of the month by the Ministry of Finance in the auctions of primary placement. This, in turn, would lead to an increase in the rate of return on the part of the Ministry of Finance. A possible way out of this situation was payment in cash, but all this applies only to the first month of 2022, that is, before the invasion of Russia on the territory of Ukraine [1].

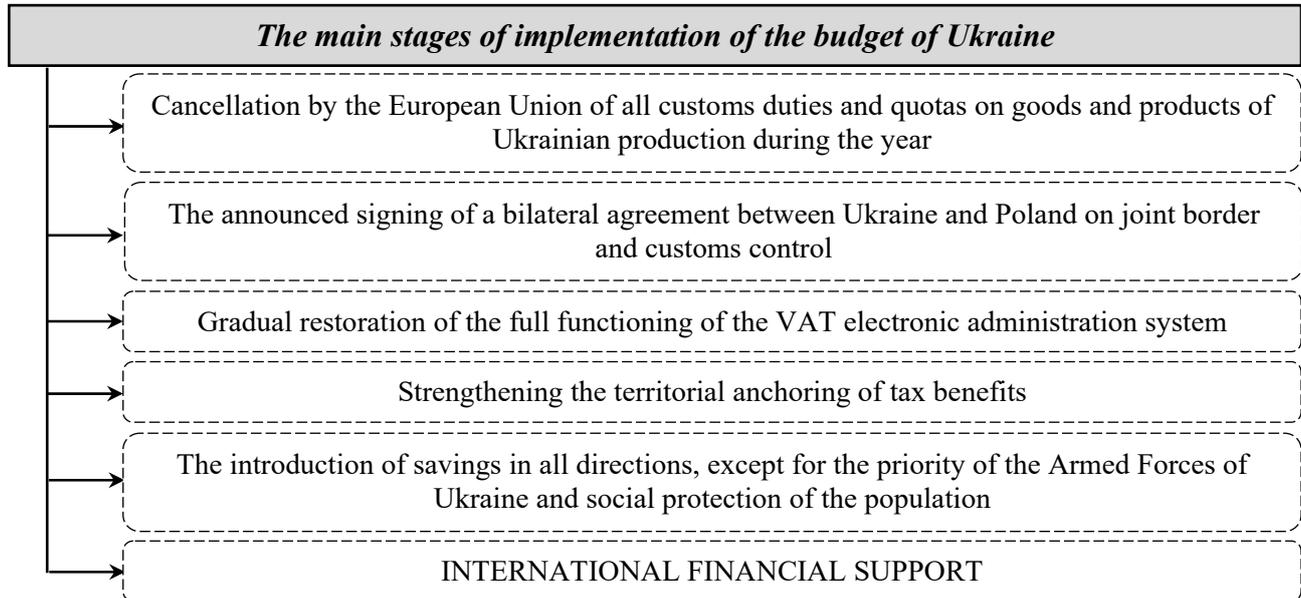
The next trend in the forecast for the future, supported by the Association of Cities of Ukraine, will be the strengthening of the territorial binding of tax benefits. Since, according to the Association, wherever a business moves, taxes must be paid from there and the budget should be filled accordingly [1; 2].

In addition, of course, international financial support remains the most important perspective and trend in the implementation of Ukraine's budget. Yes, from 40 billion dollars. Aid from the USA, which was already voted by the Congress and signed by the President of the USA, Joe Biden, 9 billion dollars. will go to additional economy and technical assistance to Ukraine, and 8 billion dollars. To respond to urgent needs in Ukraine, namely budget support [1].

The main promising trends in budget implementation are shown in Fig. 1.

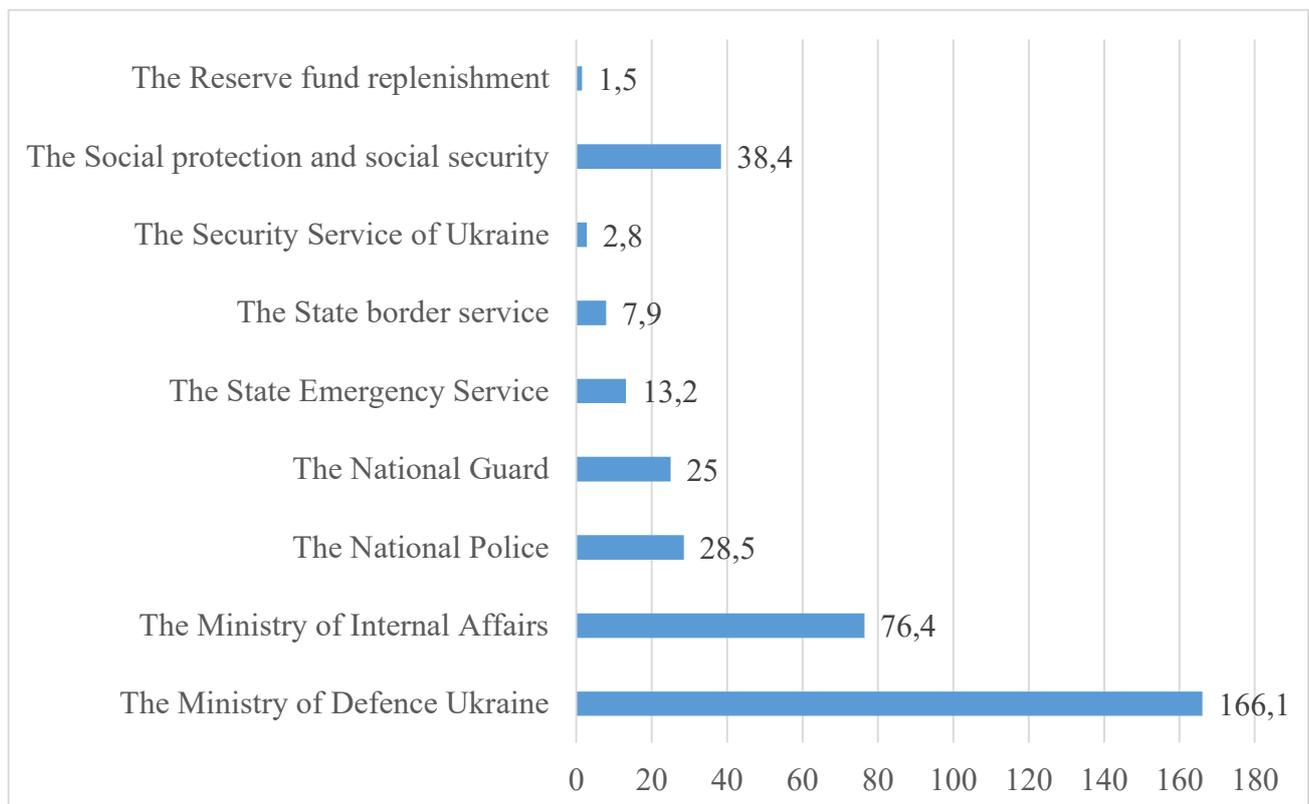
Paying attention to the budget of Ukraine during martial law, it is worth emphasizing that global changes took place. Thus, the Parliament increased part of the expenses that go to national security and defense and to overcome the negative consequences caused by Russia's large-scale armed aggression against Ukraine. So, on May 31, 2022, the Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022" was adopted [3].

According to the Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022", most of the funds will be directed to national security and defense (UAH 247.8 billion), assistance under the "eSupport" Program for citizens who lost their jobs because of the war (5.8 billion UAH), assistance to internally displaced persons to cover living expenses (12.5 billion UAH), payment of pensions, allowances and increases to pensions assigned under various pension programs (20 billion UAH), a more detailed list is given in fig. 2 [3].



Source: [1; 2].

Fig. 1. Promising steps in the implementation of the budget of Ukraine



Source: [3].

Fig. 2. Increase in expenditures of the general fund of the State Budget of Ukraine, UAH billion

In general, the implementation of this Law [3] will allow:

first, to implement priority steps in increasing the defense capability and security of Ukraine, the main purpose of which is to counter Russia's large-scale war against Ukraine, as well as to solve global issues caused by this war [3];

secondly, to ensure efficiency in the management of budgetary appointments of the main heads of state budget funds belonging to the security and defense sector, to regulate the attraction of grants for budgetary support on the basis of contracts between the Cabinet of Ministers of Ukraine and foreign financial institutions, as well as to regulate the possibility of free provision of legal advisers protection of the rights and interests of Ukraine, state bodies and local self-government bodies in foreign jurisdictions [3].

Regarding the Law on budget management during martial law, the Verkhovna Rada adopted draft law No. 7166 on the peculiarities of government budget management during martial law [7].

Now, local self-government bodies or military administrations will be able to make decisions on directing the remaining funds from subventions from the state budget to local budgets. We are talking about money saved in local budget accounts as of January 1, 2022, which will go to territorial defense measures, meeting the food needs of the civilian population, evacuation/removal/relocation of the civilian population from the area where hostilities are taking place and dangerous territories to safe ones places [7].

In addition, the funds will be used to pay for transport services, fuel and lubricants, arrangement of accommodation for citizens who left their homes in connection with hostilities, payment of other measures aimed at supporting the civilian population in the conditions of martial law [7].

It is also postponed until January 1, 2023, the introduction of automatic inclusion in local self-government budgets of the excise tax on the sale of tobacco products, tobacco and industrial tobacco substitutes, liquids used in electronic cigarettes [7].

In addition, the draft law [7] provides that during martial law and within six months after its end, in the event of an overdue debt of a business entity to the state for a loan raised by the state or under a state guarantee, as well as for a loan from the budget, interest and other fines are not accrued [7].

Conclusion. Therefore, Russia's full-scale war against Ukraine will deal a terrible blow to the entire economy of Ukraine, resulting in a drop in the revenue part of the country's budget. Since the beginning of the full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine, the total budget deficit has increased to almost UAH 263 billion. In the current conditions of Russian aggression, as long as the war continues, it is very difficult to predict what the medium-term prospects will be in the field of public finances, what exactly will happen with the revenues and expenditures of the state budget. The main trends in the development of the income and expenditure part of the budget of Ukraine will fully depend on how long this aggression from the Russian Federation will last, and what course of these military operations will be determined in the future. However, the Ukrainian economy, albeit gradually, is still adapting to the conditions of life and production under martial law.

Thus, in order to fulfill the budget of Ukraine in the long term, the following basic steps must be followed: cancellation by the European Union of all customs duties and quotas on goods and products of Ukrainian production during the year; the announced signing of a bilateral agreement between Ukraine and Poland on joint border and customs control; gradual restoration of the full functioning of the VAT electronic administration system; strengthening of territorial anchoring of tax benefits; the introduction of savings in all directions, except for the priority of the Armed Forces of Ukraine and social protection of the population; continuation of international financial support.

In addition, not the last place is occupied by the regulatory and legislative base of Ukraine. Because of the adoption of these Laws part of the expenditures for national security and defense and for overcoming the negative consequences caused by Russia's large-scale armed aggression against Ukraine was increased. We are talking about the Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022" dated May 31, 2022, according to which most of the funds will be directed to national security and defense (247.8 billion UAH), provision of assistance within the framework of the "eSupport" Program for citizens who lost their jobs due to the war (5.8 billion UAH), assistance to internally displaced persons to cover living expenses (12.5 billion UAH), payment of pensions, allowances and increases to pensions assigned under various pension programs (20 billion UAH).

References

Література

1. Vykonannia biudzhetu v umovakh viiny: prohnz tendentsii [Implementation of the budget in conditions of war: a forecast of trends]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen = National Institute of Strategic Studies (niss.gov.ua)*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vykonannya-byudzhetu-v-umovakh-viiny-prohnz-tendentsiy> [in Ukrainian].
1. Виконання бюджету в умовах війни: прогноз тенденцій. *Національний інститут стратегічних досліджень (niss.gov.ua)*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vykonannya-byudzhetu-v-umovakh-viiny-prohnz-tendentsiy>.
2. Mer Dnipra Filatov rozkrytukuvav podatkovy poblzhky FOPam na chas viiny [The mayor of Dnipro, Filatov, criticized the tax concessions given to FOPs during the war]. *Hlavkom = Glavkom*. 18.04.2022. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/mer-dnipra-filatov-rozkrytukuvav-podatkovy-poblzhki-fopam-na-chas-viiny-838950.html> [in Ukrainian].
2. Мер Дніпра Філатов розкритикував податкові поблажки ФОПам на час війни. *Главком*. 18.04.2022. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/mer-dnipra-filatov-rozkrytukuvav-podatkovy-poblzhki-fopam-na-chas-viiny-838950.html>.
3. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2022 rik»: Zakon Ukrainy vid 31.05.2022 [On Amendments to the Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022": The Law of Ukraine dated May 31, 2022]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2385-20#Text> [in Ukrainian].
3. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік»: Закон України від 31.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2385-20#Text>.
4. Derzhavnyi biudzheth v umovakh viiny – yaki zminy vneseni? [The state budget in wartime – what changes have been made?]. *0564.ua*. URL: <https://www.0564.ua/news/3398952/derzavnij-budzet-v-umovah-vijni-aki-zmini-vneseni> [in Ukrainian].
4. Державний бюджет в умовах війни – які зміни внесені? *0564.ua*. URL: <https://www.0564.ua/news/3398952/derzavnij-budzet-v-umovah-vijni-aki-zmini-vneseni>.
5. Ekonomiiia derzhbiudzhetu ta skorochennia: shcho chekaie na derzhsluzhbovtsiv v umovakh viiny [State budget savings and cuts: what awaits civil servants in wartime conditions]. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20220707-totalna-ekonomiia-derzhbyudzhetu-shho-chekaye-na-derzhsluzhbovcziv-v-umovah-vijny/> [in Ukrainian].
5. Економія держбюджету та скорочення: що чекає на держслужбовців в умовах війни. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/suspilstvo/20220707-totalna-ekonomiia-derzhbyudzhetu-shho-chekaye-na-derzhsluzhbovcziv-v-umovah-vijny/>.
6. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do «Podatkovooho kodeksu ta inshykh zakonodavchykh aktiv shchodo dii norm na period voiennoho stanu»
6. Проект Закону про внесення змін до «Податкового кодексу та інших законодавчих актів щодо дії норм на

[Draft Law on Amendments to the "Tax Code and Other Legislative Acts Regarding the Effect of Rules on the Period of Martial Law"] No. 7137-2 dated 03/14/2022 [in Ukrainian].

7. Rada ukhvalyla zakonoproiekt pro osoblyvosti upravlinnia uriadom biudzhedom v umovakh voiennoho stanu [The Council adopted a draft law on the peculiarities of the government's management of the budget under martial law]. URL: <https://mind.ua/news/20237739-rada-uhvalila-zakonoproekt-pro-osoblivosti-upravlinnya-uryadom-byudzhedom-v-umovah-voennogo-stanu> [in Ukrainian].

8. Prezydent Ukrainy pidpysav zakon pro biudzhed pid chas viiny [The President of Ukraine signed the law on the budget during the war]. URL: <https://agropolit.com/news/23458-volodimir-zelenskiy-pidpisav-zakon-pro-upravlinnya-byudjetom-pid-chas-voyennogo-stanu> [in Ukrainian].

9. Prezydent pidpysav zakon pro administruvannia podatkov i zboriv pid chas voiennoho stanu [The President signed the law on the administration of taxes and fees during martial law]. URL: <https://agropolit.com/news/23455-volodimir-zelenskiy-pidpisav-zakon-pro-podatkovi-stimuli-dlya-biznesu-na-chas-viyni> [in Ukrainian].

10. 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*, Vol. 9, Iss. 4, P. 715–730.

11. Zaiats, V. V., Puzyrova, P. V. (2021). Instrumenty zaluchennia inozemnykh investytsii ta finansuvannia investytsiinykh proektiv v Ukraini [Tools for attracting foreign investments and financing investment projects in Ukraine]. *Innovatyka v osviti, nauki ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti = Innovation in education, science and business: challenges and opportunities. Materials of the II All-Ukrainian Conference of Higher Education Graduates and young scientists* (Kyiv, November 18, 2021). Vol. 2. Kyiv: KNUTD, 2021. Vol. 2. P. 106–114 [in Ukrainian].

12. Hnatenko, I. A. (2014). Udoskonalennia derzhavnoi pidtrymky sub'ektiv maloho pidpriemnytstva z urakhuvanniam kryteriiv ekonomichnoi bezpeky [Improvement of state support

період воєнного стану» 7137-2 від 14.03.2022.

7. Рада ухвалила законопроект про особливості управління урядом бюджетом в умовах воєнного стану. URL: <https://mind.ua/news/20237739-rada-uhvalila-zakonoproekt-pro-osoblivosti-upravlinnya-uryadom-byudzhedom-v-umovah-voennogo-stanu>

8. Президент України підписав закон про бюджет під час війни. URL: <https://agropolit.com/news/23458-volodimir-zelenskiy-pidpisav-zakon-pro-upravlinnya-byudjetom-pid-chas-voyennogo-stanu>

9. Президент підписав закон про адміністрування податків і зборів під час воєнного стану. URL: <https://agropolit.com/news/23455-volodimir-zelenskiy-pidpisav-zakon-pro-podatkovi-stimuli-dlya-biznesu-na-chas-viyni>.

10. 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. Vol. 9, Iss. 4. P. 715–730.

11. Заяць В. В., Пузирьова П. В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проєктів в Україні. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 106-114.

12. Гнатенко І. А. Удосконалення державної підтримки суб'єктів малого підприємництва з урахуванням критеріїв економічної безпеки. *Науковий вісник*

- for small business entities, taking into account the criteria of economic security]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, No. 8(7), P. 78–81 [in Ukrainian].
13. Komaretska, P. V. (2006). Finansove planuvannya yak peredumova rozvytku finansovoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv [Financial planning as a prerequisite for the development of the financial potential of industrial enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina "Problemy stiiikoho sotsialno – ekonomichnoho rozvytku Ukrainy" = Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin "Problems of sustainable social and economic development of Ukraine"*, Vol. 730, P. 90–93 [in Ukrainian].
14. Vorotina, N. V. (2022). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання biudzhetykh vidnosyn v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of legal regulation of budgetary relations in Ukraine in the conditions of war]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy = Scientific papers of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 2, P. 31–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2022_2_6 [in Ukrainian].
15. Pro vvedennia nadzvychainoho stanu v okremykh rehionakh [On the introduction of a state of emergency in certain regions]. Decree of the President of Ukraine dated February 23, 2022 No. 63/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2101-IX#Text> [in Ukrainian].
16. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini [On the introduction of martial law in Ukraine]. Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 No. 64/2022. *rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
17. Tytarchuk, I. M. (2020). Planuvannya ta vykonannya biudzhetykh prohram v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Planning and execution of budget programs in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo = Economics and business*, No. 44, P. 82–95 [in Ukrainian].
18. Hupalovska, M. B., Yakhtorovych, Kh. S., Kit, O. V. (2021). Planuvannya i vykonannya mistsevykh biudzhetyv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii [Planning and execution of local budgets of Ukraine in Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 8(7). С. 78–81.
13. Комарецька П. В. Фінансове планування як передумова розвитку фінансового потенціалу промислових підприємств. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна "Проблеми стійкого соціально – економічного розвитку України"*. 2006. Вип. 730. С. 90–93.
14. Воротіна Н. В. Особливості правового регулювання бюджетних відносин в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2022. № 2. С. 31–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2022_2_6.
15. Про введення надзвичайного стану в окремих регіонах: Указ Президента України від 23.02.2022 № 63/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2101-IX#Text>.
16. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. *rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>.
17. Титарчук І. М. Планування та виконання бюджетних програм в аграрному секторі економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 44. С. 82–95.
18. Гупаловська М. Б., Яхторович Х. С., Кіт О. В. Планування і виконання місцевих бюджетів України в умовах децентралізації. *Молодий вчений*. 2021.

- conditions of decentralization]. *Molodyi vchenyi = Young scientist*, No. 2(2), P. 253–258 [in Ukrainian].
19. Tymoshenko, M. V. (2020). Rol podatktiv v protsesi formuvannia ta vykonannia derzhavnoho biudzhetu Ukrainy [The role of taxes in the process of formation and implementation of the state budget of Ukraine]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_40 [in Ukrainian].
20. Volkova, O. V., Sysoienko, I. A., Karliuka, D. O. (2020). Otsinka vykonannia dokhodnoi chastyny biudzhetu Ukrainy [Evaluation of the implementation of the revenue part of the budget of Ukraine]. *Infrastruktura rynku = Market infrastructure*, Vol. 46, P. 83–87 [in Ukrainian].
- № 2(2). С. 253–258.
19. Тимошенко М. В. Роль податків в процесі формування та виконання державного бюджету України. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_40.
20. Волкова О. В., Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Оцінка виконання доходної частини бюджету України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 83–87.

УДК 338.49:330.341.1+643.8:355.58(4/9)

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.7

Володимир А. Синиця

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Статтю присвячено проблемам пошуку найоптимальніших інноваційних рішень побудови новітньої інфраструктури для забезпечення максимального захисту населення. Практично щодня на світовому ринку з'являються нові ідеї та пропозиції щодо забезпечення максимального комфорту та безпеки в сучасних оселях. Вчені з різних куточків планети працюють над створенням нових надміцних і безпечних будівельних матеріалів, розробляючи неймовірні, часом космічні архітектурні ідеї і потім цілком успішно це реалізують у реальному світі. Наголошується, що Україна як прогресивна та відкрита до інновацій країна, не може залишатися осторонь інноваційних технологій, які вже використовуються в будівництві. Представлено спостереження, що поки світом просувалася концепція "розумного будинку", Україна децю послабила зусилля щодо власної безпеки, а також втратила пильність у відносинах із сусідньою країною. Акцентується на кардинальній зміні пріоритетів і робиться висновок про те, що за сучасних реалій дім, будівлі та міські приміщення насамперед мають слугувати надійною фортецею для населення. Встановлено, що в результаті повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, безжальних ракетних обстрілів та ймовірності початку ядерної війни, українське суспільство зіткнулося з низкою проблем, включаючи понижену інфраструктуру великої кількості міст та недостатню кількість сховищ цивільної оборони. Доведено, що питання безпеки українців в майбутньому має стати найвищим пріоритетом для держави, спираючись при цьому на успішний досвід інших країн. Підкреслюється, що відтепер архітектори «нових» українських міст не мають права нехтувати безпекою громадян, оскільки понад 60% населення України проживає саме у містах. Наголошується на необхідності врахування того факту, що населенню міст зазвичай притаманний вищий рівень громадянської активності, тому створення спеціально облаштованих місць, де кожний громадянин почуватиметься в безпеці, є однією з умов забезпечення якості життя міського населення, особливо в разі ракетного обстрілу. У контексті дослідження, ставлення до безпеки громадян розглядається як один із потужних чинників впливу на рівень соціальної напруженості та довіри до держави та її політики.

Ключові слова: інфраструктура; безпека; бомбосховища; війна; інновації; підземна урбаністика; архітектура; містобудування.

Владимир А. Синица

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Статья посвящена проблемам поиска оптимальных инновационных решений построения современной инфраструктуры для обеспечения максимальной защиты населения. Практически каждый день на мировом рынке появляются новые идеи и предложения по обеспечению максимального комфорта и безопасности в местах проживания. Учёные из разных уголков планеты работают над созданием новых сверхпрочных и безопасных строительных материалов, разрабатывая невероятные, подчас космические архитектурные идеи, и затем вполне успешно это реализуют в реальном мире. Отмечается, что Украина, как прогрессивная и открытая для инноваций страна, не

может оставаться в стороне от инновационных технологий, которые уже используются в строительстве. Представлено наблюдение, что пока миром продвигалась концепция "умного дома", Украина несколько ослабила усилия по собственной безопасности, а также потеряла бдительность в отношениях с соседней страной. Акцентируется на кардинальном изменении приоритетов и делается вывод о том, что в современных реалиях дом, здания и городские помещения прежде всего должны служить надёжной крепостью для населения. Установлено, что в результате полномасштабного вторжения Российской Федерации на территорию Украины, безжалостных ракетных обстрелов и вероятности начала ядерной войны, украинское общество столкнулось с рядом проблем, включая уничтоженную инфраструктуру большого количества городов и недостаточное количество укрытий гражданской обороны. Доказано, что вопрос безопасности украинцев в будущем должен стать наивысшим приоритетом для государства, опираясь при этом на успешный опыт других стран. Подчёркивается, что теперь архитекторы «новых» украинских городов не имеют права пренебрегать безопасностью граждан, поскольку более 60% населения Украины проживает именно в городах. Отмечается необходимость учёта того факта, что населению городов обычно присущ более высокий уровень социальной активности, поэтому создание специально обустроенных мест, где каждый гражданин будет чувствовать себя в безопасности, является одним из условий обеспечения качества жизни городского населения, особенно в случае ракетных обстрелов. В контексте исследования отношение к безопасности граждан рассматривается как один из мощных факторов влияния на уровень социальной напряжённости и доверия к государству и его политике.

Ключевые слова: инфраструктура; безопасность; бомбоубежище; война; инновации; подземная урбанистика; архитектура; градостроительство.

Volodymyr A. Synytsia

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

INTERNATIONAL BEST PRACTICE IN BUILDING

AN EFFECTIVE INNOVATIVE INFRASTRUCTURE FRAMEWORK

The article seeks to explore the issues of finding the most optimal innovative solutions for building novel infrastructure to ensure effective population protection. Almost daily, the world market reveals the advent of ideas and suggestions on how to make modern homes comfortable and safe. Scientists from all over the globe are working on the creation of new ultra strong and safe building materials, developing incredible, sometimes cosmic architectural ideas and then implement them successfully in reality. It is emphasized that Ukraine being a progressive and innovative country cannot stay aloof and currently is gaining good experience in implementing innovations in construction. It has been observed that while promoting a smart house concept, Ukraine somewhat weakened efforts to maintain its own security, as well as lost its vigilance towards its 'neighbour'. A special focus is put on the radical change of priorities and the conclusion is drawn that in modern realia, houses, buildings and other city premises have to become a reliable fortress for the population. The study resumes that as a result of the full-scale invasion to Ukraine by the Russian Federation, relentless missile attacks and a threat of nuclear warfare, Ukrainian society has faced a whole range of new challenges including a large-scale destruction of infrastructure in many cities and a critical lack of civil defense facilities. It is argued that the issue of citizen security in the future should be a government imperative and is primary priority in Ukraine and rely on successful best practice from other countries. The findings assert that from now on, the "new" Ukrainian urban architecture and design should strictly adhere to safety norms and standards, since more than 60% of the Ukrainian population live in cities. It is also noted that urban population demonstrates higher civic engagement which has to be taken into

головне, сотні вбитих цивільних громадян. І виникає питання, чи мали ці люди шанс вижити? Чи були в цих приміщеннях місця для сховку? Судячи із недавньої ініціативи штрафувати керівників підприємств, якщо вони не зачиняють свої заклади під час повітряної тривоги, можна зробити висновок, що держава визнає – людям безпечніше «на вулиці» ніж в тому самому торговому центрі. І все через не достатню кількість укриттів, хоча цілком реально можна було облаштувати сховище на мінусовому поверсі, ще на етапі будівництва. Для прикладу, за даними Київської міської державної адміністрації, в столиці налічується 500 сховищ та 4500 об'єктів подвійного призначення, зокрема, про 47 підземних приміщень метрополітену, 272 підземних переходів, 409 підземних автопаркінгів тощо. Захисні споруди Києва розраховані на 2 млн 8 тис осіб (тобто на $\pm 100\%$ населення міста). І інший приклад, в обласному центрі Волинської області, в Луцьку, яке межує із Білоруссю (звідки також здійснюються ракетні обстріли наших територій) є 101 бомбосховище, в якому одночасно можуть перебувати до 30 тис. людей. Зокрема, це 61 сховище і 40 протирадіаційних укриттів. Вони розташовані на підприємствах, в лікарнях, ТЦ, храмах, навчальних закладах та житлових будинках. Тобто місто забезпечене сховищами цивільної оборони лише на 14%. У Вінниці із населенням ± 371000 людей, нараховується 74 захисні споруди цивільного захисту населення, простіше кажучи – бомбосховища. З них у придатному стані – тільки з десяток. Та й вони розраховані винятково на працівників конкретних підприємств і можуть «прихистити» не більше десяти тисяч, тобто $\pm 2,7\%$ населення. [10]

Після всіх руйнацій настане момент, коли варто почати відновлюватися. І повернутися до старого формату містобудування Україна більше не може і варто думати про безпеку. Для цього можемо запозичити досвід інших країн, для прикладу Ізраїль, який вже не один десяток років живе в стані війни і повністю вирішив питання захисту населення від ракетних обстрілів. Відповідно до закону про цивільну оборону 1951 року всі будинки, житлові будинки та промислові будівлі в Ізраїлі повинні мати бомбосховища. Однак кілька будинків або житлових будинків можуть спільно використовувати одне укриття.

Поширеними в Ізраїлі є так звані «Мамади» – захищені кімнати. Це приміщення з масивними, зазвичай 30 сантиметрів, залізобетонними укріпленими стінами, потовщеними перекриттями, металевими герметичними дверима, що здатні витримати вибухову хвилю, а також сталеві жалюзі з повітряним фільтром для хімічного захисту. Мамади почали створювати так, щоб люди не вибігали на вулицю, щоб потрапити в бомбосховище, коли кожна секунда вартує життя, а буквально зайшли в сусідню кімнату власної квартири. В мирний час ізраїльтяни використовують їх як звичайні житлові приміщення. Вони розміщуються або в окремій квартирі, або на кожному поверсі багатоквартирних будинків для користування кількома сім'ями. Розмір «мамад» розраховується відповідно до кількості людей на поверсі.

Такі приміщення будуються одна над одною для підвищення міцності. Вони можуть врятувати від осколків ракет і снарядів, а також від хімічної зброї та землетрусів. У громадських будівлях також має бути таке приміщення – воно повинно бути на кожному поверсі, де працюють чи відпочивають громадяни. Без присутності мамаду міська влада не дозволить будівництво або не здасть об'єкт в експлуатацію.

Крім того, сходові клітки в ізраїльських будинках завжди армовані і бетонні, так що там теж можна сховатися або безпечніше спуститися в загальне укриття.

Оскільки до 1991 року «мамад» в будинках не було, старі ізраїльські будівлі реконструюють, для цього була розроблена спеціальна програма реновації «ТАМА 38». Її суть полягає в наступному – приватний забудовник проводить зовнішнє та внутрішнє оновлення будинку, розширює наявні квартири, та достроює зверху будівлі ще 1 або 2 поверхи з новими квартирами. Цими новими квартирами він може розпоряджатися на

власний розсуд. Продаж цих квартир на верхніх поверхах покриває забудовнику витрати на оновлення будівлі. Варто зазначити, що під програму можуть потрапити лише будинки, збудовані до 1980 року.

В рамках програми, у будинку проводяться такі роботи:

- зміцнення фундаменту на випадок землетрусу;
- оновлення фасаду;
- добудова додаткової кімнати у кожному квартиру (Мамади);
- добудова балконів;
- встановлення ліфтів;
- добудова 1–2 нових поверхів;
- ремонт коридорів та під'їзду.

Список робіт змінюється, залежно від того, в якому стані будівля.

Переймання досвіду Ізраїлю у впровадженні даної програми в Україні буде максимально вигідним для всіх сторін, наприклад, мешканці будинку безкоштовно отримують ремонт у своєму будинку, збільшення площі квартири та іноді балкон, завдяки чому вартість квартири після програми може суттєво зрости. Також, у будинку встановлюють ліфт, що збільшує зручність проживання. Крім того, багато інвесторів спеціально купують квартири в старих будинках, знаючи про оновлення, що готується. Перепродаж таких квартир після закінчення робіт дозволяє швидко збільшити свій бюджет на солідну суму. Збудовники беручи участь у проекті, можуть з невеликими витратами отримати непоганий прибуток. Ну і, звичайно, держава теж матиме свою вигоду – проводить комплексний ремонт та благоустрій старих районів, не витрачаючи на це власних ресурсів, та збільшуючи житловий фонд міста за рахунок будівництва нових квартир у оновлених будинках [11].

Проблема застарілих будівель була актуальна ще до повномасштабного вторгнення. За даними Держстату, до 1 січня 2021 року загальна площа житлових приміщень в Україні становила 1,014 млрд кв м. Це понад 17,4 млн квартир. Застарілими визнані 45,6 тис будинків загальною площею 3,3 млн кв м, у яких жили 54,8 тис українців. Аварійного житла Держстат нарахував 1,01 млн кв м або 17,2 тис одиниць. У ньому жили 11,6 тис мешканців.

Таким чином, загальна площа житла, що варто віддати під реконструкцію, становить 4,31 млн кв м або 0,43% від загальної кількості. З початком масових ракетних обстрілів у 2022 році, кількість таких будівель суттєво зросла [12].

Також уряд Ізраїлю здійснює та відкриває кріпленні соціально важливі об'єкти. Наприклад автобусні зупинки, ігровий майданчик (із бетонними тунелями, пофарбованими, щоб виглядати як гусениці), укріплені оздоровчі центри та школи із арковими завісами над дахами. І це досить важлива річ, оскільки перед початком навчального року в Україні, за даними МОН, укріття мають лише 8% закладів, тобто ± 1100 українських шкіл.

Також в Ізраїлі розповсюдженим явищем є тимчасові фортифікаційні споруди у формі дзвону (з місцем для невеликої кількості людей, який можна розташувати на відкритому полі або біля доріг) та коробки (Бетонний об'єкт у формі коробки, створений за допомогою крана, який може вмістити понад 10 осіб). Для України також можна використати концепцію таких укриттів, модифікувавши в містецьку інсталяцію, щоб не псувати зовнішній вигляд міста та мати додаткові об'єкти «туристичної пам'ятки».

Іншим прикладом для наслідування є «найбезпечніша» країна Швейцарія. Звісно, громадяни цієї та нашої країни історично жили за різних умов, але нам є чому повчитися.

Незважаючи на нейтралітет цієї європейської країни розміром із дві Київські області, Швейцарія вважається найбезпечнішим місцем у світі у випадку глобальної ядерної війни. Це єдина країна світу, яка має достатню кількість сховищ цивільної оборони, щоб розмістити

там все населення країни. Фактично, в таких сховищах можна розмістити 114% населення. Навіть у випадку великого напливу мігрантів, в Швейцарії буде достатня кількість сховищ. Для прикладу, на 8 млн населення Швейцарії, в країні налічується понад 360 тис. сховищ, включаючи укриття в житлових будинках та великими громадськими бомбосховищами, побудованих у тунелях і здатних прихистити понад 2000 людей, протягом 4 місяців. В Україні на 44 млн населення лише 21 тис. сховищ, більшість з яких далеко не в ідеальному стані. Суттєва різниця. Такої кількості укриттів Швейцарія здобула завдяки своєму законодавству, суть якого полягає в тому, що всі будівлі збудовані після 1978 року, по закону повинні мати бомбосховище, яке здатне витримати вибух потужністю 12 МТ на відстані 700 метрів. Тож цілком ймовірно, що в разі глобальної ядерної війни, все населення Швейцарії залишиться в живих [13].

Також, для відновлення українських міст варто не забувати про такий цікавий напрям як «підземна урбаністика». Він є як ніколи актуальним у світовому містобудуванні, оскільки наша планета з кожним роком стає все більш перенаселеною. Особливо це помітно на прикладах мегаполісів США, Канади, Японії, Південної Кореї та ін. Вже сьогодні населення таких міст, як Мехіко, Стамбул, Шанхай, Нью-Йорк, Токіо становить від 11 до 18 мільйонів, а густота населення коливається в межах від 3 до 7 тисяч осіб на квадратний кілометр. За прогнозами, до 2025 року населення найбільших мегаполісів становитиме від 19 до 35 мільйонів людей у кожному. У разі коли вільного місця практично не залишилося, з'являються футуристичні, але при цьому життєво необхідні проекти будівництва великих підземних об'єктів. Певною мірою це узгоджується з японською концепцією містобудування: «На скільки місто росте вгору, на стільки ж воно має опускатися вниз».

Подібні підземні об'єкти давно існують у багатьох містах світу. Найчастіше, там розміщуються пересадочні залізничні вузли, підземні паркування, магазини, торговельно-розважальні комплекси, метро.

Тому з недавнього часу в підземній урбаністиці все виразніше формується нова концепція – перехід до створення підземних міст-дублерів. Головною особливістю такого підходу є те, що підземний простір розглядається як середовище постійного проживання міських жителів. Для цього необхідно вирішити найскладніші соціальні та науково-технічні проблеми світового масштабу [14].

Та і українські міста є чудовими прикладами того, як поверхня з кожним роком переважує себе новими забудовами. І при цьому, в країні відсутні важливі об'єкти інфраструктури. Мова йде про банальні криті арени, для проведення заходів світового рівня. Можливо, якою б фантастичною ідеєю це не було, варто було побудувати підземну арену-бункер. І тоді право проведення Євробачення у 2023 році залишилося за Україною.

Висновки та пропозиції. В результаті російської агресії, Україні завдано колосальні економічні та інфраструктурні збитки. Але, не зважаючи ні на що, Міністерство інфраструктури щодня проводить активні перемовини з країнами-партнерами, щодо їх участі у плані швидкого відновлення країни. І вже зараз, прем'єр-міністр України Денис Шмигаль оприлюднив план відновлення України, який оцінюється на сьогодні в 750 млрд. доларів. Він буде розділений на три ключові етапи:

Перший – це відновлення тут і зараз критичних для життя людей об'єктів.

Друга частина – fast recovery, відновлення після завершення бойових дій шкіл, лікарень, будівництво тимчасового житла.

Третій етап плану – це довгострокова трансформація.

І як би не було, подолавши всі труднощі, ми матимемо можливість раціонально та безпечно використати свій життєвий простір – поєднавши міську інфраструктуру, власний будинок та бомбосховище, можливо, у земних умовах, а, можливо, перейнявши чийсь досвід.

References

Література

1. Bui, Yu. V., Antoniuk, K. I. (2019). Rozbudova instytutsionalnoi infrastruktury pidtrymky sotsialnykh innovatsii dlia zabezpechennia staloho rozvytku rehionu [Development of the institutional infrastructure to support social innovations to ensure the sustainable development of the region]. *Rehionalna ekonomika = Regional economy*, № 2, P. 67–78 [in Ukrainian].
1. Буй Ю. В., Антонюк К. І. Розбудова інституціональної інфраструктури підтримки соціальних інновацій для забезпечення сталого розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 67–78.
2. Bell, D. (1999). Gryadushcheye postindustrialnoye obshchestvo. Opyt sotsialnogo prognozirovaniya [The coming post-industrial society. Experience of social forecasting]. Translation from English. Moscow: Academia. 944 p. [in Russian].
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования. Пер. с англ. М.: Academia, 1999. 944 с.
3. Levin, P. B. (2008). Ekonomichnyi mekhanizm sotsialnoi infrastruktury: stan i perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Economic mechanism of social infrastructure: state and prospects of development: monograph]. Kyiv: Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine. 313 p. [in Ukrainian].
3. Левін П. Б. Економічний механізм соціальної інфраструктури: стан і перспективи розвитку: монографія. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 313 с.
4. Novikova, O. F., Amosha, O. I., Shaulska, L. V. et al. (2010). Upravlinnia liudskym ta sotsialnym rozvytkom u rehionakh Ukrainy: monohrafiia [Management of human and social development in the regions of Ukraine: monograph]. Donetsk: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 488 p. [in Ukrainian].
4. Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України: монографія. Авт. кол.: О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Л. В. Шаульська та ін. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 488 с.
5. Novikova, O. F., Amosha, O. I., Antoniuk, V. P. et al. (2012). Stalyi rozvytok promyslovoho rehionu: sotsialni aspekty: monohrafiia [Sustainable development of the industrial region: social aspects: monograph]. Donetsk: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. 534 p. [in Ukrainian].
5. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: монографія. Авт. кол.: О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. НАН України, Ін-т економіки промсті. Донецьк, 2012. 534 с.
6. Bandur, S. I., Zaiats, T. A., Kutsenko, V. I. et al. (2006). Sotsialnyi rozvytok Ukrainy: suchasni transformatsii ta perspektyvy [Social development of Ukraine: modern transformations and perspectives]. Ed. B. M. Danylyshyn. Cherkasy: Brama – Ukraina. 760 p. [in Ukrainian].
6. Соціальний розвиток України: сучасні трансформації та перспективи. Авт. кол.: С. І. Бандур, Т. А. Заяць, В. І. Куценко та ін. За заг. ред. Б. М. Данилишина. Черкаси: Брама – Україна, 2006. 760 с.
7. Kutsenko, V. I., Udovichenko, V. P., Ostafiichuk, Ya. V. (2003). Sotsialna derzhava (problemy teorii, metodolohiia, praktyka) [Social state (problems of theory, methodology, practice)]. Kyiv: Zapovit. 228 p. [in Ukrainian].
7. Куценко В. І., Удовіченко В. П., Остафійчук Я. В. Соціальна держава (проблеми теорії, методологія, практика). К.: Заповіт, 2003. 228 с.
8. Novikov, V. M. (2005). Polityka rozvytku sotsialnoi infrastruktury: pidsumky ta problemy [Social infrastructure development policy: results and problems]. *Демографія та соціальна*
8. Новіков В. М. Політика розвитку соціальної інфраструктури: підсумки та проблеми. *Демографія та соціальна*

- problems]. *Demografia ta sotsialna polityka = Demography and social policy*, № 1, P. 125–133 [in Ukrainian].
9. Yahodka, A. H. (2000). *Sotsialna infrastruktura i polityka: navch. Posibnyk [Social infrastructure and politics: a study guide]*. Kyiv: KNEU. 212 p. [in Ukrainian].
10. Analytical portal «Slovo i dilo». URL: <https://cutt.ly/PL66Wyn> [in Ukrainian].
11. Riabokon, N. (2015). *Istoriia suchasnoi arkhitektury Izrailiu [History of modern architecture of Israel]. Istorychni midrashi Pivnichnoho Prychornomia = Historical Midrashes of the Northern Black Sea Region*. Chairman ed. M. M. Shytiuk. Vol. IV, Tom II. Mykolaiv: Typohrafiia Shamrai. P. 317–321 [in Ukrainian].
12. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
13. DW video siuzhet «Shveitsariia – kraina bankiv, syru i... bunkeriv» [DW video story "Switzerland is a country of banks, cheese and... bunkers"]. URL: <https://p.dw.com/p/2ohlL> [in Ukrainian].
14. Haiko, H. I. (2019). *Kompleks priorytetnykh zavdan dlia systemnoho rozvytku pidzemnoi urbanistyky [A complex of priority tasks for the systematic development of underground urbanism]. Forum hirnykiv – 2019: materialy mizhnar. nauk.-tekhn. konf. (26–27 veres. 2019 r.) do 120-richchia zasnovannia universytetu. Dnipro: Zhurfond. P. 171–175 [in Ukrainian].*
- політика. 2005. № 1. С. 125–133.
9. Ягодка А. Г. Соціальна інфраструктура і політика: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 212 с.
10. Аналітичний портал «Слово і діло». URL: <https://cutt.ly/PL66Wyn>.
11. Рябоконт Н. Історія сучасної архітектури Ізраїлю. *Історичні мідраші Північного Причорномор'я*. Голов. ред. М. М. Шитюк. Вип. IV. Том II. Миколаїв: Типографія Шамрай, 2015. С. 317–321.
12. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
13. DW відео сюжет «Швейцарія – країна банків, сиру і... бункерів». URL: <https://p.dw.com/p/2ohlL>.
14. Гайко Г. І. Комплекс пріоритетних завдань для системного розвитку підземної урбаністики. *Форум гірників – 2019: матеріали міжнар. наук.-техн. конф. (26–27 верес. 2019 р.) до 120-річчя заснування університету*. Дніпро: Журфонд, 2019. С. 171–175.

УДК 33.012.8-045.45+658.114.2+005.591.452

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.8

Мар'яна С. Шкода

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ
ПАРТНЕРСТВА МІЖ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК ГОСПОДАРСЬКИМИ СУБ'ЄКТАМИ**

Статтю присвячено дослідженню широкого кола проблем, пов'язаних зі специфікою сучасних процесів економічної інтеграції. Встановлено, що серед розвинутих країн світу спостерігається зростання партнерства між організаціями, в яких організаційні та функціональні структури не змінюються, але посилюється процес спільної взаємодії, що породжує сприятливі умови для розвитку партнерства на основі інтегрованих і квазіінтегрованих взаємозв'язків та економіки територій їх базування. Інтеграційні тенденції в умовах прискорених темпів глобалізації, зростання невизначеності, ринкової турбулентності та структурних трансформацій національної економіки зумовлюють пошук узгодження інтересів суб'єктів-партнерів, що актуалізує необхідність цього дослідження, метою якого є вивчення особливостей економічної інтеграції в контексті розвитку партнерства між організаціями як господарськими суб'єктами. Методичну основу роботи формує комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які було використано для вирішення поставлених завдань, зокрема: методи історичного, логічного та порівняльного аналізу – для розкриття еволюційних засад розвитку інтеграційних процесів та дослідження проблемології інтеграції через призму мети дослідження. У статті проаналізовано теоретико-методологічні засади становлення економічної інтеграції, представлені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Опрацьовано проблемологію інтеграційних процесів, зокрема, з позицій кластерної теорії, теорії мережевої організації, теорії систем, теорії конкурентних переваг взаємодії та теорії організацій. Узагальнено передумови, що впливають на інтеграцію бізнес-структур під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Аргументовано, що сучасні інтеграційні процеси в частині розвитку взаємовідносин між організаціями як господарськими суб'єктами цим не вичерпуються. Доведено, що економічна інтеграція проявляється як в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і в створенні один одному сприятливих умов для здійснення економічної діяльності та зняття взаємних бар'єрів, що відкриває нові перспективи для подальших досліджень.

Ключові слова: інтеграція; інтеграційні процеси; мережева економіка; бізнес-структури; інтегровані структури бізнесу.

Марьяна С. Шкода

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина
**ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ В КОНТЕКСТЕ
РАЗВИТИЯ ПАРТНЕРСТВА МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИЯМИ
КАК ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ СУБЪЕКТАМИ**

Статья посвящена исследованию широкого круга проблем, связанных со спецификой современных процессов экономической интеграции. Установлено, что среди развитых стран мира наблюдается рост партнерства между организациями, где организационные и функциональные структуры не изменяются, но усиливается процесс совместного взаимодействия, что порождает благоприятные условия для развития партнерства на основе интегрированных и квазиинтегрированных взаимосвязей и экономики территорий их базирования. Интеграционные тенденции в условиях ускоренных темпов глобализации, роста неопределённости, рыночной турбулентности и структурных трансформаций национальной экономики обуславливают поиск согласования интересов субъектов-

партнёров, что актуализирует необходимость этого исследования, целью которого является изучение особенностей экономической интеграции в контексте развития партнерства между организациями как хозяйственными субъектами. Методическую основу работы формирует комплекс общенаучных и специальных методов, которые были использованы для решения поставленных задач, в частности: методы исторического, логического и сравнительного анализа для раскрытия эволюционных принципов развития интеграционных процессов и исследования проблемологии интеграции через призму цели исследования. В статье проанализированы теоретико-методологические основы становления экономической интеграции, представленные в трудах отечественных и зарубежных учёных. Проработана проблемология интеграционных процессов, в частности, с позиций кластерной теории, теории сетевой организации, теории систем, теории конкурентных преимуществ взаимодействия и теории организаций. Обобщены предпосылки, влияющие на интеграцию бизнес-структур под влиянием внешних и внутренних факторов. Аргументировано, что современные интеграционные процессы в части развития взаимоотношений между организациями как субъектами хозяйствования этим не исчерпываются. Доказано, что экономическая интеграция проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании друг другу благоприятных условий для осуществления экономической деятельности и снятия взаимных барьеров, что открывает новые перспективы для дальнейших исследований.

Ключевые слова: интеграция; интеграционные процессы; сетевая экономика; бизнес-структуры; встроенные структуры бизнеса.

Mariana S. Shkoda

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

THE SPECIFICS OF ECONOMIC INTEGRATION IN THE CONTEXT OF ENHANCING PARTNERSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONS AS BUSINESS ENTITIES

The article discusses a wide range of issues related to exploring the specifics of modern process of economic integration. In particular, across the developed countries globally, an increase in the number of partnerships between organizations has been observed. However, their organizational and functional structures do not change whereas their joint interaction is demonstrating considerable growth which contributes to building favourable environment for partnership development based on integrated and quasi-integrated relationships and the economy of host territories. Integration trends in rapidly expanding globalization settings, increasing uncertainty, market turbulence and structural transformations of the national economy challenge the need to search for coordination of the interests of partner entities, thus providing important implications for this research. A purpose of this study is to explore the specifics of economic integration in the context of enhancing partnerships between organizations as business entities. The paper seeks to provide insights into theoretical and methodological foundations of the economic integration concept in the works of domestic and foreign scholars. The methodological framework covers a set of general and special research methods that were used to address the objectives set, in particular the following methods have been employed: methods of historical, logical and comparative analysis - to reveal the evolution of integration development and to tackle the integration problemology through the prism of the research goal. The study develops a problemology of integration processes, in particular, from the position of cluster theory, network organization theory, systems theory, the theory of competitive advantages of interaction, and the organizational theory. The findings consider a set of prerequisites affecting the integration of business structures under the influence of external and internal factors. It is argued that modern

integration processes in terms of fostering relationships between organizations as business entities are not limited by the above. The research results have verified that economic integration might be characterized both by the expansion and deepening of industrial and technological ties, joint use of resources, pooling of capital. Apart from that, economic integration is viewed as an impetus in forging mutually beneficial environment to facilitate better business performance as well as assists in eliminating barriers which consequently suggests new perspectives for further research.

Keywords: *integration; integration processes; network economy; business structures; integrated business structures.*

Постановка проблеми. Новітні глобальні технологічні тренди характеризуються інтенсифікацією п'ятої промислової революції та переходом світової економіки до шостого технологічного укладу та економіки знань. Тоді як промислова економіка визначає вертикальну інтеграцію, економіка знань стимулює утворення міжорганізаційних відносин та ділові домовленості, що будуються в мережах. У цьому контексті спостерігається розвиток національних екосистем і кластерів другого рівня, а також поширення партнерської взаємодії між кластерними структурами в глобальному вимірі, що значно актуалізує необхідність дослідження особливостей економічної інтеграції в частині розвитку взаємовідносин між організаціями як господарськими суб'єктами.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Теоретико-методологічну основу розвитку економічної інтеграції складають результати досліджень у різних галузях науки. Так, дослідження в частині психології і соціології дають необхідні знання для розуміння специфіки структури взаємодій між суб'єктами партнерства [1], предикторів домінування в мережі, ролі справедливості і довіри, балансу інтересів суб'єктів в партнерстві [7], специфічних комплексів взаємин і можливостей їх розгляду за різними критеріями [8].

Сучасні дослідження у сфері соціальних мереж [2] і соціального капіталу [6] демонструють зростаючу роль таких чинників, як довіра, комунікативність, норми і правила поведінки, які є основою припущення, що «вигода, яка акумулюється через партнерство в групі, є підґрунтям евентуальної солідарності» [3]. Основоположник неокласичної економічної школи Альфред Маршал доводить, що стратегічна можливість об'єднання комплементарних ресурсів з метою досягнення динамічного синергетичного результату стає сильним мотиватором для інтеграції бізнес-структур [12]. Продовжуючи теорію А. Маршала, американська дослідниця-економіст Дж. Ліу розглядає в своїх дослідженнях динамічний синергетичний результат як одну з найважливіших умов успішності при мережевому партнерстві [9].

У рамках теорії стейкхолдерів стають актуальними проблеми узгодження дезидератів у мережі взаємин як предикторів утримання цілісності системи взаємин, у т.ч. з урахуванням специфіки та значущості поставлених завдань у мережі [20].

Дослідження в галузі мезоекономіки [17] і кластерних ініціатив [19] систематизували уявлення про різні погляди на конкуренцію, виділивши її особливий вид, зокрема, у сфері співробітництва між фірмами – «конкурентну співпрацю».

Значний внесок у дослідження питань формування мережевих структур, специфіки різних форм взаємодії в інтегрованих та квазіінтегрованих структурах, виокремлення і систематизацію ключових ознак мережевих організацій реалізувала М. Шерешева [24]. У своїй праці «Форми мережевих взаємодій компаній» вона зазначає, що взаємодіяльність у мережевих структурах відрізняються більшою складністю, ніж традиційні контрактні взаємодії одного учасника з іншим партнером або одного учасника з групою партнерів.

Підсилює складність управління системою взаємовідносин якісного підприємства з незалежними суб'єктами мережевої структури добровільне делегування частини своїх прав з управління створеному органу управління в мережевій структурі (координаційному центру, центру розвитку, спецорганізації і т. ін.).

Незважаючи на значну кількість досліджень, можемо констатувати, що за основу в наукових роботах як вітчизняних так і зарубіжних авторів взяті розробки в частині інтегрованих та квазіінтегрованих процесів, нами поставлено мету дослідити особливості економічної інтеграції в частині розвитку партнерства між організаціями як господарськими суб'єктами.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Розглядаючи основні етапи світових процесів інтеграції, можемо відзначити, що впродовж XIX–XX століть американська економіка була фундаментом основних тенденцій інтеграційних процесів у формі злиття та поглинання.

Професор економіки і фінансів Коледжу бізнесу Університету Фарлея Дікінсона П. Гохан виділяє в історії США п'ять етапів злиття, так званих "хвиль" злиття, підкреслюючи, що ці періоди характеризуються циклічністю – сплески процесів злиття змінювалися спадами. Перші чотири "хвилі" датуються 1897–1904 рр., 1916–1929 рр., 1965–1969 рр. і 1984–1989 рр., п'ята доводиться на середину 1990-х – початок 2000-х років.

Безумовно, подібні процеси стосуються не лише американського досвіду, проте варто додати, що у форматі глобалізації вони типові для економік всіх країн світу.

У різних країнах ступінь і характер інтеграції суб'єктів бізнесу різняться – кожна країна у виборі найкращих шляхів орієнтується на національні традиції, досягнутий рівень розвитку економіки і найбільш нагальні економічні проблеми [20].

Значним доробком у вивчення теоретико-методологічних основ інтеграційних процесів є наукові праці професорки М.В.Босовської, в яких авторка в процесі гносеологічно-еволюційних структуризацій концептуальних підходів до дослідження інтеграцій виділяє 96 доктрин та концепцій, розкриває недоліки й переваги інтеграційних процесів в межах кожної теорії [21].

Спираючись на дослідження М.В.Босовської, нами опрацьовано проблемологію інтеграційних процесів, зокрема, в частині кластерної теорії, теорії мережевої організації, теорії систем, теорії конкурентних переваг взаємодії та теорії організацій (табл. 1).

Таблиця 1

Проблемологія інтеграції через призму мети дослідження

На- прям	Проблемологія (теорія)	Представники класичної школи економіки та сучасні вчені	Домінанта підходу
Загальнонауковий напрям	Інтеграція- конкурентна співпраця (<i>Теорія конкурентних переваг взаємодії</i>)	І. Ансоф, М. Войнаренко, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Горбатов, О. Горняк, М. Портер, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов, Ф. Шерер	Інтеграційну взаємодію розгля- нуто як джерело міжоргані- заційних конкурентних переваг; поєднано макроекономічний аналіз конкурентних переваг країни з дослідженням відмін- ностей розвитку фірм, що засто- совують інтеграційні стратегії.
	Інтеграційні підходи в кластерних структурах (<i>Кластерна теорія</i>)	М. Амоша, М. Афанасьєв, Е. Бергман, М. Войнаренко, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Готра, А. Гранберг, М. Єрмошенко, Ю. Іванов, Н. Канищенко, А. Клайкнехт, Ю. Ковальова, І. Кукса, М. Кастельс, А. Маршал, В. Маргасова, В. Мітенєв, А. Пилипенко, Т. Сахно, І. Штулер	Досліджено кластери як організаційну просторово- виробничу форму консолідації зусиль зацікавлених сторін, спрямованих на досягнення конкурентних переваг.

Закінчення табл. 1

На- прям	Проблемологія (теорія)	Представники класичної школи економіки та сучасні вчені	Домінанта підходу
	Інтеграційні підходи в мережевих структурах (Теорія мережевої організації)	А. Афанасьєв, Ж. Жигалкевич, М. Кастельс, В. Куперман, М. Румянцева, Й. Рюегг-Штюром, Р. Патюрель, А. Пилипенко, С. Полонський, О. Третьяк, Р. Уоллерс, Л. Федулова, С. Хижа, М. Шерешева	Досліджено інтеграцію на основі мережевих формувань, що характеризується структурою вільно-пов'язаної сукупності принципів рівноправних та незалежних партнерів.
	Підходи на основі інтеграційних процесів (Теорія «гордині»)	В. Амбросов, Г. Антонов, Н. Гончарова, Ю. Гончаров, Т. Ковальчук, О. Кузьмін, М. Манілич, М. Мельник, О. Ніфатова, М. Окландер, О. Третьяк, О. Уільямсон, В. Щербак	Визначено сутність синергетичного ефекту в процесах таких інтеграційних процесів як злиття і поглинання.
	Інтеграційні підходи на основі державно-приватного партнерства (Кластерна теорія)	О. Амоша, В. Варнавський, О. Головінов, М. Диха, А. Зельднер, В. Клименко, В. Ляшенко, Г. Пилипенко, І. Ситник, Р. Уоллес, М. Циганкова, М. Шкода	Інтеграція довгострокового характеру між державним і приватним секторами, в межах якої вони спільно розробляють та надають суспільству продукти та послуги на основі розподілу ризиків, витрат і ресурсів, пов'язаних із цими продуктами та послугами.
	Синергетичний ефект від інтеграційної взаємодії бізнес-структур (Синергетична теорія)	І. Бланк, Л. Гребиньяк, М. Долішній, Ф. Еванс, С. Єрохін, В. Кузьмінський, В. Решетило, Л. Руденко, О. Третьяк, Д. Чернавський	Досліджено інтеграцію з позиції оцінювання перспективних можливостей взаємного зближення, об'єднання економічних суб'єктів у напрямі досягнення синергії.
	Моделювання партнерства в межах інтегрованої структури (Теорія організацій)	Л. Ганущак-Єфіменко, В. Геєць, С. Єрохін, Я. Жаліло, Т. Клебанова, В. Кучеренко, Є. Мішенін, А. Пилипенко, Н. Полянська, Г. Ромашкіна, П. Сенге, В. Тарасов, А. Тонких	Запропоновано моделювання і підвищення ефективності діяльності інтеграційних структур на основі партнерства, за допомогою сучасних технологій на основі перебудови наявної технічної та управлінської підсистем.
	Управління інтеграційними структурами як відкритою системою (Теорія систем)	С. Авдашева, А. Белковський, І. Владімірова, Д. Герберт, М. Георгіаді, В. Дементьев, Д. Карапетян, М. Кизим, А. Макулов, Е. Ніколс, І. Савченко, А. Хачатуров, Р. Хенфілд	Досліджено інтеграцію як формування та розвиток відкритої складної соціотехнічної системи.

Джерело: опрацьовано та систематизовано автором на основі [2, 3, 6, 9–11, 20–22, 24].

До базових підстав проведення інтеграційного процесу значна кількість науковців [21–24] відносять: мотиви, причини, стимули та зовнішні й внутрішні чинники.

На думку зарубіжного науковця Е. Пенросе [14], доцільність інтеграції підприємств визначається можливістю знайти більш ефективні методи вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності, зокрема, автор виділяє кілька мотивів, які спонукають до інтеграції:

1. *Фінанси:*

Залучення коштів для розширеного відтворення.

2. *Виробництво:*

- централізація функцій технічного оснащення виробництва;
- збільшення капітальних вкладень у технічне переозброєння;
- надання технічної і виробничої допомоги;
- підвищення кваліфікації працівників через систему навчання.

3. *Управління персоналом:*

- створення департаменту в об'єднанні;
- можливість підбору досвідчених фахівців;
- створення внутрішньофірмової біржі працівників.

4. *НДДКР:*

- придбання для спільного використання патентів і ліцензій;
- нові розробки для внутрішнього користування;
- надання допомоги у впровадженні розроблених технологій.

5. *Логістика:*

- зниження витрат на постачальницько-збутову діяльність;
- скорочення часу на тривалість перевезення і зберігання продукції;
- створення надійного, безперебійного руху товару.

6. *Облік і контроль* – створення системи обліку і контролю, вирішення проблеми управління бізнесом при постійному контролі.

7. *Зовнішньоекономічна діяльність:*

- об'єднання зусиль в освоєнні зарубіжного ринку.

8. *Сервісне обслуговування:*

- виробниче;
- передпродажне;
- післяпродажне.

9. *Маркетинг:*

- гнучке реагування на умови ринку.

10. *Економіка:*

- створення ефективних систем планування бізнесу;
- розроблення інвестиційних проектів та їх реалізація.

Доктор Тімоті Дж. Гальпін, головний стратегічний директор та помічник директора з програм у Лабораторії прикладної фізики Університету Джона Гопкінса (JHU/APL) та його асистент Хендон Марк у своїй роботі «Повне керівництво із злиття і поглинання компаній» виділяють такий перелік підстав інтеграції [23, с. 140]:

- необхідність відновлення зруйнованих виробничо-технологічних зв'язків і структурної перебудови виробництва, при цьому, на думку авторів, неможливо вдосконалювати бізнес без координації діяльності всіх ланок технологічного ланцюжка і залучення значних фінансових і специфічних ресурсів;

- зміни кон'юнктури ринку, що змушують компанії об'єднуватися для отримання можливості диверсифікувати ризики;

- зниження транзакційних витрат як наслідок зміни характеру взаємовідносин між підприємствами в ході економічної реформи.

Отже, на основі даних досліджень, узагальнимо передумови, що впливають на інтеграцію бізнес-структур під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників (табл. 2).

Таблиця 2

Передумови інтеграції бізнес-структур

<i>Орієнтири</i>	<i>Зовнішні чинники</i>	<i>Внутрішні чинники</i>
<i>Організаційні</i>	1. Криза. 2. Зростання конкуренції, обумовлене: а) новими конкурентами; б) новими товарами. 3. Державне регулювання: а) законодавство, б) бюджетно-фіскальна, кредитно-грошова політика. 4. Поява нових організаційних форм у бізнесі.	1. Спільна участь у розробленні організаційних політик у бізнесі: - маркетингової; - асортиментної; - логістичної; - цінової; - інноваційної. 2. Удосконалення менеджменту.
<i>Економічні</i>	1. Інфляція. 2. Стан економіки галузі. 3. Транскордонний рух капіталу.	1. Зміна структури власності. 2. Зростання рентабельності. 3. Курс акцій.
<i>Технічні</i>	1. Поява принципово нових технологій.	1. Модернізація виробництва. 2. Удосконалення технології виробництва.
<i>Соціальні</i>	1. Зміна підприємницького клімату 2. Рівень соціальної напруженості 3. Міграція	1. Кадрова політика. 2. Зростання заробітної плати, розширення соціальних гарантій. 3. Режим роботи.
<i>Інфраструктурні</i>	1. Поява джерел інновацій. 2. Більше охоплення ринку, гнучке реагування, зручність.	1. Удосконалення інформаційного забезпечення. 2. Накопичення науково-технічних знань.

Джерело: запропоновано автором.

Наступним етапом у процесі інтеграції в частині розвитку партнерства між організаціями як господарськими суб'єктами зарубіжний науковець В. Кушлін пропонує виділяти такі форми інтегрованої взаємодії:

- явні, які засновані на жорстких корпоративних майнових зв'язках;
- явні види інтеграції м'якого типу, що не забезпечують повного контролю над менеджментом і діяльністю інтегрованого суб'єкта;
- приховані м'які форми інтегрованої взаємодії, засновані на довгострокових договірних господарських і кредитних відносинах;
- асоціативні (м'які) форми інтегрованої взаємодії підприємств малого і середнього бізнесу [22].

Проте подана класифікація, зокрема, на думку М. Шерешової [24], є неточною, оскільки не зрозуміло, куди в такій класифікації відносити участь невеликих компаній у м'яких формах інтегрованої взаємодії, заснованих на довгострокових договірних відносинах.

Скандинавський дослідник Рон Бошма запропонував класифікувати форми інтеграції господарюючих суб'єктів залежно від типу (виду) інтеграції, методу (способу) їх утворення і тривалості функціонування (табл. 3).

Таблиця 3

Форми інтегрованих структур бізнесу			
ФОРМИ НАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ			
КОМЕРЦІЙНІ (ІНСТИТУЦІЙНІ)			
Горизонтальна інтеграція	ПУЛИ, КОНВЕНЦІ		Усні домовленості про спільну діяльність. Повна виробнича і комерційна самостійність.
	КАРТЕЛІ		Юридично оформлена спільна діяльність. Повна виробнича та комерційна самостійність.
	СИНДИКАТИ		Втрата комерційної самостійності. Збереження виробничої самостійності.
ФОРМИ МІЖНАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ			
Вертикальна інтеграція	ХОЛДИНГИ	ТРЕСТИ	Втрата виробничої і комерційної самостійності. Право акціонера на частку прибутку.
		КОНЦЕРНИ	Втрата виробничої і комерційної самостійності. Наявність загального фінансового центру.
	ОСОБЛИВОСТІ ХОЛДИНГОВОЇ СТРУКТУРИ	КОНСОРЦІУМИ	Втрати виробничої і комерційної самостійності. Наявність єдиного технологічного ланцюжка.
		КОНГЛОМЕРАТИ	Втрати виробничої і комерційної самостійності. Єдина організаційна та інвестиційна політики.
НЕКОМЕРЦІЙНІ			
	АСОЦІАЦІЇ (СПІЛКИ)		Об'єднання капіталу кількох корпорацій для управління з некомерційного центру
	ФОНДИ		Об'єднання коштів організацій і громадян у вигляді краудфандингу або фандрайзингу для досягнення цілей Фонду
	СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ		Об'єднання коштів громадян для досягнення прийняттого рівня - споживання учасників зі скороченням витрат на споживчі товари
КОМЕРЦІЙНІ (ІНСТИТУЦІЙНІ)			
ФОРМИ МІЖНАЦІОНАЛЬНИХ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ			
	Транснаціональні корпорації (ТНК)		Об'єднання корпорацій, зареєстрованих в одній країні, територій різних країн для формування банківських, виробничих і комерційних структур з мінімальними витратами і єдиною споживчою комерційною мережею для формування споживчого моносвіту (глобалізації)

Закінчення табл. 3

Глобальні цифрові (неінституціональні)		
	Комерційні мережеві соціальні корпорації	Об'єднання споживачів інтернет технологій по інтересам із заміною пошти, телефону, фотоальбому, кінозалу і ін.
	Мережеві організації банків, торгівлі, кафе/ресторани та послуг	Об'єднання споживачів різних товарів заміна на електронні реальних банків, магазинів, закладів громадського харчування; без офісів, без основних і оборотних засобів і без податків на майно

Джерело: [20].

Наведена в таблиці 3 класифікація є, по суті, класифікацією традиційних форм інтеграції, оскільки основна частина нових форм виявляється за її межами. Проте, варто зазначити, що погляди вчених не завжди збігаються щодо критеріїв класифікації інтеграційних форм. Так, наприклад, М. Петров [15] розглядає тільки одну з форм гібридної інтеграції – стратегічний альянс, який, на його думку, має розташовуватися в таблиці на одній позиції з консорціумом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вивчаючи дослідження науковців щодо економічної інтеграції в частині розвитку взаємовідносин між організаціями як господарськими суб'єктами, можна констатувати, що інтеграційні процеси насамперед пов'язують із встановленням контролю над власністю.

Разом з тим, треба зазначити, що сучасні інтеграційні процеси цим не вичерпуються. Економічна інтеграція проявляється як в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і в створенні один одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів, що стає основою подальших досліджень.

References

Література

- | | |
|---|--|
| <p>1. Emery, S., Ellis, W. M. (2005). <i>Chlavatnatol Thailand: Compatative Innovation Strategies</i>. Bangkok.</p> <p>2. Feser, E., Bergman, E. (2000). National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis. <i>Region. Stud.</i>, Vol. 34, No. 1, P. 4–6.</p> <p>3. Freeman, C. (2008). <i>Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics</i>. SPRU, University of Sussex, UK. 288 p.</p> <p>4. Ganushchak-Efimenko, L. M., Shkoda, M. S., Nifatova, O. M. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. <i>Management</i>, Vol. 27, No. 1, P. 111–118. DOI: https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.10.</p> <p>5. Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O. (2018). Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships on building brand</p> | <p>1. Emery S., Ellis W. M. <i>Chlavatnatol Thailand: Compatative Innovation Strategies</i>. Bangkok, 2005.</p> <p>2. Feser E., Bergman E. National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis. <i>Region. Stud.</i> 2000. Vol. 34, No. 1. P. 4–6.</p> <p>3. Freeman C. <i>Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics</i>. SPRU, University of Sussex, UK, 2008. 288 p.</p> <p>4. Ganushchak-Efimenko L., Shkoda M., Nifatova O. Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. <i>Management</i>. 2018. Vol. 27. No. 1. P. 111–118. DOI: https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.10.</p> <p>5. Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O. Assessing the effects of socially responsible strategic partnerships</p> |
|---|--|

- equity of integrated business structures in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*, Vol. 9, Iss. 4, P. 715–730.
6. Grossman, G., Helpman, E. (1990). Capital, Technology and Economic Growth. *American Economic Review*, May, P. 86.
7. Guidelines for Successful Public – Private Partnerships. European Commission Directorate-General Regional Policy, 2003. 100 p.
8. Johnston, R. (1995). The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with Overall Service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2.
9. Lai, Y. L., Hsu, M. S., Lin, F. J., Chen, Y. M., Lin, Y. H. (2014). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*.
10. Marston, M. R. Beyond words: Testing alignment among inter-organizational performance measures. URL: https://www.researchgate.net/publication/243460025_Beyond_words_Testing_alignment_among_inter-organizational_performance_measures.
11. Margasova, V. (2021). Insights into international best practices in integrated cluster management. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, No. 1 (155), P. 37–44.
12. Marshall, A. (1920). Principles of Economics. 8th Edition. London: Macmillan and Co Ltd. 71 p.
13. Nifatova, O. M., Shkoda, M. S. (2017). Aktyvizatsiia polityky innovatsiinoho rozvytku cherez utvorennia innovatsiinykh klasteriv yak formy derzhavnopryvatnoho partnerstva [Enhancing the innovative development policy through building innovation clusters in the framework of public-private partnership]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, No. 6 (117),
- on building brand equity of integrated business structures in Ukraine. *Oeconomia Copernicana*. 2018. Vol. 9, Iss. 4, P. 715–730.
6. Grossman G., Helpman E. Capital, Technology and Economic Growth. *American Economic Review*. May 1990. P. 86.
7. Guidelines for Successful Public – Private Partnerships. European Commission Directorate-General Regional Policy, 2003. 100 p.
8. Johnston R. The Zone of Tolerance: Exploring the Relationship Between Service Transactions and Satisfaction with Overall Service. *International Journal of Service Industry Management*. 1995. Vol. 6, No. 2.
9. Lai Y. L., Hsu M. S., Lin F. J., Chen Y. M., Lin Y. H. The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, 2014.
10. Marston M. R. Beyond words: Testing alignment among inter-organizational performance measures. URL: https://www.researchgate.net/publication/243460025_Beyond_words_Testing_alignment_among_inter-organizational_performance_measures.
11. Margasova V. Insights into international best practices in integrated cluster management. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2021. № 1 (155). С. 37–44.
12. Marshall A. Principles of Economics. 8th Edition. London: Macmillan and Co Ltd. 1920. 71 p.
13. Ніфатова О. М., Шкода М. С. Активізація політики інноваційного розвитку через утворення інноваційних кластерів як форми державно-приватного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6 (117), С. 110–120.

P. 110–120 [in Ukrainian].

14. Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press, 304 p.

15. Petrov, D. E. (2015). The relationship of integration of the structural elements of the system of Russian law and unification of legislation. *Special features of modern legal systems: cases and collisions: monograph*. Ed. by L. Shlossman. Vienna: «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. Vol. 6. P. 83–94.

16. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, P. 295–336.

17. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, No. 68(3), P. 79–91.

18. Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, № 5, P. 71.

19. Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*, Nr. 5, P. 3–23.

20. Science in Sweden. Ed. T. Frangsmir. USA, 1989.

21. Bosovska, M. V. (2015). Intehratsiini protsesy v turizmi: monohrafiia [Integration processes in tourism: monograph]. Kyiv National University of Trade and Economics. 832 p. [in Ukrainian].

22. Kushlyn, V. Y. (2004). Traektoryy ekonomicheskikh transformatsiy [Trajectories of economic transformations]. Moscow: Economics. 310 p. [in Russian].

23. Halpyn, T. Dzh., Khondon, M. (2005). Polnoe rukovodstvo po slyaniyam y pohloshcheniyam kompaniy [The Complete Guide to Mergers and Acquisitions]. Moscow: Williams. 240 p. [in Russian].

24. Sheresheva, M. Yu. (2010). Formy setevoho vzaymodeistviya kompaniy: monohrafiya [Forms of network interaction of the company: monograph]. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics. 339 p. [in Russian].

14. Penrose E. The theory of the growth of the firm. Oxford University Press, 1959. 304 p.

15. Petrov D. E. The relationship of integration of the structural elements of the system of Russian law and unification of legislation. *Special features of modern legal systems: cases and collisions: monograph*. Ed. by L. Shlossman. Vienna: «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2015. Vol. 6. P. 83–94.

16. Powell W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. 1990. Vol. 12. P. 295–336.

17. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. No. 68 (3). P. 79–91.

18. Romer P. M. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98. № 5. P. 71.

19. Rosenfeld S. A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies*. 1997. Nr. 5. Pp. 3–23.

20. Science in Sweden. Ed. T. Frangsmir. USA, 1989.

21. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 832 с.

22. Кушлин В. Ю. Траектории экономических преобразований. М.: Экономика, 2004. 310 с.

23. Галпин Т. Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний. М.: Вильямс, 2005. 240 с.

24. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компании: монография. Москва: Издательский дом ГУ Высшей школы экономики, 2010. 339 с.

УДК 338.124.4:33.05-044.372+164.034

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.9

Юрій Д. Городецький
ТОВ «Хайсенс Україна», Київ, Україна
ПРЕДИКТИВНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
У СКЛАДНИХ ТА НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

У статті розкрито практичні аспекти застосування аналітичного методу обліку залежностей сегментації закупівель, обсягів продажу та оборотності окремих товарів на складах для оптимізації роботи відділів стратегічного та оперативного маркетингу на мікро- та макрорівнях в умовах нестабільної економіки, складних економічних реаліях та в періоди політичної нестабільності. Підкреслюється, що в кризових ситуаціях грамотна та ефективна робота відділів маркетингу залишається основним фактором утримання частки ринку та розвитку компанії загалом. Встановлено, що сучасна криза, яка виникла на тлі війни, не враховувалася маркетинговими службами та аналітиками українських компаній, тому більшість з них виявилось неготовими до таких викликів. У роботі представлено основні напрями, особливості та методи предиктивних маркетингових досліджень діяльності торговельного підприємства для визначення стратегії антикризового маркетингу у складних оперативних умовах. Надано практичні рекомендації щодо зміни продуктового портфеля, ціноутворення, політики збуту та просування в умовах кризи. Доведено, що в період нестабільності важливою умовою успіху роботи відділу маркетингу є його динамічність, оперативність, здатність швидко змінювати напрям докладання зусиль, а головне – висока сфокусованість на комерційному результаті та багатогранності інтересів цільової аудиторії. Наголошується, що антикризове управління маркетингом підприємства має будуватися на принципах ранньої діагностики, системності в розподілі бюджету, а також на постійному прогнозуванні комерційного результату в короткостроковій перспективі та його залежності від зміни зовнішніх умов. Крім того, стратегічно важливим є негайна реакція на фактори, що дестабілізують ситуацію, а також здійснення постійного аналізу діяльності конкурентів та змін у купівельній спроможності цільової аудиторії. Зважаючи на високу ймовірність частого повторення кризових явищ, розвиток та вдосконалення персоналу в галузі антикризового маркетингу має стати обов'язковою частиною професійної підготовки в компаніях, які працюють в Україні.

Ключові слова: криза; оперативний маркетинг; аналіз діяльності підприємства; предиктивний аналіз; аналітичний маркетинг; антикризовий маркетинг; внутрішній маркетинг; стратегічний маркетинг.

Юрий Д. Городецкий
ООО «Хайсенс Украина», Киев, Украина
ПРЕДИКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В СЛОЖНЫХ И НЕСТАБИЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

В статье раскрыты практические аспекты применения аналитического метода учёта зависимостей сегментации закупок, объёмов продаж и оборачиваемости отдельных товаров на складах для оптимизации работы отделов стратегического и оперативного маркетинга на микро- и макроуровнях в условиях нестабильной экономики, сложных экономических реаліях и в периоды политической нестабильности. Подчёркивается, что в кризисных ситуациях грамотная и эффективная работа отделов маркетинга остаётся основным фактором удержания доли рынка и развития компании в целом. Установлено, что современный кризис, возникший на фоне войны, не учитывался маркетинговыми службами и аналитиками украинских компаний, поэтому большинство из них оказалось неготовыми к таким вызовам. В работе представлены основные направления, особенности и методы

предиктивных маркетинговых исследований деятельности торгового предприятия по определению стратегии антикризисного маркетинга в сложных оперативных условиях. Даны практические рекомендации по изменению продуктового портфеля, ценообразования, политики сбыта и продвижения в условиях кризиса. Доказано, что в период нестабильности важным условием успеха работы отдела маркетинга является его динамичность, оперативность, способность быстро изменять направление приложения усилий, а главное – высокая сфокусированность на коммерческом результате и многогранности интересов целевой аудитории. Отмечается, что антикризисное управление маркетингом предприятия должно строиться на принципах ранней диагностики, системности в распределении бюджета, а также постоянном прогнозировании коммерческого результата в краткосрочной перспективе и его зависимости от изменения внешних условий. Кроме того, стратегически важны немедленная реакция на факторы, дестабилизирующие ситуацию, а также осуществление постоянного анализа деятельности конкурентов и изменений в покупательной способности целевой аудитории. Учитывая высокую вероятность частого повторения кризисных явлений, развитие и совершенствование персонала в области антикризисного маркетинга должно стать обязательной частью профессиональной подготовки в компаниях, работающих в Украине.

Ключевые слова: кризис; оперативный маркетинг; анализ деятельности компании; предиктивный анализ; аналитический маркетинг; антикризисный маркетинг; внутренний маркетинг; стратегический маркетинг.

Yuriy D. Gorodetskiy

Hisense Ukraine, LLC, Kyiv, Ukraine

PREDICTIVE ANALYTICS TO MANAGE TRADING COMPANY PERFORMANCE IN A COMPLEX AND UNSTABLE ENVIRONMENT

The article seeks to explore practical aspects in applying the analytical tools to manage the relationships between procurement segmentation, product sales and turnover in warehouses to foster the performance of strategic and operational marketing units at the micro- and macrolevels under economic uncertainty, complex economic environment and periods of political instability. An emphasis is put that in crisis situations, competent and effective marketing strategy is a key driver in maintaining market share and enhancing the overall company performance. It is argued that the current crisis caused by war was not taken into account by marketing services and analysts in Ukrainian companies, thus most of them turned to be unprepared to face such challenges. The findings provide insights into the main trends, specifics and predictive marketing research tools for managing a trading company performance to develop a robust anti-crisis marketing strategy in difficult operational settings. The conclusions suggest practical implications as to reshaping the company product portfolio, developing its pricing, sales and promotion policies under the crisis. The research results demonstrate that in times of instability, marketing department effectiveness could be attained through assuring its dynamic performance, high efficiency, the ability to provide a prompt response to change, and what is more critical – by keeping a strong focus on commercial outcomes and multifaceted interests of the company target audience. The study asserts that company anti-crisis marketing management should rely on the principles of early problem detection, consistency in budget allocation as well as on on-going forecasting of the commercial result in the short term and accounting for the effects from changes in the external environment. Apart from that, the paper argues that it is strategically important to immediately respond to destabilizing factors, deliver benchmarking against competitors and monitor changes in the purchasing power of the target audience. Given the high probability of crisis frequent recurrence, personnel development and improvement programmes in the area of anti-crisis marketing should become a mandatory element in professional training in all companies operating in Ukraine.

Keywords: crisis; operational marketing; company performance assessment; predictive analytics; analytical marketing; anti-crisis marketing; internal marketing; strategic marketing.

Постановка проблеми. Головною метою роботи торговельного підприємства є отримання прибутку. Усі економічні стратегії розвитку розраховані на удосконалення менеджменту, методів продажу, шляхів оптимізації діяльності та збільшення прибутку. У період складних економічних пріоритетів і політичних умов відбувається перерозподіл і зміна ринків збуту, відповідно і умови функціонування підприємств дуже ускладнюються. У цій ситуації найважливішою функцією маркетингового управління будь-якої компанії є діагностика оточення на мікро- та макрорівнях та швидкий перехід на антикризове управління. Тільки етимологія, раннє виявлення проблем і швидка реакція на появу нових факторів дозволить підприємству не лише залишатися на плаву, а й захопити більшу частку ринку. Більшість компаній в Україні періодично, а частіше, при необхідності, проводить один або кілька статистичних досліджень, таких як, наприклад, аналіз динаміки продажів, ABC-аналіз, аналіз за методом рівномірності попиту (XYZ), аналіз продажів за матрицею BCG, аналіз обсягу продажів, аналіз рентабельності продажів та інше. Але всі вони не дають широкого погляду на функціонування підприємства та не можуть оперативно виявити проблему [10]. Отже, грамотне керування антикризовими заходами в маркетингу надає беззаперечну перевагу перед конкурентами як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку і все це можливо при використанні предиктивних інструментів аналізу.

Аналіз джерел, досліджень та публікацій. Сьогодні пошук ефективних шляхів розвитку антикризового маркетингу стає предметом наукового інтересу багатьох фахівців. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних основ аналізу та антикризових заходів на підприємствах внесли в основному провідні закордонні вчені: Гаррі Беквіт, Кіндра Холл, Джек Траут, Стів Рівкін, Ендрю Гроув і навіть Колектив Harvard Business Review. У той самий час, питання управління маркетингом за умов кризи розглянуті недостатньо. Це пов'язано насамперед із тим, що принципи та умови роботи українських та європейських чи американських компаній дуже відрізняються. До того ж аналіз та методи впливу на мікро- та макрооточення в Україні часом діаметрально протилежні через соціопсихологічні відмінності населення та відмінну купівельну спроможність. Всі ці фактори формують актуальність обраної теми дослідження, що ґрунтується на особистому досвіді антикризового управління маркетингом автора. Ці методи були розроблені та успішно випробувані під час роботи, як з українськими брендами, так і з глобальними в Україні.

Мета дослідження. Метою даної статті пропонується розгляд методу предиктивного сегментарного абстрактно-логічного та статистичного аналізу (сальса) продуктового портфеля підприємства при здійсненні антикризових оперативних маркетингових дій для збереження позицій компанії на ринку та зменшення товарно-фінансових витрат за умов нестабільної економічної ситуації та у форс-мажорних обставинах на ринку та країні в цілому.

Виклад основних результатів та його обґрунтування. Стабілізація платоспроможності компанії і, відповідно, подолання кризової ситуації містить у своїй основі сукупність стабілізаційних дій, серед яких основне значення належить антикризовій стратегічній маркетинговій політиці.

У складній економічній ситуації, структура підприємства проходить низку антикризових змін з виявленням слабких сторін, що виникли при зміні ринку. До цих сторін можна віднести невідповідність у фінансовій політиці, прорахунки та депресія менеджменту, нездатність персоналу самостійно приймати рішення, поступове зниження попиту у зв'язку з порушенням принципу апельсина [1], порушення логістичних ланцюжків тощо. Причин виникнення таких ситуацій досить багато. Особливе місце займає робота відділу

стратегічного маркетингу. Аналітики повинні вчасно провести аналіз становища компанії та змінити стратегічні маркетингові плани, надавши керівництву шляхи оптимізації діяльності підприємства та антикризовий розподіл маркетингового бюджету.

В Україні компанії зазвичай не використовують передові комплекси заходів стратегічного та аналітичного маркетингу. У більшості випадків бренд-менеджери та маркетологи, навіть за наявності непоганих знань маркетингу, у своїй роботі інтуїтивно використовують його основні методи та способи. Аналітичні відділи при цьому часто відсутні, функція аналітики передається будь-якому маркетологу, який не може повною мірою продивитися товар якій не є унікальним на ринку. Стандарти маркетингу потребують знайти унікальні риси та переваги продукту [9] але насправді це помилка, ринок давно змінився, зараз головне це ентузіазм, швидкість та якість маркетингового просування на ринку [1]. Тому найголовніше проаналізувати поведінку конкурентів, виявити всі аналоги власних товарів, ступінь агресивності зовнішнього середовища, та інші важливі фактори, що впливають на фінансову стабільність підприємства. Недостатня увага до маркетингових аналітичних даних, разом з іншими нестабільними економічними факторами, рано чи пізно призводить до порушення роботи підприємства, і як наслідок, стагнації, кризових процесів, аж до можливого банкрутства в певному часовому діапазоні.

У сучасних, нестабільних умовах, компанії необхідна така система антикризового маркетингу, яка фокусується на зовнішньому навколишньому середовищі та її умовах, що швидко змінюються, на ринку, клієнтах і конкурентах, але особливо на показниках всередині компанії, наприклад на зміну кон'юнктури ринку, купівельної спроможності, частки завоювання ринку, параметрах оборотності товарів на складах та корекції виконання планів продажу.

Завдання повноцінного відділу Маркетингу полягає в систематичному проведенні наступних заходів:

1. Прогнозування та планування діяльності компанії з метою візуалізації та визначеності реальної ринкової ситуації.
2. Вивчення конкурентного середовища при постійному аналізі наявних змін у топових гравців ринку;
3. Розроблення та застосування заходів, спрямованих на зниження витрат та підвищення ефективності діяльності;
4. Аналіз життєвого циклу товарів, раціональний розподіл маркетингового бюджету та оперативний перерозподіл потоків для корекції планів продажів.

Давайте зупинимось саме на внутрішніх показниках, які максимально впливають на роботу підприємства в кризових ситуаціях.

Оперативний антикризовий маркетинг насамперед спирається на аналіз діяльності підприємства в умовах, що змінюються. Предиктивний аналіз ринку дозволяє компанії швидко реагувати на будь-які зміни в середовищі, навіть на такі форс-мажорні випадки як стихійні лиха або початок воєнних дій у регіоні. Аналітики компанії повинні у короткостроковому діапазоні відстежувати інформацію на різних рівнях: індивідуальному, сегментному та загальному. Різні оперативні стратегічні рішення вимагають володіння інформацією на різних рівнях, тому компанії зазвичай потребують постійного моніторингу внутрішніх процесів, які залежать від зовнішніх чинників [7].

Виходячи з практичної роботи керівником антикризового управління маркетингом, найточнішим і оптимальним є використання моєї авторської методики предиктивного аналізу «Сальса» (сегментарний абстрактно-логічний та статистичний аналіз) продуктового портфеля підприємства. Дані, отримані при такому вигляді дослідження, допомагають побачити зміну кон'юнктури ринку, зміну фінансових показників і допомагають налаштувати

логістичні ланцюжки підприємства. В результаті, виходить, що використовуючи дані такого аналізу, відділ маркетингу може видавати рекомендації всім структурним підрозділам компанії, а найголовніше, вчасно змінити стратегію та плани маркетингу для стабілізації та оптимізації використання маркетингового бюджету в розрізі товарних груп і точок застосування активних інструментів та засобів. Особливо це впливає на роботу підприємств, які мають у своєму портфелі товари з лінійки ексклюзивно представлених у регіоні брендів або власних брендів. Помилки у стратегії просування брендової продукції кардинально впливають на ефективність підприємства [2].

Антикризовий маркетинг у цьому розрізі спирається на дві основні стратегії: стратегія розвитку та стратегія захисту. Обидві ці стратегії використовують результати аналітичних даних звіту «Сальса».

Стратегія розвитку застосовується у разі хорошої фінансової подушки у підприємства та фіксованого, на докризовому рівні, маркетингового бюджеті. При цьому компанія вибирає не тільки вектор на зниження витрат, а й активну позицію у сфері реклами та просування товарів, включаючи онлайн та офлайн методи, крауд-маркетинг та будь-які методи «сірого» маркетингу. Однак, також необхідно постійно відстежувати поведінку конкурентів, які займають високу частку ринку і своєю чергою можуть проводити подібні маркетингові дії або просто «дзеркалити» маркетингову стратегію. Стратегія захисту трохи відрізняється. При виборі цієї стратегії маркетинговий бюджет ірраціонально стискається, що призводить до різкого обмеження можливостей дій. Компанія хоче різко скоротити витрати, але заодно зберегти частку ринку. Це найскладніша ситуація для керівника відділу маркетингу, оскільки можливість застосування важелів впливу на ринок і покупців дуже обмежуються, а багато що просто стає неефективним, всі антикризові маркетингові дії переходять у розряд оперативних і будуть мати оборонний характер [5].

Методи та плани антикризового маркетингу повинні стояти у пріоритеті фокуса компанії, визначаючи як загальну політику, пов'язану з прогнозуванням та запобіганням можливості виникнення критичних моментів, а також виходом із кризи й корекції її наслідків з мінімальними витратами та максимально можливим результатом.

Пропоную використовуючи метод сегментарного абстрактно-логічного та статистичного аналізу (сальса) продуктового портфеля підприємства, подивитися на можливі перспективи та виробити універсальний оперативний план антикризової маркетингової стратегії який може бути відправним пунктом виходу із затяжної кризової ситуації та особливо при загрозі банкрутства. Цей метод дозволяє об'єднати логічні зв'язки між ціною закупки товару, собівартістю, розподіленням товарів у портфелі компанії та інше. Навіть абстрактні дані, такі як, сезонність та зміна долі ринку, можна виділити у логічні послідовності. Цей тип аналітики дає змогу побачити комплексну інформацію по всім ланцюжкам роботи підприємства та показує дані, які можна виявити при проведенні окремих досліджень, таких як аналіз динаміки продажів, АВС-аналіз, аналіз за методом рівномірності попиту (XYZ), аналіз продажів за матрицею BCG, аналіз обсягу продажів, аналіз рентабельності продажів. Але головною перевагою стає те, що метод «Сальса» не потребує використання складних програмних продуктів та може проводитися за допомогою Excel.

Даний метод проведення маркетингових досліджень діяльності компанії передбачає об'єднання даних з кожної окремої товарної позиції в коротко- та довгостроковій перспективі враховуючи залежності планових та реальних показників продажів, обсягів закупівель, диференціацію попиту, зміну складу продуктового портфеля та зміну показників оборотності від стандартних умов роботи. Дані показують безліч залежностей і відкривають свободу точного вибору точок зусиль для корекції маркетингових заходів. Швидка реакція на падіння чи підвищення попиту на окремий товар або бренд надає компанії велику перевагу [4].

Надалі, при розробці рекомендацій, можна використовувати візуальний метод тестування аналітичних налаштувань та графічних обґрунтувань (танго) для полегшення надання статистичних даних менеджменту компанії. Метод «танго» дозволяє виділити та візуально представити критичну точку для керівництва різних підрозділів компанії для швидкого пошуку необхідного рішення на кожному структурному рівні та запобігає довгим переговорам та нарадам, підштовхуючи менеджерів зробити дійсно правильний вибір оптимальної маркетингової стратегії.

Суть методу «Сальса» полягає у відстеженні зміни фактичних показників продажу до планових і, відповідно, він пов'язаний з оборотністю товарів та закупівлями стоків. Аналіз проводиться як окремо по кожному товару, так і по бренду і по всьому товарному портфелю компанії, проте, зупинимось на базовому товарі. Усі розрахунки можна проводити з допомогою Excel. Оптимальний період розрахунку 12 місяців, але можна застосовувати менші часові діапазони, у такому разі похибка буде вищою.

Таблиця 1

Приклад аналізу «сальса» в Excel

	Місяць 1												...	Місяць 6					
	Закупівля			В дорозі			Продаж			Сток				Закупівля			В дорозі		
Товар	БП	РП	%	БП	РП	%	БП	РП	%	БП	РП	%	...	БП	РП	%	БП	РП	%
Товар1	180	180	100	380	362	95	-	-	-	-	-	-	...	-	-	-	280	280	100
Товар2	-	-	-	-	-	-	570	430	75	1910	2586	135							

Джерело: складено на основі даних компанії «IQ Клімат».

Позначення в таблиці: БП – показники з бізнес-плану; РП – розрахункові показники.

Дані для заповнення табл. 1 аналітиком антикризового відділу надаються відповідальними менеджерами відділів логістики, планування та відділом продажів. Розрахункові показники коригуються методами оперативного маркетингу в короткостроковій перспективі. Відповідно, дивлячись на показники аналізу можна відразу зробити висновки про роботу підприємства та зміну ринкової ситуації.

Візьмемо Товар1, з таблиці видно, що товар закуплено в місяці 1 у кількості 180 одиниць, у дорозі перебуває 362 одиниці товару, хоча по планових даних має бути 380. Це свідчить, що у попередніх місяцях теж були відвантаження, але частина товару чи не довантажилась, чи пошкодилась під час транспортування. В той самий час відносний показник зміни в 95% говорить про те, що великих затримок немає і товар прибуде на склади планового періоду.

Якщо подивитися на Товар2, ситуація викликає логічне побоювання. Товар присутній на складах, але реальні показники продажів помітно менші за планові. По суті, в розрахунковому періоді відділ продажів не виконає план, зупинившись на показнику 75% від запланованого. Подивившись на дані стоку, ситуація вже здається критичною. Замість планової кількості стоку у 1920 одиниць на складах компанії знаходиться 2586 одиниць товару2, що перевищує показники стоку на 35%. З таких даних відділ антикризового маркетингу повинен підготувати рекомендації для відділу закупівель про зупинення планових закупівель «товар 2», і навіть, розробити стратегію оперативних маркетингових заходів стимулювання попиту «товар 2» у клієнтів. Якщо у більш ніж 30% товарних груп реальні показники продажів яких зменшуються, це вказує на виникнення серйозної проблеми економіки та необхідності термінового реагування і зміни маркетингової стратегії компанії.

Додатково у межах даного аналізу розраховується показник оборотності кожного окремого товару по складу. Це дозволяє наочно оцінити попит на кожен окрему одиницю товару та скоригувати маркетингову стратегію, життєвий цикл, зміну цільової аудиторії та параметрів відносної якості даної продукції.

Таблиця 2

Приклад розрахунку оборотності у складі звіту «Сальса»

Товар	Середн. сток		Коефіцієнт (Коб.)		Дні	
	БП	РП	БП	РП	БП	РП
Товар1	715	786	1.3	0.8	143	214
Товар2	2154	2690	1	0.5	175	335

Джерело: авторська розробка.

Показники середнього стоку, при аналізі на 6 місяців, рахуються за формулою:

$$\text{Середній термін} = (\text{«Сток місяця 1»} / 2 + \text{«Сток місяця 2»} + \text{«Сток місяця 3»} + \text{«Сток місяця 4»} + \text{«Сток місяця 5»} + \text{«Сток місяця 6»} / 2) / (6-1)$$

Коефіцієнт оборотності рахується за формулою:

$$\text{Коб} = \text{«Продаж за весь період»} / \text{«Середній сток»}$$

Оборотність у днях:

$$\text{Оборотність} = 180 / \text{Коб.}$$

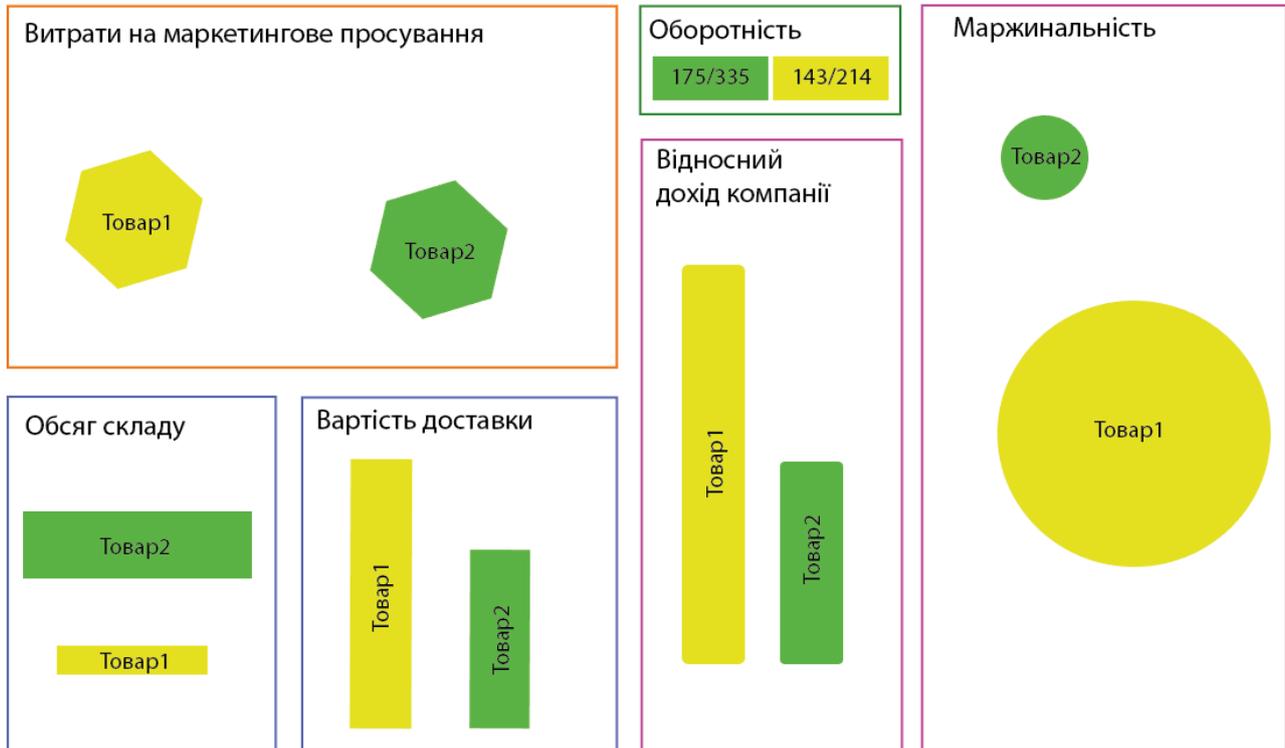
Отримавши ці дані шляхом аналізу «Сальса» відділ маркетингу формує пропозиції для менеджменту компанії. На цьому прикладі ми бачимо реальну загрозу діяльності підприємства. Зміна розрахункових даних оборотності товарів свідчить про можливу кризу у перспективі наступних 6 місяців. Залежно від наявності інших даних, таких як конкурентна розвідка, вивчення трендів та поведінкових факторів споживачів, а також зміни векторів цільових аудиторій, завданням відділу антикризового маркетингу буде оперативне управління розподілом бюджетів та зміна маркетингової стратегії. На цьому етапі, залежно від фінансової стабільності підприємства, відбувається формування стратегії розвитку чи стратегії захисту. Завдяки такому предиктивному аналізу товарів компанія може не тільки утримувати свої позиції, а й розширити свою долю на ринку [3].

Антикризова маркетингова стратегія має описати комплекс заходів, який виявить помилки в базовій маркетинговій політиці, що призвели до виникнення стагнації або уповільнення рівня продажів, запропонує скорочення або повне припинення закупівель неліквідних товарів, а також нову комплексну стратегію реформації компанії.

Люди – істоти надзвичайно суперечливі. Ситуація або місце, де ми опиняємось, можуть повністю змінити наше сприйняття чи судження [8]. Тому на етапі формування нової маркетингової стратегії та створення дорожньої карти для полегшення сприйняття даних менеджментом та співробітниками вкрай рекомендовано використовувати індивідуалізацію інформації за методом тестування аналітичних налаштувань та графічних обґрунтувань (Танго). Цей метод дозволяє створити індивідуальну візуальну карту для кожного окремого структурного підрозділу компанії, відразу визначити проблемні точки в розрізі конкретного дослідження та представити візуально-орієнтоване уявлення проблемних питань для кожного конкретного менеджера. Це допоможе керівникам підрозділів швидко приймати рішення стосовно реальних потреб нової оперативної стратегії підприємства.

Виходячи з найпростішої візуальної форми звіту «Танго» відразу можна побачити, що «Товар 2» абсолютно не конкурентний у портфелі компанії у кризовому періоді. Незважаючи на однакові витрати з маркетингового просування, «Товар 2» займає на складах більше місця, має низьку маржинальність і завозиться компанією за асортиментною маркетинговою

матрицею. У складній економічній ситуації видалення даного товару з портфеля підприємства дозволить як різко знизити витрати, а й змістити фокус орієнтування більш маржинальний «Товар 1».



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Приклад звіту «Танго» для двох товарів

Ряд напрямів антикризової маркетингової стратегії передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього ринків збільшення гнучкості розвитку компанії, запровадження досвіду іноземних підприємств і брендів із застосування сучасних маркетингових трендів підвищення конкурентоспроможності, підготовку аналітичних звітів задля полегшення вироблення оптимальних рішень топменеджментом [6].

При розробці антикризової маркетингової стратегії потрібно брати до уваги всі доступні чинники та дані звітів предиктивної аналітики. Правильне застосування маркетингових інструментів та облік факторів мікро- та макросередовища – це основа для стабільного та якісного існування комерційного підприємства.

Висновки. Сучасна система антикризового маркетингу – це чітко побудована система процесів, здатна заздалегідь передбачати виникнення кризи з урахуванням постійної статистичної системи аналізу логічних залежностей у роботі підприємства навіть без постійного ретельного вивчення ринкового оточення і трендів цільових аудиторій, що особливо актуально в бутстрепинг компаніях.

Класичні підходи рекомендують використовувати багато різних методів статистичних досліджень, але в українських реаліях це практично не застосовується. Утримувати штат аналітиків не можуть собі дозволити навіть великі компанії, не кажучи вже про середній та дрібний бізнес. Та й зібрати докупи дані всіх аналітичних досліджень, щоб зробити своєчасні висновки, а отже, вчасно скоригувати стратегію компанії дуже складно. Впровадження системи предиктивної аналітики "сальса" дає можливість навіть невеликим компаніям завжди бути в курсі змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому

середовищі. Постійний контроль абстрактно-логічних зв'язків між різними сегментами компанії, який спирається на статистичні дані, дозволить при виникненні кризової ситуації максимально швидко реагувати на зміну внутрішніх чи зовнішніх умов та продуктивно керувати виходом підприємства із кризи, утримувати частку ринку та мінімізувати витрати.

References

Література

1. Beckwith, H. (2018). Prodaiuchy nevydyme. Kerivnytstvo z suchasnoho marketynhu posluh [Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing]. Kyiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". 192 p. [in Ukrainian].
1. Беквит Г. Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг. К.: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 192 с.
2. Hall, K. (2020). Storitelinh, yakyi ne zalyshaie baiduzhym [Stories That Stick: How Storytelling Can Captivate Customers, Influence Audiences, and Transform Your Business]. Translator: O. Oliynyk. Kyiv: Yakaboo Publishing. 240 p. [in Ukrainian].
2. Холл К. Сторітелінг, який не залишає байдужим. Перекладач: О. Олійник. К.: Yakaboo Publishing, 2020. 240 с.
3. Trout, J., Ries, A. (2019). Marketynhovi viiny [Positioning: The Battle for Your Mind]. Kyiv: Fabula. 240 p. [in Ukrainian].
3. Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. К.: Фабула, 2019. 240 с.
4. Trout, J., Rivkin, S. (2019). Dyferentsiiuisia abo pomry [Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition]. Kyiv: Fabula. 240 p. [in Ukrainian].
4. Траут Дж., Рівкін С. Диференціюйся або помри. К.: Фабула, 2019. 240 с.
5. Grove, A. (2019). Vyzhyvaiut lyshe paranoiki. Yak vykorystovuvaty kryzovi periody, z yakymy stykaetsia bud-iaka kompaniia [Only the Paranoid Survive]. Kyiv: Alpina Business. 216 p. [in Ukrainian].
5. Гроув Е. Вживають лише параноїки. Як використовувати кризові періоди, з якими стикається будь-яка компанія. К.: Альпіна Бізнес, 2019. 216 с.
6. Kozachuk, K. (2019). Pro stratehiiu. 10 naikrashchykh statei iz zhurnalu Harvard Business Review [About strategy. The 10 best articles from the Harvard Business Review]. Kyiv: KM-Buks. 288 p. [in Ukrainian].
6. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. К.: Издательська група «КМ-Букс», 2019. 288 с.
7. Stratehycheskyi marketynh. Harvard Business Review 10 luchshykh statei [Strategic Marketing. Harvard Business Review Top 10 Articles]. Kyiv: Alpyna Pablysher. 2017. 224 p. [in Russian].
7. Стратегический маркетинг. Harvard Business Review 10 лучших статей. К.: Альпіна Паблішер, 2017. 224 с.
8. Saserland, R. (2019). Alkhimiia. Yak narodzhuiutsia shaleni idei [Alchemy. The Dark Art and Curious Science of Creating Magic in Brands, Business, and Life by Rory Sutherland]. Kyiv: Nash Format. 368 p. [in Ukrainian].
8. Сазерленд Р. Алхімія. Як народжуються шалені ідеї. К.: Наш Формат, 2019. 368 с.
9. Kotler, Ph. (2019). Osnovy marketynhu [Marketing: An Introduction]. Kyiv: Vylyams. 496 p. [in Ukrainian].
9. Котлер Ф. Основи маркетингу. К.: Вільямс, 2019. 496 с.
10. Sweetwood, A. (2019). Marketynhova analityka. Yak pidkriptyu intuitsiiu danymy [The Analytical Marketer: How to Transform Your Marketing Organization]. Kyiv. 152 p. [in Ukrainian].
10. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними. К.: Наш Формат, 2019. 152 с.

УДК 336.714

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.10

Катерина Г. Наумік-Гладка, Олена В. Птащенко, Дмитро Ю. Євсєєв
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
БЕЗПЕКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Статтю присвячено дослідженню актуальних питань, пов'язаних із впливом глобалізації на управління бізнес-процесами та їх подальший розвиток. Наголошується, що глобальна інтеграція проникла в усі галузі та викликала кардинальні зміни в бізнесі, політиці, економіці, соціальній сфері тощо. Крім того, досягнення інформаційних технологій за останні кілька десятиліть мали великий вплив на глобальний ландшафт та прогрес глобалізації. Встановлено, що інновації в галузі інформаційних технологій стали основним рушієм глобалізації, а на сучасному етапі інформаційні технології є ключовою складовою глобальних бізнес-стратегій компаній. Водночас зазначається, що з кожною значною промисловою та технологічною трансформацією характеристики глобалізації змінювалися. Зокрема, розглядається значення ініціативи німецького уряду та компанії Siemens, що запровадили у 2011 році термін «Industry 4.0», який ознаменував переведення виробництва від аналогових і механічних технологій до тотально цифрового. За результатами дослідження, до основних характеристик світового ринку інформаційних технологій віднесено такі: нематеріальність кінцевого продукту та невизначеність його концептуальної вартості; високу активність у виробництві нових товарів; перманентну трансформацію структури ринку; динамічний розвиток щодо інших ринків; високу інноваційність та динамічність технологічних змін; створення абсолютно нових моделей відносин між учасниками ринку; високі вимоги учасників ринку щодо якості товару; високий рівень конкуренції. Особливу увагу приділено дослідженню поняття безпеки діджиталізації бізнесу та визначено місце діджиталізації в загальній системі інформаційних комунікацій. Також у роботі розглянуто ключові особливості ділової комунікації в умовах діджиталізації на підприємствах різних сфер господарювання. Доведено, що нові стратегії безпеки, в основу яких закладено digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень; сприяють переходу на віртуальні робочі місця та підвищують індивідуалізацію; забезпечують створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, управління HiPo та замученістю; вдосконалюють здійснення аналітики безпеки та керування ефективністю. У висновках зазначається, що незалежно від пріоритетів в підходах та технологіях, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні генерувати інновації та керувати ними. Доведено, що інтелектуалізація докорінно змінює роботу усіх підрозділів безпеки – від функціональних виконавців до стратегічних бізнес-партнерів. Відзначено також зростаючу потребу у зверненні до наукового підходу – дедалі частіше до реалізації проєктів компанії залучаються вчені – експерти у сфері управління безпеки, зокрема активно розвиваються напрями когнітивної економіки та менеджменту.

Ключові слова: національна безпека; міжнародна безпека; безпека діджиталізації; Digital-стратегія; цифрові технології; цифровізація; клієнтоорієнтовність.

Екатерина Г. Наумик-Гладкая, Елена В. Птащенко, Дмитрий Ю. Евсеев
Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,
Украина
БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ
В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ

Стаття посвячена дослідженню актуальних питань, пов'язаних з впливом глобалізації на управління бізнес-процесами та їх подальше розвиток. Відзначається, що глобальна інтеграція проникла до всіх галузей та викликала кардинальні зміни в бізнесі, політиці, економіці, соціальній сфері. Крім того, досягнення інформаційних технологій за останні декілька десятиліть мали великий вплив на глобальний ландшафт та прогрес глобалізації. Встановлено, що інновації в області інформаційних технологій стали основним двигачем глобалізації, а на сучасному етапі інформаційні технології є ключовою складовою глобальних бізнес-стратегій компаній. В той же час, відзначається, що з кожної значущої промислової та технологічної трансформації характеристики глобалізації змінювалися. В частині, розглядається значення ініціативи німецького уряду та компанії Siemens, які в 2011 році ввели термін «Industry 4.0», що означає перехід виробництва від аналогових та механічних технологій до повністю цифрового. За результатами дослідження, до основних характеристик світового ринку інформаційних технологій віднесені наступні: нематеріальність кінцевого продукту та невизначеність його концептуальної вартості; висока активність у виробництві нових товарів; постійна трансформація структури ринку; динамічне розвиток інших ринків; висока інноваційність та динамічність технологічних змін; створення повністю нових моделей відносин між учасниками ринку; високі вимоги учасників ринку до якості товару; високий рівень конкуренції. Особливу увагу приділено дослідженню поняття безпеки діджиталізації бізнесу та ролі діджиталізації в загальній системі інформаційних комунікацій. Також у роботі розглянуті ключові особливості ділової комунікації в умовах діджиталізації на підприємствах різних сфер господарювання. Доведено, що нові стратегії безпеки, на основі яких закладено digital-технології, підвищують ефективність управлінських рішень; сприяють переходу на віртуальні робочі місця та підвищують індивідуалізацію; забезпечують створення для кожного співробітника середовища для самореалізації та розвитку, управління HiPo та залученості; покращують виконання аналітики безпеки та управління ефективністю. В висновках відзначається, що незалежно від пріоритетів у підходах та технологіях, ключове значення має саме людський потенціал компанії – люди, здатні генерувати інновації та керувати ними. Доведено, що інтелектуалізація кардинальним чином змінює роботу всіх підрозділів безпеки – від функціональних виконавців до стратегічних бізнес-партнерів. Підкреслено також зростаюча потреба в зверненні до наукового підходу – все частіше до реалізації проєктів компанії привертються вчені – експерти в сфері управління безпекою, в частині, активно розвиваються напрямки когнітивної економіки та менеджменту.

Ключові слова: національна безпека; міжнародна безпека; безпека діджиталізації; Digital-стратегія; цифрові технології; цифровізація; клієнтоорієнтованість.

Kateryna G. Naumik-Gladka, Olena V. Ptashchenko, Dmytro Yu. Yevsieiev
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine
**SECURE BUSINESS PROCESSES AND BUSINESS COMMUNICATIONS
IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION**

The paper seeks to explore the effects from globalization for business process management and provide implications for their further development. It is emphasized that global integration has penetrated into all areas of life and spurred radical changes in business, politics, economy, social domain, etc. Apart from that, modern advancements in information technology over the past few

decades have had a great impact on the global landscape and the progress of globalization. The study observes that innovations in the IT sector have become a key driver of globalization, and at present, information technology is a vital element in global business strategies of companies all over the world. However, it is noted that each significant industrial and technological transformation translate into distinct changes in the characteristics of globalization. In particular, the paper discusses the role of the German government and the Siemens initiative in suggesting the Industry 4.0 term in 2011 to mark the transfer from analog and mechanical manufacturing to a totally digital technology. According to the research findings, among the main characteristics of the global information technology market are the following: intangible character of the final product and its value uncertainty; proactive approach to manufacturing of new products; permanent transformation of the market structure; higher dynamism against other markets; burst of innovation and progress in technological transformations; developing brand new patterns of relationships between market participants; high consumer demands to product quality; high competition intensity. A special focus is placed towards interpreting the concept of business digitalization security and its implications for building the overall information communication framework. The study also presents the specifics of business communication in the context of digitalization subject to different economic settings. The authors assert that new security strategies based on digital technologies contribute to enhancing the effectiveness of management decisions, facilitate the transition to virtual workplaces and increase individualization, encourage favourable environment for each employee self-realization and personal development, promoting HiPo management and involvement, improve the implementation of security analytics and performance management. The conclusions demonstrate that regardless of priorities in approaches and technologies, the company human potential, i. e. people capable of generating and managing innovations are of paramount importance. It is argued that intellectualization drives fundamental changes in the performance of all security units – from functional managers to strategic business partners. The study has also revealed a growing need for a scientific approach, providing evidence that research professionals in security management are getting more and more involved in the implementation of company projects, in particular, in the areas of cognitive economics and management.

Keywords: national security; international security; digitalization security; digital strategy; digital technologies; digitalization; customer focus.

Вступ. Останні виклики глобалізації, а також перехід від індустріальної до диджитал-економіки, нові швидкості в бізнесі, мобільність і відкритість – майбутня цифрова революція однозначно вимагає сьогодні перегляду бізнес-парадигми, а саме прискорення трансформації традиційного суспільства в суспільство спрямоване на високотехнологічний розвиток, інформатизацію та інтеграцію в діджитал простір. Щоб досягти стадії процвітання в умовах стрімких змін та в епоху цифрових технологій потрібно швидко адаптуватись та змінювати норми ведення бізнесу. Проте людські ресурси все ж можуть бути стійкою базою для розвитку, але за умови формування нових компетенцій: усвідомлення майбутніх вимог тих, хто їх приймає, а з іншого боку, активної адаптації до цих вимог, що вже існують або тільки формуються [1–3, 19].

Різні аспекти проблематики безпеки диджиталізації міжнародного бізнесу, досить активно висвітлюються в науковій літературі. Передусім це фундаментальні праці іноземних авторів І. Ансоффа, Л. Жан-Жака, Г. Армстронга, а також вітчизняних науковців Н.В. Куденко, А.В. Войчака, І.П. Отенко, Н.Л. Писаренко та інших. Однак, процес формування безпеки диджиталізації міжнародного бізнесу в сучасних умовах потребує подальших досліджень.

Постановка проблеми. Безпека стає обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності: до 2025 85% компаній будуть цифровими; вже сьогодні активно

розвивається кластер компаній, що ведуть бізнес лише on-line; вчені передбачають зміни у сфері праці на наступні 20 років аналогічні змінам за 2000 минулих років завдяки новій технологічній революції; бізнес та безпека диджиталізації переживають цифрову трансформацію, наслідки якої визначаються лише 20% веденням документів на паперових носіях; набирають обороти компанії, що створюють продукти та послуги для цифрового світу [11].

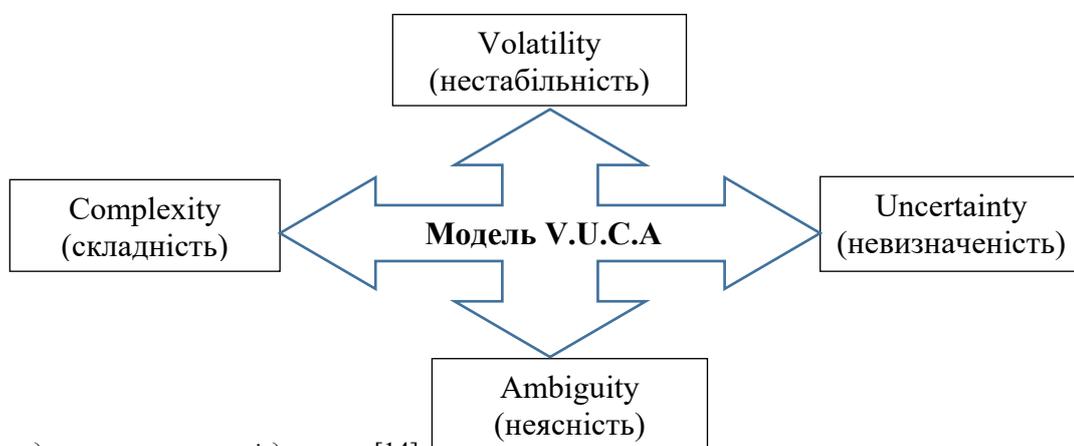
Саме тому необхідно сьогодні формуванню нову стратегію розвитку з використанням сучасного діджитал-інструментарію, що в свою чергу повинно продуціювати необхідність розробки стратегічного безпекового інструментарію для підприємницької діяльності.

Метою роботи є розгляд поняття безпеки диджиталізації бізнесу на міжнародному ринку та аналіз впливу диджиталізації на формування ділових комунікацій.

Виклад основного матеріалу. В даний час економіка зазнає серйозних змін під впливом багатьох факторів, що вимагає перегляду багатьох бізнес-моделей і концепцій. В основному це пов'язано з умовами, які змінили поведінку споживачів: підвищенням вимог до зручності та швидкості під час придбання товарів/послуг не виходячи з дому; можливість отримати доступ до оцінювання якості товару/послуги від інших споживачів (купівля після отримання відгуків); можливість оплати сучасними електронними платіжними засобами; придбання товарів/послуг без відвідування магазину/підприємства (у вказаному місці – вдома, в офісі) – усім цим вимогам відповідає перенесення бізнесу з мережу Інтернет. Так на перший план виходять мобільні додатки, які зручні в користування та допомагають прискорити отримання реакції на запит споживача. Підвищення рівня цифровізації та перехід до інформаційно орієнтованого суспільства зробив процес використання гаджетів повсякденним та постійним. Підхід до продажу товарів/послуг через «цифровий інтерфейс» обходить прив'язку до «посередника» – менеджер з продажу забезпечує найвищу ефективність: швидкість, продуктивність і якість з можливістю зниження ціни. З іншого боку, зростає тиск з боку міжнародних і національних інтернет-компаній, які можуть задовольнити запити нових і нових споживачів у найкоротші терміни.

Також слід зазначити, що прискорення інформатизації суспільства торкається зміни відношення до процесу інформатизації і на законодавчому рівні, що сьогодні підтверджено низкою законів України, що інформатизації [4–9].

На світовому просторі також звернемо увагу на глобалізаційну модель з орієнтацією на диджиталізацію, яку запропонував Дж. Салліван [14]. В своїх дослідження він зазначає, що поточний стан світового ринку знаходиться на стадії бурхливого розвитку, що в свою чергу прискорюється саме процесами диджиталізації суспільства. Запропонована модель представлена на рис. 1.

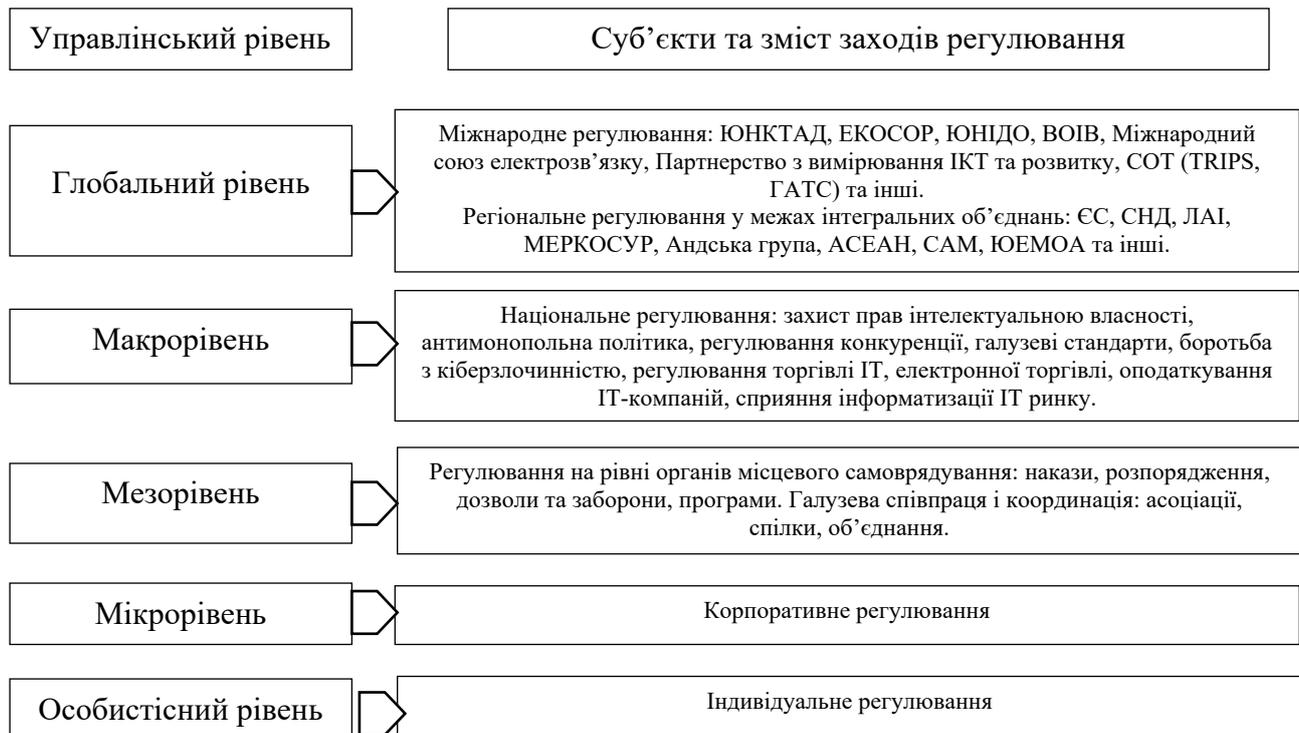


Джерело: представлено на основі джерела [14].

Рис. 1. Модель V.U.C.A.

Саме за таких умов невизначеності постає питання захисту інформаційних потоків, забезпечення зберіганні інформації та забезпечення захисту відкритого комунікаційного простору.

Якщо звернути увагу на використання регулювання світового ринку інформаційних технологій за управлінськими рівнями, що представлено на рис. 2.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Регулювання світового ринку інформаційних технологій за управлінськими рівнями

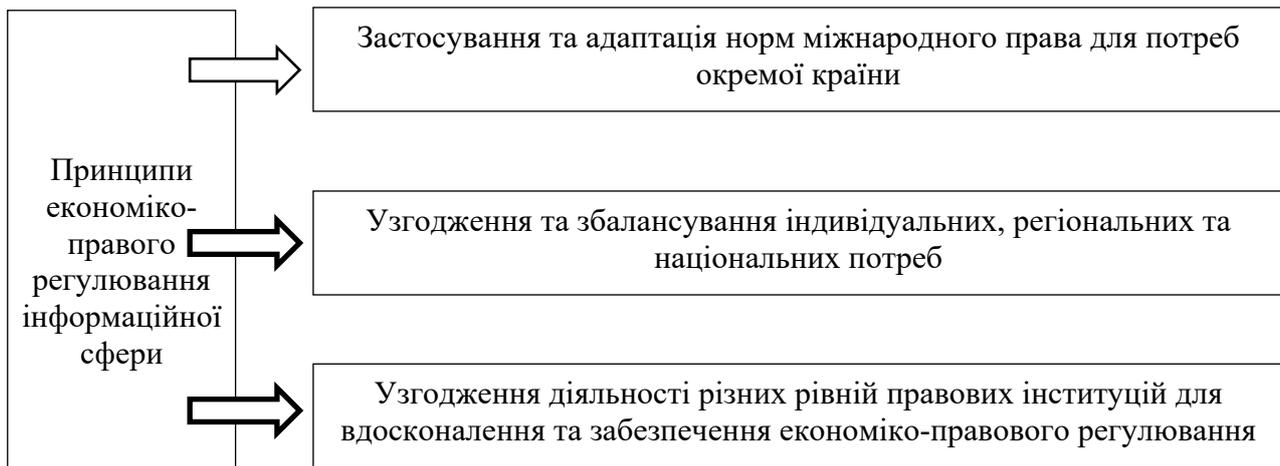
Саме за таких обставин однією з основних без пекових складових стає захист інтелектуальної власності. Так Всесвітня організація інтелектуальної власності, спрямовує свою діяльність на розвиток збалансованої міжнародної системи інтелектуальної власності. Усі договори ВОІВ, які стосуються захисту прав інтелектуальної власності розробників нових інформаційних технологій, можна поділити на дві групи: договори про охорону інтелектуальної власності, договори про глобальну систему охорони. Вони визначають міжнародно-визнані стандарти охорони інтелектуальної власності у кожній країні.

Поряд з питанням захисту інтелектуальної власності підіймається питання захисту персональних даних, особливо в період розквіту Big Data. 27 квітня 2016 року Європейський Союз прийняв Постанову General Data Protection Regulation (GDPR) та у 2018 році вона почала діяти. Головним завданням є посилення та стандартизація захисту персональних даних для всіх осіб на території Європейського Союзу. Загальний регламент захисту даних має на меті насамперед дати громадянам можливість контролювати свої персональні дані та спростити правила міжнародних економічних відносин шляхом стандартизації правил у ЄС. Регламент також спрямований на експорт даних з Європейського Союзу.

Так на рис.3 представимо принципи економіко-правового регулювання світової інформаційної сфери.

Діджиталізація управлінських процесів з інтенсивним використанням знань і даних дозволяє скоротити витрати, пов'язані з їх функціонуванням до 90%. Крім того, значно

скорочується час на реалізацію самого бізнес-процесу. Також позитивні ефекти цифрової трансформації спостерігаються в різних промислових компаніях, особливо в банківському секторі. Наприклад, банк, який діджиталізує процес отримання кредиту та прийняття рішення про кредит, зміг знизити витрати в цій сфері на 70% і скоротити час обробки з кількох днів до однієї хвилини [10–12].



Джерело: складено автором на основі джерел [4–9, 12, 17, 18, 20].

Рис. 3. Принципи економіко-правового регулювання інформаційної сфери

Висновки. В результаті цифрової трансформації бізнесу компанія має можливість скоротити час розробки продукту, точніше позиціонувати пропозицію відповідно до очікувань споживачів і підвищити якість послуг, що в кінцевому підсумку впливає на створення великої лояльної аудиторії споживачів.

Крім того, компанії з розвиненою цифровою культурою мають можливість істотно заощадити як капітальні витрати на впровадження нових інформаційних технологій, так і операційні витрати та витрати на підтримку. Зокрема, витрати на ІТ-транзакції в цифровому банку на 40–50% нижчі, ніж у традиційному банку [16].

Формування нового споживчого досвіду компаніям і необхідно здійснювати цифрову трансформацію. Цифрова трансформація – це не просто автоматизація тих чи інших ділянок бізнес-процесів, а це повний реінжиніринг бізнес-процесу, який включає скорочення необхідних для досягнення мети кроків, зменшення кількості використовуваних документів, впровадження автоматизованого прийняття рішень, дотримуючись при цьому необхідної політики безпеки.

Напрямок Digital-технологій у безпеці Digital на сьогоднішній день знаходиться на стадії зародження, становлення, формування, що не дозволяє провести об'єктивний та глибокий аналіз наукового визначення безпеки – Digital. Усвідомлюючи подальше розширення термінологічного апарату та поділяючи думку Д.А. Прохоренко (директор відділу Безпеки Forrester) про безпеку – Digital як підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізі в реальному часі та технологічній гнучкості в галузі безпеки акцентуємо увагу: розвиток бізнес-стратегії на основі цифрових технологій є необхідністю вже не завтрашнього, а сьогоднішнього, Д.А. Прохоренко та інші експерти визначають мету Digital-безпеки, як об'єднання всіх областей управління безпеки з можливостями цифрових технологій, що стрімко розвиваються, для прозорості, послідовності вибудовування та вимірювання процесів управління, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами компанії.

Слід зазначити зростання інвестицій у світовий ринок технічних рішень у Безпеці: з 2014–2021 рр. залучено 2,3 млрд доларів США. За результатами дослідження проведеного Deloitte11, 74% із більш ніж 7000 компаній 130 країн світу відзначають важливість Digital безпеки [10, 12, 16].

Таким чином, прискорення прийняття управлінських рішень; підвищення якості аналітичних даних; можливість прогнозування на поточний та стратегічний періоди; охоплення співробітників, які перебувають у будь-якій точці світу; доступ до найсучасніших технологічних рішень та можливості планування особистого розвитку – лише не повний перелік можливостей Digital для підвищення ефективності безпеки.

References

Література

1. Bilaichuk, A. (2018). Tsyfrovyi perevorot: bez internetu vashomu biznesu ne vyzhyty [Digital revolution: your business cannot survive without the Internet]. *Executive.ru*. 23.09.2018. URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1982777-tsyfrovoi-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit> [in Ukrainian].
1. Білайчук А. Цифровий переворот: без інтернету вашому бізнесу не вижити. *Executive.ru*. 23.09.2018. URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1982777-tsyfrovoi-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit>.
2. Hvozдовська М. ЕКОПСІ-консалтинг. "HR – trendy 2018". URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-hr-trendyi-2016-goda-prezentatsiya-2.html> [in Ukrainian].
2. Гвоздовська М. ЕКОПСІ-консалтинг. "HR – тренди 2018". URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-hr-trendyi-2016-goda-prezentatsiya-2.html>.
3. Href, H. (2019). Yak novi hlobalni trendy vplyvaiut na suchasnu ekonomiku ta menedzhment. Dopovid na Pershii Mizhnarodnii konferentsii «Bilshe navchannia: hotuiemo lideriv tsyfrovoho svitu» [How new global trends affect the modern economy and management. Report at the First International Conference "More Learning: Preparing Leaders of the Digital World"]. 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/> [in Ukrainian].
3. Греф Г. Як нові глобальні тренди впливають на сучасну економіку та менеджмент. Доповідь на Першій Міжнародній конференції «Більше навчання: готуємо лідерів цифрового світу». 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
4. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13.01.2011 № 2939-VI (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On access to public information: Law of Ukraine dated January 13, 2011 No. 2939-VI (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/2939-17> [in Ukrainian].
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/2939-17>.
5. Pro zakhyst informatsii v informatsiino-telekomunikatsiinykh systemakh: Zakon Ukrainy vid 05.07.1994 № 80/94-VR (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On the protection of information in information and telecommunication systems: Law of Ukraine dated 07/05/1994 No. 80/94-BP (with amendments and additions)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
5. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80>.

6. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy vid 02.10.1992 № 2657-XII (iz zminamy ta dopovnenniamy) [About information: Law of Ukraine dated 02.10.1992 No. 2657-XII (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> [in Ukrainian].
7. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii: Zakon Ukrainy vid 04.02.1998 № 74/98-VR (iz zminamy ta dopovnenniamy) [About the National Informatization Program: Law of Ukraine dated February 4, 1998 No. 74/98-VR (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en> [in Ukrainian].
8. Pro osnovni zasady rozbudovy informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 roky: Zakon Ukrainy vid 09.01.2007 № 537-V (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On the basic principles of building the information society in Ukraine for 2007–2015: Law of Ukraine dated January 9, 2007 No. 537-V (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16> [in Ukrainian].
9. Pro osnovni zasady rozbudovy informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 roky: Zakon Ukrainy vid 09.01.2007 № 537-V (iz zminamy ta dopovnenniamy) [On the basic principles of building the information society in Ukraine for 2007–2015: Law of Ukraine dated January 9, 2007 No. 537-V (as amended)]. *Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy = Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16> [in Ukrainian].
10. Kolosnitsyna, M. (2020). Totalna avtomatyzatsiia [Total automation]. *The Human Resources Times Magazine*, No. 30, P. 11–15. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html> [in Ukrainian].
11. Pavliukovska, V. (2017). Khto i yak formuvatyme kompetentsii lideriv dlia novoi konkurentsii. Dopovid na Pershii Mizhnarodnii konferentsii «Bilshe navchannia: hotuiemo lideriv tsyfrovoho svitu» [Who and how will shape the competencies of leaders for the new competition. Report at the First International Conference "More Learning: Preparing Leaders of the Digital World"]. 28.10.2017. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>
6. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.
7. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/en>.
8. Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
9. Про основні засади розбудови інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V (із змінами та доповненнями). *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
10. Колосніцина М. Тотальна автоматизація. *The Human Resources Times Magazine*. Червень 2020. No. 30. С. 11–15. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-totalnaya-avtomatizatsiya.html>.
11. Павлюковська В. Хто і як формуватиме компетенції лідерів для нової конкуренції. Доповідь на Першій Міжнародній конференції «Більше навчання: готуємо лідерів цифрового світу». 28.10.2017. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>

- sberbank-university.ru/ [in Ukrainian].
12. Prokhorenko, D. A. (2019). HR 3.0. Koly resurs staie kapitalom. Dopovid na XVII Samiti HR-dyrektoziv SND (06–07.10.2019) [HR 3.0. When a resource becomes capital. Report at the XVII Summit of HR Directors of the CIS]. URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya> [in Ukrainian].
13. Shyrokopoiias, O., Rykusova, O. Proekt HR-tool-box. 20 servisiv ta dodatkov, yaki pidberut, protestuiut ta otsiniat spivrobitnykiv [HR-tool-box project. 20 services and applications that will select, test and evaluate employees]. *Zhurnal "Kompetentsii" = "Competencies" magazine*. URL: http://obzory.hr-media.ru/hr-tool_box_20_servisov [in Ukrainian].
14. Shumkova, N. (2019). Korporatyvni universytety – novi draivery innovatsii u pidhotovtsi lideriv dlia tsyfrovoho svitu. Dopovid na Pershii Mizhnarodnii konferentsii «Bilshе navchannia: hotuiemo lideriv tsyfrovoho svitu» [Corporate universities are new drivers of innovation in training leaders for the digital world. Report at the First International Conference "More Learning: Preparing Leaders of the Digital World"]. *Oshchadbank*. 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/> [in Ukrainian].
15. Bersin, J. Predictions for 2018: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19445>.
16. Gueutal, H., Stone, D., Salas, E. (2017). The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age. Pfeiffer. 352 p.
17. Ingley, C. (2019). The Digital Mindset: How to Retool Your Skills and Rewire Your Brain for the Digital Age. Media Mogul Press. 164 p.
18. Meyer, P. (2017). Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations. outledge. 256 p.
19. Sullivan, J. (2018). How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR. *Talent Management and HR*. 26.02.2018. URL: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.
20. Zhu, P. (2019). Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile. BookBaby. 210 p.
12. Прохоренко Д. А. HR 3.0. Коли ресурс стає капіталом. Доповідь на XVII Саміті HR-директорів СНД (06–07.10.2019). URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.
13. Широкопояс О., Рикусова О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів та додатків, які підберуть, протестують та оцінять співробітників. *Журнал "Компетенції"*. URL: http://obzory.hr-media.ru/hr-tool_box_20_servisov.
14. Шумкова Н. Корпоративні університети – нові драйвери інновацій у підготовці лідерів для цифрового світу. Доповідь на Першій Міжнародній конференції «Більше навчання: готуємо лідерів цифрового світу». *Ощадбанк*. 28.10.2019. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
15. Bersin J. Predictions for 2018: A Bold New World of Talent, Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. URL: <https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=19445>.
16. Gueutal H., Stone D., Salas E. The Brave New World of eHR: Human Resources in the Digital Age. Pfeiffer. 2017. 352 p.
17. Ingley C. The Digital Mindset: How to Retool Your Skills and Rewire Your Brain for the Digital Age. Media Mogul Press. 2019. 164 p.
18. Meyer P. Agility Shift: Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations. outledge. 2017. 256 p.
19. Sullivan J. How Google Is Using People Analytics To Completely Reinvent HR. *Talent Management and HR*. 26.02.2018. URL: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.
20. Zhu P. Digital Agility: The Rocky Road from Doing Agile to Being Agile. BookBaby. 2019. 210 p.

УДК 378.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.11

Сергій О. Родіонов

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна
ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

У цій науковій публікації розглянуто найбільш актуальні тренди використання інструментарію Інтернет-маркетингу в Україні станом на 2022 рік. Визначено зокрема такі загальноприйняті інструменти Інтернет-маркетингу: наявність та розвиток власного веб-сайту; запровадження інтернет-реклами та маркетингових дій у соціальних мережах; застосування мобільного та email маркетингу. Крім того, наведено статистичні дані щодо розвитку мережі Інтернет та Інтернет-технологій, а також Інтернет-маркетингу як у світі загалом, так і в Україні. На підставі проведеного аналізу представлено сучасні тренди у цій галузі та деталізовано їх сутність, зокрема, досліджено досвід впровадження та активного використання чат-ботів, що на думку автора, є універсальним рішенням для будь-якої компанії, яке за певних налаштувань може стати незамінним помічником маркетолога; підкреслено актуальність використання відео- та персоналізованого маркетингу, котрий за допомогою просування якісного контенту та через імплементацію сучасних систем взаємодії зі споживачами, дозволить покращити відносини між брендом та клієнтом; здійснено моніторинг новітніх інструментів пошукової оптимізації в магазинах мобільних додатків, використання геофенсінгу та гейміфікації, застосування голосового пошуку, а також використання доповненої та віртуальної реальності. Доведено, що практика використання сучасного інструментарію Інтернет-технологій у маркетинговій діяльності може охопити та залучити більш широку аудиторію, сприятиме зростанню прибутків бізнесу та підвищенню зручності комунікації зі своїми клієнтами.

Ключові слова: *Інтернет-технології; Інтернет-маркетинг; тренди; інструменти Інтернет-маркетингу; контент-маркетинг; відеомаркетинг; персоналізований маркетинг; чат-боти; SEO-оптимізація.*

Сергей А. Родионов

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,
Украина*

**ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И
ИНСТРУМЕНТЫ**

В этой научной публикации рассмотрены наиболее актуальные тренды использования инструментария Интернет-маркетинга в Украине по состоянию на 2022 год. Определены в частности такие общепринятые инструменты Интернет-маркетинга: наличие и развитие собственного веб-сайта; внедрение интернет-рекламы и маркетинговых мероприятий в социальных сетях; применение мобильного и email маркетинга. Кроме того, приведены статистические данные по развитию сети Интернет и Интернет-технологий, а также Интернет-маркетинга как в мире в целом, так и в Украине. На основании проведённого анализа представлены современные тренды в этой области и детализирована их сущность, в частности, исследован опыт внедрения и активного использования чат-ботов, что, по мнению автора, является универсальным решением для любой компании, которое при определённых настройках может стать незаменимым помощником маркетолога; подчеркнута актуальность использования видео- и персонализированного маркетинга, который посредством продвижения качественного контента и имплементации современных систем взаимодействия с потребителями позволит улучшить отношения между брендом и клиентом; осуществлён мониторинг

новейших инструментов поисковой оптимизации в магазинах мобильных приложений, использования геофенсинга и геймификации, голосового поиска, а также применения дополненной и виртуальной реальности. Доказано, что практика использования современного инструментария Интернет-технологий в маркетинговой деятельности может охватить и привлечь более широкую аудиторию, будет способствовать росту прибыли бизнеса и повышению удобства коммуникации со своими клиентами.

Ключевые слова: Интернет-технологии; Интернет-маркетинг; тренды; инструменты Интернет-маркетинга; контент-маркетинг; видеомаркетинг; персонализированный маркетинг; чат-боты; SEO-оптимизация.

Sergii O. Rodionov

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

INTERNET MARKETING IN UKRAINE: MODERN TRENDS AND TOOLS

This research paper examines contemporary trends in the use of Internet marketing tools in Ukraine as of 2022. In particular, the following generally accepted instruments of Internet marketing have been identified: company website availability and development; implementation of Internet advertising and social media marketing activities; application of mobile and email marketing. In addition, the study offers statistical data on the advancement of the Internet and Internet technology as well as discusses the issues of Internet marketing development all over the world and in Ukraine, in particular. Based on the research, the findings present modern trends and reveal their specifics, in particular, the article provides insights into best practice implementation and active use of chatbots which from the author's perspective, is a universal solution for any company and with certain settings might become an indispensable marketer's assistant. Apart from that, a special focus is put on the relevance of using video- and personalized marketing tools which through the quality content promotion and the implementation of modern customer communication software will contribute to enhancing brand-customer relationships. The study also presents the results of monitoring of the latest search optimization tools in mobile App Stores, the use of geofencing and gamification technology, voice search practices, as well as the application of augmented and virtual reality. It is argued that implementation of modern Internet technology tools in marketing activities will facilitate reaching a wider target audience, boost business profits and enhance the communication effectiveness with customers.

Keywords: Internet technology; Internet marketing; trends; Internet marketing tools; content marketing; video marketing; personalized marketing; chat bots; SEO.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток Інтернет-технологій в маркетинговій діяльності надає фахівцям сучасні інструменти для залучення нових споживачів та втримання існуючих. Використання традиційних інструментів просування продукції значно знижується під впливом новітніх Інтернет-технологій в маркетинговій діяльності. Саме завдяки новим рішенням маркетингова діяльність підприємств в мережі Інтернет стає більш динамічною та інтерактивною, а робота зі споживачами переходить з рамок нормованого часу до роботи цілодобово і без вихідних.

Сучасні інструменти Інтернет-маркетингу дозволяють фахівцям знаходити індивідуальний підхід до заохочення потреб клієнтів, отримувати оперативну статистичну та аналітичну інформацію, використовувати зворотній зв'язок та приймати ефективні рішення щодо проведення рекламних кампаній. Це все надає можливість підвищити ефективність відділу маркетингу та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Саме тому, існує необхідність в проведенні дослідження проблем та перспектив використання сучасних інструментів маркетингової діяльності в мережі Інтернет.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Особливості сучасного маркетингового інструментарію, тенденції розвитку інструментів Інтернет-маркетингу, а також сучасної концепції маркетингу досліджували такі вчені та економісти, як: Ф. Котлер, В. Холмогоров, В. Вирин, М.А. Окландер, О.М. Сохацька, І.Л. Литовченко, О.В. Птащенко, Т.О. Окландер, О.В. Вартанова, А. Хартман, У. Хенсон та інші.

Мінливість змін та постійний розвиток інструментів Інтернет-маркетингу потребує постійного аналізу та виокремлення найбільш ефективних для роботи маркетолога інструментів. Саме тому, дослідження набуває особливої актуальності.

Мета дослідження. Мета даної наукової роботи полягає в дослідженні сучасних тенденцій використання інструментів Інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Інтернет-маркетинг як складова традиційного маркетингу та Інтернет-технологій на сьогоднішній день є дуже потужним каналом комунікації та збуту продукції. Це стало можливо за рахунок розвитку комп'ютерних систем, технологій і мереж, зокрема глобальної мережі Інтернет. Саме Інтернет на сьогодні є одним з актуальних інструментів залучення нових клієнтів і підтримки споживчої лояльності. При використанні Інтернет-маркетингу ціни на товари та послуги стають нижчими, оскільки немає необхідності у фізичній присутності розробника, а такі інструменти Інтернет-маркетингу як аукціон, Інтернет-магазин, електронна біржа, Інтернет-банкінг та Інтернет-реклама вже стали звичним явищем в роботі сучасного маркетолога [1].

Стрімкий розвиток Інтернет-маркетингу породжує постійні зміни, які істотно впливають на розробку стратегій та використання Інтернет-технологій для роботи зі споживачами та просуванням продукції. При цьому маркетингова діяльність в мережі Інтернет дає змогу маркетологу працювати за допомогою сучасних інструментів з найбільшою цільовою аудиторією, а також дозволяє залучати максимальну кількість потенційних клієнтів та утримувати наявних. Для забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства фахівцю необхідно постійно стежити за тенденціями, використовувати на практиці останні тренди Інтернет-маркетингу та на підставі цього розробляти методи і стратегії реалізації присутності підприємства в мережі.

Глобальні масштаби та всеохоплюваність процесу використання мережі Інтернет в різних аспектах життєдіяльності на підставі проведеного аналізу джерел [4, 7, 8] та які були доповнені автором дозволили виокремити загальноприйняті інструменти Інтернет-маркетингу, що наведені в табл. 1.

В 2022 році більшість компаній, приватних чи державних, торгових фірм або підприємств – мають власні сайти, займаються просуванням в пошукових мережах, створюють унікальний контент та ведуть корпоративні сторінки у соціальних мережах. Завдяки цьому, кожен клієнт може отримати необхідну інформацію, задати питання представникам компанії та зробити це оперативно та майже з будь якого місця.

Усі перераховані вище інструменти вже довели свою ефективність під час роботи з залученням клієнтів, просування товарів або послуг. Використовуючи загальноприйняті інструменти Інтернет-маркетингу можна збільшити кількість відвідувачів та перегляду сторінок веб-сайту, у будь який момент запустити рекламну кампанію в тому місті, де знаходяться потенційні споживачі, або просувати та покращувати імідж бренду.

Основна частина покупців плавно переміщується зі звичайних магазинів в віртуальне середовище. Збільшення користувачів мережі Інтернет збільшує й конкуренцію серед продавців, які вимушені шукати нові шляхи комунікації зі споживачами, а також використовувати нові інструменти Інтернет-маркетингу для ефективного просування свого товару або послуги.

Таблиця 1

Загальноприйняті інструменти Інтернет-маркетингу

Інструмент	Сутність
Веб-сайт	Створення, наповнення та просування веб-сайту підприємства. Просування відбувається за допомогою пошукової оптимізації (SEO), створюється необхідний текстовий та візуальний контент (контент маркетинг), проводиться оптимізація сайту для роботи з соціальними мережами (SMO).
Інтернет-реклама	Поділяється на медійну, банерну, контекстну, таргетовану, пошукову оптимізацію, геоконтекстну, вірусну та ін. види.
Маркетингові дії у соціальних мережах	Використання соціальних мереж для просування товарів або послуг, залучення нових споживачів, спілкування зі споживачами.
Мобільний маркетинг	Смс, ммс, мобільні сайти та додатки, голосове автоматичне меню, push-технології.
E-mail маркетинг	Системне просування товарів або послуг за допомогою електронних листів серед клієнтів, які за власним бажанням потрапили до бази електронних поштових адрес.

Джерело: [4, 7, 8].

Актуальність використання в маркетинговій діяльності саме Інтернет-технологій підкріплюється результатами аналізу [2, 3], які виявили:

– станом на лютий 2022 року, населення планети досягло відмітки в 7,91 млрд, а у 2023 році буде становити більше 8 млрд людей. Частка місцевих жителів становить понад 57% від чисельності населення;

– 67,1% жителів Землі володіють мобільними пристроями та підключені до всесвітньої мережі Інтернет. За останній рік приріст користувачів мережі Інтернет – більше 200 млн людей;

– темпи зростання користувачів мережі Інтернет за останні 10 років збільшилися на 85,8% з 2,17 млрд людей у 2012 році, до 4,95 млрд людей в 2022 році;

– на початку 2022 року, на Землі налічувалося 4,62 млрд користувачів соціальних мереж, про те слід зазначити, що фактичних користувачів значно менше, тому що не всі акаунти в соціальних мережах належать унікальним людям.

– у середньому людина користується мережею Інтернет – 7 годин на добу. Цей показник виріс майже на одну годину порівняно з 2013 роком.

– в Україні – 9% від усіх своїх покупок українці роблять в мережі Інтернет, за весь 2021 рік здійснено угод майже на 4 млрд дол США і це приблизно на третину більше, ніж у 2020 році;

– найбільше тих, хто регулярно робить покупки онлайн в українських та міжнародних інтернет-магазинах, проживає на території Центральної України – 24%, 23% – у Західній Україні. Найменше купують на Сході та Півночі. А лідер за кількістю шанувальників – Київ, зі столиці в 2021 році відбувалося 10% всіх інтернет-покупок країною;

– в Україні переважно оформлюють замовлення з мобільних пристроїв. Це, до речі, один із факторів зростання кількості замовлень. Покриття мобільним інтернетом покращується, особливо у великих містах, так само як і розростається павутиння делівері-сервісів – отримати замовлення від кур'єра або забрати у поштаматі простіше та швидше, ніж їхати до магазину;

– на зростання ринку електронної комерції в Україні вплинув не лише Covid-19. Повсюдне впровадження нових технологій у сфері безпеки розрахунків онлайн допомогло

українцям буквально за рік звикнути до оплати онлайн. Приблизно 15% замовлень у 2021 році оплачували карткою в момент покупки, що майже вдвічі більше, ніж у 2020 році.

Дослідження щодо користування мережею Інтернет в світі та в Україні в цілому підтверджує те, що зараз сегмент Інтернет-маркетингу збільшується з кожним днем завдяки постійному розширенню доступу до мережі, доступності підключення нових абонентів, розвитком новітніх технологій які передбачають збільшення швидкості з'єднання, а також всебічною «смартфонізацією» населення та бажанням підприємств розвивати ринки збуту та комунікувати зі своїми споживачами у зручному для них місці. Для визначення потреб цільової аудиторії потрібно створювати та просувати контент, необхідно також проводити заохочувальні заходи для того, щоб відвідувач мав бажання зайти на сайт або до корпоративних сторінок в соціальних мережах за для придбання пропонованого продукту.

При цьому компанія має поетапно дотримуватися стратегії, яку вона використовує під час залучення споживачів за допомогою мережі Інтернет. Вибір та використання конкретного інструментарію Інтернет-маркетингу на підприємстві має залежати від специфіки бізнесу, товару, або послуги, потреб цільової аудиторії, можливостей підприємства, а також повинно використовувати у всі сучасні тенденції розвитку Інтернет-маркетингу.

Всі загальноприйняті інструменти Інтернет-маркетингу необхідно використовувати у зв'язці з трендами, тому що використання застарілих методів може суттєво знизити ефективність просування товару, або залучення нових клієнтів. Наприклад просування сайту в пошуковій мережі використовуючи механізми якими користувалися у 2020 році не лише не призведуть до бажаного результату, а можуть й погіршити позиції сайту при пошуковій видачі. Це відбувається за рахунок того, що пошукові мережі, зокрема Google, постійно змінюють вимоги до SEO-оптимізації сайту, додаючи більш жорсткі умови щодо Desktop чи мобільної версії сайту, адаптації версій під різні пристрої, швидкості завантаження сайту та даних, тощо. Також як приклад можна привести - соціальну мережу Facebook або Instagram, де дуже часто змінюють алгоритми видачі інформації, розробляють більш жорсткі умови щодо якості контенту, а також потрапляння його до рекомендацій, на підставі того, що кількість користувачів як і контенту стає з кожним днем дедалі більше.

Таким чином, слід зазначити, що еволюційний аспект Інтернет-маркетингу демонструє те, що він знаходиться в постійній стадії оновлення, відбувається створення нових форм, елементів та інструментів. Таким чином, з огляду на сучасні тенденції розвитку Інтернет-маркетингу був проведений аналіз сучасних публікацій [5, 6, 9, 10], виокремлені сучасні тренди інструментарію в Інтернет-маркетингу (табл. 2) та представлена сутність по кожному з них.

Таблиця 2

Сучасні тренди інструментарію Інтернет-маркетингу

Тренд	Сутність
Чат-боти	Програмне забезпечення для імітації розмови з людиною в мережі Інтернет. Створена на основі технологій машинного навчання та нейромереж. Універсальне рішення для будь-якої компанії, що при певних налаштуваннях дозволить чат-боту самостійно знаходити споживачів, розповість про вас та ваш продукт, збиратиме маркетингову інформацію та зможе бути на зв'язку з клієнтами 24/7.
Відеомаркетинг	За допомогою використання відеоматеріалів дозволяє просувати товари або послуги. Все більше користувачів мережі Інтернет віддають перевагу саме відео-матеріалам, зокрема LIVE-відео, ніж текстовим матеріалам. Велика кількість моделей використання відеомаркетингу безумовно привертає увагу клієнтів.

Закінчення табл. 2

Тренд	Сутність
Інтерактивний контент	Ефективне доповнення до звичайного контент-маркетингу завдяки використанню інтерактивів, віртуальної реальності. Використання інтерактивного контенту дозволяє підштовхнути потенційного покупця до взаємодії з продуктом, при цьому ні до чого його не зобов'язує.
Голосовий пошук	Промовляючи ключові слова, за допомогою пристрою з мікрофоном дозволяє знаходити необхідну інформацію в пошуковій системі. В Україні підприємства не поспішають використовувати цей інструмент, проте конкуренція збільшуватиметься за рахунок появи на ринку товарів які підтримають цю технологію.
Персоналізований маркетинг	Особисті відносини між брендом та клієнтом. Використовуючи персоналізований маркетинг, маркетолог може збирати більше інформації про потенційних споживачів та збирати думки вже існуючих клієнтів використовуючи такі інструменти: CRM-системи, аналітика отримана з власного сайту, соціальних мереж, дані e-mail розсилок, аналіз статистики мобільного додатку та інші.
Доповнена реальність та віртуальна реальність	Доповнення фізичного світу за допомогою цифрових даних, яке забезпечується пристроями наприклад смартфонами, планшетами, комп'ютерами, окулярами. За останні роки були представлені різні моделі взаємодії зі споживачами, від інтерактивних ігор, до віртуального туру по підприємству та можливості візуально оцінити як нова річ буде виглядати в вашому домі. В Україні такий тренд лише зараз починає набирати оберти, тому що розробка програмного забезпечення для реалізації AR та VR-технології дороге коштує.
ASO-оптимізація	Дозволяє оптимізувати сторінки мобільного додатку в найпопулярніших магазинах – Google Play та App Store, щоб знаходитися вище в пошуку за ключовими словами. Для роботи з цією оптимізацією, підприємству необхідну розробити власний мобільний додаток.
Геофенсінг	Технологія відстеження користувачів, які потрапляють на певну територію. Вони миттєво одержують повідомлення: push, SMS та інші. Мета геофенсінгу – спіймати клієнта тут і зараз.
Гейміфікація	Ігровий формат значно полегшує процес комунікації. Цікава та захоплююча гейміфікація тепер використовується як маркетингова стратегія для компаній, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів, впізнаваності бренду та продажів.
Zero-Click Searches	Google впровадив «нульову позицію» в результатах пошуку, що містить як текст так і фото та дозволяє відображати в верхній частині сайту відповіді на пошукові питання. Використовуючи «нульову позицію» є ймовірність, що користувач не перейде до сайту, тому що його задовільнить побачена коротка відповідь на його питання.

Джерело: [5, 6, 9, 10].

Отже, до сучасних інструментів Інтернет-маркетингу можна віднести наступні тренди:

- створення в месенджерах та майже всіх популярних соціальних мережах чат-ботів які можуть взяти на себе виконання більшості функцій, які до цього виконував маркетолог, а головне – працювати цілодобово та без вихідних, при цьому для створення його не потрібно залучати значні фінансові ресурси підприємства;
- створення інформативного, яскравого та креативного текстового та відеоконтенту з подальшим просуванням як на власному сайті так і в мережі Інтернет;
- адаптація наявних каналів комунікації до голосового пошуку, що не лише покращить зручність в пошуку інформації для споживачів, а й збільшить свою репутацію як підприємство-новатор;
- персоналізований маркетинг, який за допомогою сучасних систем взаємозв'язку зі споживачами може суттєво покращити особисті відносини між брендом та клієнтом;
- створення додатків та застосунків для власних веб-сайтів із застосуванням доповненої та віртуальної реальності, даючи змогу клієнту отримати інформацію про товар або послугу без фізичної присутності біля нього;
- ASO-оптимізації – яка дозволяє просувати власний програмний продукт в спеціалізованих інтернет-магазинах;
- оптимізації сайту та виведення інформації до «нульової позиції» пошукового агрегатора. Оптимізація сайту є загальноприйнятим інструментом Інтернет-технологій та є ефективним засобом залучення споживача, а виведення інформації до «нульової позиції» пошукового агрегатора майже не дасть нових користувачів на сайт підприємства, проте зможе збільшити впізнаваність бренду.

Висновки. Таким чином, у зв'язку зі зростанням конкуренції, маркетологам дедалі важче просувати свій товар або послуги в мережі Інтернет використовуючи класичний інструментарій. Саме тому, для більш ефективної роботи фахівець повинен використовувати не лише перевірений інструментарій Інтернет-маркетингу, а й всі сучасні тренди.

Основними трендами та перспективами для розвитку маркетингової діяльності підприємства, а також комунікацією з клієнтами стане створення чат-ботів в найбільш популярних месенджерах чи соціальних мережах, оптимізація сайту з соціальними мережами, пошуковими агрегаторами, створення голосового пошуку, а також інтерактивного контенту зокрема з використанням віртуальної та доповненої реальності. Використання сучасного інструментарію Інтернет-маркетингу дозволить не лише підвищити довіру споживачів, а й покращити лояльність бренду, збільшити прибутки для бізнесу та підвищити зручність комунікації зі своїми клієнтами.

Тенденція розвитку Інтернет-маркетингу та його інструментарію буде і надалі еволюціонувати, трансформуватися та адаптуватися до нових сучасних умов маркетингової діяльності підприємства, тому потребують від фахівця постійного аналізу, адаптації під наявні стратегії та використання сучасних інструментів Інтернет-маркетингу.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Rodionov, S. O. (2021). Internet-marketynh: robocha prohrama navchalnoi dystsypliny dlia studentiv spetsialnosti 075 «Marketynh» osvitnoi prohramy «Marketynh» pershoho (bakalavrskoho rivnia) [Internet marketing: work program of the educational discipline for students of specialty 075 "Marketing" of the educational program "Marketing" of the first (bachelor's level)]. Kharkiv: Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. 10 p.</p> | <p>1. Інтернет-маркетинг: робоча програма навчальної дисципліни для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг» першого (бакалаврського рівня). Укл. С. О. Родіонов. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 10 с.</p> |
|--|--|

2. The global State of Digital in 2022 report. URL: https://www.hootsuite.com/?utm_campaign=all-tier_1_campaigns-digital_trends_2022-glo-none---Kepios---2022&utm_source=campaign&utm_medium=sponsored_media_and_promotion&utm_content=analysis_article.
3. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі [E-commerce in Ukraine: figures, facts, prospects for the development of online trade]. URL: <https://www.site2b.ua/web-blog/e-commerce-v-ukraine-cifry-fakty-perspektivy-razvitiya-onlajn-torgovli.html> [in Ukrainian].
4. Ptashchenko, O. V., Rodionov, S. O. (2020). Suchasnyi instrumentarii marketynhu na svitovomu rynku vysokikh tekhnolohii [Modern tools of marketing in the global market of high technologies]. *Marketing and logistics in the management system: abstracts of reports of the XIII International Scientific and Practical Conference*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. P. 116–117 [in Ukrainian].
5. What Are Zero click Searches. URL: <https://www.theedigital.com/blog/what-are-zero-click-searches>.
6. Trendy Internet-marketynhu 2022. URL: <https://ideadigital.agency/blog/trendi-internet-marketingu-2019/> [in Ukrainian].
7. Rodionov, S. O., Kholodnyi, H. O. (2013). Problemy ta perspektyvy vykorystannia Internet-tekhnolohii u marketynhovii diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv [Problems and prospects of using Internet technologies in the marketing activities of domestic enterprises]. *Suchasnyi upravlinskyi instrumentarii efektyvnoho funkcionuvannia pidpriemstv: kolektyvna monografiia [Modern management tools for effective functioning of enterprises: collective monograph]*. Ed. Savina. Kherson. P. 85–92 [in Ukrainian].
8. Rodionov, S. O. (2021). Current trends in industry and features of marketing activities. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, № 3 (267), P. 132–137.
9. Tendentsii v internet-marketynhu 2022 [Internet Marketing Trends 2022]. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/trends-marketing-2022/> [in Ukrainian].
10. Otenko, I., Ptashchenko, O. (2020). Tendentsii rozvytku vysokotekhnolohichnoi sfery v umovakh
2. The global State of Digital in 2022 report. URL: https://www.hootsuite.com/?utm_campaign=all-tier_1_campaigns-digital_trends_2022-glo-none---Kepios---2022&utm_source=campaign&utm_medium=sponsored_media_and_promotion&utm_content=analysis_article.
3. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: <https://www.site2b.ua/web-blog/e-commerce-v-ukraine-cifry-fakty-perspektivy-razvitiya-onlajn-torgovli.html>.
4. Птащенко О. В., Родіонов С. О. Сучасний інструментарій маркетингу на світовому ринку високих технологій. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 116–117.
5. What Are Zero click Searches. URL: <https://www.theedigital.com/blog/what-are-zero-click-searches>.
6. Тренди Інтернет-маркетингу 2022. URL: <https://ideadigital.agency/blog/trendi-internet-marketingu-2019/>
7. Родіонов С. О., Холодний Г. О. Проблеми та перспективи використання Інтернет-технологій у маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств. *Сучасний управлінський інструментарій ефективного функціонування підприємств: колективна монографія*. Під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон: ПП "Вишемирський В. С.", 2013. С. 85–92.
8. Rodionov, S. O. (2021). Current trends in industry and features of marketing activities. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 3 (267). С. 132–137.
9. Тенденції в інтернет-маркетингу 2022. URL: <https://artjoker.ua/ru/blog/trends-marketing-2022/>
10. Отенко І., Птащенко О. Тенденції розвитку високотехнологічної сфери в

hlobalizatsii [Trends in the development of the high-tech sphere in the conditions of globalization]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu = Bulletin of the Ternopil National Economic University*, Vol. 4, P. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065> [in Ukrainian].

умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 65–76. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.04.065>.