

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 4(9), 2022

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

Київ 2022

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

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

№ 4(9), 2022

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

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

Журнал входить до переліку наукових фахових видань.

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

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

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

Кривонос Олена Олександрівна – відповідальний секретар.

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

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

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 1 від 05.09.2022 р.

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

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2022

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

JOURNAL
of STRATEGIC ECONOMIC
RESEARCH

№ 4(9), 2022

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4

Scientific Specialized Edition

Issued: 6 times a year

Founded: December, 1999

Kyiv 2022

The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is

KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

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

№ 4(9), 2022 The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002
The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).

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

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

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

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

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

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

EDITORIAL OFFICE:

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str., office 1-0347

Tel./fax: +38 (044) 256-21-39

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

Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 1 of 05.09.2022

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

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

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

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

Головний редактор:

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

Заступник головного редактора:

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

Члени редакційної колегії:

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

Белялов Талят Енверович – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-4019-755X.

Жигалкевич Жанна Михайлівна – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-5847-1302

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

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

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

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

Онєгіна Вікторія Михайлівна – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна; ORCID 0000-0001-9467-9808.

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

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

Шкода Мар'яна Сергіївна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7356-4320.

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

Dietmar Vahs – PhD, Professor, Germany.

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

Hendrik S. Doss – PhD, Professor, Germany.

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

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

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

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

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

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, корп. 1, к. 325

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

ЗМІСТ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Маргасова В. Г.**
Інструментарій управління кооперативними закладами вищої освіти в умовах воєнного часу 8
- ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- 2 **Бєбко С. В.**
Моделювання підходів до управління спільними кооперативними закладами вищої освіти 13
- 3 **Ганущак-Єфіменко Л. М., Шкода М. С., Касумов Т. А.**
Значення унікальності торговельної пропозиції в сучасних реаліях диверсифікації бізнес-процесів з урахуванням євроінтеграційного вектора розвитку 20
- 4 **Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А.**
Хакатон-система як частина інноваційної екосистеми університету 36
- 5 **Золковер А. О., Коваленко Д. І.**
Особливості введення податку на виведений капітал в Україні під час воєнного стану 47
- 6 **Кононенко Г. І.**
Актуальні аспекти страхування в умовах воєнного стану 57
- 7 **Шкода М. С.**
Зарубіжна практика розвитку міжрегіональних та міжгалузевих систем кластерного партнерства 67
- СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- 8 **Грищенко І. М., Шкода Д. М.**
Особливості структури управління digital-маркетингом на підприємстві в сучасних реаліях 79
- 9 **Городецький Ю. Д.**
Ефективність застосування методичного інструментарію предиктивного аналізу в діяльності торговельних підприємств 87
- 10 **Крахмальова Н. А., Хвощенко Є. В.**
Практика впровадження європейських стандартів щодо розробки бізнес-плану 96

TABLE OF CONTENTS

MODERNIZATION OF EDUCATION

- 1 **Margasova V. H.**
Toolkit for managing joint cooperative institutions of higher education in wartime conditions 8

PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 2 **Bebko S. V.**
Modeling the approaches to managing joint co-op institutions of higher education 13
- 3 **Hanushchak-Yefimenko L. M., Shkoda M. S., Kasumov T. A.**
The benefit of the selling proposition uniqueness in modern business process diversification realia from the european integration development perspective 20
- 4 **Goncharenko I. M., Krakhmalova N. A.**
Hackathon system as part of the university innovation ecosystem 36
- 5 **Zolkover A. O., Kovalenko D. I.**
The specifics of implementing the exit tax in Ukraine under martial law 47
- 6 **Kononenko G. I.**
Contemporary trends in insurance under martial law 57
- 7 **Shkoda M. S.**
International best practices in interregional and intersectoral cluster partnership development patterns 67

MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 8 **Gryshchenko I. M., Shkoda D. M.**
Insights into digital marketing management framework in modern organizations 79
- 9 **Gorodetskiy Yu. D.**
The effectiveness of the predictive analysis methodological toolkit application for the performance of trading enterprises 87
- 10 **Krakhmalova N. A., Khvoshchenko Ye. V.**
European standards implementation practices in developing a business plan 96

УДК 378.4/.6:355.01+005.56-044.247

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.1

Victoriia H. Margasova

Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine

**TOOLKIT FOR MANAGING JOINT COOPERATIVE INSTITUTIONS
OF HIGHER EDUCATION IN WARTIME SETTINGS**

The article presents the research finding in the area of building an integration framework for managing cooperative institutions of higher education in wartime settings. It is emphasized that such transformation has been underpinned in the first place by the demand for innovations by the national economy and active financing of innovative projects. Given that attaining the above objectives in developed economies is of paramount significance, no wonder the institutions from such countries as the USA, Great Britain, Switzerland, China and Singapore are among the top most ranked universities in the world. However, the QS World University Rankings for 2021 features eleven Ukrainian universities. And although their positions range from 401 to 700 among the 959 top world universities, currently, this sample can be considered a tremendous success of domestic institutions of higher education. It is observed that in recent years, higher education institutions all over the world trying to increase their own competitiveness has been quite active in building and supporting cooperative links to develop global competitiveness and ensure their entry into the international market. It is argued that among the benefits of cooperation of higher education institutions in wartime is its strong focus on the recipient of educational services, that is, shifting the emphasis from supply to demand, primarily to meet the real customers' needs. It is emphasized that the integrated cooperation of higher education institutions greatly contributes to attaining a wide range of various educational goals, in particular, the pursuit of personal training, professional and cultural development, gaining new knowledge, achieving economic goals along with attaining social and the overall synergistic effects.

Keywords: *integration process; vertical integration; network development model; cooperation; horizontal integration; vertical constraints.*

Вікторія Г. Маргасова

Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ КООПЕРАТИВНИМИ ЗАКЛАДАМИ
ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

У статті викладено результати досліджень у сфері інтеграційних процесів управління кооперативними закладами вищої освіти в умовах воєнного часу. Наголошується, що таке перетворення пов'язане щонайменше з такими важливими складовими, як затребуваність інноваційних розробок національною економікою і фінансування інноваційних проєктів. Встановлено, що це забезпечується в країнах з розвинутою економікою, і як наслідок, саме тому серед найбільш рейтингових університетів світу представлено заклади переважно з таких країн, як США, Великобританія, Швейцарія, Китай, Сінгапур. Водночас, за даними світового рейтингу університетів «QS World University Rankings» за 2021 р., в ньому присутні одинадцять українських університетів. І хоча їх позиції знаходяться в межах з 401 по 700 серед 959 країн університетів світу, ця вибірка на сьогодні може по праву вважатися вагомим досягненням вітчизняних закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що останніми роками заклади вищої освіти різних країн, намагаючись збільшити власну конкурентоспроможність, доволі активно формують та підтримують кооперативні зв'язки для розвитку глобальної конкурентоспроможності і входження до міжнародного простору. Визначено, що перевагою кооперації закладів вищої освіти в умовах воєнного часу є, насамперед, фокусування на отримувачі освітньої послуги,

тобто перенесення акцентів із пропозиції на попит, на реальні потреби споживача. Підкреслюється, що інтегрована кооперація закладів вищої освіти якнайкраще сприяє забезпеченню досягнення різних цілей здобуття освіти, зокрема, прагнення персональної підготовки, професійного та культурного розвитку, отримання нових знань, реалізації економічних цілей, досягнення соціальних ефектів, а також синергетичного ефекту загалом.

Ключові слова: інтеграційний процес; вертикальна інтеграція; мережева модель розвитку; кооперація; горизонтальна інтеграція; вертикальні обмеження.

Formulation of the problem. Integrating assets in such a way as to effectively manage jointly cooperative institutions of higher education in wartime conditions is not a simple issue, and in fact does not mean that the integration process has ended at the stage of unification or joint management. Currently, Ukraine has a situation where, first due to the COVID-19 pandemic, and since February 24, the invasion of Russia and full-scale military operations, the spheres of business, education, and science have changed the vectors of their work in the usual mode. Therefore, it is important to understand how the process of integration in the state, education, science, and business will take place in such a difficult situation as, for starters, a pandemic, and currently active military operations and at the same time in conditions of an economic crisis.

In the conditions of wartime, business, education, and science spheres suspended their work in the usual mode, which strongly affects the state and society. Therefore, it is important to understand how the process of integration in the state, education, science, and business will take place in such a difficult situation as the full-scale aggression of the Russian Federation.

Analysis of recent research integration processes gain strength with the emergence of active firms in the market of management of joint cooperative institutions of higher education in wartime conditions. Integration mechanisms are studied in the works of world classic economists A. Weber, K. Arrow, R. Coase, A. Marshall, S. North, S. Rosenfeld, E. Polymer, D. Solier, J. Tyrol, O. Williamson, G. Hacken, E. Chamberlin, J. Schumpeter and others.

Unsolved parts of the problem. In the conditions of the growing dynamism of the external environment and internal threatening factors, there is a possibility of the risk of successful implementation of integration changes for higher education institutions. Therefore, an organizational toolkit for managing joint educational institutions is needed, using forms of integration in wartime conditions.

The purpose of the article is to generalize and develop the methodological foundations of managing joint institutions of higher education in the conditions of military operations and other threats to, substantiating the provisions and practical foundations of the development of integration processes of domestic higher education institutions on international markets of educational services.

Presentation of the main material The rapid development of integrative interactions of institutions of higher education leads to the emergence of a qualitatively new type of knowledge, which is reflected in general scientific concepts, categories, approaches, etc. New conditions are emerging for the implementation of multi-faceted complex research. This gives impetus to the formation and approval of a way of thinking specific to our era, which turns into a style of scientific work. The integration of scientific knowledge is understood as the process of interpenetration of structural elements of different fields of knowledge, which is accompanied by an increase in their generalization and complexity, compactness and organization of interpenetration of knowledge from one scientific field into another, resulting in the emergence of qualitatively new knowledge with a greater information capacity.

The concept of integration of higher education institutions consists in providing opportunities for the accumulation of energy, environmental, and resource-saving initiatives,

opportunities for increasing scientific potential, opportunities for the development of economic growth, and opportunities for the evolution of modern civilization. The purpose of the integration of higher education institutions is the realization of intellectual capital, as well as innovative projects and the acceleration of the turnover of financial means, the attraction of investors in the sphere of the implementation of new ideas, new technologies, in the sphere of new scientific research and search works, in the sphere of increasing scientific and technological knowledge of economic, humanitarian, ecological nature.

Prerequisites for the formation of the process of integration of higher education institutions include:

- creation of an interactive model of the innovation process;
- creation of scientific centers, common goals, mutual trust;
- availability of business infrastructure and technology transfer.

The integration process of higher education institutions is getting stronger over time due to:

- reducing the life cycle of certain non-productive technologies and products;
- strengthening of the integrated approach to the development of science and technology;
- increasing the amount of investment funds for scientific research;
- growth of innovative capital and innovative culture;
- raising the level of consciousness regarding the use of science as a geological resource.

Global motives for the integration of higher education institutions are connected nowadays with the need for structural restructuring of the economy, the creation of a favorable ecological climate, the harmonization of the distribution of economic potential resources, the search for alternative sources of energy resources and the implementation of renewable bioenergy projects, the development of new professional skills, the creation and distribution of information on micro-, meso-, macro-, mega-, meta-levels of organization, formation of new branches of industry. The integration process can only take place under a stable situation in the country. Currently, this stability is absent in Ukraine. Such global challenges as the coronavirus pandemic, war, economic crisis, they affect the integration processes of higher education institutions, and this, in turn, affects the integration of the state in general.

Vertical integration can be analyzed both statically and dynamically. The resulting structure of vertical connections, in the form of a full cycle of service provision and distribution, is a static model of integration of higher education institutions. Therefore, we can talk about the degree of penetration of vertical integration processes in this industry segment. The dynamic development of institution of higher education in wartime conditions is associated with two types of vertical integration: "forward" or "ascending" and "backward" or "downward" vertical integration. When higher education institutions seek to merge or establish vertical control at the next stages of the educational chain, upward integration is carried out. On the contrary, "backward" integration takes place where the movement of expansion of higher education tends to increase the demand for educational services. Therefore, the type of vertical integration depends on the point of the process where the institution of higher education, which is the initiator, is located [2].

The attractiveness of network joint business structures or Network associations in wartime conditions is explained by the fact that quite high economic indicators are achieved, which are not available with an independent business process [1].

This is primarily due to the fact that joint network structures are an ideal school for improving the competence of employees of higher education institutions in wartime conditions. After all, the best performers are attracted to the solution of certain tasks. A similar elitist principle of cooperation, characteristic of a joint network association of institution of higher education, excludes the use of second-rate performers, although the latter work in the same company.

The increase in the effectiveness of the activities of the joint network institution of higher education in wartime conditions is explained by the low level and rational structure of costs. Networks exclude the duplication of the use of labor and capacities in different educational areas. This allows you to avoid high aggregate costs for the provision of various educational and scientific services. The members of the joint network institution of higher education are forced to abandon the motivational role of the "enemy's image" in the competitive struggle, since today's adversary may turn out to be a network partner tomorrow.

Conclusions Integrated and Network associations and educational-scientific clusters of higher education institutions are formed in wartime conditions for opportunities for cooperative development and access to international markets. In the presence of vertical restrictions, as a result of the redistribution of profit between structural units of a vertically integrated structure, it becomes possible to lower the tax base. The following are the general goals of the management of joint higher education institutions in the research process: ensuring purposeful operational regulation of activities according to management directions to match the actual state of entrepreneurship development with target parameters, implementation of strategic, system-wide and tactical principles in the management process, ensuring optimal development of educational and scientific components taking into account basic elements, the legal form of the organization, the forms of capital that are integrated, the form of financial and economic interaction between participants, the form of management, the form of control, the degree of integration, the priority of the strategic goals of the development of joint educational institutions.

References

Література

- | | |
|---|--|
| <p>1. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). <i>Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidprijemstv: nauk. Monohr [Mechanism of development of innovative potential of cluster-united enterprises: scientific monograph]</i>. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Gryshchenko, I. M. (2014). <i>Profesiina osvita v systemi ekonomichnykh doslidzhen: monohrafiia [Professional education in the system of economic research: monograph]</i>. Kyiv: Hramota. 384 p. [in Ukrainian].</p> <p>3. Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. <i>Harvard Business Review</i>, November-December, P. 77–90.</p> <p>4. Posibnyk z klasterneho rozvytku [Guide to cluster development]. URL: https://www.sme.ukraine-inform.org.ua [in Ukrainian].</p> <p>5. Cihan, T. V. (2003). <i>Klasternejaja teorija jekonomicheskogo razvitija [Cluster theory of economic development]. Teorija i praktika upravlenija = Theory and practice of management</i>, № 5, P. 74–81 [in Russian].</p> <p>6. Mingaleva, Zh., Tkacheva, S. (2000). <i>Klastery i formirovanie struktury regiona [Clusters and the</i></p> | <p>1. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. <i>Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. моногр. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.</i></p> <p>2. Грищенко І. М. <i>Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія. Київ: Грамота, 2014. 384 с.</i></p> <p>3. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. <i>Harvard Business Review</i>. 1998. November-December. P. 77–90.</p> <p>4. <i>Посібник з кластерного розвитку. URL: https://www.sme.ukraine-inform.org.ua.</i></p> <p>5. Цихан Т. В. <i>Кластерная теория экономического развития. Теория и практика управления. 2003. № 5. С. 74–81.</i></p> <p>6. Мингалева Ж., Ткачева С. <i>Кластеры и формирование структуры региона.</i></p> |
|---|--|

- formation of the structure of the region]. *Mirovaja jekonomika i mezhdunarodnye otnoshenija = World Economy and International Relations*, № 5, P. 49–53 [in Russian].
7. Tretjak, V. P. (2006). *Klastery predpriyatij [Enterprise clusters]*. Moscow: Avgust-Borg. 132 p. [in Russian].
8. Freeman, H. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Hammond Sworth; Penguin.
9. Kosachev, Ju. V. (2004). *Jekonomiko-matematicheskie modeli jeffektivnosti finansovo-promyshlennyh struktur [Economic and mathematical models of the efficiency of financial and industrial structures]*. Moscow: Logos. 248 p. [in Russian].
10. Ivanov, Ju. V. (2001). *Slijanija, pogloshhenija i razdelenie kompanij: strategija i taktika transformacii biznesa [Mergers, Acquisitions and Separation of Companies: Strategy and Tactics for Business Transformation]*. Moscow: Al'pina Pablisher. 244 p. [in Russian].
11. *Handbook of Industrial Innovation*. Eds. M. Dodgson, R. Rothwell. Edward Elgar Publishing. Incorporated, 2001.
- Мировая экономика и международные отношения*. 2000. № 5. С. 49–53.
7. Третяк В. П. *Кластеры предприятий*. М.: Август-Борг, 2006. 132 с.
8. Freeman H. *The Economics of Industrial Innovation*. Hammond Sworth; Penguin, 1974.
9. Косачев Ю. В. *Экономико-математические модели эффективности финансово-промышленных структур*. М.: Логос, 2004. 248 с.
10. Иванов Ю. В. *Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса*. М.: Альпина Паблшер, 2001. 244 с.
11. *Handbook of Industrial Innovation*. Eds. M. Dodgson, R. Rothwell. Edward Elgar Publishing. Incorporated, 2001.

УДК 378-047.64:37.014.24-027.543+001.891.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.2

Svitlana V. Bebko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**MODELING THE APPROACHES TO MANAGING JOINT
CO-OP INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

The paper offers an overview and an in-depth analysis of a management framework for developing cooperation between international higher education institutions. Given the key areas and strategic opportunities from the international higher education institution partnership, the study has identified the specifics of international cooperation that can affect the performance efficiency of international activities of higher education institutions along with providing a better focus on the range of mechanisms that can be adopted to boost cooperation between international higher education institutions to increase their efficiency. In addition, the study explores the validity prospects for the above management mechanism as an effective toolkit to enhance HEI global competitiveness. The research findings demonstrate that a higher education system, in the narrow sense, is a set of organizations (institutions) that produce (provide) educational services to individuals (consumers) who pursue higher education. From this perspective, the higher education system includes institutions of higher education, as well as other organizations: licensing, certification and accreditation bodies and research institutions that carry out analytical research in the area of higher education development; monitoring organizations – to maintain higher education quality assurance; media; NGOs; donor organizations. In this context, the primary objective of the education system is to gain maximum effectiveness and efficiency of educational activities. Apart from the above, this paper seeks to explore the effects from education internationalization, thus demonstrating that this process is critical in terms of fostering harmonization of different education systems (at the global level, as well as in the nation-wide settings). The study also asserts that education internationalization creates favourable environment to effective implementation of the goals of sustainable development, in particular those related to human capital development through education. Within the framework of this research, sustainable development of society in the context of higher education and science internationalization and global progress of humanity as well as the institutionalization transformations in political, economic and social domains is viewed as a holistic and multi-level interaction of economies, societies, states, social institutions, cultures, peoples, nations, worldviews, etc. that ultimately affects both the national models of education and science, as well as translates into a change of the global educational and research paradigm.

Keywords: education; internationalization of education; institutions of higher education; international cooperation; joint co-op institutions of higher education.

Світлана В. Бєбко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**МОДЕЛЮВАННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СПІЛЬНИМИ
КООПЕРАТИВНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У статті представлено й проаналізовано напрями забезпечення управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти. На основі виокремлення ключових сфер та стратегічних можливостей співробітництва міжнародних ЗВО визначено особливості міжнародної кооперації, які можуть вплинути на ефективність міжнародної діяльності ЗВО; розглянуто типи механізмів, що можуть бути використані в контексті кооперації міжнародних закладів вищої освіти з метою підвищення їх ефективності; обґрунтовано складові механізму управління розвитком кооперації міжнародних закладів вищої освіти; спрогнозовано потенційну результативність функціонування такого

механізму як дієвого інструментарію розвитку глобальної конкурентоспроможності ЗВО. Визначено та доведено, що у вузькому розумінні, система вищої освіти – це сукупність організацій (інституцій), які виробляють (надають) освітні послуги, завдяки чому фізичні особи (споживачі) здобувають вищу освіту. Зазначено, що до системи вищої освіти входять заклади вищої освіти, а також інші організації – органи ліцензування, атестації та акредитації; наукові установи, які здійснюють аналітичні дослідження проблем розвитку вищої освіти; моніторингові організації, що забезпечують нагляд за якістю вищої освіти; засоби масової інформації; громадські організації; донорські організації. Така система має бути орієнтована на досягнення максимальної результативності та ефективності освітньої діяльності. Проаналізовано процес інтернаціоналізації освіти та доведено, що цей процес виступає важливим чинником гармонізації розвитку освітніх систем (як на глобальному рівні, так і на рівні окремих національних систем) і є підґрунтям для ефективної реалізації цілей сталого розвитку, зокрема тих, що стосуються розвитку людського капіталу через освіту. У рамках цього дослідження, сталий розвиток суспільства в контексті інтернаціоналізації вищої освіти і науки, глобального поступу людства та трансформації процесу інституалізації світової політичної, економічної та соціальної систем розглядається як цілісна і багаторівнева сфера взаємодії економік, суспільств, держав, соціальних інститутів, культур, народів, націй, світоглядів, що беззаперечно впливає на національні моделі освіти і науки, а також позначається на зміні глобальної освітньо-наукової парадигми.

Ключові слова: освіта; інтернаціоналізація освіти; заклади вищої освіти; міжнародні коопераційні зв'язки; спільні кооперативні заклади вищої освіти.

Formulation of the problem. As modern higher education institutions become global drivers that spread knowledge and research results across borders through international academic networks and mobility of students and teachers in all fields and at all levels, managing the development of cooperation of higher education institutions becomes the most relevant tool to ensure their competitiveness in the long-term strategic perspective. In addition, the importance of cooperation and the development of international cooperation between higher education institutions is confirmed by the initiative of the European Research Council to create a European education area by 2025 and a new European research area. The Council resolution on the new European Research Area, which was approved on 1 December 2020, emphasizes that "stronger synergies and interconnections between the European Research Area (ERA) and elements of the European Education Area (EEA) should be developed".

Previously unsolved parts of the study. Along with classic institutions of higher education, new forms of higher education institutions, so-called specialized higher education institutions, are appearing in the world today. These include corporate universities, entrepreneurial universities, open universities, network universities and cross-border educational institutions. For example, a corporate university is an educational institution created by a large corporation that provides services, usually from postgraduate education, and prepares students for work in this corporation. Such higher education institutions are a real alternative to usual educational institutions and have their own characteristic features. Corporate universities, which operate within the framework of transnational corporations, are called upon at the international level to provide practical training of highly qualified personnel. The practice of so-called entrepreneurial universities has been known for a long time. Their main goal is to carry out business activities and make a profit. Open universities operate in such countries as Great Britain, France, Spain, India, etc. They are accessible to all segments of the population and provide new opportunities for today's relevant lifelong education. All these types of universities arose in connection with the need to strengthen the

practical direction of higher education and are gaining significant popularity in various countries of the world.

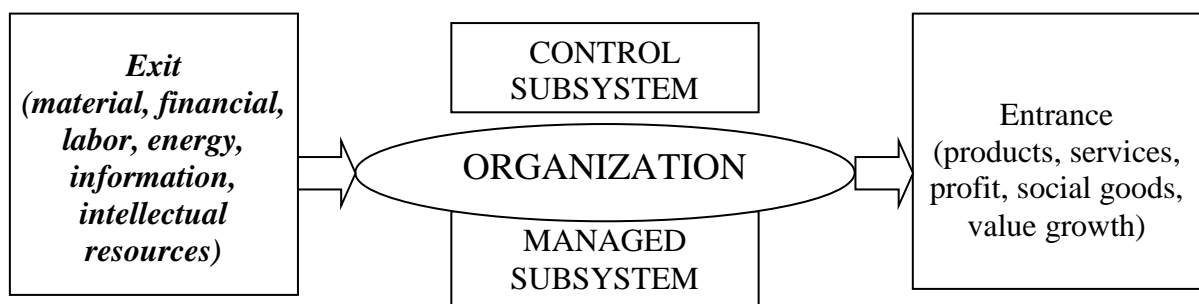
Analysis of recent research and publications. The experience of developed industrial countries shows that cooperative integrated structures are the framework of the economy. The development of institutional cooperative structures of the world and national economic systems is oriented towards the strengthening of integration processes. The essence of the latter lies in the establishment of long-term partnership relations between interacting business entities.

Many works of the classics of economic science and modern foreign and domestic economists are devoted to the issue of the formation and functioning of cooperative integrated structures [1–9].

The purpose of the study is to model approaches to the management of joint cooperative institutions of higher education.

Summary of the main results. Joint cooperative institutions of higher education have become an effective form of organization of economic activity in many national markets of educational services. Such institutions use their competitive advantages, mainly due to attracting more available economic resources of the participants.

Joint cooperative institutions of higher education are economic organizations created with the participation of institutions from different countries. Therefore, such institutions have all the attributes of an economic organization, but with certain features. The diagram of the economic organization as an operating system is shown in fig. 1. The platform of this approach is the theory of adaptation of the organization to the requirements of the consumer. At the same time, it is argued that the organization should focus on the achievement of key success factors, which are comprehensive characteristics of products that fully meet consumer expectations.



Source: compiled by the author based on data [2; 5].

Fig. 1. Scheme of economic organization as an operating system

Strategic management in the vast majority of organizations is carried out on the basis of a certain management technology, which in practice is a set of standardized methods and tools for the development, approval and implementation of management decisions based on strategic guidelines [3]. In management technologies, the management process is divided into stages, stages, procedures, which are the basis for calendar-element planning and coordination of the actions of units.

A joint cooperative institution of higher education (hereinafter SKZVO), as a subject of the market of educational services, has a number of features due to its special status. First, such an institution provides educational services to consumers on the basis of various funding programs (some study at the expense of budget funds, others – at the expense of grants, others – at the expense of their own funds, the fourth – at the expense of legal entities, etc.). With this in mind, the institution of higher education is forced to produce services that are sold to different consumers at

different prices. Secondly, SKZVO is an institution with established traditions and a certain reputation, it is not only a commercial, but also a spiritual and social institution. Thirdly, the state regulates educational activity, as it feels its responsibility to society for the professional training of future specialists, and therefore higher educational institutions should act as "leaders" of state educational policy. Fourthly, such institutions were created by subjects of different countries (at least two), and therefore in the process of operational activity, the interests of all participants should be taken into account, based on their national characteristics (for some it may be profit, for others – prestige, for others – access to technologies, etc.). Fifthly, SKZVO are organizations that a priori function in the conditions of internationalization, and therefore the processes of internationalization of higher education are of fundamental importance for such organizations.

Any institution of higher education is a highly diversified organization that carries out several types of activities at the same time. Therefore, one of the priority problems for higher education institutions is the optimal distribution of resources between different types of activities [6].

The management model of a joint cooperative institution of higher education largely depends on the traditions of higher education of the countries of origin of each of the participants, which were formed in specific states under the influence of historical, social, economic, political, scientific, religious and other factors.

Four main concepts of the university are presented in modern literature [1]:

1. Humboldt (German) model. According to the Humboldt model, a higher educational institution (university) should be engaged in cognition, the search for truth, the accumulation and transfer of relevant knowledge. A higher educational institution should teach a graduate to productive thinking. Educational programs should be aimed not only at mastering a certain profession (specialty), but also at mastering the methodology of learning complex phenomena and processes occurring in the natural and social environment. In a higher educational institution, scientific research should be carried out, which is also a source of new knowledge and serves as a means of mastering the methodology of scientific knowledge. Key principles of the Humboldt model: cooperation between teacher and student; academic freedom; creativity; freedom of scientific creativity; the priority of fundamental research.

2. Newman (English) model. This model assumes that the functioning of a higher educational institution should be aimed at achieving specific practical tasks. The main among these tasks is to ensure the process of learning and mastering the laws of development of nature and society, as well as to raise a smart and good person. Scientific activity is not considered as an element of the educational process, learning (educational activity) is separated from science (scientific activity). Key principles: citizen and personality development; the leading role of the academic community; the advantage of lectures as a type of classroom training.

3. American model. The main goal of a higher educational institution is to educate the "intellectual elite" who will ensure the forward-looking development of society. Scientific research of teachers and students is supported. It is believed that only those individuals who have achieved high results in scientific creativity have creative potential. A higher educational institution should demonstrate the possibilities of combining theory and practice, show the applied nature of the acquired knowledge. Key principles: openness of the world; academic mobility; service to society; balance between educational activities and market realities.

4. Napoleonic (French) model. According to this model, a higher educational institution should ensure the training of the appropriate number of specialists for the public sector. Training should be based on the implementation of defined educational standards, and should involve the study of a certain amount of knowledge (assimilation of information). A graduate must possess a certain set of knowledge, skills and abilities. A competency-based approach is used in the

educational process. Key principles: concentration on mastering educational information (assimilation of knowledge); the public nature of the functioning of higher education institutions; tangible influence of the state on the nature of educational activity; the management of a higher educational institution is determined by the state (state body).

None of the presented models of higher education institution functioning organization is dominant. The world's leading institutions of higher education try to take into account the positive aspects of all models (concepts) in real practice.

The autonomy of institutions of higher education in developed countries is a management tool that, in the conditions of a social environment that ensures a continuous process of socialization of the individual, allows management to focus on purely educational and scientific research tasks.

One of the tools of strategic development of joint cooperative higher educational institutions is the implementation of the "lifelong education" concept into educational practice, which involves the use of the latest management technologies in the institution.

In recent years, the mechanisms of knowledge production and transfer have changed radically, the amount of knowledge and professionally significant information is growing rapidly. It is believed that nowadays it is impossible to prepare a person for high-class professional activities for the rest of his life during the years of study at a higher educational institution (within 5 or 6 years of study). Currently, according to some scientists, approximately 5% of theoretical and 20% of professional knowledge is updated every year.

The main institutional unit of the higher education system is higher education institutions - special organizations that directly carry out the process of providing educational services (training) at certain educational and qualification levels (junior specialist, bachelor's degree, master's degree, doctor of science). Institutions of higher education are, as a rule, highly diversified organizations that simultaneously carry out various types of activities: educational (educational), scientific, innovative, methodical, economic, publishing, etc.

Unlike the institutions of higher education of the past, modern institutions operate in a competitive market environment, trying to secure a larger amount of income from the production (provision) of a larger amount of educational and other services. New functions of consulting, entrepreneurship, etc. are added to the main functions of higher educational institutions (education and research) [1]. At the same time, institutions of higher education cannot be perceived only as institutions aimed at obtaining income (profit). Their special mission in society is preserved, because they produce not only individual goods, but also public goods. In addition, higher education institutions of various forms of ownership act as "guides" of the dominant ideology and state educational policy.

From the point of view of the methodology of economic science, a modern joint cooperative institution of higher education can be characterized from different positions. First of all, as already indicated, a higher education institution is an economic organization in which people unite to carry out a certain type of economic activity (activities in the field of higher education) with the aim of obtaining a certain economic result (receiving income, wages, realization of own intellectual potential, etc.). Secondly, the institution of higher education is, in terms of content, a highly diversified organization, since such an organization provides educational and related services (actually, it is about the implementation of several types of activities). Consequently, the management of higher education institutions is faced with the problem of optimal allocation of resources between different types of activities [3]. Thirdly, the institution of higher education is a kind of "educational corporation" in which the interests of different groups (managers, teaching staff, employers, students) collide, and the corporation itself provides both private market goods (individual educational services) and public goods, which have a non-market nature. Fourth, a higher education institution is an intellectual organization, since the main volume of added value in

such an organization is created through the mechanism of realization of the results of intellectual work. Fifth, the institution of higher education of state and communal forms of ownership acts as a budgetary institution, which imposes certain restrictions on the implementation of economic activity (taking into account the prescriptions of budgetary legislation).

In the higher education systems of the leading countries of the world, the so-called "pragmatic approaches to the organization of education" are used, which provide for the introduction of entrepreneurial (commercial) elements of the activity of higher education institutions, primarily in the aspect of taking into account the market demand for graduates (as a special product of education) [3]. Institutions of higher education introduce, in particular, elements of strategic management, which provide for the development of development strategies (strategic guidelines), target programs, a number of coordinated measures in accordance with the declared goals and objectives [1]. This problem is especially relevant for joint cooperative institutions of higher education, since they must take into account and "accumulate" the experience of managing educational corporations of different countries in their management practices.

The specified experience should be studied and developed by Ukrainian science, as well as in an expert environment, which will be the key to the successful integration of the higher education system of Ukraine into the global market of educational services.

Conclusions and results of the study The results of the study indicate that any commercial organization, including a joint cooperative institution of higher education, should form its own strategy of interaction with the external environment on the basis of maintaining its own competitive potential, developing competitive advantages taking into account the dynamic market environment. Therefore, the development of competitive advantages, that is, attractive in the eyes of consumers of the qualities and characteristics of the manufactured (provided) product (educational services) compared to other institutions, becomes an urgent problem of strategic management of a higher educational institution in the context of minimizing the negative challenges of the external environment. This task in modern conditions is solved through the support of innovative activities, since real competitive advantages (that is, such advantages that are developed for the first time and have the potential for commercialization) can be produced (obtained) as a result of innovations (product or process).

References

Література

1. Gryshchenko, I. M. (2014). *Profesiina osvita v systemi ekonomichnykh doslidzhen: monohrafiia* [Professional education in the system of economic research: monograph]. Kyiv: KNUVD; vyd-vo "Hramota". 384 p. [in Ukrainian].
2. Dudko, P. M. (2012). *Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoretyko-metodychni aspekty* [Strategic management of a higher educational institution: theoretical and methodological aspects]. *Visnyk Kyivskiy natsionalnyi universytet tekhnlohii ta dyzainu = Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, 4: 429–439 [in Ukrainian].
3. Gryshchenko, I. M., Zakharin, S. V., Tarasenko, I. O. et al. (2010). *Ekonomichni aspekty problem rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini: monohrafiia* [Economic aspects of the problems of higher education development in Ukraine: monograph]. Kyiv: KNUVD; vyd-vo "Hramota". 384 p. [in Ukrainian].
1. Грищенко І. М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: монографія. К.: КНУТД; вид-во "Грамота", 2014. 384 с.
2. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теоретико-методичні аспекти. *Вісник Київський національний університет технологій та дизайну*. 2012. № 4. С. 429–439.
3. Грищенко І. М., Захарін С. В., Тарасенко І. О. та ін. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні: монографія. За ред. член.-кор.

- education development in Ukraine: monograph]. Ed. I. M. Gryshchenko. Kharkiv: KhNU. 478 p. [in Ukrainian].
4. Mazaraki, A. A. (eds.) (2011). *Ekonomichni doslidzhennia (metodolohiia, instrumentarii, orhanizatsiia, aprobatsiia): navchalnyi posibnyk [Economic research (methodology, tools, organization, testing): study guide]*. Kyiv: KNTEU. 296 p. [in Ukrainian].
5. Natroshvili, S. H. (2015). *Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice: monograph]*. Kyiv: KNUTD. 320 p. [in Ukrainian].
6. Fedulova, L. I. (2017). *Suchasni kontseptsii menedzhmentu: monohrafiia [Modern concepts of management: monograph]*. Kyiv: TsUL. 348 p. [in Ukrainian].
7. Boiko, B. M., Suxomlyn, L. Ye., Shvopob, H. M. (2005). *Metodychni aspekty otsinky efektyvnosti pprotseciv intehpatsii pidpnyiemctv [Methodical aspects of evaluating the effectiveness of enterprise integration processes]*. *Наук. вісн. НУДПС України (економіка, право) = Official journal of the Ukrainian State People's Committee (economy, 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].
8. 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.
9. Huang, F. (2003). Policy and practice of the internationalization of higher education in China. *Journal of Studies in International Education*, 7(3), 225–240.
10. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). *Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpnyiemstv: nauk. Monohrafiia [Mechanism of development of innovative potential of cluster-related enterprises: science monograph]*. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
- НАПН України І. М. Грищенко. Х.: ХНУ, 2010. 478 с.
4. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навчальний посібник. За ред. академіка НАПН України А. А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2011. 296 с.
5. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. К.: КНУТД, 2015. 320 с.
6. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: монографія. К.: ЦУЛ, 2017. 348 с.
7. 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).
8. Magagula C. M. The benefits and challenges of cross-border higher education in developing countries. *Journal of Higher Education in Africa/RESA*. 2005. № 3 (1). С. 29–49.
9. Huang F. Policy and practice of the internationalization of higher education in China. *Journal of Studies in International Education*. 2003. № 7 (3). С. 225–240.
10. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.

УДК 658.114:005.33.4+339.138:33.067.8(4-01)

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.3

Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko, Mariana S. Shkoda, Tejmur A. Kasumov
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**THE BENEFIT OF THE SELLING PROPOSITION UNIQUENESS
IN MODERN BUSINESS PROCESS DIVERSIFICATION REALIA
FROM THE EUROPEAN INTEGRATION DEVELOPMENT PERSPECTIVE**

This article attempts to explore business process diversification in the context of Ukraine's economic growth from the European integration perspective. The study focuses on one of the five elements that are essential for the aggressive entry of domestic consumer industry enterprises into European markets. A comparative analysis of the competitiveness of the TOP-50 world economies was carried out against the TOP-50 countries with the highest GDP per capita. The study provides insights on the structure of the European countries in these ratings which offers implications on practical significance of boosting the competitiveness of business entities in Ukraine as well as the importance of the relevance of investigating the issues of business process diversification in the context of European integration development. The study also discusses a competitiveness concept definition, both in the theoretical domain and within the applied aspect of the methodology for assessing competitiveness by the IMD. Based on the analysis, a new interpretation of competitiveness, more precise, from the applied perspective, has been offered as an integrating concept of business process diversification. Developing the methodological framework laid down in in the first article of the series of publications on the above issue, this study explores only the essence of product uniqueness, however also describing the relationships of product uniqueness and all the four business processes under consideration: quality management, promotion, sales and personnel training. Apart from that, a new interpretation of product uniqueness as a unique selling proposition (USP) is proposed, thus revealing the structure of a uniqueness concept which has not yet been an object of a scientific discourse. In addition, the meaningful content of the uniqueness notion, under both marketing and financial perspectives, as well as from the standpoint of the strategic role of uniqueness for enhancing the nation's industrial, research and intellectual potential has been revealed. Thus, this study offers the foundations for a new, in our opinion, more progressive understanding of the competitiveness and quality management framework through identifying the structure of its constituent elements embedded in the above concept.

Keywords: competitiveness; company competitiveness; commercial offer; marketing costs; added value.

Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Мар'яна С. Шкода, Теймур А. Касумов
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ЗНАЧЕННЯ УНІКАЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В СУЧАСНИХ
РЕАЛІЯХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРА РОЗВИТКУ**

У цій статті досліджується диверсифікація бізнес-процесів за умов євроінтеграційного вектора розвитку економіки України. Дослідження присвячено одному з п'яти визначальних елементів для агресивного виходу вітчизняних підприємств легкої промисловості на європейські ринки. Проведено порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОП-50 провідних економік світу в порівняльному співвідношенні з ТОП-50 країнами з найвищим ВВП на душу населення. Проаналізовано структуру європейських країн у цих рейтингах, за результатами чого сформовано висновки щодо практичної значущості підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України та актуальності дослідження питань диверсифікації бізнес-процесів в умовах

євроінтеграційного вектора розвитку. Вивчено визначення конкурентоспроможності як у теоретичному аспекті наукових дефініцій, так і в практичному контексті методики оцінювання конкурентоспроможності Всесвітнім Центром Конкурентоспроможності (Institute of Management Development, IMD). За результатами проведеного аналізу виведено нове, з практичного погляду, більш коректне визначення конкурентоспроможності як об'єднуючого поняття диверсифікації бізнес-процесів. Розвиваючи положення системи, закладені в першій статті циклу публікацій із цієї проблематики, це дослідження розкриває лише суть унікальності товару, проте представлено також і систему взаємозв'язку унікальності товару, з усіма чотирма бізнес-процесами, що розглядається: управління якістю, просування, продаж та підготовка персоналу. Крім того, запропоновано нове визначення унікальності товару – як унікальна торгова пропозиція (*unique selling proposition, USP*). Розкрито структуру поняття унікальності, що раніше не розглядалася в науці, а також значення унікальності як у маркетинговій та фінансовій площинах, так і з позиції стратегічної ролі унікальності для розвитку виробничого, наукового та інтелектуального потенціалу нації. Отже, це дослідження закладає основи нового, на наш погляд, більш прогресивного розуміння системи управління конкурентоспроможністю та якістю через структуру компонентів, що формують це поняття.

Ключові слова: конкурентоспроможність; конкурентоспроможність компанії; комерційна пропозиція; маркетингові витрати; додана вартість.

Formulation of the problem. This research lays the foundation for both scientific and practical solutions. The problem of research of uniqueness factor, is an integral part of the problem of diversification of business processes to enter the European market. Thus, the purpose of this study is to examine the uniqueness of the trade offer, its components, and the interrelationship with other components of the business competitiveness system – quality, promotion, sales and personnel.

The attractiveness of European markets is determined by geographical proximity, economic attractiveness and reorientation of logistics schemes in connection with the war on the western direction.

Thus, in a comparative ranking of countries by GDP per capita it can be noted that among the top 50 countries in the world, 60% (30 positions), occupy the European countries.

Ukraine occupies only 95th place in this ranking (Fig. 1).

This ratio makes obvious the fact of expediency of integration into European markets as the markets with greater capacity and solvency.

Although the factor of geographical proximity to European markets does not require evidence, we should also note the strengthening of this factor in connection with the large-scale aggression launched by Russia against Ukraine in February 2022.

The consequences of this aggression can be summarized in two main trends.

The first is the sharp decrease of commodity turnover with the Russian Federation. On Figure 2 you can see a graph of the drop in exports to Russia just one month after the start of the large-scale aggression.

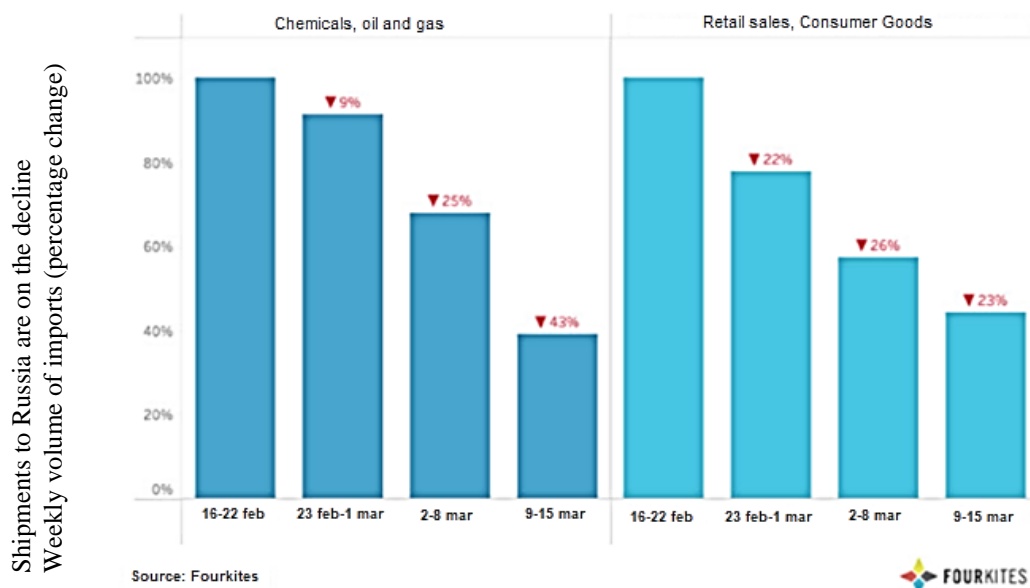
The second trend, the restructuring of logistics schemes, which are caused by the blockage of the northern and eastern borders of Ukraine and ports, as noted by the head of the UN World Food Program David Beazley during the World Economic Forum in Davos.

Thus, considering the totality of the above-mentioned factors allows us to conclude that there is no alternative to the European market for the development of the Ukrainian economy.

Global rank	Countries	GDP per capita, PPP, 2021	Global rank	Countries	GDP per capita, PPP, 2021	Global rank	Countries	GDP per capita, PPP, 2021
1	Luxembourg	118 680,05	31	Bahrain	41 335,63	61	Libya	21 260,43
2	Singapore	106 032,23	32	Cyprus	40 791,43	62	Montenegro	20 566,84
3	Ireland	102 154,44	33	Japan	40 769,83	63	Mauritius	20 244,16
4	Qatar	85 128,23	34	Slovenia	39 969,81	64	Serbia	19 761,65
5	Bermuda	77 546,61	35	Czechia	39 777,79	65	Belarus	19 751,20
6	Switzerland	70 792,66	36	Lithuania	38 957,63	66	Domin. Rep.	18 905,22
7	Macao	67 178,74	37	Estonia	38 207,41	67	Mexico	18 544,71
8	Norway	65 688,55	38	Spain	38 097,84	68	Ant. & Barb.	18 057,29
9	USA	63 069,23	39	Poland	34 363,02	69	China	17 602,70
10	Brunei	60 640,97	40	Hungary	33 517,97	70	Thailand	17 485,51
11	Hong Kong	60 051,75	41	Portugal	33 514,27	71	Maldives	16 595,96
12	Denmark	58 187,04	42	Latvia	31 688,53	72	Eq. Guinea	16 500,34
13	Netherlands	56 761,02	43	Slovakia	31 498,13	73	North Macedo	16 464,34
14	Austria	53 944,53	44	Turkey	31 252,08	74	Botswana	16 023,85
15	Iceland	53 462,65	45	Bahamas	31 046,79	75	Bosnia & Herz	15 634,93
16	Sweden	53 050,33	46	Croatia	31 046,63	76	Georgia	15 471,71
17	Germany	52 930,81	47	Romania	30 854,64	77	Grenada	15 183,41
18	Belgium	51 601,89	48	Greece	29 428,39	78	Suriname	15 179,06
19	Australia	49 308,52	49	Panama	28 837,00	79	Colombia	14 705,11
20	Finland	48 936,71	50	Russia	27 969,68	80	Brazil	14 615,05
21	Canada	47 903,03	51	Seychelles	27 159,66	81	Albania	14 520,11
22	Euro area	46 301,02	52	Malaysia	26 959,25	82	Azerbaijan	14 421,05
23	UK	45 839,15	53	Kazakhstan	26 033,24	83	Moldova	14 233,85
24	France	45 187,45	54	Chile	25 821,11	84	Gabon	14 197,70
25	Saudi Arabia	45 104,28	55	Tr.&Tobago	24 456,78	85	Barbados	13 487,10
26	Malta	44 395,33	56	Bulgaria	23 431,97	86	Armenia	13 317,23
27	South Korea	44 116,01	57	Uruguay	22 415,40	87	South Africa	13 126,01
28	New Zealand	43 301,43	58	Guyana	22 295,49	88	Ukraine	12 943,61
29	Italy	41 937,21	59	Argentina	21 506,92			
30	Israel	41 582,47	60	Costa Rica	21 260,76			

Source: systematized by the authors based on [2–4].

Fig. 1. Rating of countries by GDP per capita (PPP) 2021



Source: systematized by the authors based on [2–4].

Fig. 2. Drop in the volume of supplies to the Russian Federation

At the same time, the integration into the European market requires a serious methodical preparation, because the European markets have not only protectionist measures, which, by the way, were temporarily relaxed on June 4, 2022, when the Regulation No. 2022/870 of the European Parliament and Council on temporary trade liberalization measures came into force.

The main factor, which prevents Ukrainian goods from entering European markets, is a strong competitiveness of European enterprises. Mr. Rumyantsev, quite rightly, points out that the time has come when the consumer rejects the imposition of low-quality products and refuses to accept the goods of a company that has built its business on unfair competition. At the same time, he seeks a relationship of trust with producers.

Thus, entering European markets, Ukrainian enterprises should build long-term relationships with European consumers. For this purpose, it is necessary to integrate into its system of values, on the one hand, and on the other hand, to build up its own unique offer from the nearest competitors.

However, it should be noted that uniqueness (a unique USP trade offer), in itself, is not a sufficient condition for successful integration into European markets, being an element of a more complex system of enhancing the competitiveness of a product and company.

At the same time, analyzing world markets (Fig. 3), we can see that European countries are the most competitive, occupying 54% of the world Top 50 – 27 positions out of 50. That certainly testifies to the highest concentration of production, intellectual and sales capabilities of this European market.

Rank 2021	Countries	Rank 2020	Change in rank	Rank 2021	Countries	Rank 2020	Change in rank
1	Switzerland	3	2	28	Thailand	29	1
2	Sweden	6	4	29	France	32	3
3	Denmark	2	- 1	30	Lithuania	31	1
4	Netherlands	4	-	31	Japan	34	3
5	Singapore	1	- 4	32	Saudi Arabia	24	- 8
6	Norway	7	1	33	Cyprus	30	- 3
7	Hong Kong	5	- 2	34	Czechia	33	- 1
8	Taiwan	11	3	35	Kazakhstan	42	7
9	Saudi Arabia	9	-	36	Portugal	37	1
10	USA	10	-	37	Indonesia	40	3
11	Finland	13	2	38	Latvia	41	3
12	Luxembourg	15	3	39	Spain	36	- 3
13	Ireland	12	- 1	40	Slovenia	35	- 5
14	Canada	8	- 6	41	Italy	44	3
15	Germany	17	2	42	Hungary	47	5
16	China	20	4	43	India	43	-
17	Qatar	14	- 3	44	Chile	38	- 6
18	UK	19	1	45	Russia	50	5
19	Austria	16	- 3	46	Greece	49	3
20	New Zealand	22	2	47	Poland	39	- 8
21	Iceland	21	-	48	Romania	51	3
22	Australia	18	- 4	49	Jordan	58	9
23	South Korea	23	-	50	Slovakia	57	7
24	Belgium	25	1	51	Turkey	46	- 5
25	Malaysia	27	2	52	Phillipines	45	- 7
26	Estonia	28	2	53	Bulgaria	48	- 5
27	Israel	26	- 1	54	Ukraine	55	1

Source: systematized by the authors based on [2–4].

Fig. 3. IMD World Competitiveness Center's Comprehensive Country Competitiveness Index 2021

On the other hand, Ukraine ranks 55th in this rating. Having moved up in the rating from 55th (in 2020) to 54th place.

Comparison of non-alternative European market and competitiveness rating of the world countries shows that European market is certainly a target object of economic intervention, but the struggle for it will not be easy and will require the most serious scientific, production and marketing preparation.

Thus, the problem of research on the one hand, determined by the attractiveness of the European market, significantly exceeding the capacity of the Ukrainian market. On the other hand, the high competitiveness of enterprises on the European market suggests that our target market will not be an easy prize. And with the third we have absolutely not developed a question of competitiveness in a practical aspect. Moreover, the question of formation of uniqueness as a key business process in the conditions of the European integration vector of development has not been considered at all.

The competitiveness and uniqueness of products as a complex category becomes a decisive factor of the country's success on the world market.

Comparison of non-alternative European market and competitiveness rating of the world countries shows that European market is certainly a target object of economic intervention, but the struggle for it will not be easy and will require the most serious scientific, production and marketing preparation.

Thus, the problem of research on the one hand, determined by the attractiveness of the European market, significantly exceeding the capacity of the Ukrainian market. On the other hand, the high competitiveness of enterprises on the European market suggests that our target market will not be an easy prize. And with the third we have absolutely not developed a question of competitiveness in a practical aspect. Moreover, the question of formation of uniqueness as a key business process in the conditions of the European integration vector of development has not been considered at all.

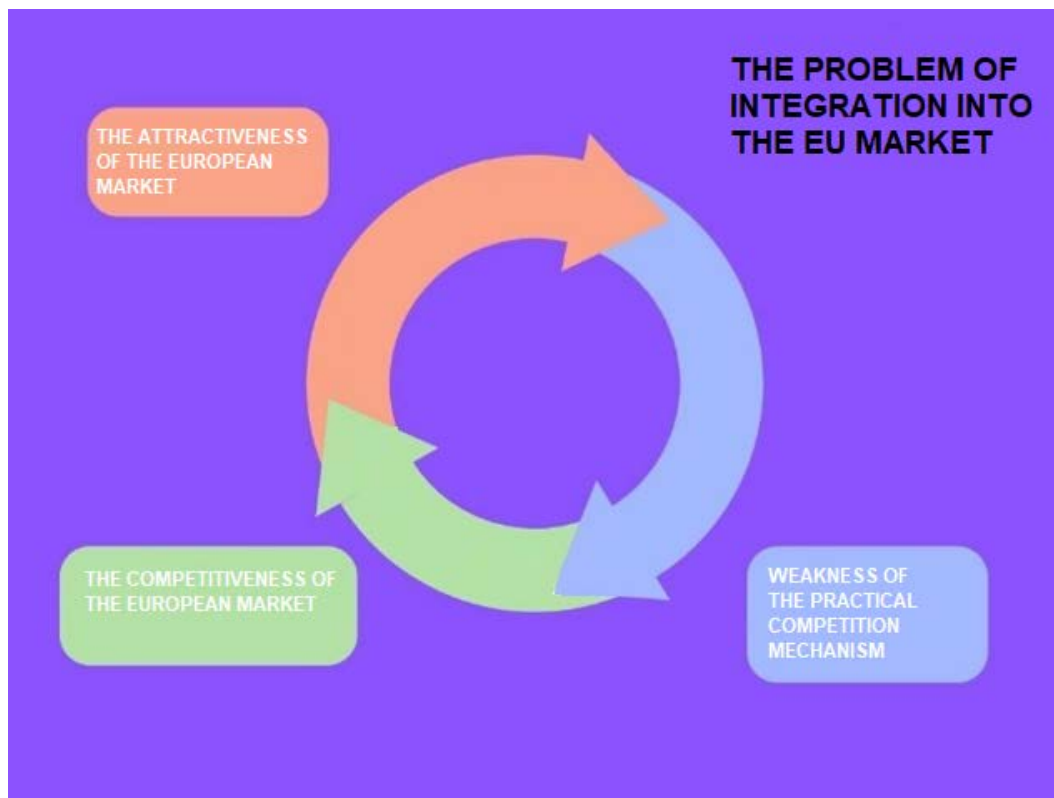
The competitiveness and uniqueness of products as a complex category becomes a decisive factor of the country's success on the world market.

The scientific part of the task is to prepare a systematic view of the issue of competitiveness, uniqueness of goods and trade offerings as a whole. Identification of factors constituting the unity of the concept of competitiveness and uniqueness. It will allow further, at construction of mathematical model uniting research, to set clear algorithms and interrelations between all components of system, beginning from those which consists of Uniqueness factor, finishing interaction and its mechanisms with other elements (quality, advancement, sales, personnel). To consider other business processes, on a par with Uniqueness, included in the list of basic business processes, the diversification of which will allow the Ukrainian enterprise to successfully integrate into European business. Thus, the scientific objectives of this study can be reduced to the following:

1. To give a correct definition of the concept of competitiveness.
2. To disclose the concept of Uniqueness and give it a correct definition.
3. to analyze the components that make up uniqueness.
4. Consideration of the relationship between the components that make up the Uniqueness factor and other business processes (quality, promotion, sales, personnel) affecting the success of integration into European markets.
5. Determination of the direction of uniqueness evaluation.

The practical tasks of this work are to develop a transparent and clear mechanism for increasing the competitiveness of Ukrainian business in foreign, as well as domestic markets. For managers and business owners it is important to estimate both on the level of business plan (investment planning) and on the level of opening of a new division, as well as on the level of

planning the strategy of existing goods output to new markets, chances and prospects of the project. Because, the uniqueness factor, as we wrote in the previous article of the cycle, is the first and decisive. Because all the costs of promotion, organization of trade, personnel training and even expensive production process will not pay off, if the product will not have a clear market position and will not be a leader.



Source: developed by the authors.

Fig. 4. Problem Statement

Thus, the practical components of the task are:

1. To provide company executives with a proper understanding of the term competitiveness.
2. To give a true methodology for assembling the elements that make up uniqueness into a comprehensive metric.
3. To capture the basis of understanding of business process diversification, for further application by companies in the apparel, knitwear, and footwear industries.
4. To give a tool to reduce entrepreneurial risks, when evaluating investment projects, opening new divisions, launching existing products into new markets.
5. To develop a system of interconnections with other business processes of the enterprise, as well as recommendations to increase the level of uniqueness of trade offerings.

Analysis of recent publications. The problem of uniqueness should be considered through the prism of increasing the competitiveness of each individual enterprise, as uniqueness is only one element of the system of business competitiveness.

The subject of competitiveness has been sufficiently investigated by science, but these studies do not seem sufficient and exhaustive.

So, for example, O.O. Maslyeva [4], considers, that, competitiveness - the multilevel economic category which component levels are technology, the goods, the enterprise, region,

branch and the country. This definition, capacious inherently, is vague and does not reflect the essence of competitiveness of an economic subject.

A.C. Donskikh [5], agrees, that competitiveness of the enterprise is a difficult and many-sided concept which it is necessary to consider both from technical, and economic positions. In our opinion the given sight at a problem of competitiveness correctly emphasizes directions of competitiveness, however in a cut of our research is very general and not applicable.

In turn G.L. Azoev [7] marks, that competitiveness, is an ability of the enterprise effectively to dispose the own and borrowed resources in the conditions of the competitive market. However, recognizing that competitiveness is a category directly related to the concepts of market conditions and the potential presence of competitors in the market, the author does not cover the issue of sales and sales of the enterprise in this competition and even less deals with the issue of realization of competition through uniqueness

The author R.A. Fatkhutdinov states, that competitive activity is the production of competitive object and firm persistent financial activity. The temporal component of the competitive process is emphasized here very competently, which we will use further, but the question of sales remains undisclosed. R.A. Fatkhutdinov approaches the essence of the question as closely as possible, touching the concept of "production of a competitive object", without revealing its essence in the meantime [8].

Meanwhile, M. Porter, gives an estimation of competitiveness, as productivity of use by the enterprise of separate tangible and intangible resources [26].

Commodity offer, as the most important component of this competition.

Thus, it is easy to notice, that scientists do accent in definition of competitiveness, or as a financial category, or marketing, only in single cases paying attention to the factor of dynamics in time. For the competitive advantage which is not protected from competitors in time – will be only an investment-problem, if the competitive advantage will be easily copied.

Certainly, to the disclosure of the concept of competitiveness, through which we come to the concept of uniqueness, approaches O.A. Gavrish who forms principles of competitiveness:

- structurization;
- balance;
- fairness;
- limited rationality;
- multiplicity;
- development;
- continuity;
- ensuring that positions are attractive;
- attraction;
- reliability of information;
- prevention;
- correspondence to time and space [9].

However, even this analysis, systematically does not reveal the essence of the phenomenon, although intuitively it covers an essential part of the physical meaning of the category.

In addition, scientists distinguish between product competitiveness and enterprise competitiveness.

The concept of "competitiveness of the company" is introduced into the scientific classification M. Porter, is basic in management. He writes that it will exist in relation to the enterprise as long as it holds competitive advantages over competing companies [26].

Competitiveness is relative, not absolute. I.e. in the work of the founder of this scientific category, we can again trace the time factor.

And A.N. Pechenkin characterizes company competitiveness as the ability to produce and sell rapidly, cheaply, qualitatively, to sell in sufficient quantity, at a high technological level of service. A.N. Pechenkin is the only author who for the first time applies the business process of selling in defining the concept of company competitiveness [17].

M.A. Nikolaev [18], writes that the competitiveness of a producer is the result of the aggregate efficiency of production – its labor productivity, stock, material and scientific intensity. The competitiveness of a firm is its ability to offer the requirements of a customer, that is a product of a certain quality, in the the right quantity, in the right time and on more favorable conditions supply than competitors.

The competitiveness of an enterprise is the real and potential ability of a company, writes V.A. Taran, to design, produce and market in those or other specific conditions the goods which have a higher priority demand in consumers from a set of price and non-price characteristics than the goods competitors [20]. O.H. Yankovyi considers competitive those business entities, which operate effectively or provide the consumer with competitive goods or services [16].

Thus, it is possible to say that although the competitiveness of an enterprise has many descriptions, they are rather disparate and lack logical connection with the concept of competitiveness of goods.

One of the components included in the concept of competitiveness, and consequently in the system of diversified business processes, is uniqueness or unique selling proposition (USP).

Questions of uniqueness of trade offer have not been previously studied by science even less than the concept of competitiveness. We still do not find the concept of uniqueness in the works of scientists. The closest concepts that we can observe is the concept of "goods", which certainly requires more detailed consideration and disclosure.

Unresolved parts of the study. Thus, because of the analysis of the literature on the topic, we can say that the current and unresolved research issues will be:

1. Lack of definition of Competitiveness.
2. Lack of definition of Competitiveness of the enterprise.
3. Lack of definition of Uniqueness.
4. Lack of structure influencing and forming the concept of uniqueness.
5. The absence of a clear relationship between UNIVERSITY and QUALITY.
6. The lack of a clear relationship between UNIVERSITY and PROMOTION.
7. There is no clear-cut relationship between UNIQUE and SALES.
8. Lack of a clear connection between UNIQUE – PERSONNEL.

The purpose of this research is:

1. To give the basics of structural and system understanding of the concept of Competitiveness, Enterprise Competitiveness and Uniqueness and its place in the diversification of business processes.

2. To identify a set of factors affecting the formation of Uniqueness of trade offer during integration into European markets.

Statement and justification of the main results. One of the researchers, though not a scientist, who gave the correct vision of uniqueness was Robert Sheldon. A unique selling proposition (USP), is also a marketing statement that differentiates a product from a competitor's product.

And at the intersection of market demand and the best competency of the business is where the uniqueness of the selling proposition comes in Fig. 5.

Further developing the thought, he concludes that Version 1 is not complete, and does not consider the influence of the market, the competitors. Therefore, Robert Sheldon adds to his model – competitors. And he concludes that uniqueness is born where competitors do not reach with their

competencies. This is also mentioned by S.A. Romanchuk, who writes that the offer should be something that competitors do not or cannot give (Fig. 6).

However, as a serious practitioner, Sheldon understands that Uniqueness cannot be achieved simply by the lack of competitor activity in the area of uniqueness. And he realizes that uniqueness is created in a zone where competitors are not just not acting, but acting BADLY. In a zone where customers, the market, have claims (Fig. 7).

While recognizing the logic of Robert Sheldon's model, we want to note that, for all its beauty, it is not a complete model. The fact is that Uniqueness, if it is not stable over a reasonable investment period, becomes the wrong benchmark, and can involve the enterprise in a loss-making project. So we develop the Sheldon model and add to it the factor of stability over time. That's how we get to the USP-T (Time) Version of Understanding the Unique Trade Proposition (Fig. 8).

After describing this model, we came to the final element of a unique commercial proposal. The fact is that any commercial proposal, needs communication channels capable of delivering this uniqueness to the market. Without having at least, the potential channels to convey the benefits of the company to potential customers, uniqueness becomes dead, and cannot be recognized as a practical tool. So a fifth element appeared in the uniqueness model – promotion and sales channels. And we come to the USP-A (Absolute) model (Fig. 9).

Based on this model, we can give a true definition of Uniqueness (unique selling proposition).

A unique selling proposition is a marketing statement demanded by the market, lying in the sphere of the intersection of the best competences of the company and the negative competences of its competitors, stable during the investment period and having correlating channels of promotion and sale.

After defining the concept of uniqueness, it is important for us to show the relationship of Uniqueness with the other 4 elements of our system.

1. A unique product does not compete (Fig. 10).

A) From the customer's point of view, a unique product is already a product of the highest quality.

B) A unique product is easier to position, in the system of promotion, even to the creation of a separate niche, "a strategy of the blue ocean".

C) The first question, which is solved in the sales system is the answer to the question-why should we buy from you, which solve the competitive advantages, and ideally, the uniqueness of the goods.

D) The first step in the training of sales staff, is to sell the product to the staff, which then affects the staff's confidence in the product and the effectiveness of sales.

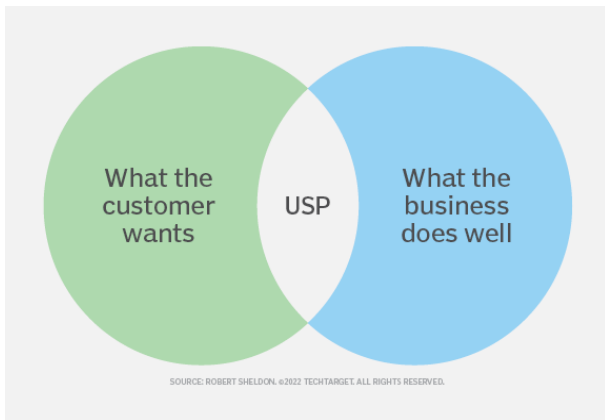
2. The marketing costs for promotion are reduced (Fig. 11).

A) A quality product gains market share more quickly and receives positive feedback more quickly.

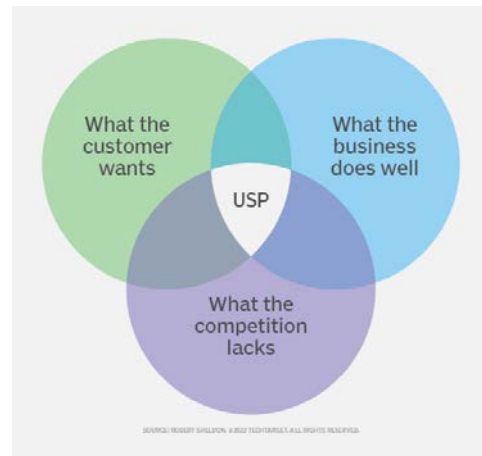
B) The promotion of a unique product, occurs through a system of "launching" and "pre-ordering," which reduces the cost of promotion. And for such a promotion can only use a unique product.

C) the sale of a unique product in the system of decision-making by the client CLIENT-SELECT-MEMBERSHIP-THINKING about PRICE-PAYMENT, misses one of the most difficult episodes of "SELECT" than accelerate the sale, reducing the number of necessary personnel and costs for him.

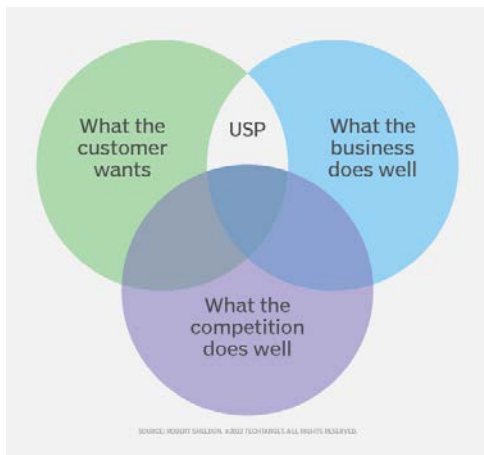
D) The training of personnel is faster.



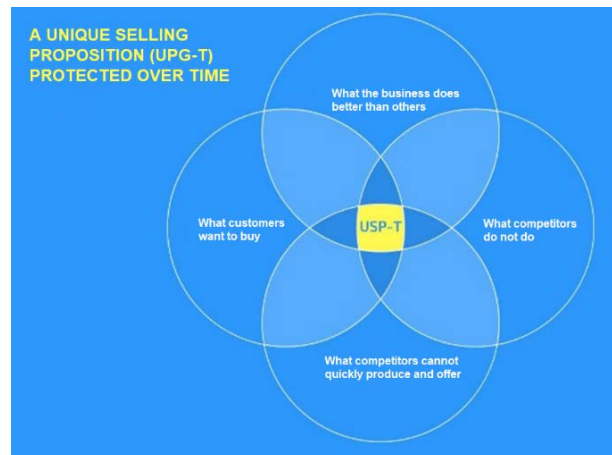
Source: developed by the authors.
Fig. 5. Unique selling proposition – Version 1



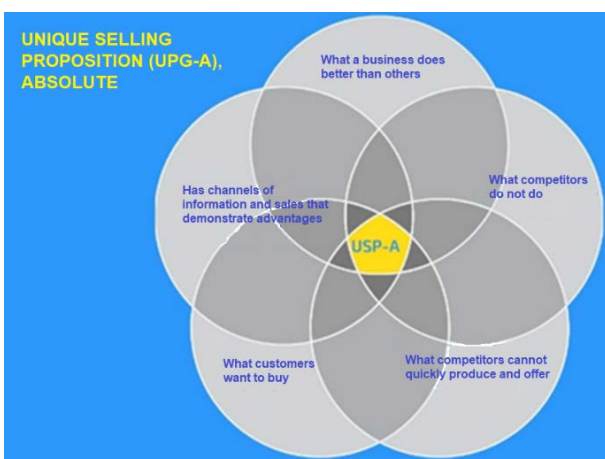
Source: developed by the authors.
Fig. 6. Unique commercial proposal – Version 2



Source: developed by the authors.
Fig. 7. Unique selling proposition – Version 3



Source: developed by the authors.
Fig. 8. Unique selling proposition – USP-T



Source: developed by the authors.
Fig. 9. The unique selling proposition is USP-A



Source: developed by the authors.
Fig. 10. A unique product beyond competition



Source: developed by the authors.

Fig. 11. Reducing marketing costs



Source: developed by the authors.

Fig. 12. High added value



Source: developed by the authors.

Fig. 13. Growing the country potential



Source: developed by the authors.

Fig. 14. The difficulty of duplication

UNIQUE	12
QUALITY	9
PROMOTION	11
SALE	6
PERSONNEL	5, 7
MACROECONOMIC FACTORS	1, 2, 3, 4 8,1

Source: developed by the authors

Fig. 15. Correlation of the methodology of defining national competitiveness and the structure of business process diversification



Source: developed by the authors.

Fig. 16. Product Competitiveness



Source: developed by the authors.

Fig. 17. Company Competitiveness

3. High value-added products (Fig. 12).

A. Wint notes that competitiveness is the ability of enterprises to make higher-than-average profits in a market where domestic and foreign competitors operate

A) A product is unique, has high quality characteristics, and is positioned as a flagship product or is sold at a premium markup.

B) The unique product is promoted to the premium segment, consumers are not sensitive to price.

C) The sale of a unique product has a pronounced niche, due to which the sales strategy does not look fuzzy, focused, and therefore effectively. Besides in the system of decision-making by the client: the need – the choice – the hesitation – bargaining about the price – the purchase – negotiations about the price is not provided – because the price dictates the manufacturer.

D) Based on the concept of contact cost, Sales of a unique product with a qualified sales team are more effective for products with high added value, and vice versa, a product with high added value provides an opportunity to attract and maintain more qualified sales personnel.

4. The growth of the nation's scientific and intellectual potential (Fig. 13).

A) A unique product requires the achievement of unprecedented quality, which means the consolidation of the production and scientific resources of the nation, including designers.

B) The promotion of a unique product requires the involvement of the best marketers-those who understand the production specifics, i.t. specialists, web-experts.

C) Selling a unique top-notch product requires the involvement of specialists in sales, who know the technology of negotiations at the highest Western standards, including all the tools of online presentations, maintaining databases of clients, visualizations.

D) Training personnel to implement such large-scale projects will require modernization of training and education, both at the level of short-term post-graduate training on the principle of Harvard University, and possibly at the level of higher education, up to the allocation of separate faculties.

5. More difficult to copy (Fig. 14).

A) A unique product, with the highest quality, implies equally unique equipment, procedures and production cycles. Given the dynamic development of the product's launch technology, as Apple does with the I-phone, the duplication process becomes very difficult.

B) The promotion of a unique product becomes meaningless to copying, without the presence of a production base to produce the product. Thus the system of promotion and production become mutually supporting and fixing.

C) The sale of unique goods, assumes unique scripts, technologies and procedures, absolutely useless in the sale of ordinary goods, thus becoming hyper-protective.

D) Staff becomes more stable, turnover drops, for the experience of the staff associated with the unique chef is of little use in completely different, non-competitive goods.

The conclusion of the definition of uniqueness, smoothly leads us to the need to define competitive advantage. It is important to note that the financial characteristics that the authors introduced in this definition have nothing to do with the concept of competitiveness. The fact is that the financial categories are derived from the concept of competitiveness, not original to it.

Before defining competitiveness, I would like to draw attention to the methodology of defining the Global Competitiveness Index. All variables are grouped into 12 benchmarks which define national competitiveness:

1. Quality of Institutions.
2. Infrastructure.
3. Macroeconomic stability.
4. Health and primary education.

5. Higher education and vocational training.
6. Efficiency of the market for goods and services.
7. Efficiency of the labor market.
8. Development of the financial market.
9. Level of technological development.
10. Size of the domestic market.
11. Competitiveness of companies.
12. Innovation potential.

The index methodology confirms our hypothesis about the structure of diversification of business processes, which is decisive for the integration into foreign, in particular European markets. All the indicators, not including macroeconomic ones, which our study doesn't deal with, can be divided into 5 key business processes, which we consider as the key ones in the structure of business processes diversification. This is how we can clearly distinguish the indicators taken into account by the World Economic Forum when determining the competitiveness of the economies of different countries (Fig. 15).

Thus we have yet another confirmation of the correctness of the structure of business process diversification which we have defined.

And having more evidence that "Uniqueness", "Quality", "Promotion", "Sales" and "Personnel" are the basic components of competitiveness, it remains for us to define correctly product competitiveness and enterprise competitiveness. Here we should distinguish between the components related to the goods and the activities of the company.

Of our five elements, "Uniqueness" and "Quality" are related to the product (Fig. 16).

Thus we come to the definition of product competitiveness.

Product Competitiveness – the ability of a product to occupy a unique position in the marketplace, backed by its actual quality.

Product competitiveness, in turn, is a broader category, which includes such elements as "Promotion", "Sales" and "Personnel".

Thus, we can derive such definition (Fig. 17).

Enterprise competitiveness is the ability to deliver a unique product to the market, backed by the actual quality, productively promote and sell it in the market, providing the production and delivery process with effective personnel.

It is obvious that the degree of competitiveness of the enterprise is determined by the degree of development of each element of the model, methods of calculation of which, scales of evaluation, and mathematical model of integration of which, we have to study further.

Conclusions and prospects for further research:

1. The uniqueness of the trade offer (goods) is the cornerstone of the system of diversification of business processes.

2. Uniqueness is a multi-component element, which includes a number of other elements which form it and influence it.

3. Uniqueness is closely interconnected with all the business processes of quality management, promotion, sales and personnel training.

4. Uniqueness is a business process which influences the effectiveness of the company's sales through increasing the competitiveness of the company's marketing,

5. Uniqueness affects the whole range of financial performance of the business, the costs, the main performance indicators of the enterprise profitability and profitability,

6. Uniqueness affects the stability of production processes through copying resistance

7. The uniqueness of domestic enterprises' product offerings generally has a positive dynamic effect on the growth of the nation's scientific and intellectual potential.

8. In the following parts of the study it is necessary to analyze the business process of uniqueness formation in the market of goods specifically light industry.

9. After a detailed study of all business processes affecting the success of integration of Ukrainian business into European markets, it is necessary to choose a mathematical model describing the formation of each component and their relationship.

References

Література

- | | |
|--|--|
| <p>1. Rumiantsev, A. P., Miroshnychenko, V. Yu. (2011). Teoretychni aspekty analizu konkurentstva ta konkurentospromozhnist pidpriemstv u suchasnykh rynkovykh umovakh [Theoretical aspects of competition analysis and competitiveness of enterprises in modern market conditions]. <i>Efektivna ekonomika = Efficient economy</i>, № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564 [in Ukrainian].</p> <p>2. Reitynh konkurentospobnosty stran 2021 – IMD. URL: https://www.campiogroup.com/news/2021/rejting-konkurentospobnosti-stran-2021-imd/ [in Ukrainian].</p> <p>3. Rejting stran po VVP na dushu naselenija (PPS) 2021 [Ranking of countries by GDP per capita (PPP) 2021]. URL: https://nonews.co/directory/lists/countries/gdp-per-capita-ppp [in Russian].</p> <p>4. Masliaieva, O. O. (2011). Ekonomichna sutnist katehorii "konkurentospromozhnist": definitsiia ta systematyzatsiia [The economic essence of the category "competitiveness": definition and systematization]. <i>Efektivna ekonomika = Efficient economy</i>, № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737 [in Ukrainian].</p> <p>5. Donskykh, A. S. (2011). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv ta factory, shcho yii vyznachaiut [Competitiveness of agricultural enterprises and factors determining it]. <i>Efektivna ekonomika = Efficient economy</i>, № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850 [in Ukrainian].</p> <p>6. Wint, A. (2003). Competitiveness in small developing economies: insights from the Caribbean. Canada: University of the West Indies Press. 222 p. URL: http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446.</p> <p>7. Azoev, G. L. (1996). Konkurencija: analiz, strategija i praktika [Competition: analysis, strategy and practice]. Moscow: Centr jekonomiki i marketinga. 208 p. [in Russian].</p> <p>8. Fathutdinov, R. A. (2002). Konkurentospobnost' organizacii v uslovijah krizisa: jekonomika,</p> | <p>1. Румянцев А. П., Мірошніченко В. Ю. Теоретичні аспекти аналізу конкуренції та конкурентоспроможності підприємств у сучасних ринкових умовах. <i>Ефективна економіка</i>. 2011. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564.</p> <p>2. Рейтинг конкурентоспособности стран 2021 – IMD. URL: https://www.campiogroup.com/news/2021/rejting-konkurentospobnosti-stran-2021-imd/</p> <p>3. Рейтинг стран по ВВП на душу населения (ППС) 2021. URL: https://nonews.co/directory/lists/countries/gdp-per-capita-ppp.</p> <p>4. Масляева О. О. Экономическая сущность категории "конкурентоспроможность": дефиниция та систематизация. <i>Ефективна економіка</i>. 2011. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737.</p> <p>5. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. <i>Ефективна економіка</i>. 2011. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850.</p> <p>6. Wint A. Competitiveness in small developing economies: insights from the Caribbean. Canada: University of the West Indies Press, 2003. 222 p. URL: http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446.</p> <p>7. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.</p> <p>8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса:</p> |
|--|--|

- marketing, menedzhment [Competitiveness of an organization in a crisis: economics, marketing, management]. Moscow: Izdatel'sko-knigotorgovyj centr "Marketing". 892 p. [in Russian].
9. Havrysh, O. A., Kukharuk, A. D. (2013). Pryntsypy upravlinnia rivnem konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Principles of managing the level of competitiveness of enterprises]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> [in Ukrainian].
10. Global Competitiveness Index. URL: <http://weforum.org/>
11. Poslednie dannye po VVP v Evropejskoj Sojuze (USD mlrd.) [Latest data on GDP in European Union (USD Billion)]. URL: <https://take-profit.org/statistics/gdp/european-union/> [in Russian].
12. Sheldon, R. What is unique selling point (USP)? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/unique-selling-point-USP>.
13. Romanchuk, S. A., Skolotiana, O. V. Unikalna torhova propozyziia, yak sposib aktyvizuvaty uvahu spozhyvacha [A unique sales offer as a way to activate the consumer's attention]. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4726/1/47.pdf> [in Ukrainian].
14. Zozulov, O. V., Vasylenko, A. T. Analiz povedinky spozhyvachiv na promyslovomu rynkudlia formuvannia torhovoї propozyzii [Analysis of consumer behavior in the industrial market for the formation of a trade offer]. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108742/103688> [in Ukrainian].
15. Kadyrus, I. H. (2014). Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaut [Enterprise competitiveness and factors affecting it]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> [in Ukrainian].
16. Yankovi, O. H. (eds.) (2013). Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia: monografiia [Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions for improvement: monograph]. Odesa. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf [in Ukrainian].
17. Pechenkin, A. N., Fomin, V. N. (2002). Konkurentosposobnost' produktsii i proizvoditelja [Competitiveness of products and manufacturers]. *Nadezhnost' i kontrol' kachestva = Reliability and* экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. 892 с.
9. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
10. Global Competitiveness Index. URL: <http://weforum.org/>
11. Последние данные по ВВП в Европейской Союзе (USD млрд.). URL: <https://take-profit.org/statistics/gdp/european-union/>
12. Sheldon R. What is unique selling point (USP)? URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/unique-selling-point-USP>.
13. Романчук С. А., Сколотяна О. В. Унікальна торгова пропозиція, як спосіб активізувати увагу споживача. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4726/1/47.pdf>.
14. Зозульов О. В., Василенко А. Т. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108742/103688>.
15. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.
16. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. За заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса, 2013. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf.
17. Печенкин А. Н., Фомин В. Н. Конкурентоспособность продукции и производителя. *Надежность и контроль качества*. 2002. № 10. С. 20–22.

quality control, № 10, P. 20–22 [in Russian].

18. Nikolaev, M. A. (2001). Marketing tovarov i uslug [Marketing of goods and services]. Moscow: Delovaya literatura. 234 p. [in Russian].

19. Ivanov, Ju. B. (1997). Konkurentosposobnost' predpriyatija v uslovijah formirovaniya rynochnoj jekonomiki [Competitiveness of the enterprise in the conditions of the formation of a market economy]. Kharkiv: RIO HGJeU. 246 p. [in Russian].

20. Taran, V. A. (1998). Konkurentosposobnost' predpriyatij: problemy sovremennoj politiki i strategii v oblasti kachestva [Competitiveness of enterprises: problems of modern policy and strategy in the field of quality]. *Mashinostroitel' = Machine builder*, No. 2, P. 6–12 [in Russian].

21. Neohrafichna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy tovaramy u 2021 rotsi [Geographical structure of Ukraine's foreign trade in goods in 2021]. *State Statistics Service of Ukraine*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/ztt/ztt_u/arh_ztt2021.html [in Ukrainian].

22. Analiz logisticheskogo trafika [Logistics traffic analysis]. URL: <https://www.fourkites.com/> [in Russian].

23. O Vsemirnom jekonomicheskom forume v Davose [About the World Economic Forum in Davos]. URL: <https://www.theguardian.com> [in Russian].

24. Grafik postavok v Rossiju [Delivery schedule to Russia]. URL: <https://trans.info/ru/logistika-v-period-voynyi-kak-izmenilis-tsepochki-postavok-i-kak-adaptirovat-biznes-k-novyim-realiyam-281166> [in Russian].

25. Evropejskij Sojuz otmenil poshliny na ukrainskie tovary [The European Union canceled duties on Ukrainian goods]. URL: https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/211693_evropeyskiy-soyuz-otmenil-poshliny-na-ukrainskie-tovary-minekonomiki [in Russian].

26. Porter, M. (2008). Competition. USA: Harvard Business School Publishing Cooperation. 495 p.

18. Николаев М. А. Маркетинг товаров и услуг. М.: Деловая литература, 2001. 234 с.

19. Иванов Ю. Б. Конкуренентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. 246 с.

20. Таран В. А. Конкуренентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегии в области качества. *Машиностроитель*. 1998. No. 2. С. 6–12.

21. Географічна структура зовнішньої торгівлі України товарами у 2021 році. *Держстат України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/zd/ztt/ztt_u/arh_ztt2021.html.

22. Анализ логистического трафика. URL: <https://www.fourkites.com/>

23. О Всемирном экономическом форуме в Давосе. URL: www.theguardian.com.

24. График поставок в Россию. URL: <https://trans.info/ru/logistika-v-period-voynyi-kak-izmenilis-tsepochki-postavok-i-kak-adaptirovat-biznes-k-novyim-realiyam-281166>

25. Европейский Союз отменил пошлины на украинские товары. URL: https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/211693_evropeyskiy-soyuz-otmenil-poshliny-na-ukrainskie-tovary-minekonomiki.

26. Porter M. Competition. USA: Harvard Business School Publishing Cooperation, 2008. 495 p.

УДК 378.4:33.012.2+574.4

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.4

Iryna M. Goncharenko, Nina A. Krakhmalova
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**HACKATHON SYSTEM AS PART OF THE UNIVERSITY
INNOVATION ECOSYSTEM**

This article attempts to explore the genesis of such concepts as an "ecosystem", "university ecosystem" and a "hackathon system". The study offers an overview of the fundamental differences between these ecosystems which has revealed that a landscape of the socioeconomic background could be represented as a set of industry ecosystems – a certain force field able to integrate localized groups of organizations, business models, markets, networks, supply chains, innovation projects, infrastructure systems, etc. Apart from the above, the study discusses the specifics of shaping the boundaries of the university ecosystem as well as demonstrates that the hackathon system is an element of the overall innovative ecosystem of a higher education institution which in the framework of this study is viewed as a multi-subject system operating within the common domain (managed by a coordinating entity that acts as a core of an organization) with the aim of materializing a value proposition as an outcome of intellectual engagement, where the domain is the HEI environment, the coordination subject is the HEI, and the value proposition is an innovation or an innovative solution. According to the research findings, the university environment is a three-loop space consisting of micro-, meso- and macroloops. It is argued that the university hackathon ecosystem covers not only university structural units which are directly or indirectly involved in innovative activities (e. g., faculties, research laboratories, research groups, employment centres, business incubators, etc.) but also other independent business entities that are not directly related to university activities (such as small innovative enterprises, funds, licensing and certification agencies, expert commissions and others).

Keywords: *ecosystem; socioeconomic system; university ecosystem; university hackathon ecosystem.*

Ірина М. Гончаренко, Ніна А. Крахмальова
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ХАКАТОН-СИСТЕМА ЯК ЧАСТИНА ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ
УНІВЕРСИТЕТУ**

У цій статті досліджено генезис таких понять, як «екосистема», «університетська екосистема» та «хакатон-система». Здійснено аналіз принципів відмінностей цих екосистем, який засвідчив, що ландшафт соціально-економічної системи може бути представлений як сукупність галузевих екосистем, які виступають певним силовим полем, що дозволяє об'єднати локалізовані комплекси організацій, бізнес-моделі, ринки, мережі, ланцюжки поставок, інноваційні проекти, інфраструктурні системи та ін. Крім цього, виявлено особливості формування меж екосистеми університету, а також доведено, що хакатон-система є одним із елементів інноваційної екосистеми закладу вищої освіти, під якою в рамках цього дослідження розуміється «мультисуб'єктна система, що функціонує в межах загального для всіх домену (який керується координуючим суб'єктом, що виступає його організаційним ядром) з метою матеріалізації ціннісної пропозиції, що є результатом інтелектуальної діяльності, де домен – це середовище ЗВО, суб'єкт координації – це ЗВО, а ціннісна пропозиція – це інновація або інноваційне рішення. За результатами дослідження встановлено, що університетське середовище – це триконтурний простір, що складається з мікро-, мезо- та макроконтурів. Підкреслено, що елементами хакатон-екосистеми університету варто вважати як безпосередньо структурні підрозділи університету, які

прямо чи опосередковано задіяні в інноваційній діяльності (наприклад, факультети, дослідні лабораторії, науково-дослідні групи, центри працевлаштування, бізнес-інкубатори тощо), так і суб'єкти, що самостійно здійснюють господарську діяльність, але напряму не пов'язані з діяльністю університетів (такі, як малі інноваційні підприємства, фонди, органи ліцензування та сертифікації, експертні комісії та інші).

Ключові слова: *екосистема; соціально-економічна система; екосистема університету; екосистема університетського хакатону.*

Problem statement. Ecosystems, unlike ordinary systems, are characterized by a strong internal unity determined by their territorial localization, i.e. association of business entities within the boundaries of a single territory. This condition allows intrasystem communities and individual participants to interact through the interference of individual fields (inductive behavior) synchronizing the processes taking place in these communities. The integrity and sustainability of ecosystems is ensured through the close interaction of ecosystem subsystems. Modern scientific and educational institutions, universities are complex ecosystems that determine the vector and pace of development of the entire industry complex of the state, on the one hand, and are determined by the conditions of this development, on the other. The role of scientific and educational institutions is predetermined by their position in the processes taking place in the economic, political, social, social and other spheres of society. Therefore, creating conditions and ensuring the effective functioning of these institutions is one of the tools to support the stability of the socio-economic system of the state. The effectiveness of the functioning of the university in modern conditions of development is determined, first, by the demand for their "products", as well as the possibility of its integration into various processes. One of the relevant methods of industry integration of the university product is the creation of a Hackathon system.

Analysis of recent research and publications. The definition of "ecosystem" was introduced by A.G. Tansley, in his work on ecology. In his study, it was defined as a relatively stable system of dynamic equilibrium, which may consist of communities of living organisms, their habitat, the formed system of connections that allow the exchange of energy between them, expressed in a certain form [12]. The general concept of ecosystem can be applied at many levels or "units" of analysis, assuming some of its elasticity. This elasticity characterizes the concept of biological ecosystems, which can consist of a single plot of soil with plants and microorganisms, or the entire planet [7]. In an economic context, the term "ecosystem" was used by M. Rothschild [10]. He believes that just as a living organism can be defined by its genes and position in the food chain, so an organization can be defined by its place in a network of customers, competitors, business partners and counterparties, as well as by the level of technology development and innovation [10]. Over the past 30 years, since its introduction into science, the term "ecosystem" has become widespread, both in scientific and applied economics, due to the growing interest in the issue of interdependence between organizations and their activities. Along with a number of related ideas such as business models, platforms, cooperation, markets, networks, technological systems, supply chains, the concept of "ecosystem" allowed a different view of the value creation process and the principle of management system organization. However, the increase in the number of possible organizational constructs has created confusion about how to relate these ideas in terms of boundaries, overlaps, redundancy, and the applicability of elements of analysis.

The term ecosystem was introduced into the business literature by J.F. Moore. He defined it as an economic community that is supported by a foundation of interacting organizations and individuals, the organisms of the business world.

An economic society strives to produce products, works and services that can be of some value to customers who themselves are members of this ecosystem. Suppliers, manufacturers,

competitors and other stakeholders can also be members of the company. Over time, they undergo a collective change in their capabilities and roles, seeking to join the direction determined by one or more central organizations. Those companies that occupy leading positions may change over time, but at the same time, the function of an ecosystem leader in society continues to be valued. It allows all participants to move towards a common goal to coordinate their investments and provide mutual support. Considering ecosystems in the context of interorganizational interaction, M. Iansiti and R. Levien believe that ecosystems are a kind of business networks characterized by a huge number of weakly interconnected participants that depend on each other to ensure mutual efficiency and survival [6]. Also, an ecosystem as a network of affiliated organizations is defined by E. Autio, S. Nambisan, L.D.W. Thomas and others [2, 4, 7]. Based on this, the ecosystem can be understood as a structure for agreeing on a multilateral set of partners that must be in interaction.

Due to the fact that the subject structure of ecosystems is quite diverse, it is impossible to talk about its fundamental universality. According to R. Adner, two fundamental types of ecosystems should be distinguished – these are "ecosystem as an affiliation" and "ecosystem as a structure", where an ecosystem as an affiliation is understood as "a community of associated entities defined by their networks and belonging to the platform" of the Silicon Valley ecosystem or the entrepreneurial ecosystem), while the ecosystem as a structure is understood as the configuration of activity determined by the value proposition (Table 1). According to R. Adner, although these ecosystems are fundamentally different, they are mutually consistent [1].

Table 1

The fundamental differences between the types of ecosystem

Ecosystem type	Features
Ecosystem as an accessory	The development of systems of this type is based on the need to focus on increasing the number of factors associated with the coordinating entity, thereby increasing its role and power. By increasing the number of actors in its ecosystem, the focal actor increases its market power, increases the value of the system through direct and indirect network externalities and increases the probability of random interactions between partners, which can open new combinations of interaction, and thereby increase the overall value of the system.
Ecosystem as a structure	This type of ecosystem is defined by the coordinated structure of partners, which must be in interaction in order for the main value proposition of the system to be materialized. This definition highlights the following fundamental points in understanding the ecosystem as a structure is structural coherence. Multi-subjectivity, a specific set of partners, and the materialization of the proposition.

Source: systematized by the authors based on [1–12].

Thus, the landscape of socio-economic system can be represented as a set of branch ecosystems, acting as a certain force field, allowing to unite localized complexes of organizations, business models, markets, networks, supply chains, innovative projects, infra-structural systems, etc., and capable of long-term functioning due to the circulation of resources, products, and competences.

Despite of wide enough working out of theoretical and methodological positions in the field of small innovative business, the question of forming of effective organizational-economic mechanism of creation and development of Hackathon systems based on institutions of higher education continues to be actual. The need for additional study of this subject area and determined the relevance of the study of this topic and, consequently, setting the research goal of this article.

The purpose of this work is to study the theoretical foundations of creating a Hackathon system as part of the innovation ecosystem of higher education institutions.

Summary of the main results. Today, the term "ecosystem" is also widely used in studies of various aspects and conditions for the functioning of higher education institutions, as a concept of a wider scope, expanding and clarifying the concept of "modern university". The shift in emphasis, directly from the higher educational institution itself, as some integral monolithic unit, to its contour, consists directly of the institution itself and the "environment of the institution", with its own organizational logic of existence, is caused by the need to determine the place of this organization in the socio-economic environment, a feature of combining with other organizations, determining a promising vector of development and other things. In many studies, the terms "university ecosystem", "ecosystem of a scientific and educational institution", "ecosystem of an institution of a scientific and educational sphere" and other variations are understood as synonyms, combining them with a common concept as a "university ecosystem". This approach is due to the absence of fundamental differences between them, as well as the lack of a research task to separate them.

Thus, in Ukraine, most educational programs were focused on the needs of the serviced sectors of the national economy. In fact, complex regional complexes were created, based on the close connection of academic institutions with a practical base. They should be considered the first models of university ecosystems, the highest result of which was the creation of academic campuses. A feature of the creation and functioning of this ecosystem is precisely the complex compactness, expressed by the chain of relationships – University – Research Institute – Implementation, which later proved to be effective. It was the lack of "complex compactness" that did not allow replicating this model of the scientific and educational ecosystem in other territories and other universities, even with close cooperation with research organizations. Today, this symbiosis for most industrial and scientific organizations has been lost due to changes in the socio-economic formation, while the modern principles and patterns of interaction between universities and enterprises have undergone significant changes. In the best case, a campus eco-system operates based on the university, which can be characterized by the following relationship systems, for example, "Student – Startup – Project", "Structural unit (department) – Small innovative enterprise – Project", "Project – University – Structural subdivision", "State – University" and so on.

Thus, it should be stated that higher education institutions can understand and interpret the definition of an ecosystem in different ways, for example, from the availability of comfortable furniture and teaching tools to close business ties with industrial enterprises of the region and the country, formed both within the framework of formal educational institutions, and outside of them.

The university ecosystem should be understood as a flexible system with a significant number of connections, capable of prompt response to changes in the external and internal environment. The university ecosystem should be opposed to hierarchical systems in which lower-order links are waiting for a managerial impulse from higher-order links. Many authors understand the university ecosystem as a set consisting of clusters, platforms, networks, and incubators [1, 2, 4]. The study of the concepts of "university ecosystem" allowed us to identify a number of their features, in particular: firstly, the ecosystem is a flexible and adaptive entity to external influences, consisting of many subjects occupying their position in the system hierarchy and capable of functioning sides of the focal subject, and, secondly, the university ecosystem, as a rule, consists of an external and internal circuit, where the external circuit is a system of relations with the subjects of the external environment and authorities perceived as potential employers and customers. methodical building of relationships by creating conditions for solving the problems of the subjects of this environment, and the internal contour is the internal environment of the NOU, represented by the totality of its organizational elements (Table 2).

Both the external contour of the university ecosystem and the internal one have their own fundamental features and logic of functioning, which correspond to a specific university, a specific organization, a specific stakeholder, etc. The contour representation of the university ecosystem

allows one to judge its boundaries, making it possible to single out a set of metric indicators, reflecting the characteristics of the system, as well as build an evaluation system.

Table 2

Features of the contours of the university ecosystem

The contours of the ecosystem	Features
External	The formation of the external contour of university ecosystem assumes not just the presence of different contacts, but a clear understanding of the existing and future demands of business entities, formed by the existing market conditions, the vector of technological development, social and economic environment, etc. As a rule, the external contour is formed in the framework of partnership interaction of science, business, and government, considering their mutual interests and the interests of third parties.
Internal	It is formed within the organizational boundaries of the university between the structural units. The key feature of this contour is the presence of certain contradictions between the interacting subdivisions due to the presence of hierarchy and subordination. In a rare educational institution, it is possible to meet the organizational and administrative environment, not only forming potential of development of students and teachers, but also focused on effective realization of this potential, both in the labor market, and organizations of the industry.

Source: systematized by the authors based on [1–12].

Any ecosystem, regardless of the sphere, must have its own foundation or basis. According to the authors, the basis of the university ecosystem should be understood as a platform that can provide multiple horizontal communications [3]. In our opinion, this platform, along with horizontal links, should also ensure the formation of vertical (or corporate) links.

Along with the concept of "ecosystem of the university", the literature also uses the concept of "innovative ecosystem of the university". The basic concept of the term "innovative ecosystem of the university" is the concept of "innovative ecosystem". The concept of "innovation ecosystem" describes a set of heterogeneous but complementary organizational entities working together to create system-level products, similar to the "ecosystem service" that natural ecosystems provide [11]. Innovation ecosystems differ from other organizational systems (such as supply chains, networks, etc.) in terms of how they are managed, as well as the results of their operation. Unlike traditional supply chains, innovation ecosystems are not defined by contractual relationships alone. These and other features lie in the definition of the concept of "innovation ecosystem" by various authors and researchers. For example, Adner, R., considering the innovation ecosystem through the prism of strategic management, defined it as an agreed structure of a multilateral set of partners that must interact to materialize the main value proposition [1]. By analogy with biological ecosystems, innovation ecosystems are considered at various spatial levels – organizational, urban, suburban, regional, national, and global.

In a spatial context M. Feldman, D.S. Siegel, M. Wright define an innovation ecosystem as an institutional, geographic, economic, or industrial context that can be analyzed at different levels of aggregation (for example, firms, industries, universities, regions, and countries) [4]. Innovation researchers have emphasized aspects of knowledge and learning, defining innovation ecosystems as clusters (physical or virtual) of innovation activity around specific practical areas of activity (for example, biotechnology, electronics, pharmaceuticals, and software) [9]. Innovation ecosystems are also considered at non-spatial levels of analysis. In a non-spatial context, the concept of "innovation

ecosystem" has been used to refer to the target firm, its partners, and suppliers, who do not have to be in the same space if they belong to the same sector, platform, or industry. Different levels also tend to be associated with different thematic focus in terms of the key issues being addressed. While spatial applications tend to focus on the dynamics of different ecosystem communities (e.g., learning and knowledge creation), non-spatial applications tend to focus on issues related to management and coordination.

The second direction of the spread of the concept stems from the nature of collectively generated "ecosystem services" or "ecosystem products" in other words, "innovations" [11]. Therefore, the term "innovation" can refer both to the results of innovation processes (e.g., products, services, processes, business models and knowledge) and to the process itself. In the context of an ecosystem, innovation is conceptualized in the form of products and services, such as software, mobile communications, and others. Also, innovation has been conceptualized as new ventures (startups, hackathon events) that embody innovation in business models, as well as new knowledge.

Thus, innovation can be divided into three broad categories: the first category is innovation in products and services (assumes a situation where the results of different, non-coordinated (in terms of formal coordination) participants in the ecosystem are combined or can be assembled into a coherent proposal at the ecosystem level, targeting a specific audience (e.g. photovoltaic solar systems, mobile application ecosystems, etc.) second category – new innovative ways to create, deliver and capture value – business model innovations that are not targeted as any audience third category – the production of new, usually research-based, knowledge that has previously been extensively studied within (regional) innovation systems (Fig. 1).

Exploring the concepts of innovative ecosystems by E. Autio, L. Thomas single out the following features: firstly, it is structural heterogeneity, i.e. innovation ecosystems are made up of heterogeneous actors playing different roles (although other concepts that describe organizational teams also characterize heterogeneity of participants, the heterogeneity of participants exhibited by innovation ecosystems is often wider and can span several industries and sectors of the economy); secondly, the innovation ecosystem is able to organize the production of products at the system level (by analogy with the "ecosystem service"), i.e. much more than a single participant can provide (although system-level outputs are also common, for example, in supply chains, the outputs of innovation ecosystems tend to be more diverse and widely replicated); thirdly, the nature of the interdependence between the participants of the innovation ecosystem differs sharply from the interdependencies between networks and supply chains; Fourth, interactions between ecosystem participants are managed by consensus structures that allow ecosystem participants to specialize in specific roles that are not necessarily determined by formal contracts [2].

Innovation ecosystems may or may not be spatially bounded. Spatially bounded innovation ecosystems, such as entrepreneurial and knowledge ecosystems, build on "what happened before". Thus, the modern incarnation of entrepreneurial ecosystems with a focus on innovation in digitally enhanced business models will show a different dynamic than "entrepreneurial clusters" or other similar regional business associations in the absence of these technologies. For example, the classical entrepreneurial cluster, which was formed back in the 1990s and formed the basis of many regional innovation systems, emphasized linear, technological innovations. In this case, the entrepreneur acted as an agent converting the results of innovative activity into commercial results. To ensure this translation of knowledge, business cluster support structures were optimized, for example, by creating science parks, etc. The digitalization of key areas of business and social activity made it possible to use these structures to support the process of experiments and discoveries of improved business models, as a result of which many science parks were converted to new venture accelerators. Because of this, it can be argued that in commercial and scientific ecosystems, the formation processes should not focus on building a new ecosystem from scratch,

which was previously characteristic of many classical entrepreneurial clusters. They are a consistent qualitative change in the existing cluster for a new principle of action through the creation, for example, of new venture capital accelerators in the region. Other types of innovation ecosystems – business ecosystems, platform ecosystems, etc. – arise in a scheme that is different from the one considered. While spatially delimited innovation ecosystems may emerge as a result of gradual transformation (while maintaining the structures and processes that dominated in an earlier era), spatially decoupled ecosystems are often new formations and therefore require more intensive work to ensure the process of their functioning [1–12].

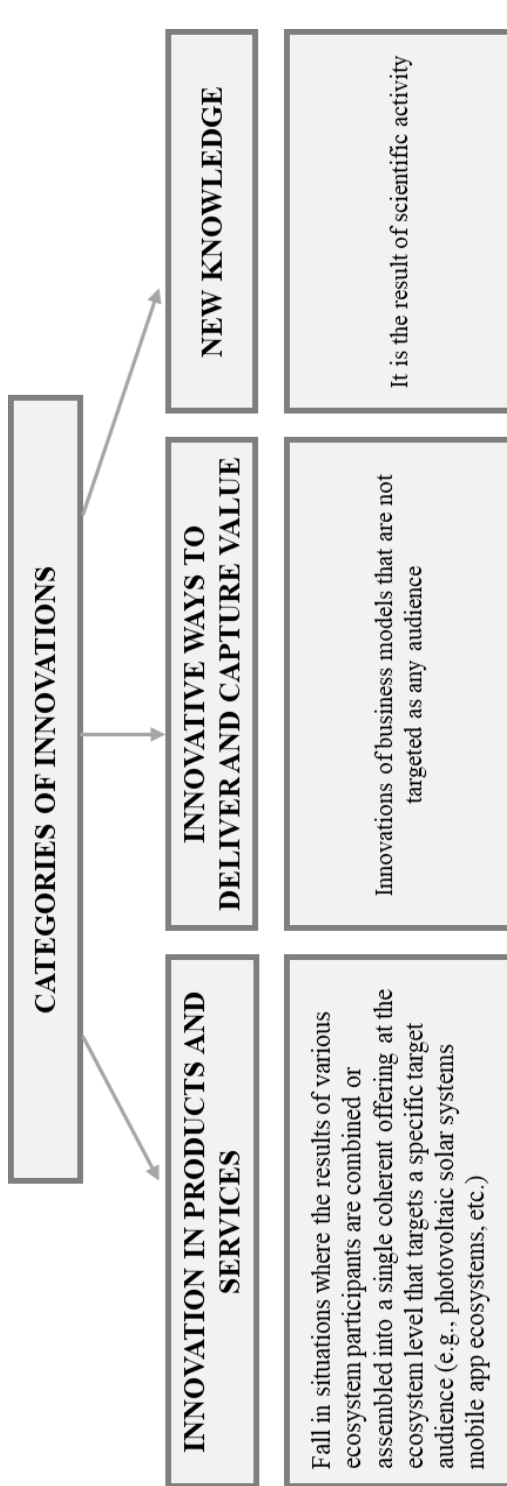
The aspects of the basic terminological apparatus presented above allow us to proceed to the formulation of the author's understanding of the "Innovative Ecosystem of the University" as a fundamental term. In our opinion, the innovative ecosystem of the university should be understood as a hierarchical multi-subject system functioning within the boundaries of a common domain for all, managed by a coordinating subject, acting as its organizational core, in order to materialize the value proposition that is the result of innovative activity, where the domain is the environment of the university, coordinating the subject is the university and the value proposition is the innovation. The result of the functioning of the university's innovation ecosystem is innovative and educational activities, innovative and administrative activities, and scientific and innovative activities. On Fig. 2 presents the content of the main areas of innovative activity of the university.

The elements of the innovation ecosystem of the university are both directly structural units directly or indirectly involved in innovation activities (for example, faculties, laboratories, research groups, employment center, etc.), and entities related to the activities of the institute, but without the help others carrying out economic activities (for example, funds, licensing and certification bodies, expert commissions, and others). The institute's innovation ecosystem is a kind of controlled symbiosis of environmental subjects that determines the conditions for their functioning and development.

One of the modern elements of the innovation ecosystem of higher education institutions is the Hackathon, a university ecosystem created on its basis, on the initiative of both employees and graduates of these institutions, and the institution itself in order to commercialize the results of innovation.

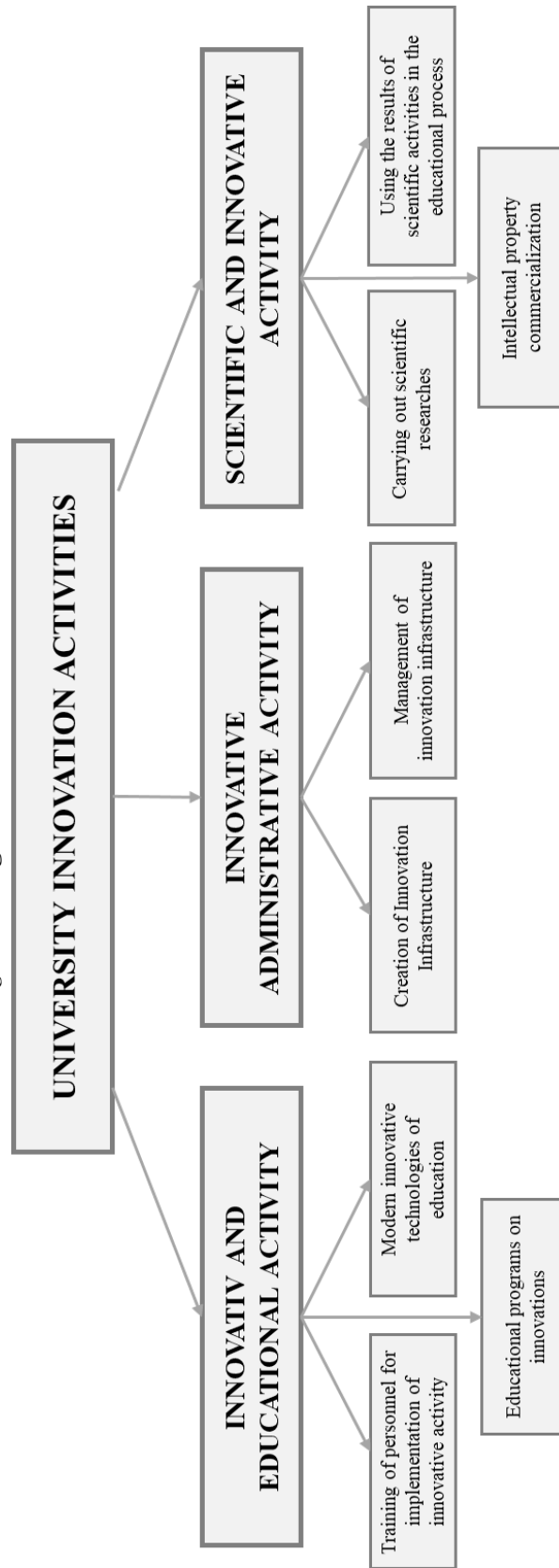
The first aspect that forms the peculiarity of the Hackathon of the university ecosystem (HEU) is the structure, form and content of the knowledge being transferred. Thus, the practice of creating and operating CES shows that two types of knowledge are usually transferred in this system – these are systematized (explicit) knowledge and coded (implicit) knowledge, where systematized knowledge is understood as the most noticeable results of research activities that can be easily copied, which requires their protection by a legal contract, and coded knowledge is understood as personal experience gained in the course of research activities [2, 14]. Systematized knowledge, according to K. Hindle, J. Yencken, can include published knowledge based on science or technology related to “discovery”, new knowledge contained in patents, copyrights, registered industrial designs, etc., At the same time, coded knowledge is the content of postgraduate or bachelor's education [5].

Along with systematized knowledge, input knowledge is also of particular importance. This type of knowledge includes, for example, the ability to find ideas that can be turned into opportunities brought to new ventures through the continued involvement of the original inventors, familiarity with a specific product or industry, entrepreneurial experience in running a start-up, and access to business networks. The transfer of systematized knowledge to a new company always involves the transfer of implicit knowledge of the inventor, except in the case of off-the-shelf inventions. In some cases, HUE may include knowledge acquired by the university from a second institution.



Source: Authors based on [11].

Fig. 1. Categories of innovation



Source: Authors based on [2, 5, 11].

Fig. 2. Structure and content of university innovative activity

The second aspect that determines the features of HEU is the persons and stakeholders involved in its creation. Any researcher can start a new company, thereby becoming an academic entrepreneur, or, alternatively, the university can independently find an external entrepreneur with business experience to manage the new company. Students may also be included as they are different from researchers or surrogate entrepreneurs. Student startups are more likely to be seen as part of their entrepreneurial experience in their professional development. Students can use the knowledge gained through the study program, entrepreneurship at the university and study at the university, supporting students in the creation of their companies.

The third aspect that determines the features of the creation of HEU is the relationship that arises and is maintained between the university and the business structure. So, the institute can become a principal source of resources, for example, money in the form of funds and loans, the necessary knowledge, human capital, equipment, etc. Therefore, on the one hand, the economic interest of the university in the activities of HEU.

Conclusions. Summarizing, we can say that the implemented set of measures is aimed at creating and supporting the hackathon of the university ecosystem, as well as the overall innovative development of the state, which made it possible to ensure the development of this area. At the same time, despite a wide range of positive effects achieved during the implementation of various programs and projects, a negative trend has recently been observed in the functioning of the Hackathon of the university ecosystem. This trend is caused by a wide range of problems, which levels the previously achieved result and forms a negative conjuncture in this area. It can be assumed that the development of the KhEU complex requires a revision of the scheme of their formation, development, and support, both from the university and the state, which became the goal of subsequent research.

References

Література

1. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, Vol. 43, № 1, P. 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.
2. Autio, E., Thomas, L. (2014). Innovation ecosystems. In: *The Oxford handbook of innovation man-agement*. Oxford, UK: Oxford University Press. P. 204–288.
3. Cusumano, M. A., Gawer, A. (2002). The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, № 43 (3), P. 51–58. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1201437>.
4. Feldman, M., Siegel, D. S., Wright, M. (2019). New developments in innovation and entrepreneurial ecosystems. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 28, Iss. 4, P. 817–826. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz031>.
5. Hindle, K., Yencken, J. (2004). Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology based firms: An integrated model. *Technovation*, Vol. 24, Iss. 10, P. 793–803. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.10.001>.

doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00023-3.

6. Iansiti, M., Levien R. (2004). The keystone advantage: What the new dynamics of business eco-systems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston, MA: Harvard Business Press. 272 p. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591015>.

7. Pickett, S. T. A., Cadenasso, M. L. (2002). The ecosystem as a multidimensional concept: Meaning, model, and metaphor. *Ecosystems*, № 5 (1), P. 1–10. URL: <http://userwww.sfsu.edu/parker/bio840/pdfs/2013/PickettCadenasso2002MeanModelMetaphor.pdf>

8. Pirnay, F., Surlemont, B., Nlemvo, F. (2003). Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics* (Special Issue of Selected Papers from the XIV European Research into Entrepreneurship (RENT) Workshop in Prague, November 2000), Vol. 21, № 4, P. 355–369. URL: <https://www.jstor.org/stable/40229300>.

9. Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management*, № 63(3–4), P. 244–267. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.056900>.

10. Rothschild, M. (1990). *Bionomics: Economy as ecosystem*. Washington, D.C.: Beard Books. URL: https://books.google.ru/books?id=cA_aQ4vDBmMC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false.

11. Seppelt, R., Dormann, C. F., Eppink, F. V., Lautenbach, S., Schmidt, S. (2011). A quantitative review of ecosystem service studies: Approaches, shortcomings and the road ahead. *Journal of Applied Ecology*, № 48 (3), P. 630–636. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2664.2010.01952.x>.

12. Tansley, A. G. (1937). British Ecology During the Past Quarter Century: The Plant Community and the Ecosystem. *The Journal of Ecology*, № 27 (2), P. 513–530. <https://doi.org/10.2307/2256377>.

Iss. 10. P. 793–803. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00023-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00023-3)

6. Iansiti M., Levien R. The keystone advantage: What the new dynamics of business eco-systems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston, MA: Harvard Business Press, 2004. 272 p. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591015>.

7. Pickett S. T. A., Cadenasso M. L. The ecosystem as a multidimensional concept: Meaning, model, and metaphor. *Ecosystems*. 2002. № 5 (1). P. 1–10. URL: <http://userwww.sfsu.edu/parker/bio840/pdfs/2013/PickettCadenasso2002MeanModelMetaphor.pdf>.

8. Pirnay F., Surlemont B., Nlemvo F. Toward a typology of university spin-offs. *Small Business Economics* (Special Issue of Selected Papers from the XIV European Research into Entrepreneurship (RENT) Workshop in Prague, November 2000). 2003. Vol. 21, № 4. P. 355–369. URL: <https://www.jstor.org/stable/40229300>.

9. Ritala P., Agouridas V., Assimakopoulos D., Gies O. Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: A comparative case study. *International Journal of Technology Management*. 2013. № 63 (3–4). P. 244–267. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.056900>.

10. Rothschild M. *Bionomics: Economy as ecosystem*. Washington, D.C.: Beard Books, 1990. URL: https://books.google.ru/books?id=cA_aQ4vDBmMC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false

11. Seppelt R., Dormann C. F., Eppink F. V., Lautenbach S., Schmidt S. A quantitative review of ecosystem service studies: Approaches, shortcomings and the road ahead. *Journal of Applied Ecology*. 2011. № 48 (3). P. 630–636. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2664.2010.01952.x>.

12. Tansley A. G. British Ecology During the Past Quarter Century: The Plant Community and the Ecosystem. *The Journal of Ecology*. 1937. № 27 (2). P. 513–530. <https://doi.org/10.2307/2256377>.

13. Thomas, L., Autio, E. (2019). Innovation Ecosystems. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://www.researchgate.net/publication/337149363_Innovation_Ecosystems.
14. Shkoda, M. S. (2022). Osoblyvosti ekonomichnoi intehtratsii v konteksti rozvytku partnerstva mizh orhanizatsiiamy yak hospodarskymy subiektamy [The specifics of economic integration in the context of enhancing partnerships between organizations as business entities]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, № 3 (8), P. 81–91. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.8> [in Ukrainian].
13. Thomas L., Autio E. Innovation Ecosystems. *SSRN Electronic Journal*. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/337149363_Innovation_Ecosystems.
14. Шкода М. С. Особливості економічної інтеграції в контексті розвитку партнерства між організаціями як господарськими суб'єктами. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3 (8). P. 81–91. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.8>.

УДК 336.226.12

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.5

Andrii O. Zolkover, Dmitry I. Kovalenko
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**THE SPECIFICS OF IMPLEMENTING THE EXIT TAX
IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW**

This study attempts to identify effective pathways to boost business activity, in particular through implementing the exit tax policy. It is observed that with Russia's launching a full-scale invasion to Ukraine, almost all economic processes slowed down, most of businesses in the areas of hostilities were forced to either suspend their activities or close. However, the government is investing much efforts to support entrepreneurs through the adoption of a number of laws that will help businessmen gradually return to their normal functioning, in the field of taxation, too. It is argued that in modern realia of martial law, the issue of introducing exit tax is gaining more relevance, since in the future it will contribute to multiplying long-term economic benefits for the national economy. It is emphasized that the exit tax which is also called a corporate tax might enhance further strategic areas of more efficient use of company profits offering better opportunities for reinvesting and thus providing national producers with a strong impetus to develop and improve their performance in post-war economic recovery of Ukraine. From this perspective, a beneficial effect from implementing exit tax is that it will initiate de-offshore mechanisms and prevent such anti-tax avoidance planning strategies when business entities wilfully overstate their expenses in order to optimize the tax burden. The research findings demonstrate that before February 24, 2022, issues of implementing exit tax in Ukraine had been the most controversial debate topic. The last attempt to introduce an exit tax assumed different timing of the adoption of project No. 3665, according to which the exit tax was supposed to come into effect on January 1, 2022 (provided that Draft Law No. 3665 would be adopted by July 15, 2021) and from January 1, 2023 (if Draft Law No. 3665 was adopted after July 15, 2021). The paper resumes that by Resolution No. 2035-IX of the Verkhovna Rada of Ukraine dated February 15, 2022, among the issues prepared for consideration at the plenary sessions, the following issues were also discussed: the Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine No. 1185 with regard to implementing an exit tax and the policies to combat the tax base erosion and profit shifting abroad and the Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine No. 3665 and No. 3665-1 and some other legislative acts of Ukraine as to implementing exit tax to replace the corporate income tax. The study also discusses the implications of the forecasts by the Ministry of Economy of Ukraine for 2022–2025, in particular, it is noted that if the exit tax is implemented in 2022, then starting from the second year, i.e. in 2023, Ukraine's GDP will additionally increase by almost 1.1% with a further growth in 2025 to 3% due to synergy effects. Currently, the above draft laws No. 3665 and No. 3665-1 are being processed in the Parliament's Committee.

Keywords: exit tax; national economy; martial law; business entities; draft law; entrepreneurial activity; government support.

Андрій О. Золковер, Дмитро І. Коваленко
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ ВВЕДЕННЯ ПОДАТКУ НА ВИВЕДЕНИЙ КАПІТАЛ
В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Статтю присвячено дослідженню ефективних шляхів стимулювання ділової активності, зокрема, через введення податку на виведений капітал. Зазначається, що з початком повномасштабної війни в Україні уповільнились майже всі економічні процеси, більша частина підприємств була змушена або призупинити свою діяльність, або зовсім

закритись у зв'язку із веденням на їх території бойових дій. Встановлено, що держава всіляко намагається підтримати підприємців через прийняття низки законів, що допоможуть бізнесменам поступово повертатись до свого нормального функціонування у сфері оподаткування. Доведено, що в сучасних умовах воєнного стану податок на виведений капітал набуває особливого значення, оскільки в майбутньому він допоможе примножити економічні довгострокові вигоди для економіки країни. Підкреслюється, що податок на виведений капітал, який ще називають корпоративним податком, суттєво поліпшив би стратегічні напрями ефективнішого використання прибутку на всіх підприємствах, дозволяючи останнім реінвестувати більшу суттєву частку свого прибутку, і в такий спосіб, мотивувати національних виробників розвивати та вдосконалювати свою діяльність у відновленні економіки України в післявоєнний період. Визначено, що позитивним моментом при введенні податку на виведений капітал є те, що він започаткує механізми деофшоризації та унеможливить такі схеми податкового планування, коли суб'єкти господарювання свідомо завищують свої видатки, щоб оптимізувати податкове навантаження. За результатами дослідження встановлено, що введення податку на виведений капітал до початку війни в Україні було одним із найбільш суперечливих питань. Остання спроба ввести податок на виведений капітал мала місце залежно від термінів прийняття проєкту № 3665, згідно з яким податок на виведений капітал мав почати діяти з 01 січня 2022 року (за умови, що Проєкт Закону № 3665 був би прийнятий до 15 липня 2021 року) і з 01 січня 2023 року (якщо Проєкт Закону № 3665 був би прийнятий після 15 липня 2021 року). Констатується, що на сьогодні Постановою Верховної Ради України від 15 лютого 2022 року № 2035-IX серед питань підготовлених до розгляду на пленарних засіданнях було обговорено Проєкт Закону про внесення змін до Податкового кодексу України щодо запровадження податку на виведений капітал та імплементації стандартів протидії розмиванню податкової бази та виведення прибутку за кордон № 1185 та Проєкт Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження податку на виведений капітал на заміну податку на прибуток підприємств №3665 та №3665-1. Визначено, що за прогнозами Міністерства економіки України на 2022–2025 роки, якщо податок на виведений капітал буде введено у 2022 р., то вже починаючи з другого року введення податку на виведений капітал, а саме вже у 2023 р. ВВП додатково зросте майже на 1,1% із подальшим збільшенням у 2025 р. до 3% завдяки синергійному ефекту. Наразі ці законопроєкти № 3665 та №3665-1 опрацьовуються в комітеті.

Ключові слова: податок на виведений капітал; економіка країни; воєнний стан; суб'єкти підприємництва; законопроєкт; підприємницька діяльність; державна підтримка.

Introduction. With the start of a full-scale war in Ukraine, almost all economic processes slowed down. This also applies to business activities and the payment of taxes by business entities to the country's budget. Most of the enterprises were forced to either suspend their activities or close completely due to the hostilities on their territory.

However, the state tries in every way to support entrepreneurs and their business, so a number of laws have already been adopted during this time, which will help businesspersons and national producers to gradually return to their normal functioning in the field of taxation.

Thus, the Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the peculiarities of taxation and reporting during the period of martial law» No. 2118-IX and the Law of Ukraine «On Protection of the Interests of Reporting Subjects and Other of documents during the period of martial law or state of war» No. 2115-IX dated 03.03.2022, which entered into force on 03.07.2022 [23, 24].

The Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms for the period of martial law» No. 2120-IX of March 15, 2022, which entered into force on March 17, 2022, was adopted. and the Law of Ukraine «On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the improvement of legislation for the period of martial law» No. 2142-IX of March 24, 2022, which entered into force on April 5, 2022 [25].

The main questions related to exit capital tax in the conditions of changes in tax legislation, its introduction instead of income tax, comparative analysis of income tax and exit capital tax, features of the formation of the object of exit capital tax and foreign experience of introducing exit capital tax was researched in the works of the following economists: N. Alafanova, A. Boiko, V. Bozhenko, N. Vasylechko, A. Vysochyna, V. Herasymova, I. Hudym, O. Hutsaliuk, I. Hushlenko, O. Dziuba, O. Dolzhenkov, O. Zham, Ye. Lysova, O. Malyshkin, H. Melnychuk, A. Nosovskyi, V. Onyshchenko, A. Savchenko, Ya. Samusevych, M. Stadnyk, Ya. Sukhoper, K. Tokarieva, A. Tumanian, V. Cherviakova, A. Shkulipa, A. Shkulipa and others.

Materials and methods. When writing the article, general scientific, special methods for studying economic phenomena and processes for determining the exit capital tax, its current state and prospects for its introduction in Ukraine under martial law were used.

Results and discussion. Before the war in Ukraine, one of the most controversial issues was the introduction of an exit capital tax. That is why the questions regarding the introduction of proposals for the structuring of tax instruments, including the replacement of the income tax with a tax on the withdrawn capital, are quite relevant. It should be emphasized that the introduction of the exit capital tax had its beginnings back in 2018, when Draft Law No. 8557 «On Amending the Tax Code of Ukraine Regarding the Tax on Derived Capital» was put up for consideration, but was never adopted.

The introduction of an exit capital tax now can cause losses both for the budget and for economic entities, which will spend their efforts to adapt to the new tax accounting instead of adjusting their activities in conditions of war. Thus, the question arises of when, how and whether to introduce an exit capital tax in Ukraine in wartime, relying on the experience of foreign countries that have already introduced it.

In the modern conditions of martial law, the exit capital tax acquires a special importance, since in the future it will help multiply long-term economic benefits for the country's economy.

Thus, the exit capital tax, which is also called the corporate tax, would significantly improve the strategic directions of more efficient use of profits at all enterprises, allowing the latter to reinvest a more significant share of their profits, and thus motivate national businessmen to develop and improve their activities in the recovery of the Ukrainian economy in the post-war period.

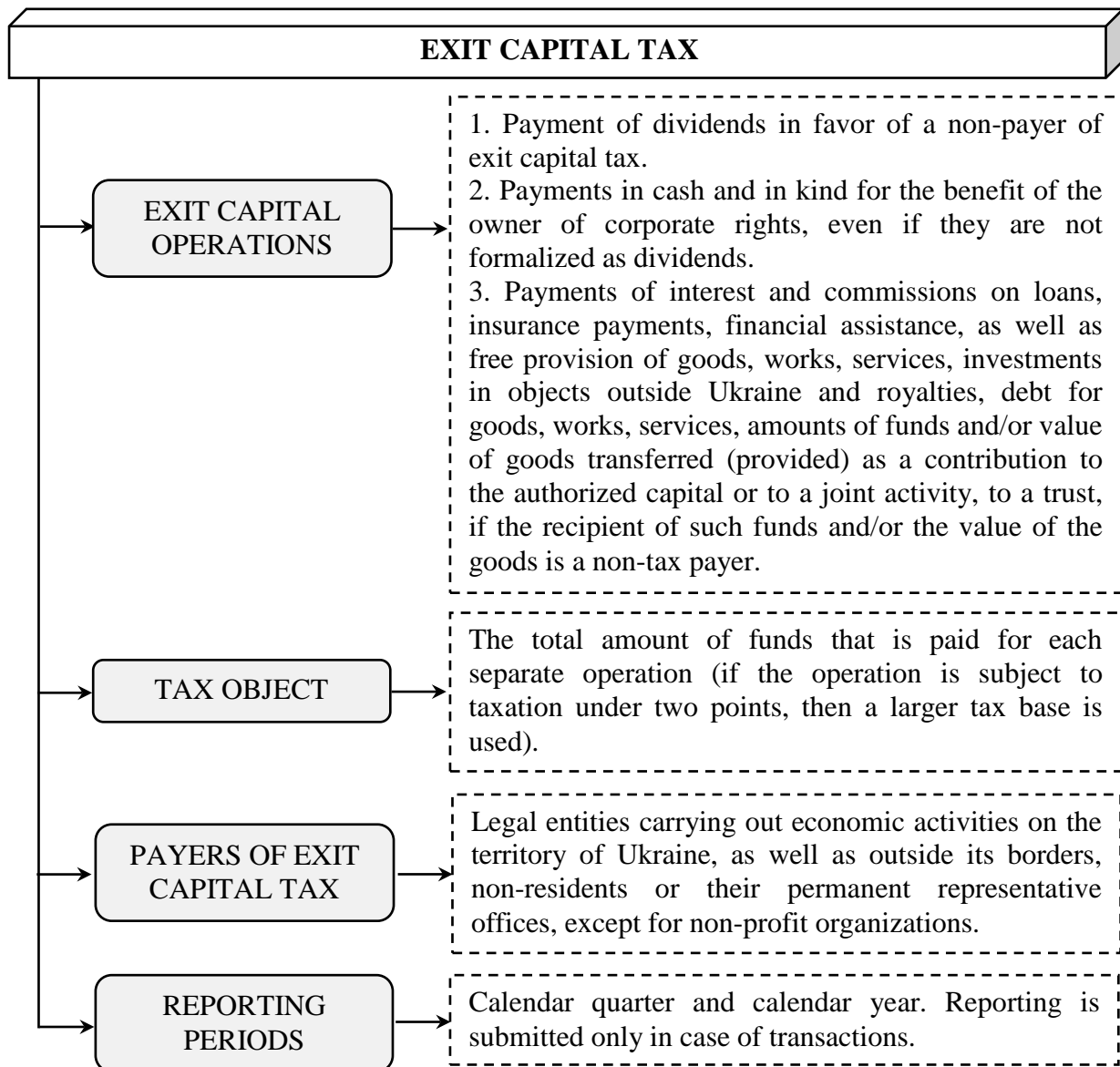
A positive aspect of the introduction of a capital outflow tax is that it will initiate de-offshore mechanisms and prevent such tax planning schemes, in which economic entities deliberately overstate their expenses in order to optimize the tax burden. Such actions are designed to increase the investment attractiveness of Ukraine and help restore the country's economy after the war [1–5].

Since the draft law No. 8557 «On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the exit capital tax» was defined by the President as urgent on July 4, 2018, and already on May 20, 2019 it was withdrawn and withdrawn from consideration, this suggests that there is a lot of controversy surrounding it – whether it should be introduced or not [6–12].

At present, the only classic European model of taxation of business entities operates in Ukraine, which provides for direct taxation of the net profit of enterprises. The introduction of an exit capital tax will provide many opportunities for businesspersons to invest in the development of

their business. Thus, the profit received by business entities will not be taxed until it is paid to stakeholders in the form of dividends. Let us show it schematically in Fig. 1 [13–16].

Let us consider the benefits of introducing an exit capital tax. First, it is necessary to emphasize that all benefits from this tax are aimed at a long-term perspective. The main advantage is that all elements of business activity of companies will be created and will receive further development, as well as opportunities for investment attractiveness will expand.



Source: [13–16].

Fig. 1. The mechanism of exit capital tax

The exit capital tax will provide an opportunity for business entities to invest resources in the development and modernization of their activities, service provision, innovative production of goods/products, which in turn will allow paying more taxes in the future and thereby filling the budget of Ukraine.

The introduction of an exit capital tax will help restore outdated assets and infrastructure and ensure the creation of competitive products on the world market. In addition, one of the advantages

of the exit capital tax will be that it will replace the income tax, which in turn will help simplify the financial reporting of enterprises, because the desire to minimize income and increase expenses will disappear. In general, it can be argued that the exit capital tax will help equalize the tax burden between medium and large businesses [17–21].

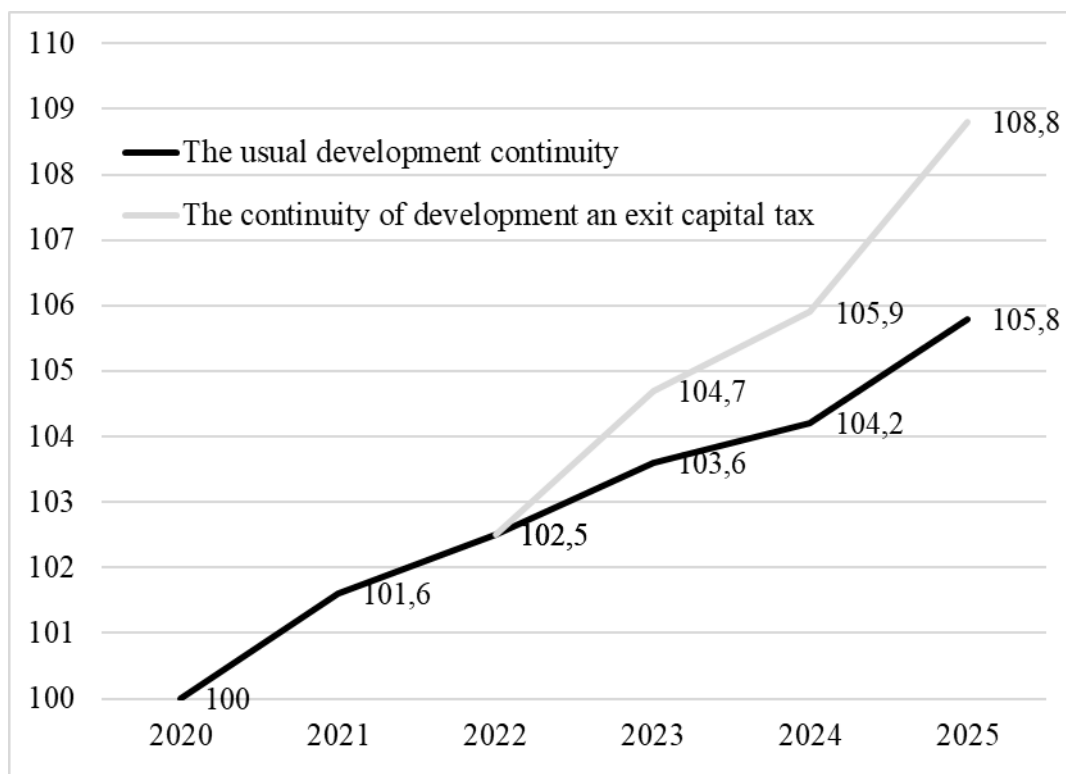
As for the risks associated with the introduction of an exit capital tax, based on the experience of foreign countries that have already introduced this tax, it can be argued that the main negative point may be a decrease in revenues to the country's budget.

According to the calculations of various committees, budget losses may amount to UAH 20 billion (according to estimates of the Verkhovna Rada Committee on Tax and Customs Policy), up to UAH 40 billion (as estimated by the State Tax Service) and up to UAH 80 billion (according to the calculations of the Office of large taxpayers) [18, 19].

The main expectation from the introduction of an exit capital tax is the maximization of investments and investment attractiveness for the economy of Ukraine as a whole. This will ensure economic growth and accelerated development of the entire infrastructure.

According to the forecasts of the Ministry of Economy of Ukraine for 2022–2025, if the an exit capital tax is introduced in 2022, then already starting from the second year of the introduction of the tax on withdrawn capital, namely in 2023, GDP will additionally increase by almost 1,1% with a further increase in 2025 to 3% due to the synergistic effect (Fig. 2) [15, 16].

Large corporations make payments of passive income with taxation at the zero rate of such payments. Another advantage of the introduction of the tax on the withdrawn capital is the mechanism, which provides for the absence of control over transactions for taxpayers.



Source: [15, 16].

Fig. 2. GDP up to the level of 2020 as a percentage under two continuities*

* forecast data of the Ministry of Economy of Ukraine before the start of a full-scale war.

It is predicted that during the first and second years of the introduction of the tax on capital withdrawn, almost UAH 7 billion will be reinvested in the economy of Ukraine at the expense of unpaid taxes to the budget. At the same time, the main investors will be large companies and corporate business. For small and medium-sized businesses, the capital withdrawal tax will create a foundation for future expansion. So, almost every year, large companies without proper taxation withdraw about 15 billion dollars from Ukraine.

Therefore, the introduction of an exit capital tax will start the optimization of controlled information by tax authorities, which in turn will allow reducing the number of employees of the tax service.

According to the Ministry of Finance of Ukraine, in 2019 alone, accumulated losses due to optimization by income tax payers amounted to 1,4 trillion UAH and out of the total number of payers of about 308000 (77% of the total amount of income tax is paid to the budget by 1,000 payers).

In addition, in its forecast statements, the International Monetary Fund emphasizes that without a change in the economic model of development, Ukraine's economy will not even reach the level of 2013 by 2025. At the same time, the classic model of income taxation in the modern world is becoming less and less effective.

However, the introduction of an exit capital tax in the perspective of five years (according to the Ukrainian Institute of the Future), will allow to receive from 5 to 7 billion dollars per year of additional investment funds due to the replacement of income tax and up to 2–7 billion dollars per year as the volume of detinized profit.

Thus, taking into account the analysis of the positions of various experts, scientists, practitioners and the state management apparatus, only a gradual replacement of existing taxes and new ones, namely an exit capital tax instead of an income tax, is possible, but without a threat to the national economy, which is already in a state of war in a rather vulnerable position. At the same time, the exit capital tax can become the driving force that will help in the recovery of the country's post-war economy [20, 21].

Conclusions. Therefore, analyzing all the advantages and disadvantages of the introduction of an exit capital tax, it can be argued that an exit capital tax acquires special importance, since in the future it will help to increase long-term economic benefits for the country's economy. Thus, an exit capital tax would significantly improve the strategic directions of more efficient use of profits at all enterprises, allowing the latter to reinvest a more significant share of their profits, and thus, motivate national businesspersons to develop and improve their activities in the recovery of the economy of Ukraine in the post-war period. The last attempt to introduce an exit capital tax took place depending on the timing of the adoption of project No. 3665, according to which the exit capital tax was supposed to come into effect on January 1, 2022 (provided that Draft Law No. 3665 would be adopted by July 15, 2021) and from January 1, 2023 (if Draft Law No. 3665 was adopted after July 15, 2021). As of today, by Resolution No. 2035-IX of the Verkhovna Rada of Ukraine dated February 15, 2022, among the issues prepared for consideration at the plenary sessions, the Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the introduction of an exit capital tax and the implementation of standards for combating erosion of the tax base and withdrawal of profit was discussed abroad No. 1185 and the Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine and some other legislative acts of Ukraine on the introduction of an exit capital tax to replace the corporate income tax No. 3665 and No. 3665-1. Currently, these draft laws No. 3665 and No. 3665-1 are being processed in the committee.

References

1. Boiko, A., Bozhenko, V. (2019). Vyznachennia latentnykh faktoriv vplyvu na podatkovyi ta investytsiyni kanaly nelegalnogo vyvedennia kapitalu v Ukraini [Determination of latent factors of influence on tax and investment channels of illegal capital withdrawal in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia = Problems and prospects of economics and management*, No. 4, P. 353–360 [in Ukrainian].
2. Vasylechko, N. V. (2019). Aspekty opodatkuvannia dyvidendiv ta vyvedennia kapitalu: suchasni tendentsii rehuliuвання v konteksti deofshoryzatsii [Aspects of taxation of dividends and capital withdrawal: modern regulatory trends in the context of de-offshorization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, No. 2, P. 101–104 [in Ukrainian].
3. Herasymova, V. O., Alafanova, N. O. (2019). Mizhnarodnyi dosvid vprovadzhennia podatku na vyvedenyi kapital: problemni aspekty ta perspektyvy dlia Ukrainy [International experience of the introduction of exit capital tax: problematic aspects and prospects for Ukraine]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu = Bulletin of the Zhytomyr State Technological University. Series: Economics, management and administration*, No. 2, P. 174–178 [in Ukrainian].
4. Hushlenko, I. V. (2021). Podatok na vyvedenyi kapital v umovakh zmin podatkovoho zakonodavstva: oblikovyi aspekt [Exit capital tax in the conditions of changes in tax legislation: accounting aspect]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" = International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, No. 10 (2), P. 17–24 [in Ukrainian].
5. Dziuba, O. M., Hutsaliuk O. I. (2019). Podatok na vyvedennia kapitalu zamist podatku na prybutok: choho chekaty [Capital withdrawal tax instead of income tax: what to expect]. *Visnyk Natsionalnogo transportnogo universytetu = Bulletin of the National Transport University*, No. 2, P. 65–72 [in Ukrainian].
6. Dolzhenkov, O. (2018). Zprovadzhennia podatku na vyvedenyi kapital v Ukraini [Introduction of the exit capital tax in Ukraine]. *Evropsky politky a právni discurz*, St. 5, No. 4, P. 238–242 [in Ukrainian].
7. Dokhody biudzhetu Ukrainy. Tsina derzhavy [Revenues of the budget of Ukraine. The price of the

Література

1. Бойко А., Боженко В. Визначення латентних факторів впливу на податковий та інвестиційний канали нелегального виведення капіталу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4. С. 353–360.
2. Василечко Н. В. Аспекти оподаткування дивідендів та виведення капіталу: сучасні тенденції регулювання в контексті деофшоризації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 101–104.
3. Герасимова В. О., Алафанова Н. О. Міжнародний досвід впровадження податку на виведений капітал: проблемні аспекти та перспективи для України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 174–178.
4. Гушленко І. В. Податок на виведений капітал в умовах змін податкового законодавства: обліковий аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2021. № 10 (2). С. 17–24.
5. Дзюба О. М., Гуцалюк О. І. Податок на виведення капіталу замість податку на прибуток: чого чекати. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. № 2. С. 65–72.
6. Долженков О. Зпровадження податку на виведений капітал в Україні. *Evropský politický a právni diskurz*. 2018. St. 5, No. 4., С. 238–242.
7. Доходи бюджету України. Ціна держави. URL: <http://old.cost.ua/budget/>

- state]. URL: <http://old.cost.ua/budget/revenue/> [in Ukrainian].
8. Zham, O. Yu., Sukhoper, Ya. I. (2020). Porivnialnyi analiz podatku na prybutok ta podatku na vyvedenyi kapital: suchasnyi stan ta perspektyvy [Comparative analysis of income tax and exit capital tax: current state and prospects]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economics. Finances. Right*, No. 5(3), P. 12–16 [in Ukrainian].
8. Жам О. Ю., Сухопер Я. І. Порівняльний аналіз податку на прибуток та податку на виведений капітал: сучасний стан та перспективи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(3). С. 12–16.
9. Lysova, Ye. I. (2019). Podatok na vyvedenyi kapital vs podatok na prybutok pidpryiemstv: perspektyvy ta zahrozy [Exit capital tax vs tax on corporate income: prospects and threats]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economics. Finances. Right*, No. 6(1), P. 36–39 [in Ukrainian].
9. Лисова Є. І. Податок на виведений капітал vs податок на прибуток підприємств: перспективи та загрози. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 6(1). С. 36–39.
10. Malyshkin, O. I., Shkulipa, A. O. (2019). Podatok na vyvedenyi kapital: oblikovo-zvitnyi aspekt [Exit capital tax: accounting and reporting aspect]. *Oblik i finansy = Accounting and finance*, No. 4, P. 29–36 [in Ukrainian].
10. Малишкін О. І., Шкуліпа А. О. Податок на виведений капітал: обліково-звітний аспект. *Облік і фінанси*. 2019. № 4. С. 29–36.
11. Malyshkin, O., Shkulipa, A. (2019). Osoblyvosti formuvannia obiekta podatku na vyvedenyi kapital [Peculiarities of formation of the object of the exit capital tax]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnologii = Collection of research papers of the State University of Infrastructure and Technologies. Series: Economics and management*, Iss. 46, P. 61–71 [in Ukrainian].
11. Малишкін О., Шкуліпа А. Особливості формування об'єкта податку на виведений капітал. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління*. 2019. Вип. 46. С. 61–71.
12. Melnychuk, I. Podatok na vyvedenyi kapital: perevahy, ryzyky ta inozemnyi dosvid. *Main Business Partner*. URL: <http://mainbusinesspartner.ua/podatok-na-vyvedenyi-kapital> [in Ukrainian].
12. Мельничук І. Податок на виведений капітал: переваги, ризики та іноземний досвід. *Main Business Partner*. URL: <http://mainbusinesspartner.ua/podatok-na-vyvedenyi-kapital>.
13. Melnychuk, H. S. (2020). Do pytannia zaprovadzhennia v Ukraini podatku na vyvedenyi kapital [To the issue of introducing an exit capital tax in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk = Economic Bulletin. Series: Finance, accounting, taxation*, Iss. 6, P. 98–107 [in Ukrainian].
13. Мельничук Г. С. До питання запровадження в Україні податку на виведений капітал. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 6. С. 98–107.
14. Nosovskyi, A. A. (2019). Analiz podatku na vyvedenyi kapital z ekonomichnoi tochky zoru ta yoho vplyv na sferu posluh [Analysis of the exit capital tax from an economic point of view and its impact on the sphere of services]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 2, P. 33–38 [in Ukrainian].
14. Носовський А. А. Аналіз податку на виведений капітал з економічної точки зору та його вплив на сферу послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 2. С. 33–38.
15. Onyshchenko, V. (2021). Podatok na vyvedenyi kapital 2021 [Exit capital tax 2021]. *Holovbukh =*
15. Онищенко В. Податок на виведений капітал 2021. *Головбукх*. URL: <https://>

- General ledger*. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/7344-podatok-na-vivedeniy-kaptal-zamstpodatku-na-pributok> [in Ukrainian].
16. Podatok na vyvedeniy kapital [Tax on withdrawn capital]. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/opinion/nalog-na-vyvedennyi-kapital-ne-volshebnyaya-pilyulya-on-uslojnit-jizn-biznesu-i-vot-kak> [in Ukrainian].
17. Savchenko, A. M., Hudym, I. A. (2018). Porivnialnyi analiz podatku na prybutok ta podatku na vyvedeniy kapital: suchasni realii ta perspektyvy [Comparative analysis of income tax and tax on derived capital: modern realities and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, No. 11, P. 66–69 [in Ukrainian].
18. Samusevych, Ya. V., Vysochyna, A. V. (2018). Zarubizhni praktyky otsiniuvannya obsiahiv vyvedennia kapitalu: metodolohichniy aspekt [Foreign practices of assessing capital withdrawal volumes: methodological aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: International economic relations and world economy*, Iss. 21 (2), P. 81–85 [in Ukrainian].
19. Stadnyk, M. V. (2019). Modeliuvannya mozhlivoho vplyvu podatku na vyvedeniy kapital na ekonomiku Ukrainy [Modeling of the possible impact of exit capital tax on the economy of Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy = Scientific papers of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 2, P. 123–134 [in Ukrainian].
20. Tokarieva, K. O. (2018). Podatok na vyvedeniy kapital v Ukraini: sutnist ta perspektyvy [Tax on withdrawn capital in Ukraine: essence and prospects]. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Tokarieva.pdf>.
21. Tumanian, A. O. (2018). Analiz zakonoproektu shchodo podatku na vyvedeniy kapital [Analysis of the draft law on exit capital tax]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economics. Finances. Right*, No. 9(2), P. 31–33 [in Ukrainian].
22. Chervyakova, V. V. (2020). Vyvedennia kapitalu z Ukrainy: prychny, masshtaby ta naslidky [Capital withdrawal from Ukraine: reasons, scope and consequences]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu = Bulletin of the National Transport*
- www.golovbukh.ua/article/7344-podatok-na-vivedeniy-kaptal-zamstpodatku-na-pributok.
16. Податок на виведений капітал. URL: <https://finance.liga.net/ua/ekonomika/opinion/nalog-na-vyvedennyi-kapital-ne-volshebnyaya-pilyulya-on-uslojnit-jizn-biznesu-i-vot-kak>.
17. Савченко А. М., Гудим І. А. Порівняльний аналіз податку на прибуток та податку на виведений капітал: сучасні реалії та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 66–69.
18. Самусевич Я. В., Височина А. В. Зарубіжні практики оцінювання обсягів виведення капіталу: методологічний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21(2). С. 81–85.
19. Стадник М. В. Моделювання можливого впливу податку на виведений капітал на економіку України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 2. С. 123–134.
20. Токарева К. О. Податок на виведений капітал в Україні: сутність та перспективи. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Tokarieva.pdf>.
21. Туманян А. О. Аналіз законопроекту щодо податку на виведений капітал. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 9(2). С. 31–33.
22. Червякова В. В. Виведення капіталу з України: причини, масштаби та наслідки. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 183–198.

University, No. 2, P. 183–198 [in Ukrainian].

23. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvosti opodatkuvannia ta podannia zvitnosti u period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the peculiarities of taxation and reporting during the period of martial law: Law of Ukraine No. 2118-IX, dated 03.03.2022] [in Ukrainian].

24. Pro zakhyst interesiv sub'iektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny: Zakon Ukrainy [On protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during martial law or a state of war: Law of Ukraine No. 2115-IX dated August 17, 2022] [in Ukrainian].

25. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms for the period of martial law: Law of Ukraine No. 2120-IX, dated March 15, 2022] [in Ukrainian].

23. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану: Закон України № 2118-IX від 03.03.2022.

24. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України № 2115-IX від 17.08.2022.

25. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України № 2120-IX від 15.03.2022.

УДК 368

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.6

Ganna I. Kononenko

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

CONTEMPORARY TRENDS IN INSURANCE UNDER MARTIAL LAW

The article attempts to provide insights into contemporary issues, risks and challenges faced by insurance companies in the wartime settings. It is observed that the Russian military aggression against Ukraine has caused huge losses and large-scale destruction to infrastructure, property and the national economy overall. Thus, the natural desire to protect property to prevent loss or damage that may occur due to military actions of the invaders is quite understandable. It is argued that insurance is a universal tool to mitigate risks. However, the war and hostilities have had drastic effects to the insurance market operation. It is noted that in each insurance company, the structure of insurance contracts is of an individual character as to the occurrence based insurance events resulting from military operations differ in each specific case and therefore, each such contract requires careful consideration of all its provisions. In the context of this study, a focus is put that in case of a natural disaster (any cataclysm) when property is damaged, the insurance contract will not cease to apply and will act as before the war. It is argued that the fact of imposition of martial law is not to be a reason to refuse customers in their insurance claims. The findings demonstrate that cause-and-effect relationship between the war / military actions and the losses incurred is the fundamental factor, therefore the occurrence of an insurance event on the temporarily occupied areas since February 24, 2022 cannot be the ground for denying a customer's insurance claim for compensation. The study suggests that the government insurance policy should be focused towards effective implementation of a range of various actions that will help support the industry growth (tax burden reduction, improving regulations, etc.). Apart from the above, a conclusion is made that insurance contracts remain legally valid regardless of whether military operations are being conducted in Ukraine or not. The study has revealed that some insurance companies refuse to provide indemnity for military / war risks, and also exclude hostile zones from insurance coverage, which in turn might translate in lawsuits against insurance companies. It is also observed that currently, if an insurance company's customer has a valid insurance contract, the imposition of martial law and active hostilities in Ukraine cannot be a barrier to respond to insurance claims and insurance payments. According to the results of the research, it is concluded that insurance companies should continue to operate effectively and enhance insurance products, simplify the procedures for concluding contracts as well as offer the opportunity to customers to sign insurance contracts online.

Keywords: *insurance; martial law; military actions; insurance companies; insurance contract; compensation for damage and loss; conclusion of contracts; cause and effect relationships; force majeure.*

Ганна І. Кононенко

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Статтю присвячено аналізу сучасних проблем, ризиків і викликів, з якими зіткнулися страхові компанії в умовах воєнного стану. Доведено, що військова агресія, яка й досі триває на території нашої країни, завдає величезних збитків та масштабних руйнувань інфраструктурі, майну та національній економіці загалом. Відповідно, цілком природним є бажання людей захистити своє майно, аби запобігти втратам та збиткам, що можуть виникнути через військові дії окупантів. Встановлено, що універсальним способом мінімізації ризиків є страхування, проте війна та бойові дії вкрай негативно позначились на

функціонуванні ринку страхування. Визначено, що структура договорів страхування кожної страхової компанії носить індивідуальний характер щодо настання страхових подій внаслідок військових дій, які різняться за кожним конкретним випадком, і тому кожний такий договір потребує ретельного вивчення всіх його положень. Наголошується, що в разі настання стихійного лиха (будь-якого катаклізму), коли майно зазнає шкоди, договір страхування не втрачає юридичної сили і діятиме як до війни. Аргументовано, що конкретний факт введення воєнного стану не є підставою для відмови клієнту у відшкодуванні за його договором страхування. Визначено, що базовим чинником є саме виникнення причинно-наслідкового зв'язку, що існує між війною / воєнними діями та понесеними втратами, отже, факт виникнення страхової події на території, яка тимчасово була окупована вже після 24.02.2022 року, не може бути підставою для відмови клієнту у виплаті йому страхового відшкодування. Підкреслюється, що у сфері страхування держава має приділити більшої уваги ефективній імплементації різноманітних заходів, які допоможуть підтримати галузь на належному рівні (зменшення податкового навантаження, вдосконалення регуляторних вимог тощо). Крім того, зазначається, що договори страхування є юридично чинними незалежно від того, чи ведуться в Україні воєнні дії чи ні. Встановлено, що страхові компанії відмовляються від відшкодування військових / воєнних ризиків, а також виключають зони бойових дій із територій страхування, що своєю чергою, може бути підставою для судових позовів проти страхових компаній. Визначено, що в сучасних умовах, якщо клієнт страхової компанії має чинний договір страхування, то факт введення воєнного стану та активних бойових дій на території України не є перешкодою для виплат за його страховою подією. За результатами дослідження, робиться висновок про те, що страхові компанії мають продовжувати ефективно функціонувати і виробляти страхові продукти, спрощувати процедури укладання договорів, а також надавати змогу клієнтам укладати договори страхування дистанційно.

Ключові слова: страхування; воєнний стан; військові дії; страхові компанії; договір страхування; відшкодування збитків; укладання договорів; причинно-наслідковий зв'язок; форс-мажорні обставини.

Introduction. The war started by the Russian Federation against Ukraine affected all spheres of mutual relations and made adjustments to the legal regulation that we have been accustomed to until now. Thus, by the Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law" No. 64/2022 of February 24, 2022, martial law was introduced in Ukraine, which, as a result of its extension, is in effect until now. The ongoing military aggression in Ukraine causes significant destruction, damages property and infrastructure, and causes crisis phenomena in the economy. It is natural for individuals and legal entities to seek to avoid losses caused by external circumstances, including war, in advance. Insurance is traditionally one of the universal methods of risk minimization. At the same time, war and hostilities make fundamental adjustments to the state of affairs in the insurance sector. Therefore, the question of the validity and effectiveness of insurance contracts during martial law becomes quite relevant [2].

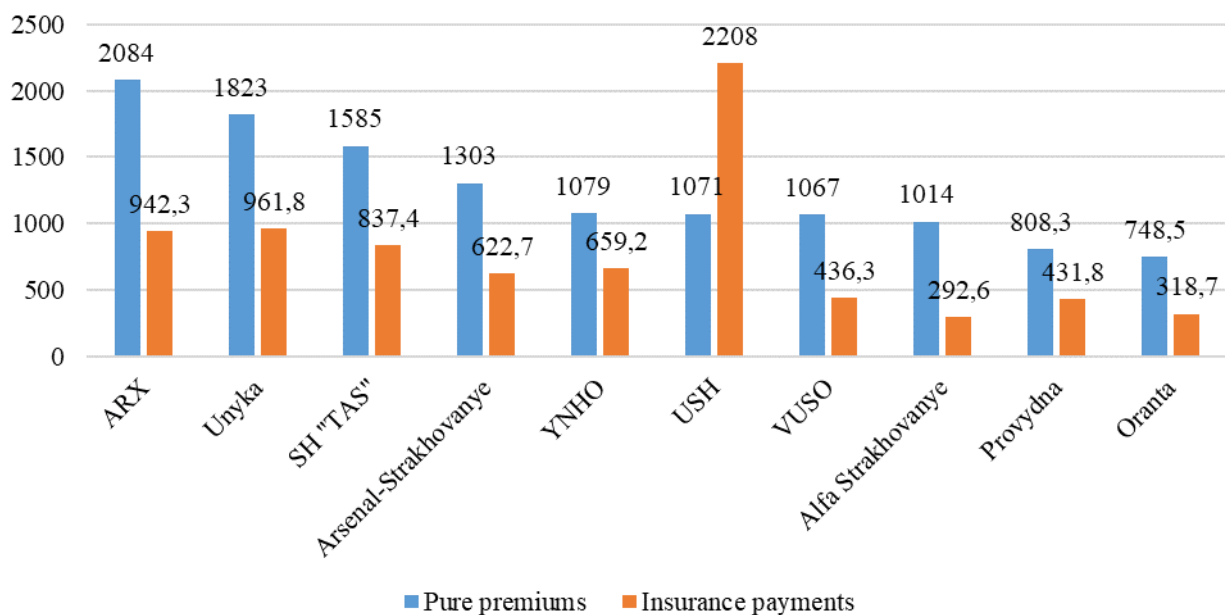
At present, there is hardly any reason to be optimistic about the near future in the insurance market. It should be recognized that insurance is not one of the key sectors of the economy. Rather, insurance can be considered as an additional tool that allows you to minimize risks. Therefore, it is obvious that financial resources will be directed to the reconstruction of infrastructure, housing, transport, and not to their insurance. To insure any property, it must first be rebuilt or purchased. In conditions of limited financial resources, funds will be directed to meet priority needs, and therefore the issue of insurance will take a back seat [1].

Materials and methods. When writing the article, general scientific and special research methods of economic phenomena and processes were used to determine insurance activity during the wartime period in Ukraine.

Results and discussion. With the beginning of a full-scale war in Ukraine, all spheres of life in the country faced the need to solve problems related to overcoming the consequences of military aggression, especially this problem affected the insurance market in Ukraine. Yes, the inevitable consequences of military aggression in Ukraine are full-scale destruction and damage. Insurance, in turn, is the same unique mechanism that compensates and compensates for the losses incurred, however, in the languages of war, insurance can be ineffective or even powerless [1; 8–14].

According to Art. 1 of the Law of Ukraine 85/96-BP as amended on 05/26/2022 "On Insurance", insurance is a type of civil law relationship regarding the protection of the property interests of individuals and legal entities in the event of the occurrence of certain events (insured events) specified in the insurance contract or by current legislation, at the expense of monetary funds formed by payment of insurance payments (insurance premiums, insurance premiums) by individuals and legal entities and income from the placement of funds of these funds [1; 15–19].

Before the beginning of the full-scale invasion of the territory of Ukraine (almost two years ago), it was very difficult, if not impossible, to get realistic data on the efficiency of the Ukrainian insurance market, since not all insurance companies covered them. But thanks to the National Bank of Ukraine, which became the regulator of the entire insurance market of Ukraine, these data became universal. So, by the end of 2021, you can see the TOP-10 main leaders among insurance companies by indicators of insurance premiums (payments) and payments (Fig. 1.)

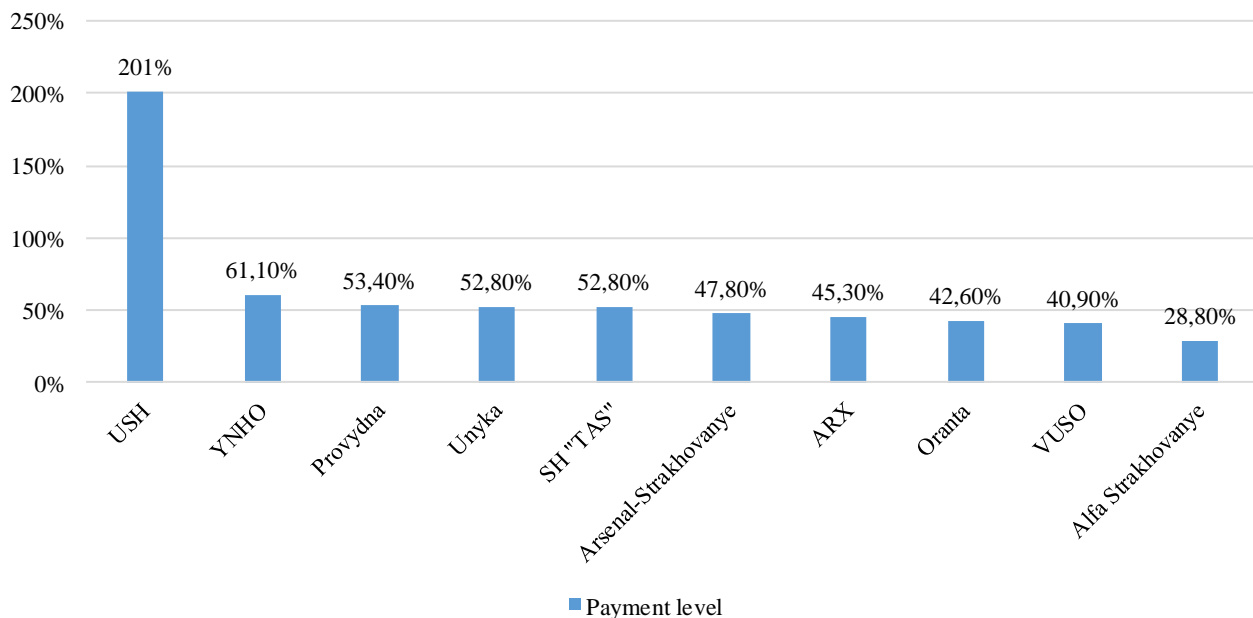


Source: [1].

Fig. 1. TOP-10 insurance companies for 2021 by net premiums and insurance payments [1]

The indicator of the level of payments requires special attention (Fig. 2). The indicator determined by the ratio of insurance payments to insurance payments and reflects the real role of insurance companies in the market. The level of payouts over 40% indicates a huge share of real cash payouts to its clients if an insurance event occurred. At the same time, the scale of insurance premiums is a decisive criterion for this assessment [1; 19].

In general, the structure of insurance contracts of each insurance company has an individual character. In different insurance companies, questions regarding the occurrence of insured events as a result of military operations differ in each specific case, and therefore each such contract requires careful study of all its clauses. For example, if there was a natural disaster or natural cataclysm, and the property was damaged, then the contract was valid before the war, and it will be valid now. In itself, the fact of the introduction of martial law cannot be a reason for refusing compensation under the insurance contract. At the same time, it is necessary to clearly imagine that the basic factor is precisely the existence of a cause-and-effect relationship between military actions and specified losses [1; 18]. Therefore, the occurrence of an insured event on the territory that was temporarily occupied after February 24, 2022 should not be a reason for refusing to pay insurance compensation. Similarly, the temporary occupation of new territories should not affect the validity of the insurance contract for objects located in such territory [1].



Source: [1].

Fig. 2. TOP-10 insurance companies for 2021 by the level of payments, %

In case of destruction / damage to property (for example, in Mariupol, Kharkiv or Kyiv, or any other city), the mere fact of the territorial location of such property is not enough to refuse insurance compensation. In order to refuse insurance compensation, the fact of destruction / damage to property as a result of hostilities must be established. In the current conditions, it may be quite difficult to investigate such circumstances, since active hostilities will not always make it possible to inspect the property and establish the reasons for its destruction (damage) [1; 20].

If the nature of the losses unequivocally indicates that they were received as a result of hostilities, then the usual insurance contract will not allow to receive compensation. For this case, there is a separate type of insurance against military risks, which after 2014 became somewhat widespread in the regions bordering the ORDLO. However, due to its high price, this type of insurance did not gain much popularity and was used in exceptional cases [1; 9; 13; 16].

Since the war led to a significant decrease in the amount of money received by insurance companies in the form of insurance premiums, some insurance companies noted a sharp drop in income by more than half. At the same time, sales of certain types of insurance in the first weeks of

the war, on the contrary, were marked by growth. First of all, we are talking about travel insurance (which, if necessary, would allow you to receive medical care abroad) and the international "Green Card" automobile insurance system, which is due to the mass departure of the population abroad. Even though the National Bank of Ukraine announced on February 28, 2022 that it was possible to cross the border without a Green Card policy, it was almost impossible to get such a policy in the border towns, given the fact that the insurance companies were running out of the corresponding forms. Currently, the number of citizens traveling abroad has decreased, and therefore, accordingly, sales of such types of insurance are returning to their usual levels [1; 17]. Probably, only some types of compulsory insurance can be an exception, for example, as compulsory civil liability insurance for owners of land vehicles. Given the mandatory nature of such insurance, if the level of sales will decrease, it will not be as much as under voluntary types of insurance [1].

The war in Ukraine belongs to force majeure circumstances (circumstances of force majeure), which was separately certified by the Chamber of Commerce and Industry [5; 14]. Insurance does not constitute any exception in the context of force majeure circumstances – the parties to the insurance contract can refer to the effect of such circumstances as a basis for exempting them from responsibility for non-fulfillment of the terms of the contract (relevant force majeure clauses with reference to war are in practice always included in insurance contracts) [2].

However, it should be emphasized that:

- the effect of force majeure circumstances does not release the party from the obligation under the contract, but is only a legitimate reason to postpone the fulfillment of such an obligation until the end of their validity and not bear responsibility for such delay (in the form of fines);
- the mere fact of hostilities or the introduction of wartime restrictions does not release a party from responsibility, if such circumstances do not directly prevent a person from physically or legally fulfilling a specific obligation under the contract (for example, paying funds).

It is under such circumstances that the insurer can delay the insurance payment (following the procedure for notification of force majeure and its confirmation), but will have to make it when the effect of force majeure circumstances on him ceases [2].

Part 1 of Art. 991 of the Civil Code and part 1 of Art. 26 of the Law "On Insurance" provides for a number of cases when the insurer has the right to refuse to make an insurance payment. At the same time, this list is not exhaustive, and the contract may provide for other reasons for refusing to make an insurance payment, if it does not contradict the law. In practice, insurers include in the insurance rules additional grounds for refusing insurance payments, in particular, those related to war [2]. Thus, since 2014, insurers have included a "war" clause in their contracts - insurance contracts are generally not valid on the territory of hostilities and on the occupied territories of Ukraine. This means that no incidents (whether caused by hostilities or independent of them) are recognized as insurable if they occurred in a hostilities zone or in non-government-controlled territory [2].

However, it should be understood that in case of refusal by the insurer to indemnify due to the occurrence of force majeure circumstances, the latter must also substantiate the cause-and-effect relationship between military actions and the consequences that make it impossible to pay indemnification. For example, if, as a result of military aggression, the central office of the insurer was destroyed and together with it, all physical carriers of information about clients and concluded contracts were damaged, then such a case can be recognized as a force majeure circumstance [3]. The occurrence of force majeure circumstances does not automatically exempt from the fulfillment of obligations, but can only be the basis for exemption from responsibility for non-fulfillment or improper fulfillment of obligations (for example, exemption from fines, penalties). That is, if the insurer, in accordance with the procedure established by the contract, notified the occurrence of force majeure circumstances, then it is possible to agree with the insurer, or to object and demand

the fulfillment of obligations. In this case, the client can go to court, and already during the case review, the insurer must prove a cause-and-effect relationship between events and consequences [3]. This rule is general for all force majeure circumstances, and it is valid in peacetime as well. In the same way, the insured can be released from liability, for example, for non-payment of payments under the contract, if he proves that he was affected by force majeure circumstances, and there is a causal relationship between the event and the reasons for non-payment. Whether to release a person from responsibility and whether there really is a cause-and-effect relationship will be decided by the court during the trial.

If we are talking about insured events provided for in the insurance contract and which occurred in the territories of hostilities or occupied territories of Ukraine after February 24, 2022, then in these cases, the insurer cannot refuse to pay compensation either. This also applies to property that was damaged in the territories of hostilities or occupied territories. Undoubtedly, there will be difficulties with the departure and inspection of the damaged property by representatives of the insurer, but there are no legal grounds to refuse compensation. Unfortunately, isolated cases of such controversial issues and refusals to compensate are already known in current practice. Some policyholders of their cars under OSCPV contracts have already faced refusal or delay in the reimbursement procedure [14–16].

Until February 24, 2022, to determine the relevant territories, insurers were guided by the order of the Cabinet of Ministers [6], which approved the list of settlements on the territory of which state authorities temporarily do not exercise their powers, and the list of settlements located on the contact line [2]. On the other hand, in the context of full-scale Russian aggression against Ukraine from February 24, 2022, such "territorial" exceptions in insurance contracts are quite controversial, since hostilities are not localized, and a clear regulatory list of administrative-territorial units where hostilities continue is currently missing [2].

Thus, on March 13, 2022, the Cabinet of Ministers Resolution No. 269 amended the Procedure for issuing and issuing a certificate of registration of an internally displaced person. This resolution regulates the issue of registering internally displaced persons and defines the list of territories where hostilities are taking place. At the same time, before a clear regulatory definition of the territory of hostilities, the issue of the validity of insurance contracts on certain areas may be the subject of a dispute with insurers [2].

Since the beginning of the Russian invasion, the largest insurance companies of Ukraine have confirmed the validity of insurance contracts and their obligations to compensate for insured events, which, however, does not cancel the above-mentioned exceptions. Insurance companies followed a similar position in 2018, when martial law was introduced for the first time in some regions of Ukraine [2].

On February 27, 2022, the National Bank, as a regulator of the insurance services market, recommended that insurers simplify the procedure for settling cases that have insurance features by making the maximum use of electronic documents and copies of the necessary documents in the event that it is impossible or difficult to obtain their originals, as well as apply other means of remote settlement of insurance cases. One of such simplified procedures has been available to citizens for a long time - the drawing up of a "European protocol" using the so-called "autocivilka". In addition, the regulator will not carry out inspections of participants in the insurance services market and will extend the deadlines for their submission of annual financial statements [2]. In addition, the National Bank of Ukraine promised to additionally communicate with the State Fiscal Service regarding the non-application of fines to insurers for the period of the introduction of martial law in Ukraine when using copies of documents (in paper or electronic form) that confirm the fact of the occurrence of an insured event (clause 4 of clarification of the NBU dated February 27, 2022) [3].

Conclusion. Thus, insurance is the area of support for which the state will have to pay special attention and introduce measures that will allow to support the industry, for example, by reducing the tax burden or revising regulatory requirements. Also, insurance contracts are valid regardless of the introduction of martial law in Ukraine, with standard force majeure clauses that apply to other types of contracts. Instead, as a rule, insurers do not cover "war" risks and exclude war zones and territories not controlled by the government from the insurance territory. The uncertainty of such zones and territories can be the basis for disputes with insurers, which now requires early communication between the parties to contracts on this issue.

Summarizing the above, it can be concluded that if a person has concluded a life, health or private property insurance contract, the fact of the introduction of martial law on the territory of Ukraine does not in any way affect the realization of his rights under this contract. Similarly, it does not matter whether the person was harmed in the occupied territory or the territory of hostilities. If an insured event occurred within the borders of Ukraine, and it is not related to military actions, the insured has full right to compensation for damages under the contract. That is why insurance companies must continue to work and provide citizens with insurance products, simplify the procedure for concluding contracts and submitting applications for their changes, and also enable clients to do this remotely.

References

Література

1. Shcho zminiuietsia u strakhuvanni v umovakh voiennoho stanu? [What changes in insurance under martial law?]. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strakhuvanni-v-uovah-voennogo-stanu/> [in Ukrainian].
1. Що змінюється у страхуванні в умовах воєнного стану? *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-strakhuvanni-v-uovah-voennogo-stanu/>
2. Strakhuvannia pid chas viiny [Insurance during the war]. *Ekonomichna pravda = Economic truth*. 14.04.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/> [in Ukrainian].
2. Страхування під час війни. *Економічна правда*. 14.04.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
3. Dohovir strakhuvannia ta osoblyvosti yoho zastosuvannia v umovakh voiennoho stanu [Insurance contract and features of its application in martial law]. *instaco.com.ua*. URL: <https://instaco.com.ua/news/dohovir-strakhuvannia-ta-osoblyvosti-yoho-zastosuvannia-v-umovah-vo-nnogo-stanu> [in Ukrainian].
3. Договір страхування та особливості його застосування в умовах воєнного стану. *instaco.com.ua*. URL: <https://instaco.com.ua/news/dohovir-strakhuvannia-ta-osoblyvosti-yoho-zastosuvannia-v-umovah-vo-nnogo-stanu>
4. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 roku N 64/2022 [On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated February 24, 2022 N 64/2022]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> [in Ukrainian].
4. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року N 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
5. Shchodo zasvidchennia fors-mazhornykh obstavyn (obstavyn neperebornoi syly): Torhovo-promyslova palata Ukrainy vid 28.02.2022. № 2024/02.0-7.1 [Regarding certification of force majeure circumstances (circumstances of force majeure): Chamber of Commerce and Industry of Ukraine dated 28.02.2022 N 2024/02.0-7.1]. *LIGA:ZAKON*. URL: <https://ips.liga-zakon.net/document/mus36779> [in Ukrainian].
5. Щодо засвідчення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили): Торгово-промислова палата України від 28.02.2022 № 2024/02.0-7.1. *LIGA:ZAKON*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/mus36779>

6. Pro zatverdzhennia pereliku naselenykh punktiv, na terytorii yakyyh orhany derzhavnoi vlady tymchasovo ne zdiisniuut svoi povnovazhennia, ta pereliku naselenykh punktiv, shcho rozdashovani na linii rozmezhuvannia: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 7 lystopada 2014 r. № 1085-r [On approval of the list of settlements on the territory of which state authorities temporarily do not exercise their powers, and the list of settlements located on the demarcation line: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 7, 2014 No. 1085-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085-2014-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
7. Kopyliuk, O. I., Muzychka, O. M., Napiak, S. S. (2022). Mekhanizm zabezpechennia bezpeky strakhovoho rynku Ukrainy [The mechanism of ensuring security of the insurance market of Ukraine]. *Biznes Inform = Business Inform*, No. 1, P. 345–350 [in Ukrainian].
8. Chynytska, I. I., Yasentiuk, A. S. (2021). Funktsionuvannia strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh suchasnoi tsyfrovoy transformatsii [The functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia" = Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economy*, No. 23, P. 89–94 [in Ukrainian].
9. Bonetskyi, O. O., Pozniakova, O. I. (2020). Kontsentratsiia strakhovoho rynku non-life Ukrainy (2019) [Concentration of the non-life insurance market of Ukraine (2019)]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" = International scientific journal "Internauka". Series: Economic sciences*, No. 7, P. 117–121 [in Ukrainian].
10. Cherep, O. H., Khmelkovska, A. V. (2021). Osoblyvosti rozvytku vitchyznianoho strakhovoho rynku yak skladovoi finansovoho rynku. Napriamy aktyvizatsii strakhovoi diialnosti v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Peculiarities of the development of the domestic insurance market as a component of the financial market. Directions for the activation of insurance activity in the conditions of the development of the digital economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, No. 6 (2), P. 240–244 [in Ukrainian].
6. Про затвердження переліку населених пунктів, на території яких органи державної влади тимчасово не здійснюють свої повноваження, та переліку населених пунктів, що розташовані на лінії розмежування: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.11.2014 № 1085-р. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085-2014-%D1%80#Text>.
7. Копилюк О. І., Музичка О. М., Гап'як С. С. Механізм забезпечення безпеки страхового ринку України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 345–350.
8. Чуницька І. І., Ясентюк А. С. Функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2021. № 23. С. 89–94.
9. Бонецький О. О., Познякова О. І. Концентрація страхового ринку non-life України (2019). *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2020. № 7. С. 117–121.
10. Череп О. Г., Хмельковська А. В. Особливості розвитку вітчизняного страхового ринку як складової фінансового ринку. Напрями активізації страхової діяльності в умовах становлення цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 240–244.

11. Sydorчук, I. P. (2022). Suchasnyi stan rozvytku strakhovoho rynku v Ukraini [The current state of development of the insurance market in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, No. 1, P. 130–133 [in Ukrainian].
11. Сидорчук І. П. Сучасний стан розвитку страхового ринку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 130–133.
12. Sukach, O. M., Kozlovska, S. H. (2021). Upravlinnia ryzykamy strakhovoho rynku [Risk management of the insurance market]. *Modern economics = Modern economics*, No. 25, P. 142–147 [in Ukrainian].
12. Сукач О. М., Козловська С. Г. Управління ризиками страхового ринку. *Modern economics*. 2021. № 25. С. 142–147.
13. Nikiforov, P. O., Hladchuk, O. M., Kucherivska, S. S. (2021). Formalni ta neformalni instytuty strakhovoho rynku [Formal and informal institutions of the insurance market]. *Innovatsiina ekonomika = Innovative economy*, No. 5–6, P. 105–110 [in Ukrainian].
13. Нікіфоров П. О., Гладчук О. М., Кучерівська С. С. Формальні та неформальні інститути страхового ринку. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6. С. 105–110.
14. Kobko, R. V. (2021). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu rynku strakhovykh posluh Ukrainy: teoretychni aspekty ta praktychni rekomendatsii [Management of the economic security of the market of insurance services of Ukraine: theoretical aspects and practical recommendations]. *Biznes Inform = Business Inform*, No. 8, P. 156–162 [in Ukrainian].
14. Кобко Р. В. Управління економічною безпекою ринку страхових послуг України: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 156–162.
15. Hrubinka, I., Hrytsyna, O. (2021). Osoblyvosti formuvannia rynku strakhovykh posluh v Ukraini [Peculiarities of the formation of the market of insurance services in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu = Bulletin of the Lviv National Agrarian University. Series: Economy of agriculture*, No. 28, P. 79–83 [in Ukrainian].
15. Грубінка І., Грицина О. Особливості формування ринку страхових послуг в Україні. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2021. № 28. С. 79–83.
16. Klapkiv, Yu. M., Svirskiyi, V. S., Shchur, R. I. (2021). Analiz suchasnykh tendentsii u strakhovomu sehmenti finansovoho rynku Ukrainy [Analysis of modern trends in the insurance segment of the financial market of Ukraine]. *Innovatsiina ekonomika = Innovative economics*, No. 3–4, P. 130–139 [in Ukrainian].
16. Клапків Ю. М., Свірський В. С., Щур Р. І. Аналіз сучасних тенденцій у страховому сегменті фінансового ринку України. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 130–139.
17. Kotsiurba, O. Yu., Nasypaiko, D. S. (2020). Strakhovyi rynek Ukrainy: suchasnyi stan ta problemy rozvytku [Insurance market of Ukraine: current state and problems of development]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk = Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic sciences*, Iss. 5, P. 284–291 [in Ukrainian].
17. Коцюрба О. Ю., Насипайко Д. С. Страховий ринок України: сучасний стан та проблеми розвитку. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5. С. 284–291.
18. Puzyrova, P. V., Kovalska, Yu. H. (2012). Aktualni aspekty menedzhmentu orhanizatsii strakhovoho biznesu [Actual management aspects of insurance organization of the insurance business].
18. Пузирьова П. В., Ковальська Ю. Г. Актуальні аспекти менеджменту організації страхового бізнесу.

- business organization]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 3 (130), P. 100–103 [in Ukrainian].
19. Drymalovska, Kh. V., Kyryliuk, R. O. (2021). Osnovni rysy suchasnoho svitovoho rynku strakhovykh posluh [Main features of the modern world market of insurance services]. *Biznes Inform = Business Inform*, No. 4, P. 36–41 [in Ukrainian].
20. Tarasenko, I. (2021). Analiz zakonodavstva Kytaiu u sferi zakhystu prav spozhyvachiv strakhovykh posluh [Analysis of China's legislation in the field of protecting the rights of consumers of insurance services]. *Journal of InterConf*, 10.12.2021, P. 81–87 [in Ukrainian].
- Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 3 (130). С. 100–103.
19. Дрималовська Х. В., Кирилук Р. О. Основні риси сучасного світового ринку страхових послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 36–41.
20. Тарасенко І. Аналіз законодавства Китаю у сфері захисту прав споживачів страхових послуг. *Журнал InterConf*. 10.12.2021. С. 81–87.

УДК 005.591.452-025.27:005.591.3

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.7

Мар'яна С. Шкода

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ МІЖРЕГІОНАЛЬНИХ ТА МІЖГАЛУЗЕВИХ
СИСТЕМ КЛАСТЕРНОГО ПАРТНЕРСТВА**

У статті за результатами аналізу зарубіжного досвіду щодо розвитку міжрегіональних та міжгалузевих систем кластерного партнерства визначено, що практично всі розвинені країни світу, зокрема, країни Західної Європи, США та Японія, дотримуються стратегії кластерного інноваційного розвитку, яка передбачає забезпечення соціально-економічної еволюції на основі створення конкурентоспроможної ринкової економіки. З огляду на кращі практики Європейського Союзу у сфері реалізації кластерної політики, зазначається, що Європейська комісія приділяє особливу увагу цьому питанню, розглядаючи кластери як інструмент, що сприяє усуненню економічних диспропорцій для забезпечення стійкого структурного розвитку промисловості, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність європейської економіки. У цьому дослідженні наголошується, що системи кластерного партнерства складають значну частину європейського промислового ландшафту та охоплюють переважно бізнес-компанії, проте включають також й інші важливі суб'єкти промислової екосистеми, такі як науково-дослідні та наукові установи, науково-технічні парки, постачальники фінансових послуг, некомерційні організації. Встановлено, що адаптивною для використання може бути організаційна модель системи кластерного партнерства Європейського Союзу, що формується з таких універсальних структурних елементів: координатора проєкту, що може бути представлений одним регіональним або національним органом державної влади, або агентством (визначається як «приймаюча організація») та партнерами проєкту, а саме: приймаючим кластером і як мінімум двома кластерними або мережевими організаціями. Згідно з «Global Innovation Index 2020», розраховано та обґрунтовано рівень інноваційного розвитку України, відповідно, це 45 позиція в рейтингу, проте рівень кластерної концентрації до загального рівня інноваційного розвитку в Україні незначний – 0,26 (як порівняти з глобальними лідерами), інтегральна оцінка за Global Innovation Index – 2,86 (максимальний показник – 7). Доведено, що в сучасній методології (зокрема, в щорічному міжнародному рейтингу Global Innovation Index) показник «Рівня кластерного розвитку» є факторним компонентом індикатора «Інноваційної взаємодії», поряд з іншими змінними, які відображають рівень кластерного розвитку національної економіки.

Ключові слова: *кросс-кластерні зв'язки; кластерне партнерство; європейська кластерна політика; платформи розвитку кластерного партнерства; кластерна колаборація.*

Mariana S. Shkoda

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
**INTERNATIONAL BEST PRACTICES IN INTERREGIONAL AND INTERSECTORAL
CLUSTER PARTNERSHIP DEVELOPMENT PATTERNS**

This study discusses international best practices in developing interregional and intersectoral cluster partnerships. It is observed that almost all developed economies, in particular, the countries of Western Europe, the USA and Japan adhere to strategies of cluster innovative development based on socioeconomic evolution through building competitive market economy. Successful cluster development practices in the European Union demonstrate that boosting cluster partnerships is of a primary significance to the European Commission that considers clusters as a powerful tool in eliminating economic disparities to ensure sustainable industry structural development, thus contributing to enhancing the competitiveness of the European economy.

According to the research findings, cluster partnerships represented mostly by large business companies form essential part of the European industrial landscape, however, these clusters also include a range of other important actors of the industrial ecosystem, such as research institutions, science and technology parks, financial service providers, non-commercial organizations, etc. This study suggests that the European Union's organizational model of cluster partnerships could be implemented as an adaptive framework which covers the following universal structural elements: the project coordinator which can be represented by a regional or national government authority or agency (defined as the "host organization") and project partners – the host cluster and at least two cluster or network organizations. Based on the Global Innovation Index 2020 data, the paper presents the results of calculations and substantiation on the degree of Ukraine's innovation development (ranked 45, respectively), however, it reports of the insignificant level of cluster concentration to the overall innovation development in Ukraine (0.26) compared to global leaders, the integral indicator according to the Global Innovation Index is 2.86 (7 – max). It is argued that in modern methodology (in particular, in the framework of the Global Innovation Index); the level of cluster development is a critical element of the indicator for innovation-driven interaction, along with other variables that reflect the maturity of cluster development in the national economy.

Keywords: *cross-cluster relationships; cluster partnership; European cluster policy; cluster partnership development platforms; cluster collaboration.*

Постановка проблеми. Відсутність в Україні на рівні закону регламентації створення, організаційно-правових форм та важелів державної підтримки кластерного партнерства зумовлює актуальність аналізу відповідного закордонного досвіду, зокрема, країн ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні питання функціонування кластерних утворень в економіці були об'єктом досліджень науковців багатьох країн світу: Л. де Абласа, А. Баньяска, Дж. Бекаттіні, Т. Браїана, С. Бруско, А. Вебера, О. Вільямсона, П. Друкера, М. Енрайта, К. Кетельса, В. Лаундхарта, Дж. Ліндквіста, М. Мескона, С. Розенфельда, О. Сольвелла, А. Томпсона, Е. Фезера, М. Фрідмана та ін. Серед українських дослідників варто відзначити доробок таких вчених, як: М. Войнаренко, С. Голубка, Л. Ганущак-Єфіменко, В. Готра, В. Герасимчук, М. Єрмошенко, І. Кукса, В. Маргасова та ін.

Попри значний внесок згаданих вище досліджень у загальну парадигму кластерної взаємодії, актуальною залишається проблематика проведення закордонного досвіду практики розвитку міжрегіональних та міжгалузевих систем кластерного партнерства та вагомість адаптації зарубіжної практики у реалізації національної кластерної політики, що і визначило актуальність і мету даного дослідження.

Мета даної статті проаналізувати зарубіжну практика розвитку міжрегіональних та міжгалузевих систем кластерного партнерства.

Виклад основних результатів. Досвід та практика розвинених країн свідчить про те, що підвищення конкурентоспроможності та забезпечення провідних позицій випереджального розвитку національних економік відбувається завдяки інтенсивному росту інноваційної діяльності, що активізує появу нових технологій, і виходу з ними на міжнародні ринки високотехнологічної продукції.

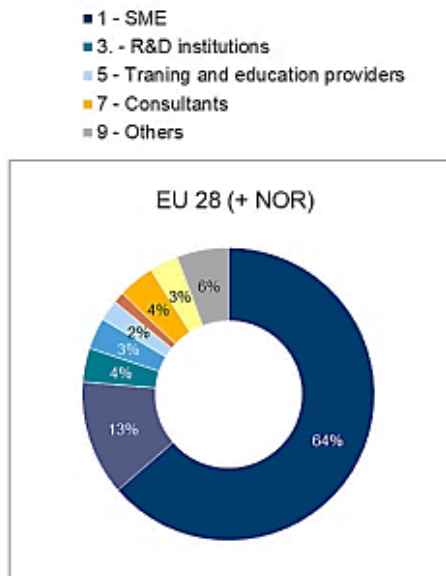
Зважаючи на мережевий характер структури системи кластерного партнерства, яка об'єднує в рамках тріади науку, освіту і бізнес на основі законів інтеграції та квазіінтеграції і є осередком інноваційної діяльності, вона все частіше відіграє ключову роль у реалізації національної кластерної політики.

Аналізуючи досвід Європейського Союзу у сфері розвитку кластерної політики, варто зазначити, що Європейська комісія приділяє особливу увагу цьому питанню, розглядаючи кластерні партнерства як інструмент, що сприяє усуненню економічних диспропорцій та

забезпечує стійкий структурний розвиток промисловості, підвищуючи конкурентоспроможність європейської економіки [4, с. 119].

Європейські політики розпочали застосовувати кластерні ініціативи з кінця 1990-х років. Сьогодні в Європі налічується близько 3500 кластерних утворень та подібних структур (рис. 1).

Кластерні партнерства складають значну частину європейського промислового ландшафту. Це динамічні географічні концентрації взаємопов'язаних фірм та асоційованих з ними економічних суб'єктів, які досягли достатнього масштабу для розвитку спеціалізованого досвіду, послуг, ресурсів, постачальників та навичок.



Джерело: за даними European Cluster Collaboration Platform [7].

Рис. 1. Склад учасників кластерних партнерств та ініціатив в Європейському Союзі

Такі кластерні партнерства включають здебільшого бізнес-компанії, але також й інших важливих суб'єктів промислової екосистеми, зокрема, науково-дослідні та наукові установи, науково-технічні парки, постачальників фінансових послуг, некомерційні організації тощо.

Сьогодні в Європі налічується близько 3500 кластерних утворень та подібних структур, в яких працюють понад 50 мільйонів людей (рис. 2), що становлять майже кожну четверту роботу в Європі (61,8 млн робочих місць, або 23,4% загальної зайнятості) та близько половини робочих місць у галузях експортерів (50,3%).

Кластерні партнерства в Європі різняться як за розміром, так і за форматом. Вони знаходяться на різних стадіях зрілості та керують різними програмами розвитку кластерів залежно від країни та регіону. Той факт, що в 20 країнах існує 30 національних кластерних програм, свідчить про важливість кластерних угруповань.

Так, у 2007 році було створено Європейську кластерну обсерваторію, що акумулює інформацією щодо реалізації кластерної політики в європейських країнах.

За результатами опитування щодо МСП, проведеного агенцією «Євробарометр» у 2020 році, більше половини (51%) усіх МСП у Швеції є членами кластерних партнерств, 38% – у Бельгії та 36% – в Іспанії, а загалом є дванадцять країн, де хоча б один з десяти МСП входять до кластерного партнерства (рис. 3).

Сучасні умови протікання бізнес-процесів та їх інтернаціоналізація, зумовили актуальність питань взаємодії між кластерами в країнах, що входять до Європейського Союзу.

Роль кластерних партнерств в ЄС полягає у вирішенні таких завдань:

- стратегічне керівництво щодо питань відновлення та інших системних проблем;
- розроблення та впровадження промислової політики в багаторівневому управлінні;
- зв'язування суб'єктів з різних держав-членів ЄС, регіонів та їх промислових екосистем;
- керівництво процесом відкриття підприємництва у стратегіях розумної спеціалізації;
- активна участь у перепідготовці та підвищенні кваліфікації;
- вихід на міжнародні ринки країн, що не є членами ЄС;
- спрямування державного фінансування ЄС на МСП;
- створення власного потенціалу щодо сприяння співпраці, капіталізації та розповсюдженню технологічної й ринкової інформації, а також надання спеціалізованих послуг.

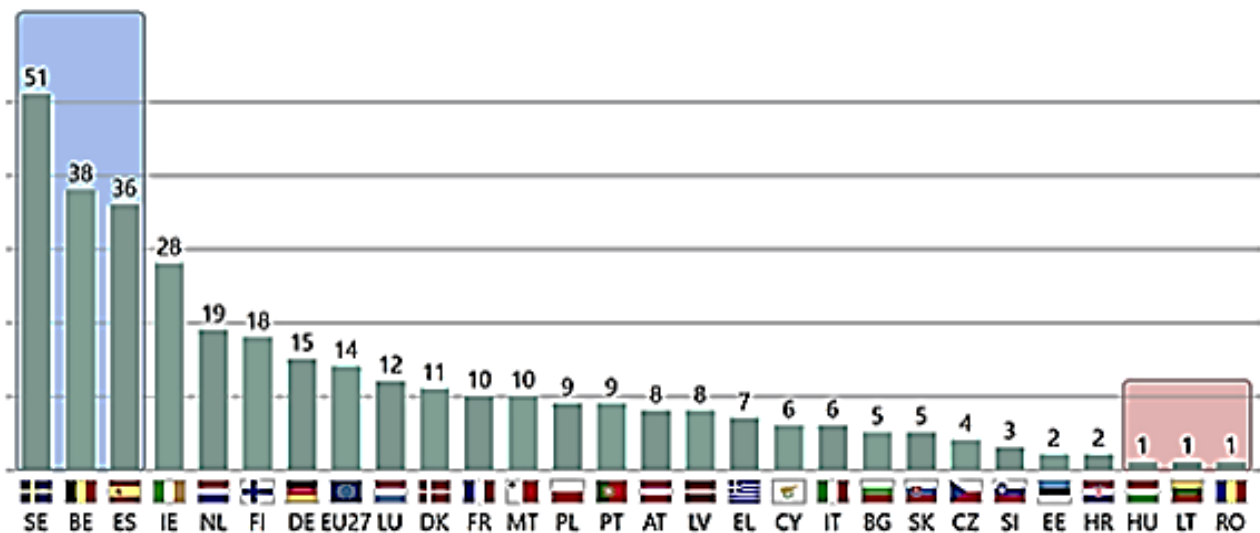


-  кластерні партнерства
-  2–10-ти кластерних партнерств
-  11–100 кластерних партнерств
-  > 100 кластерних партнерств

Джерело: за даними European Cluster Collaboration Platform [7].

Рис. 2. Картографія кількості кластерних партнерств в ЄС у 2021 р.

Q9 Which of the following statements applies to your enterprise? (MULTIPLE ANSWERS POSSIBLE)
 (% - It is a member of an industry cluster or another SME business support organisation in the region)



Джерело: за даними European Cluster Collaboration Platform [7].

Рис. 3. Євробарометр кластерних партнерств в ЄС за 2020 р.

З огляду на фактор конкурентоспроможності на глобальному рівні, Європейська комісія стала приділяти більше уваги розвитку інноваційного потенціалу, зокрема, через взаємодію між галузевими кластерними партнерствами європейських країн.

Відтак, розпочався розвиток систем кластерного партнерства, що забезпечують формування галузевих кластерів, підвищення рівня взаємодії яких значно полегшує вихід на ринки європейських держав [8, 9].

Для розвитку систем кластерного партнерства було розроблено низку ініціатив, серед яких можна виділити, зокрема, такі:

- організація Європейської платформи кластерного співробітництва (European Cluster Collaboration Platform – ECCP), що полегшує кластерне партнерство в рамках ЄС і допомагає кластерам вийти на міжнародні ринки;

- проведення міжнародних заходів із встановлення контактів кластерів з метою надання можливості співпраці для європейських кластерних організацій із партнерами в Європі та за її межами. Заходи зі співробітництва можуть бути організовані як в Європі, так і на інших ринках, з тим, щоб зібрати разом представників кластерів з Європи і третіх країн для просування ділових можливостей і встановлення партнерських відносин у стратегічних галузях, що становлять спільний інтерес. З метою розвитку міжгалузевого співробітництва та сприяння появі нових ланцюжків доданої вартості, в Європі проводяться також заходи за участю представників європейських кластерів, що працюють у різних секторах;

- формування у 2012 році Європейського стратегічного кластерного партнерства (European Strategic Cluster Partnerships – ESCP), завданням якого є об'єднання ресурсів і знань для конкретної роботи над спільними стратегіями. ESCP прагне розробити і випробувати інноваційні підходи для полегшення співпраці міжкластерними організаціями і кластерними фірмами в Європі та за її межами з метою активізації інтернаціоналізації через кластери і розвитку рівня їх конкурентоспроможності [7,8].

Обґрунтуванням створення систем кластерних партнерств під егідою ESCP є необхідність вирішення ключових завдань, які не під силу окремим кластерам. Організовані в рамках ESCP партнерські відносини спонукають європейські кластери працювати разом, використовуючи синергізм із метою розвитку спільного «європейського» стратегічного бачення з глобальною перспективою і загальними цілями, що забезпечують вихід на треті ринки.

Підставою для формування Партнерства є угода між його учасниками, в рамках якого будується алгоритм розроблення та впровадження механізмів управління [1].

Кандидат (кластер або мережа) на участь у ESCP реєструється на Платформі ESCP, заповнюючи запропоновану анкету.

Велику роль при прийнятті позитивного рішення щодо вступу кластера до системи партнерства є наявність «мітки», що надається незалежними експертами Європейської ініціативи за результатами оцінювання 31-го індикатора, що характеризують діяльність потенційного учасника (мінімальний рівень – бронзова мітка, максимальний – золота).

Кандидати мають бути готовими до роботи в умовах тісних партнерських зв'язків і мати високий потенціал для розвитку систем кластерного партнерства [5].

На рис. 4 представлено Схему організації кластерного партнерства в Європейському Союзі.

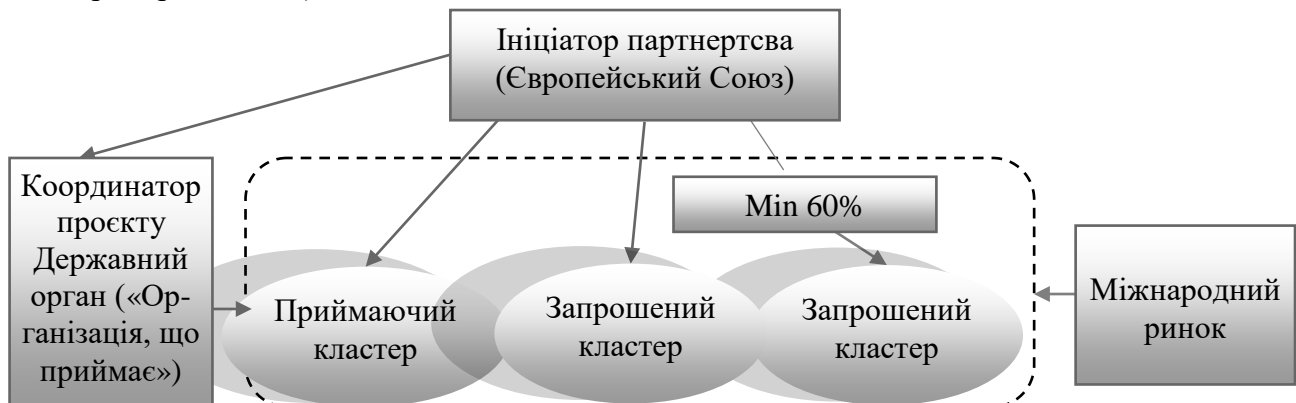
Зважаючи на зазначене вище, можемо констатувати, що організація кластерного партнерства в Європейському Союзі складається з таких структурних елементів:

- координатор проекту при організації кластерного партнерства, представлений одним регіональним або національним органом державної влади, або агентства, які визначаються як «приймаюча організація». Координатор проекту виконує адміністративну функцію, що

полягає в управлінні кластерними і мережевими програмами, призначеними для підтримки міжнародної діяльності. Так само його функціями є планування управління проєктами, координація завдань (перевірка термінів, нагадувань і т. ін.), звітність і фінансове адміністрування проєкту. Координатор проєкту є сполучною ланкою між Європейською Комісією та партнерами проєкту;

- приймаючий кластер (в особі менеджера) виконує роль лідера або «локомотива» проєкту, особливо щодо місії і заходів;

- як мінімум дві кластерні і мережеві організації з інших країн-учасниць («запрошені кластерні організації»).



Джерело: сформовано автором на основі «The European Observatory for Clusters» [6].

Рис. 4. Організаційна модель кластерного партнерства в Європейському Союзі

Організація співпраці кластерів може відбуватися у формі консорціуму і має короткочасний характер зв'язків. Щодо кількості учасників кластерів у кожному консорціумі, практика показала, що найбільш ефективним є співпраця між 3–5 кластерами угруповання. Такий розмір консорціуму полегшує конкретні дії і співробітництво, а також спрощує досягнення загального розуміння для узгодження єдиної міжнародної стратегії [1].

Окрім Європейської комісії, останніми роками країни-члени ЄС розробляють політику подальшого розвитку кластерного партнерства. Хоча спеціальні програми підтримки кластерного партнерства для окремих країн зосереджені на різних пріоритетах та використовують різні інструменти, всі вони мають однакові цілі – прагнуть забезпечити потреби підтримки учасників кластерного партнерства та сприяти поліпшенню умов для сталого національного розвитку.

Відповідно, в ЄС були створені відповідні відомства для підтримки та розвитку кластерного партнерства, серед яких варто виділити:

- Європейську кластерну обсерваторію (ECO), що було створено у 2007 р., яку очолювали О. Солвеллем і Р. Тайгланд. У 2012 р. Кластерна обсерваторія була відокремлена від Європейської кластерної обсерваторії і зараз керується Центром стратегії та конкурентоспроможності Стокгольмської школи економіки;

- Європейське стратегічне кластерне партнерство та місії B2B (ESCP), спрямовані на інтернаціоналізацію кластерного партнерства;

- Європейський секретаріат із кластерного аналізу (ESCA), який сприяє досконалості управління кластерами в кластерному партнерстві;

- Європейську платформу для кластерної співпраці (ECCP), що забезпечує і фасилітує обмін знаннями між партнерами кластера.

Понад 1000 зареєстрованих на платформі кластерних організацій та партнерств з Європи та інших країн світу мають можливість зіставляти результати своєї діяльності з

іншими, брати участь у спеціальних заходах, що дозволяють встановлювати взаємовигідні ділові зв'язки з необхідними партнерами і знаходити важливі точки перетину. Згідно з виконавчим рішенням Європейської комісії, серед загального обсягу фінансових коштів в розмірі 397,6 млн євро, виділених на програму COSME (Програма конкурентоспроможності, підприємництва та МСП) в 2018 р., 5,9 млн євро було розподілено на «створення оновленої ЕССР, яка стане основним онлайн-хабом для учасників кластерів в Європі через об'єднання Європейської обсерваторії для кластерів і Європейського центру знань Із ресурсної ефективності» [7,8]. Більш докладний опис ключових програм та платформ розвитку кластерного партнерства в ЄС представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові програми та платформи розвитку кластерного партнерства в країнах ЄС

Назва	Спеціалізація	Організатори	Учасники
The European Cluster Observatory	Збирання інформації щодо кластерів, кластерних ініціатив та партнерств. Це онлайн, безкоштовна та зручна платформа, яка забезпечує єдину точку доступу до даних та аналізу кластерів. Крім того, вона пропонує кластерну бібліотеку та навчальний клас для кластерної освіти.	2007 р., Генеральний директорат із внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та малого і середнього бізнесу Європейської комісії, Center for Strategy and Competitiveness.	Містить інформацію, річні звіти про розвиток кластерного партнерства більш ніж в 36 країнах світу.
Європейське стратегічне кластерне партнерство (ЕССР)	Інтернаціоналізація кластерного партнерства. Організація здійснює підтримку міжнародного зростання компаній.	2008 р., Єврокомісія.	Перше покоління (2016–2017): 15 спільно фінансованих партнерств та 10 партнерств на добровільних засадах. Друге покоління (2018–2019): 25 спільно фінансованих партнерств, включаючи 2 партнерства щодо застосування даних спостереження Землі та 2 партнерства – в секторі оборони та безпеки. Третє покоління (2020–2022): 24 спільно фінансованих партнерства, включаючи 2 партнерства щодо застосування даних спостереження Землі.

Продовження табл. 1

Назва	Спеціалізація	Організатори	Учасники
The European Cluster Collaboration Platform (ECCP)	Сприяє обміну знаннями між європейськими менеджерами кластерів. Проводить збирання інформації, організовує спеціалізовані заходи, полегшує міжнародну комунікацію між партнерами кластерів. Портал реагування ECCP на боротьбу з COVID-19, що дозволяє організаціям знаходити одне одного та обмінюватися знаннями.	2016 р. фінансується COSME, запущена Генеральним директором з внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва і МСП Європейської комісії.	Надає інформацію про кластери, кластерні партнерства, Європейські кластерні партнерства та ініціативи, Національні кластерні асоціації, кластерні мережі, національну політику, щодо розвитку кластерних партнерств по всіх країнах світу.
The European Cluster Analysis Secretariat (ESCA)	Бенчмаркінг і сертифікація кластерів і організацій з управління кластером. Крім того, ESCA надає практичні поради менеджерам кластерів щодо розвитку кластерів та підтримує розробників кластерної політики та власників програм порадами щодо розвитку кластерних програм та партнерств.	2009 р., один із учасників European Cluster Excellence Initiative – VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.	Приблизно 200 експертів з-понад 30 країн світу.
The European Network for Social and Economic Research (ENSR)	ENSR охоплює всі аспекти, що стосуються ділового сектору: підприємництво, працю, виробництво, інновації, інтернаціоналізацію, КСВ, оцінювання впливу, соціальну діяльність тощо.	З 2004 року мережа має офіс у Брюсселі. Спільно фінансується за рахунок Програми конкурентоспроможності МСП ЄС – COSME.	Мережа складається з членів усіх 27 країн-членів ЄС, а також Норвегії, Ісландії, Швейцарії (що охоплює також Ліхтенштейн), Туреччини та Великої Британії. Загалом ENSR охоплює 33 країни.

Джерело: систематизовано автором на основі [6–8].

Платформа ЕССР є одним із інструментів європейської програми COSME, яка має на меті зростання конкурентоспроможності МСП та забезпечення пріоритетності напрямів інтернаціоналізації та експорту. Ця платформа є єдиним спільним інструментом колаборації сотень європейських кластерів та їх стейкхолдерів і слугує для покращення цієї співпраці.

Крім того, активно розвиваються й інші організаційні форми. Прикладом є збільшення кількості кластерних партнерств у різних сферах (виробництво продуктів харчування; світлотехніка; Аерокосмос; комунікації та інформаційні технології; гідроенергетика; персоналізована охорона здоров'я; ефективне використання природних ресурсів і т. ін.), що орієнтовані на розроблення нового підходу до співпраці у вигляді так званого «великого метакластера» з критичною масою партнерів, що дозволяє об'єднати інтереси окремих кластерів із загальними цілями проєкту, зосередитися на обмеженому числі географічних ринків і технологічних секторів, а також допомогти SME в отриманні доступу до нових ринків [9, 10].

Цікавим прикладом ефективною міжкластерної взаємодії є досвід Данії і Швеції в транскордонному суміжному регіоні Ересунн, на території якого спільними зусиллями представників науки, бізнесу і влади обох країн сформувався спільний мегакластер (сфера наука про життя, ІКТ, цифрові послуги, дизайн та харчова промисловість) [12].

Зважаючи на тезу К. Кетельса щодо необхідності розвитку міжкластерної кооперації, цей макрорегіон планує подальше збільшення конкурентного потенціалу за допомогою спільних кластерних проєктів, спрямованих на підвищення швидкості генерування та впровадження інновацій [3, с. 11].

Варто зазначити, що такий формат, активізуючи процес взаємодії між кластерами традиційних секторів, дає поштовх для розвитку нових індустрій, у межах яких відбувається інше поєднання промислових і технологічних компетенцій, що зумовило появу новітнього тренду розвитку кластерів за кордоном у вигляді міжгалузевих інноваційних кластерів на базі моделі крос-індустріальних інновацій через координацію «крос-зв'язків».

Це не лише відкриває перспективні можливості розвитку кластерів нових секторів, а створює умови для формування міжгалузевих потоків інновацій. На відміну від популярних моделей регіональних, міжрегіональних та міжнародних кластерів, які працюють в одній або суміжних галузях, крос-кластерна модель «дозволяє об'єднати компетенції учасників на стику галузей і технологій з метою розвитку нових індустрій, а на міжнародному рівні – подолати фрагментацію зусиль і ресурсів кластерів різних країн» (табл. 2) [2, с. 36].

Таблиця 2

Розвиток систем кластерного партнерства в країнах ЄС

Рівні	Мезорівень	Мегарівень	Метарівень
Країни	Проєкт «Health2CARE», регіон Овернь – Рона – Альпи (Франція).	Chem Aviation Brücke. Баварія – Гамбург (Німеччина).	Photonics – Packaging Partnership for Food Innovation, Німеччина, Іспанія, Франція.
Мета проєкту	Розвиток медичного сектору, трансформація у високотехнологічну інноваційну галузь персоналізованої охорони здоров'я.	Інтеграція інноваційних розробок хімічного сектору в ланцюгу створення доданої вартості авіабудівної індустрії.	Розробка інноваційних рішень для продовження терміну зберігання продуктів харчування та їх просування на ринки за межами ЄС (Індія, Японія).

Продовження табл. 2

Рівні	Мезорівень	Мегарівень	Метарівень
Кластери-учасники	Кластер i-Care (медичні технології), Кластер Minalogik (наноелектроніка, розробка ПО), Кластер Lion biopole (біотехнології), кластер Plastipolis (хімічна промисловість та полімери).	Авіаційний кластер Гамбурга (Cluster Hamburg aviation), Хімічний кластер Баварії (Chemie Cluster Bayern). Координатор проекту: Chemie Cluster Bayern.	Кластер оптики та фотоніки, Іспанія (SECPHO); Кластер упаковки, Іспанія (Packaging cluster); Агро-харчові кластери Німеччини (Food-Processing initiative, Food Regio); Кластер оптики та фотоніки, Франція (Optitec).
Координатор проекту	Корпорація регіонального розвитку Овернь – Рона – Альпи; крос-кластерна ініціатива Health2Care.	Chemie Cluster Bayern.	Консорціум Food Pack Lab (спочатку 3P4I), European Cluster Collaboration Platform, сформований кластерами, від імені якого вони беруть участь у програмі ESCP. Окремою угодою фіксуються взаємні зобов'язання учасників, внесок в реалізацію проекту і права на його результати).
Джерело та фінансування	Засоби програми ЄС & Innovation Programme (CIP).	Проект chemaviation brücke реалізується за підтримки Міністерства економіки та енергетики ФРН у межах програми «Go-cluster!».	Кошти учасників (є фіналістами відбору 24 консорціумів European Strategic Cluster Partnership Going International в рамках програми COSME 2020 директорату Єврокомісії з внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та МСП).

Джерело: систематизовано автором на основі [6, 7, 9–11].

Інші регіони світу також значною мірою застосовували та продовжують застосовувати кластерний підхід для підвищення конкурентоспроможності національних економік, що є вагомим важелем для дослідження передумов розвитку систем кластерного партнерства в умовах національної економіки в подальших дослідженнях.

Висновки. Досвід країн, які активно використовують стратегію кластеризації, переконливо доводить, що завдяки залученню інновацій у виробничий процес їм вдалося добитись приросту ВВП від 75% до 90%. Сьогодні частка ВВП США, виробленого в кластерах (в тому числі в «Силіконовій долині»), становить близько 60%).

На рівні Європейського Союзу певні політичні інструменти для розвитку національного інноваційного розвитку були введені ще на початку 1980-х, з кінця 1990-х успішно функціонують програми кластерної політики.

У Європі «рівень інноваційного партнерства» кластерів становить 30–70% (спостерігається аналогічний рівень показників і в США, Китаї, Малайзії та інших країнах). Нижнім пороговим значенням рівня партнерства «Глобальна кластерна обсерваторія» («Global Cluster Observatory») визначає 28,2%.

Таблиця 3

Оцінка «рівня кластерного розвитку»

№ з/п	Країна	Оцінка (7 – max)	Порівняно з лідером
1	Італія	5,24	1,00
2	США	5,23	0,99
3	Німеччина	5,15	0,98
4	Гонконг, Китай	5,05	0,97
5	Швейцарія	5,03	0,97
6	Нідерланди	4,93	0,96
7	Малайзія	4,89	0,95
8	ОАЕ	4,87	0,95
9	Сингапур	4,84	0,92
10	Люксембург	4,82	0,91
91	Україна	2,86	0,26

Джерело: розраховано автором самостійно на основі *The Global Innovation Index 2020*.

Відтак, важливо підкреслити, що концентрація інноваційної активності в кластерних структурах – це об'єктивний феномен розвитку сучасної економіки, що дозволяє розглядати кластерні партнерства як ефективну форму організації радикального та інкрементального науково-технічного розвитку секторів економіки.

Розрахувавши оцінку рівня кластерного розвитку України (2020р.) в порівнянні з провідними країнами світу, варто зазначити, що Україна представлена не на найкращих позиціях (табл. 3), а за даними Загального рейтингу ГІІ 2022 за напрямком інновацій Україна зайняла 57 місце, поряд з такими країнами як Молдова, Мексика, Сербія. Таким чином, вважаємо за доцільне розвивати політику кластерного партнерства в Україні, заохочувати та підтримувати створення систем кластерного партнерства, що в свою чергу сприятимуть: розвитку науково-дослідних і науково-технологічних платформ; екстремальні інновації спонукатимуть появу нових галузей; посиляться процес інтеграції та квазіінтеграції до глобального ланцюга створення доданої вартості; досвід застосування інновацій в традиційних галузях мінімізує ризики; скоротиться період виходу на ринок з інноваційною продукцією внаслідок наявного досвіду; залучення кластерів різних галузей сприятиме диверсифікації і, як наслідок, збільшенню доходів учасників і саме голосне системи кластерного партнерства є більш стійкими до зовнішніх «ударів» та викликів у кожній промисловій екосистемі, що так важливо для України в умовах війни.

References

Література

1. Ganushchak-Efimenko, L. M., Shkoda, M. S., Nifatova, O. M. (2018). Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. *Management*, Vol. 27, No. 1, P. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.10>.

2. Keller, M., Reingruber, I., Dermastia, M., Bersier, J., Meierzu Koecker, G. (2018). Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters – An Innovation Model for Transformative Activities, Working Paper, University for Applied Physics Lausanne.

1. Ganushchak-Efimenko L. M., Shkoda M. S., Nifatova O. M. Strategic approach to managing the risk of the company's business portfolio. *Management*. 2018. Vol. 27. No. 1. P. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2018.1.10>.

2. Keller M., Reingruber I., Dermastia M., Bersier J., Meierzu Koecker G. Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters – An Innovation Model for Transformative Activities, Working Paper, University for Applied Physics Lausanne, 2018.

3. Ketels, C., Lindqvist, G., Solvell, O. (2012). Strengthening clusters and competitiveness in Europe. The role of cluster organizations. The Cluster Observatory. October 2012. 50 p.
4. Niu, K. H., Miles, G., Bach, S., Chinen, K. (2012). Trust, learning and a firm's involvement in industrial clusters: A conceptual framework. *Competitiveness Review*.
5. Shkoda, M., Miahkykh, I., Arefieva, O. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic Sciences*, № 3 (135), P. 8–17.
6. The Cluster Observatory and Cluster Mapping. URL: <http://www.clusterobservatory.eu/csc>.
7. The European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp-4i>.
8. The European Network for Social and Economic Research (ENSR). URL: <https://www.ensr.eu/ensr-newsletter-december-2020/>
9. Wittrock, B., Elzinga, A. (Eds.) (1985). The University Research System. The Public Policies of the Home of Scientists. Stockholm.
10. Thomson, A. M., Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, Vol. 66, № s1, P. 20–32.
11. Webser, J. (1995). Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 4, No. 1, P. 31–42.
12. Wolfe, D. A., Gertler, M. S. (2004). Clusters from the inside and out: Local dynamics and global linkages. *Urban Studies*.
3. Ketels C., Lindqvist G., Solvell O. Strengthening clusters and competitiveness in Europe. The role of cluster organizations. The Cluster Observatory. October 2012. 50 p.
4. Niu K. H., Miles G., Bach S., Chinen K. Trust, learning and a firm's involvement in industrial clusters: A conceptual framework. *Competitiveness Review*, 2012.
5. Shkoda M., Miahkykh I., Arefieva O. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 3 (135). С. 8–17.
6. The Cluster Observatory and Cluster Mapping. URL: <http://www.clusterobservatory.eu/csc>.
7. The European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp-4i>.
8. The European Network for Social and Economic Research (ENSR). URL: <https://www.ensr.eu/ensr-newsletter-december-2020/>
9. The University Research System. B. Wittrock, A. Elzinga (Eds.). The Public Policies of the Home of Scientists. Stockholm, 1985.
10. Thomson A. M., Perry J. L. Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66. № s1. P. 20–32.
11. Webser J. Networks of Collaboration or Conflict? Electronic Data Interchange and Power in the Supply Chain. *The Journal of Strategic Information Systems*. 1995. Vol. 4. No. 1. P. 31–42.
12. Wolfe D. A., Gertler M. S. Clusters from the inside and out: Local dynamics and global linkages. *Urban Studies*, 2004.

УДК 339.138-028.6328.63+004.738.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.8

Ivan M. Gryshchenko, Dmytro M. Shkoda

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

**INSIGHTS INTO DIGITAL MARKETING MANAGEMENT FRAMEWORK
IN MODERN ORGANIZATIONS**

The article offers insights into theoretical and applied issues related to digital marketing concept development in the works of foreign and national scholars. It is observed that in most cases digital marketing is primarily viewed as a marketing communication tool but not as an independent element of marketing management in the online environment. This research offers etymology justification to the concepts of digital marketing, Internet marketing, online marketing and digital marketing, since yet there is no clear definition of a digital marketing concept in the international and domestic academic literature (most often it is referred to as equivalent to e-commerce, e-business or e-trade). The paper suggests a digital marketing management framework to be used by businesses in the context of digitalization. It is emphasized that a focus of digital marketing management should be placed towards meeting the online customers' needs and expectations which ultimately translates into added value of organization's goods or services and contributes to building competitive advantages, eliminating potential conflicts of interest. This paper presents a set of digital marketing tools that integrates the principles of Internet marketing modeling (designed by an outstanding American marketer R. F. Wilson) based on the approach of including an Internet platform element into the P3-Place – a classic marketing mix which enables companies to select an optimal Internet platform within their interaction patterns of communication with target segments. According to the research findings, the digital marketing mix covers the following four classical tools, such as "Product", "Price", "Place" (Distribution), and "Promotion". It is also noted that the Distribution tool includes an Internet platform element. A special emphasis is put that each of the digital marketing mix instruments is adapted to the needs of target audiences. The study argues that the added Internet platform element embedded into the Distribution component is critical in managing digital marketing, since the application of the classic marketing mix in the virtual environment is associated with the choice of optimal Internet platforms for searching and communicating with target audiences of consumers.

Keywords: traditional marketing mix; digital marketing mix; Internet marketing; online marketing; Internet platform.

Іван М. Грищенко, Дмитро М. Шкода

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ DIGITAL-МАРКЕТИНГОМ
НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ**

У статті проаналізовано теоретичні та практичні аспекти розвитку digital-маркетингу в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Зазначається, що здебільшого digital-маркетинг сприймається переважно як інструмент маркетингових комунікацій, а не як самостійна частина управління маркетингом в online-середовищі. У цьому дослідженні пропонується теоретичне обґрунтування етимології таких понять, як «digital-маркетинг», «Інтернет-маркетинг», «online-маркетинг» та «цифровий маркетинг», оскільки чітке визначення терміну digital-маркетингу в наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів відсутнє (найчастіше його ототожнюють із поняттями електронної комерції, електронного бізнесу чи електронної торгівлі). У роботі представлено структуру управління digital-маркетингом на підприємстві в умовах цифровізації. Підкреслено, що управління digital-маркетингом спрямоване на врахування думок та побажань Інтернет-

споживачів, що в результаті створює додану вартість товару чи послуги організації та формує конкурентні переваги, виключаючи при цьому конфлікт інтересів. Запропоновано комплекс інструментів digital-маркетингу на ринку, що інтегрує принципи моделювання Інтернет-маркетингу американського видатного маркетолога Р.Ф. Вілсона, що базується на підході включення елемента «Інтернет-платформа» до P3-Place – класичного комплексу маркетингу, що дозволяє підприємствам вибрати оптимальну Інтернет-платформу під формат взаємодії з цільовими сегментами. Визначено, що комплекс інструментів digital-маркетингу на ринку складається з таких чотирьох класичних інструментів, як «Продукт», «Ціна», «Місце» (Розподіл та «Просування»). При цьому інструмент «Розподіл» включає елемент «Інтернет-платформа». Підкреслено, що кожен із інструментів комплексу digital-маркетингу адаптований під потреби цільових аудиторій споживачів. Доведено, що доданий елемент «Інтернет-платформа», який включений до інструмента «Розподіл», є ключовим для управління digital-маркетингом, оскільки застосування класичного комплексу в online-середовищі пов'язане з вибором оптимальних Інтернет-платформ для пошуку та взаємодії з цільовими аудиторіями споживачів.

Ключові слова: традиційний комплекс маркетингу; цифровий комплекс маркетингу; інтернет-маркетинг; цифровий маркетинг; інтернет-платформа.

Statement of the problem and its connection with important scientific and practical problems. The dynamic development of digital marketing and the generalization of the experience of leading organizations on the Internet require the scientific field to study in detail ways to increase the reach of the target audience and increase the impact on it in order to form competitive market advantages and optimize the costs of managing digital marketing organizations. The thesis put forward is substantiated by the fact that in modern conditions associated with the war in Ukraine and a high level of market uncertainty, there are additional competitive advantages for organizations that are able to quickly search for consumers of services and market partners for the implementation of business projects.

The ability to successfully compete in the market in a war, the availability of digital marketing tools and their constant improvement dictates the need to study the effectiveness of digital marketing management, which have been studied insufficiently until recently, and especially the issues of the structure of digital marketing management organizations.

Analysis of recent publications on the problem. To solve the problems of increasing the efficiency of managing marketing complex tools, various areas of development of Internet technologies and Internet marketing in the market were studied in their work by both foreign and national scientists in the field of marketing: D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, R. Mayer, K. Johnston [3], B. Eley, S. Tilley [4], F. Kotler [5], R.F. Wilson [7], J.R. Sterne [9], Zh.M. Zhyhalkevych, R.O. Zalutskyi [12], O.S. Borysenko, Yu.V. Fisun and A.Ia. Tkachenko [2] and others.

After analyzing the theoretical and practical issues of the development of Digital marketing in the nightly works of foreign and national scientists, it can be emphasized that in most cases Digital marketing is considered as a tool for marketing communications, but not as an independent part of marketing management in a war, determined the purpose of this study – to explore the features of the structure of digital marketing management of organizations in modern realities.

Presentation of the main results and their justification. The evolution of the Internet environment has a direct impact on the development of digital marketing as an integral part of the strategic marketing of organizations in the commercial and non-commercial sectors of the country's economy. Domestic and foreign authors give different definitions to the concept of digital marketing. As part of the study, a theoretical substantiation of the etymology of the concepts "Digital marketing", "Internet marketing", "online marketing", "digital marketing" is presented,

since there is no clear definition of the concept "", "electronic business", "electronic commerce" and others. while, according to the authors of [2–9, 11, 12], these concepts are not synonymous. The results of the theoretical controversy are presented in Table 1. Based on the analysis of domestic and foreign literature, it was revealed that the most complete definition was given by the British Institute of Direct and Digital Marketing (IDM) [10]. It was also revealed that the concepts of "Digital marketing", "electronic marketing", "online marketing", "Internet marketing" and "Online marketing" are identical.

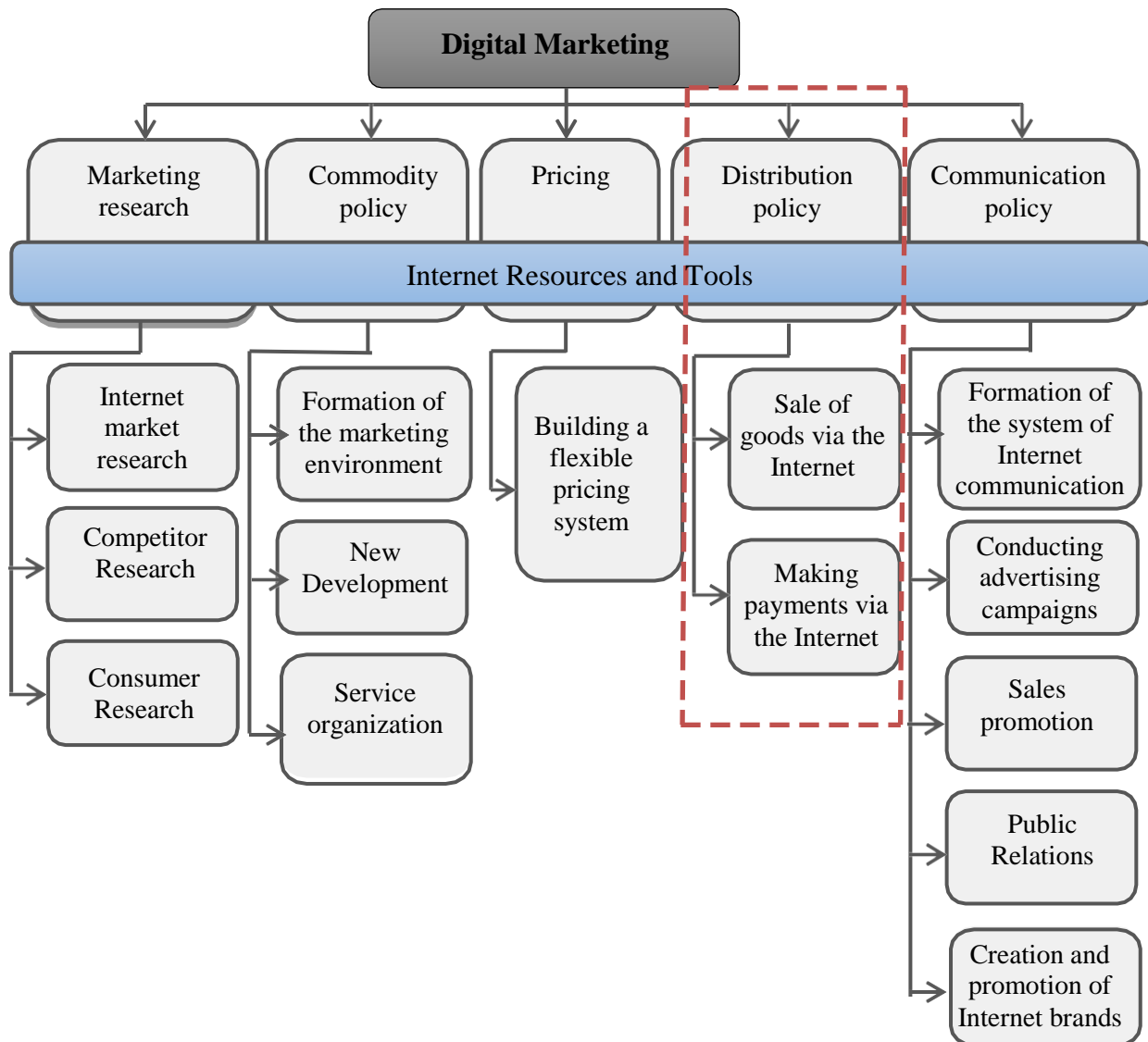
Table 1

Theoretical study of the genesis of the general concept of "Digital marketing"

Concept	Author	Definition
Internet Marketing	B. Eley, S. Tilley	Internet marketing is defined as advertising activities on the Internet, including by e-mail [4].
Online Marketing	L. Vella, J. Kester	Online marketing use of the Internet and other forms of electronic communication to communicate with target markets in the most cost-effective ways [11].
	D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick, R. Mayer, K. Johnston	Online marketing is the achievement of marketing goals using digital technologies [3].
Digital marketing	Institute of Direct And Digital Marketing (IDM)	"Digital marketing is an integrated use information channels in the virtual space to support the marketing activities of the organization, focused on generating revenue and customer retention by recognizing the strategic importance of digital technologies and developing a comprehensive approach to improve online service delivery" [10]
	F. Kotler	"Digital marketing should not be viewed simply as a technical channel for budget allocation, while it includes community, word of mouth or horizontal communication with social media channels" [5].
Electronic business	F. Kotler	"E-business refers to the use of electronic tools and platforms to conduct a company's business" [5]
E-commerce	D. Kozier	"E-commerce is seen as e-commerce. Kozier considers the structure of traditional trade as the basis of e-commerce, specifying that the use of electronic networks gives it flexibility" [6].

Source: systematized by the author based on [3–6, 10, 11].

Most of the authors focus on the definitions of Digital Marketing, taking into account the traditional marketing mix (4-P), but not one market process on the web for offer, promotion, online payment and full interaction with all market participants. In this regard, the main stage of the marketing cycle in the organization (analytical, production, marketing, management and control), characterized by the achievement of the organization's goals on the terms of online accessibility for the consumer, performed both independently by the organization and outsourced. Consider the structure of web marketing management. The classic web marketing management structure is presented in the writings of Ralph F. Wilson as follows in Figure 1.



Source: systematized by the author based on [7].

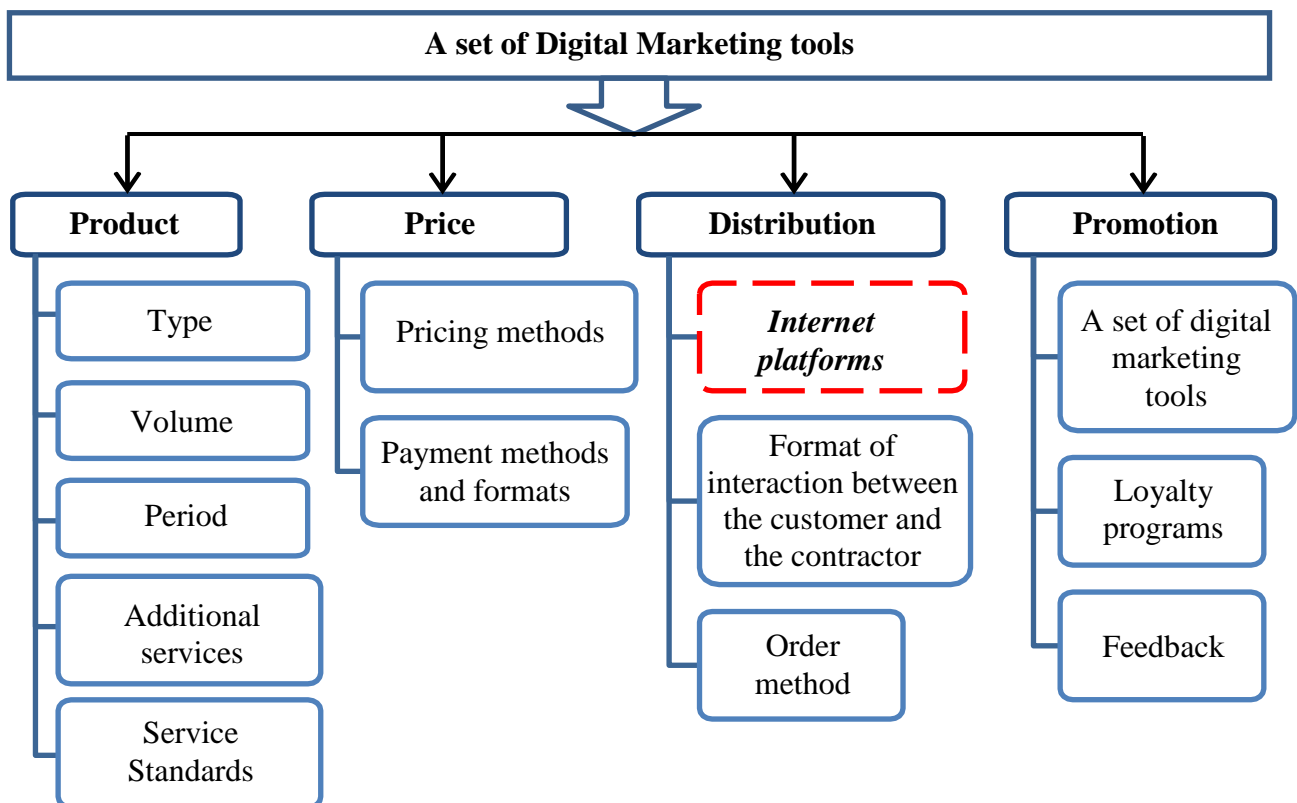
Figure 1. Digital marketing management structure

It should be noted that the Ralph F. Wilson Digital Marketing management structure in Figure 1 lacks a fundamental understanding of modern Digital Marketing management – focusing on meeting the needs of the target Internet audience located on a specific Internet platform, which should permeate every element of Digital Marketing management, taking into account such factors as the search for the target consumer, its retention and the development of loyalty. In our opinion, this is a kind of business ecosystem in the Internet environment. Under the Internet marketing management ecosystem, we mean all those elements of the market that are aimed at taking into account opinions and wishes, and excluding conflicts of interest. A key role in the Internet marketing management structure, or rather its “distributive policy” element, should be assigned to the Internet platform. Traditionally, the marketing mix is considered as a concept of P-components (4P, 5P, 7P), the number of which is dictated by the characteristics of the market, for example, the concept of 4P is typical for the commodity market, 5P for the market and hospitality, and 7P for the service market. The evolution of this concept began in 1953, when Neil Borden, in his presidential address to the American Marketing Association, first used the definition of “marketing mix” [6]. In the early 60s, J. McCartney [6] developed the 4P complex (product, place, price, promotion), it was

assumed that the components of the complex would be individually selected for the needs of the organization, and the combination of these elements into a single concept would help organizations achieve greater effectiveness from market activities. Further, many practitioners and theorists have developed and continue to develop this concept to this day, offering to combine the necessary elements depending on industry activities, the size of the organization, its goals, target audience, etc. In 1981, B. Booms and J. Bitner [6] proposed the concept of 7P, added elements: people (employees, opinion leaders), process (business processes), physical evidence (physical characteristics). Table 2 presents a comparative analysis of the main models of the marketing mix in retrospect.

The 7P marketing mix has evolved best as a concept in the service market through the introduction of the relationship marketing concept (affiliate marketing and customer loyalty). Thus, in essence, service marketing is the relationship that is built between the seller and the buyer, and in this case, the process of personifying the target buyer comes to the fore, which directly affects his satisfaction. Considering the additional elements of 3P to the 4P foundation, let's reveal the values based on the table above: people – personified relationship between the seller and the buyer; "process" – the process of providing services, that is, the process of interaction between the consumer and the organization; "physical evidence" – attributes of the service property, formed by the external environment of the outlet, the image of the organization, the atmosphere of trust and goodwill, etc. The structure of Internet marketing in the logistics services market at this stage of development is not sufficiently correlated with the above-mentioned "7P" concept, i.e. have a significant impact on the results of commercial detail. This is primarily due to the fact that the Internet environment is characterized by a high degree of anonymity among users. Thus, it is inappropriate for organizations operating in the market to build a strategy of personalized relationships on the Internet, which means that the element of the "people" complex is not applicable. Over the past few years, systems of users of an introverted psychotype have been actively developing, especially among the younger generation, which means that the process of interaction between the consumer and the organization ("process") is reduced to standardized algorithms. This is economically beneficial, as the standardization process eliminates individualization, which means that costs are reduced. With regard to the market of services on the Internet, the seventh element of "physical evidence" seems to be insignificant due to the development on the Internet of such areas as the use of parcel terminals, self-delivery and home delivery options, which does not imply a mandatory need to prove the impact of external attributes on users of Internet platforms. In order to form the "physical evidence" element, it was important for organizations during the period of rapid development of the commercial segment of the Ukrainian Internet in the early 2000s to confirm the quality of their services in accordance with user requests. an important component. But in the process of globalization and unification of commercial Internet platforms, the convenience of the platform for the user (usability) and the order time according to the "three clicks" rule have come to the fore. In connection with the evolution of the Internet and the increase in user literacy, there is a decrease in the level of trust in reviews (which may be unreliable), certificates and licenses (which may be fake). Therefore, the element of "physical evidence" in the market of logistics services on the Internet is becoming less and less in demand. Let's consider modern models of the marketing mix "4P" most suitable for the study of the Internet marketing complex. The structure of Internet marketing in the market is considered in accordance with the theory of management and planning of digital marketing, reflected in the works of the leading American consultant R.F. Wilson [7]. They presented the tools of the Internet marketing complex based on the classic 4P marketing mix: 1) P1–Product ("Product" – website, types of Internet products and Internet campaigns); 2) P2–Price ("Price" – pricing strategies, consumer demand, etc.); 3) P3–Place ("Place / Distribution" – direct delivery model, Internet

distribution strategies, etc.); 4) P4-Promotion (“Promotion” – web marketing, web promotion complex, outsourcing in website promotion, etc.). According to the approach discussed above in Figure 2, the Digital Marketing complex is presented in the form of the following elements: 1) marketing research (research of the Internet market, competitors, consumers); 2) product policy (the formation of an advertising environment for products, the organization of after-sales service, etc.); 3) pricing (building a flexible pricing system); 4) distribution policy (selling products via the web, making payments via the web); 5) communication policy (formation of an Internet communication system, promotion of sales on the Internet, etc.). In our opinion, the organizations necessary for management activities include, including, according to the theory of F. Kotler [5], the following marketing mix: 1) product (type, size, frequency, additional services, service standards); 2) cost (methods of pricing, methods and formats of payment); 3) distribution (Internet platforms, format of interaction between the customer and the contractor, ordering method); 4) promotion (a set of Internet marketing tools, loyalty programs, feedback) [12]. All the tools of this complex gradually include marketing research (competitors, consumers, Internet platforms, etc.), which allow you to select the necessary tools for the formation of the process of managing the Internet marketing of organizations. The author proposes a set of digital marketing tools in the market, integrating the principles of Internet marketing modeling by R.F. Wilson, based on the following approach: the inclusion of the "Internet platform" element in the "distribution" tool P3 – Place of the classic marketing mix, which allows organizations to choose the optimal Internet platform for the format of interaction with target segments. The proposed digital marketing management complex on the market is shown in Figure 2.



Source: systematized by the author based on [5, 7].

Figure 2. Digital Marketing tools on the market

Conclusions. The article proves that the set of digital marketing tools on the market consists of four classic tools, while the “distribution” tool includes the “Internet platform” element. Each of the tools of the Digital Marketing Complex is adapted to the needs of the target audiences of consumers. The added element of the Internet platform in the distribution tool is key to managing Digital Marketing, since the use of the classic complex in the online environment is associated with the choice of optimal Internet platforms for searching and interacting with target audiences of consumers.

References

Література

1. American Marketing Association: official site. Chicago. URL: <https://www.ama.org/>
 2. Borysenko, O. S., Fisun, Yu. V., Tkachenko, A. Ia. (2020). Instrumenty marketynhovykh Internet-komunikatsii yak skladnyk mekhanizmu upravlinnia komunikatsiinym seredovyschem pidpriemstva [Tools of marketing Internet communications as a component of the mechanism of management of the communication environment of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, 50, 85–91 [in Ukrainian].
 3. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Mayer, R., Johnston, K. (2006). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. 550 p.
 4. Eley, B., Tilley, S. (2009). *Online Marketing Inside Out*. SitePoint Pty Ltd. 212 p.
 5. Kotler, F. Digital vs. Traditional Marketing. URL: <https://educationtrainingsociety.wordpress.com/2018/08/06/digital-vs-traditional-marketing-kotler/>
 6. Marketing Encyclopedia. URL: <https://encyclopedia.pub/entry/12157>.
 7. Wilson, R. F. (2001). *Planning Your Internet Marketing Strategy: A Doctor Ebiz Guide Paperback*. 1st ed. Wiley. 272 p.
 8. Scientific Collection «InterConf»: Scientific Paradigm In The Context Of Technologies And Society Development (November 18-19, 2021). – URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/18-19.11.2021>.
 9. Sterne, J. R. (2010). *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*. Wiley. 272 p.
 10. The IDM – The Institute of direct and digital marketing. URL: <https://www.theidm.com>.
 11. Vella, L., Kester, J. (2009). *Handbook on E-marketing for tourism destination*. World Tourism
1. American Marketing Association: official site. Chicago. URL: <https://www.ama.org/>
 2. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ткаченко А. Я. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 50. С. 85–91.
 3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F., Mayer R., Johnston K. *Internet Marketing : Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. 550 p.
 4. Eley B., Tilley S. *Online Marketing Inside Out*. SitePoint Pty Ltd, 2009. 212 p.
 5. Kotler F. Digital vs. Traditional Marketing. URL: <https://educationtraining society.wordpress.com/2018/08/06/digital-vs-traditional-marketing-kotler/>
 6. Marketing Encyclopedia. URL: <https://encyclopedia.pub/entry/12157>.
 7. Wilson R. F. *Planning Your Internet Marketing Strategy: A Doctor Ebiz Guide Paperback*. 1st ed. Wiley, 2001. 272 p.
 8. Scientific Collection «InterConf»: Scientific Paradigm In The Context Of Technologies And Society Development (November 18-19, 2021). URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interco nf/issue/view/18-19.11.2021>.
 9. Sterne J. R. *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*. Wiley, 2010. 272 p.
 10. The IDM – The Institute of direct and digital marketing. URL: <https://www.theidm.com>.
 11. Vella L., Kester J. *Handbook on E-marketing for tourism destination*. World

- Organization and the European Travel commission : Madrid. 302 p.
12. Zhyhalkevych, Zh. M., Zalutskyi, R. O. (2020). Didzhytalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as a major factor in the development of business structures]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380> [in Ukrainian].
- Tourism Organization and the European Travel commission. Madrid, 2009. 302 p.
12. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>.

УДК 330.131.5+005.936.3:334.784:339.138

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.9

Юрій Д. Городецький

ТОВ «Хайсенс Україна», Київ, Україна

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ
ПРЕДИКТИВНОГО АНАЛІЗУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Стаття розкриває теоретичні аспекти застосування аналітичного методу сегментарного абстрактно-логічного та статистичного аналізу (Сальса) продуктового портфеля підприємства. Метод Сальса об'єднує кілька напівзалежних блоків статистики закупівель, обсягів продажу та оборотності окремих брендів та товарів, як у процесі закупівель, так і на складах. Цей метод предиктивного аналізу дозволяє оптимізувати роботу відділів стратегічного та оперативного маркетингу на мікро- та макрорівнях. Ефективність роботи всіх відділів підприємства залишається головним фактором розвитку компанії та утримання частки ринку загалом. Встановлено, що завдяки використанню методу аналізу Сальса підприємство здатне не лише скоротити свої витрати, але й чіткіше відчувати зміни в навколишньому ринковому оточенні та швидко реагувати на них. Крім того, предикативний аналіз значно полегшує завдання завчасної підготовки необхідних стратегічних планів підприємства або корегування наявних. У статті описуються основні напрями, особливості та теоретичні засади методу предиктивної аналітики Сальса, що входить до обов'язкового набору первинних маркетингових досліджень діяльності торговельного підприємства при визначенні маркетингової стратегії в оперативних умовах. Наголошується, що проведення періодичного аналізу діяльності підприємства сприятиме формуванню ефективної маркетингової стратегії, а також можливості змінювати наявні політики складу продуктового портфеля, ціноутворення, політики збуту та просування, особливо в умовах кризи або нестабільного бізнес-середовища. Аналіз Сальса та відображені в ньому залежності, зокрема зміна цих показників, допоможе з високою ймовірністю передбачати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі та швидко реагувати на них. Визначено, що метод Сальса є окремою частиною системи предиктивної аналітики торгового підприємства, особливістю якого є гнучкість та незалежність. Загалом, метод Сальса може бути як частиною системи аналітики компанії, так і єдиною аналітичною системою, що показує реальну ефективність роботи підприємства та дозволяє передбачати зміни в макро- та мікросередовищі в майбутньому.

Ключові слова: аналітика; предиктивна аналітика; оперативний маркетинг; стратегічний маркетинг; аналіз діяльності підприємства; аналітичний маркетинг; метод Сальса; внутрішній маркетинг.

Yuriy D. Gorodetskiy

Hisense Ukraine, LLC, Kyiv, Ukraine

**THE EFFECTIVENESS OF THE PREDICTIVE ANALYSIS
METHODOLOGICAL TOOLKIT APPLICATION
FOR THE PERFORMANCE OF TRADING ENTERPRISES**

The article provides insights into theoretical premises of applying the analytical method of segmental abstract logical and statistical analysis (SALSA) of a company's product portfolio. The SALSA approach combines a range of semi-dependent blocks of procurement statistics, sales volumes as well as individual brand and product turnover, both in the procurement process and in warehouses. The above predictive analysis technique is an instrument to enhance the performance of strategic and operational marketing departments at the micro- and macrolevels. Performance

efficiency in all company units has proved to be a key driver in company development and ultimately in maintaining the market share. The findings reveal that making use of the SALSA analysis approach might facilitate company cost reduction and also contributes to providing a better sense of changes in the market environment and the ability to respond immediately. In addition, predicative analysis enables early strategic planning or adjusting the company current objectives. This paper discusses the key areas, the specifics and the conceptual frameworks of the SALSA approach in predictive analytics which is part of the mandatory set of primary marketing research for a trading company while selecting its marketing strategy in operational settings. It is emphasized that assessing company performance on a regular basis will contribute to building an effective marketing strategy as well as provide an opportunity to change the current product portfolio structure, along with pricing, sales and promotion policies, in particular, in the context of crisis vulnerability or unstable business environment. The SALSA analytics and the embedded relationships, in particular, changes in indicators, will help to improve the accuracy in predicting changes in the external and internal environment and quickly respond to them. It is argued that the SALSA approach used by a trading company as a separate structural element in a predictive analytical paradigm is characterized by high flexibility and independence. In general, the SALSA methodology can be employed both as part of the company's analytics as well as a single analytical framework that demonstrates true company performance efficiency and contributes to predicting changes in the macro- and microenvironment in the future.

Keywords: *analytics; predictive analytics; operational marketing; strategic marketing; company performance analysis; analytical marketing; SALSA approach; internal marketing.*

Постановка проблеми. Отримання прибутку – це головна мета роботи будь-якого торговельного підприємства. Більшість сучасних стратегій розвитку розраховані на удосконалення методів продажу, оптимізацію менеджменту, пошук інших шляхів та пріоритетів діяльності та збільшення прибутку. У сучасний складний період відбувається повний перерозподіл і зміна ринків збуту, відповідно ми маємо нестандартні умови функціонування підприємств, які дуже ускладнюються час від часу. У цій ситуації грамотне управління службою маркетингу дозволить передчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а допоможе це зробити предиктивна діагностика на мікро- та макрорівнях. Одним із доступних на будь-якому підприємстві варіантів предиктивної аналітики є система Сальса. Цей тип предиктивного аналізу об'єднує в собі всі етапи та сегменти роботи підприємства. Всі вже існуючі системи аналітики показують лише частину якогось сегменту, тож картина не повна і не може відобразити реальну ситуацію в макро- та мікросередовищі. Все це дає основу для більш глибокого вивчення даного питання та роботи у сфері предиктивної аналітики.

Аналіз джерел, досліджень та публікацій. Сьогодні розвиток аналітичних систем, особливо у сфері предиктивної аналітики, стає предметом наукового інтересу багатьох компанії та спеціалістів. Свій внесок у розробку теорії та методології основ предиктивного аналізу на підприємствах внесли в основному провідні закордонні вчені: Э. Сигель, Д. Миллер, Колектив Harvard Business Review, Н. Хан, Г. Беквіт, Ю. та Дж. Янг, Е. Гроув. Але питання вибору оптимальної методики проведення предиктивного аналізу на малих та середніх підприємствах стоїть дуже гостро.

Зараз на ринку є кілька автоматичних систем предиктивного аналізу, навіть з використанням машинного інтелекту, але принципи роботи українських та європейських а тим паче американських компаній помітно відрізняються. Не будемо забувати що в Україні зовсім інше населення, з іншими психологічними потребами та відмінною купівельною спроможністю. Всі ці фактори дуже впливають на типи та методи проведення аналітичних

досліджень, що формує актуальність обраної теми дослідження. Доведені у статті методики використовуються в компаніях що представляють на ринку України як міжнародні, так і внутрішні бренди.

Мета дослідження. Метою даної статті пропонується розгляд не тільки теорії та сучасного підходу до методології предиктивного аналізу, а й розгляд теоретичної основи методу сегментарного абстрактно-логічного статистичного аналізу (Сальса), що є оптимальним рішенням для малого та середнього бізнесу. Цей метод дозволить передбачати настання нестабільних умов на ринку та надає дані в реальному часі при здійсненні оперативної діяльності підприємства, прийнятті антикризових маркетингових дій, зміні стратегії для збереження позицій компанії на ринку або при розширенні сфер діяльності.

Виклад основних результатів та його обґрунтування. Отже, що ж є передиктивною аналітикою, які небезпеки несе для обивателя, а головне, які наймовірні можливості та переваги вона надає компаніям, які використовують її у своїй діяльності хоча б частково.

Предиктивна або прогнозна аналітика (Predictive analytics) – це насамперед безліч різних методів аналізу даних, статистики та виявлення логічних зв'язків, які використовуються маркетологами для аналізу поточних та історичних даних чи подій для прогнозу даних/подій у майбутньому. Ці методи аналітики є обов'язковими інструментами для повноцінної роботи відділів антикризового та оперативного маркетингу. Застосування цього інструменту у бізнесі дозволяє підвищити швидкість, точність прийняття рішень та збільшити показники роботи загалом [5].

Предиктивна аналітика дозволяє, використовуючи дані у відомому відрізку часу, виявити закономірності і основі будує прогноз на майбутній період. Ефективність розрахунків залежить від типу даних для аналізу та методів, що застосовуються для отримання результату. Якщо простежується явна періодичність змін та методи аналізу дозволяють пов'язати усі процеси роботи підприємства загалом, то точність прогнозу може досягати 95%. Наявність точних прогнозів дуже впливає на поведінку компаній у складній економічній ситуації, особливо якщо структура підприємства змінюється через кризові явища або через зміну. Може бути багато причин для змін, нездатність персоналу самостійно приймати рішення, прорахунки менеджменту, поступове зниження попиту у зв'язку з порушенням принципу апельсина [1], порушення логістичних ланцюжків тощо.

Весь ланцюжок необхідних отримання прогнозу дій можна розкласти на прості етапи застосовуючи технологію, запозичену в ІТ фахівців – Scrum. Це дозволить оптимально завантажити аналітиків та уникнути «перешкод» при перетині даних та результатів проміжних обчислень. Основні етапи предиктивного аналізу можна показати як піраміди Маслоу, у якій кожен етап дає певний набір даних, і результатів, які можна використовувати для повсякденних робочих потреб певними відділами підприємства.

Застосування безлічі різних методів аналізу діяльності у результаті призводить до явного підвищення ефективності будь-якого підприємства.

Предиктивна аналітика має на увазі під собою роботу з даними. Там, де їх немає – нічого аналізувати, і немає ґрунту для висновків. Основні складові якісного аналізу можна поділити на три основні частини:

1. *Збір даних.* У ідеальній системі аналізу йде збір всіх доступних даних. Раніше це було досить важко, але з розвитком систем bigdata, збирання та попередній аналіз зв'язків даних стає все легше.

2. *Дослідницький аналіз.* На цьому етапі розпочинається робота з даними. Необхідно з їх загальної сукупності знайти раніше невідомі залежності, простежити тимчасові зміни, що повторюються. У більшості джерел це поняття називають “data mining” – виявлення даних. При цьому використовують різні методи класифікації та статистики, моделюючи загальну

систему дерева залежностей [2]. Проведення ефективного аналізу потребує достатньо великої бази сирих даних. У цьому випадку працює закон великих чисел – чим більше, тим об'єктивнішими будуть висновки.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Основні етапи предиктивного аналізу



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Основні типи даних, що збираються на торговому підприємстві

3. *Предиктивне моделювання.* Підсумковий етап – створення високоточних прогнозів. Після попередніх етапів ми отримали масив даних, нам потрібні їх інтерпретації. На цьому етапі необхідно:

- Поставити завдання перед відділом аналітики. Прогноз того, що необхідно отримати і на якийсь проміжок часу, або час до певної події. Це може бути прогноз прибутку на рік, рівня продажів у серпні, або обсяг закупівель у лютому;
- Вибрати математичну чи статистичну модель. Вона й зробить цей прогноз. Якщо простіше, то взяти до уваги безліч факторів, які впливають на заданий прогноз, розподілити їхню питому вагу в кінцевому результаті і ввести вихідні дані.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Типи зв'язків при дослідницькому аналізі інформації

В основі предиктивної аналітики все ж таки лежать саме статистичні методи. Також важливо розуміти, що її справді робоча система тісно пов'язана з big data та штучним інтелектом і заснована на машинному навчанні [8].

Основних типів проведення предиктивної аналітики, які застосовують більшість торгових підприємств лише два:

Тип 1. Контрольоване навчання.

Цей тип має на увазі під собою побудову та навчання моделі за вихідними даними та вихідними результатами. Тобто в побудові моделі відомі параметри події, і результат, на який вони впливають.

Тип 2. Неконтрольоване навчання.

У цьому типі предиктивне моделювання відбувається лише за вхідними даними без прив'язки до відповіді. Відповідь підбирається автоматично у процесі навчання. Цей метод застосовується для пошуку та аналізу прихованих закономірностей усередині даних, про які раніше було невідомо [14].

Звичайно, багато компаній застосовують й інші методи, що в основному спираються на аналіз залежностей змін на тимчасовій шкалі даних, але ці методи вимагають застосування великих обчислювальних потужностей і не завжди дають реально корисні

висновки. До найпопулярніших можна віднести алгоритми прогнозування часових рядів, такі як «Авторегресія ковзного середнього (ARMA)» та «алгоритм Хольта-Вінтерса». Алгоритм Хольта-Вінтерса добре працює, коли у структурі даних простежується явна періодичність чи сезонність. Наприклад, у HVAC сфері B2B у літні дні фіксується підвищення активності клієнтів, а в зимові навпаки – зниження. У цій ситуації можна спостерігати типовий хвилеподібний цикл. При цьому система може досить точно спрогнозувати кількість продажів, звернень чи порахувати інші метрики на майбутній період. Авторегресія ковзного середнього (ARMA) більше підходить для аналізу якихось рідкісних метрик і даних з взаємозв'язком, що погано простежується там, де важко встановити періодичність або присутні постійні зміни, які ламають тренди. У роботі цих двох алгоритмів є обов'язкова умова – вони повинні працювати паралельно в парі, не можна застосовувати лише один із них. Перед тим, як будувати прогноз, система аналітики вивчає сирі дані. Зазвичай береться короткостроковий діапазон дат, наприклад, 1 місяць, а весь досліджуваний часовий відрізок дробиться на 30-денні цикли. Отримані набори даних порівнюються між собою. Обчислюється коефіцієнт кореляції. Якщо вона висока і простежується явна періодичність, то застосовується метод Хольта-Вінтерса. Коли дані схожі між собою, підключається алгоритм ARMA. Всі ці обчислення проводяться системами штучного інтелекту і зазвичай не можуть застосовуватися навіть середніми за величиною компаніями, не кажучи вже про малий бізнес у зв'язку з великими фінансовими витратами на впровадження та підтримання працездатності такої системи предиктивного аналізу [15].



Джерело: авторська розробка.

Рис. 4. Структура методу Сальса

А зараз пропоную розглянути авторську методику предиктивного аналізу доступну до реалізації на підприємствах будь-якого розміру та форм власності. Сегментарний абстрактно-логічний статистичний аналіз (САЛЬСА) продуктового портфеля підприємства об'єднує в собі відразу кілька видів аналітики, дозволяючи простежувати та виявляти приховані залежності та зв'язки, при цьому він є досить простим у реалізації та не вимагає наявності складної комп'ютерної техніки та спеціального програмного забезпечення. Цей метод може використовуватися не лише в off-line просторі а й у мережі інтернет, де швидкість прийняття рішень найбільш важлива [9].

Загальна структура методу Сальса є багатоблочною, поєднуючи у собі залежні, частково-залежні та додаткові блоки даних. Всі процеси діяльності компанії відображаються у вигляді додаткових таблиць даних, які зв'язуються формулами між собою та утворюють робочий блок для відображення реальної ситуації.

У базовій таблиці методу Сальса відображаються залежності між основними робочими підрозділами компанії, логістикою, продажами, плановим відділом, маркетингом та іншими. Залежно від типу та сфери діяльності ці блоки можуть бути як залежними, так і частково-залежними. Додаткові блоки даних є коригуючими або перевірочними факторами. Метод передбачає постійну корекцію і перевірку даних, що надходять для отримання максимально повної реальної інформації про стан мікро- і макросередовища. Створені зв'язки чітко простежуються, тому тестів Гренджера на причинність можна не проводити. Завдяки такому предиктивному аналізу компанія може не тільки утримувати свої позиції, а й розширити свою долю на ринку [3].



Джерело: авторська розробка.

Рис. 5. Коригування робочих процесів згідно з висновками предиктивної аналітичної системи Сальса

Оптимальним часовим діапазоном для перевірки даних прийнято один робочий тиждень. Залежно від сфери діяльності, ринкової ситуації або типу компанії, цей тимчасовий діапазон може змінюватися, але виходити за межі 1 місяця вкрай не рекомендуються внаслідок великого відриву від реального стану в мікро та макросередовищі, що може призвести до катастрофічних наслідків у разі виникнення форс-мажорних. Ситуацій [4]. Корекції даних дозволяють оновити базову таблицю, корекція планів продаж дозволяє уникнути краху очікуваних фінансових надходжень, корекція закупівель дозволить уникнути стоків на складах і скоригувати оборотність товарних позицій, корекція планових фінансових показників дозволить точно спрямувати грошові потоки. Контроль над усіма департаментами з боку служби маркетингу дозволить вчасно отримати дані для прийняття вірних рішень топ-менеджментом і допоможе швидко зреагувати на критичні відхилення [6], додавши до точки напруги певні маркетингові зусилля. 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].

На відміну від наявних на даний момент методів предиктивної аналітики, метод Сальса відображає реальну ситуацію в мікро- та макросередовищі підприємства. Це дозволяє уникнути основних небезпек при проведенні подібних аналітичних досліджень, таких як помилкова вибірка даних, неточні дані без тестування на причинність, пізня реакція.

І незважаючи на загальноприйняті недоліки існуючих методів передиктивного аналізу, такі як слабкий облік якісних зрушень, змін після точок біфуркації, новий метод Сальса дозволяє нівелювати можливі відхилення отриманих результатів у цьому випадку. Прогнози після проходження точки біфуркації будуються на основі коригувальних блоків даних, що надходять із різних підрозділів компанії. При цьому для керівництва відкривається можливість швидкого реагування на умови, що змінилися, якість і правильність прийнятих рішень також різко збільшується, на відміну від систем аналітики, що будуються за загальноприйнятими методами прогнозу аналітики.

Висновки. Що отримуємо на виході? Предиктивна аналітика – це насамперед інструмент, який дуже полегшує процес прийняття важливих рішень у рамках цілих галузей традиційного та сучасного бізнесу. Але кожен фахівець повинен розуміти, що точність усіляких прогнозів безпосередньо залежить від якості та кількості взятих до уваги показників. Чим більше відомостей і достовірніші цифри – тим вищий шанс на отримання гідної моделі, що по-справжньому працює. Існуючі на даний момент системи прогнозу аналітики здебільшого дуже складні, часто зав'язані на машинний інтелект і потребують особливого підходу та рівня підготовки фахівців. Фактично здебільшого, навіть якщо компанія використовує щось із готових рішень, у результаті вона отримує набір не завжди корисних, а часто й просто невірних даних, і керівники змушені приймати рішення більше спираючись на власний досвід, ніж на точні математичні моделі. Метод Сальса не є панацеєю, але він гнучкий, простий, і досить легко може адаптуватися під будь-який вид діяльності, що дає йому незаперечні переваги перед дуже складними системами аналітики зі штучним інтелектом. Чи можна в найближчому майбутньому досягти 100% точності прогнозу? 100% точності передбачення в принципі неможливо досягти, тому що завжди заважатимуть зовнішні фактори. Але в будь-якому випадку, прогнозна аналітика розвивається і можливо незабаром метод Сальса стане основним інструментом у руках не лише малого та середнього, а й великого бізнесу. Метод Сальса – це не чарівний інструмент для пророцтв всього і скрізь. Але якщо прогнозу аналітику використовуватиме планування в маркетингу, можна досягти 85% точності прогнозу. А це вже серйозно підвищує керованість бізнесу.

References

Література

- | | |
|---|--|
| 1. Beckwith, H. (2018). <i>Prodaiuchy nevydyme. Kerivnytstvo z suchasnoho marketynhu posluh</i> [Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing]. Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". 192 p. [in Ukrainian]. | 1. Беквит Г. <i>Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг</i> . Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018, 192 с. |
| 2. Millner, D., Hun, N. (2022). <i>HR-analitika. Prakticheskoye rukovodstvo po rabote s personalom na osnove bol'shikh dannykh</i> [Introduction to People Analytics: A practical guide to data-driven]. Alpina Publisher. 384 p. [in Russian]. | 2. Миллнер Д., Хан Н. <i>HR-аналитика. Практическое руководство по работе с персоналом на основе больших данных</i> . Альпина Паблишер, 2022. 384 с. |
| 3. Trout, J., Ries, A. (2019). <i>Marketynhovi viiny</i> [Positioning: The Battle for Your Mind]. Fabula. 240 p. [in Ukrainian]. | 3. Траут Дж., Райс Е. <i>Маркетингові війни</i> . Фабула, 2019. 240 с. |

4. Trout, J., Rivkin, S. (2019). Dyferentsiiuisia abo pomry [Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition]. Fabula. 240 p. [in Ukrainian].
4. Траут Дж., Рівкін С. Диференціюйся або помри. Фабула, 2019. 240 с.
5. Grove, A. (2019). Vyzhyvaiut lyshe paranoiky. Yak vykorystaty kryzovi periody, z yakymy stykaietsia bud-iaka kompaniia [Only the Paranoid Survive]. Alpina Business. 216 p. [in Ukrainian].
5. Гроув Е. Вживають лише параноїки. Як використати кризові періоди, з якими стикається будь-яка компанія. Альпіна. Бізнес, 2019. 216 с.
6. Pro stratehiu. 10 naikrashchykh statei iz zhurnalu Harvard Business Review [About strategy. The 10 best articles from the Harvard Business Review]. KM-Buks, 2019. 288 p. [in Ukrainian].
6. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. КМ-Букс, 2019. 288 с.
7. Strategicheskyy marketing. Harvard Business Review: 10 luchshikh statey [Strategic Marketing. Harvard Business Review: Top 10 Articles]. Alpina Publisher, 2017. 224 p. [in Russian].
7. Стратегический маркетинг. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Альпина Паблишер, 2017. 224 с.
8. Sigel, E. (2014). Calculate the future: Who will click, buy, lie or die [Predictive Analytics]. Alpina Publisher. 374 p. [in Ukrainian].
8. Сигель Э. Прорахувати майбутнє: Хто клікне, купить, збреше чи помре. Альпіна Паблішер, 2014. 374 с.
9. Kennedy, D., Walsh Phillips, K. (2020). Zhestkiy SMM. Vyzhat iz sotssetey maksimum [Hard SMM. Get the most out of social media]. Alpina. 344 p. [in Russian].
9. Кеннеди Д., Уэлш-Филлипс К. Жесткий SMM. Выжать из соцсетей максимум. Альпина, 2020. 344 с.
10. Van Geel, J. (2019). Submit an idea. How to make others fall in love with what you invented [Pitching Ideas: Make People Fall in Love with your Ideas]. Mann, Ivaniv and Ferber. 160 p. [in Ukrainian].
10. Ван Хейл Й. Подай ідею. Як закохати інших у те, що ти вигадав. Манн, Іванов и Фербер, 2019. 160 с.
11. Davar, N. (2019). Kliyantooriyentirovannost. Smena fokusa s produkta na kliyenta [Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers]. Alpina Publisher. 256 p. [in Russian].
11. Давар Н. Клиентоориентированность. Смена фокуса с продукта на клиента. Альпина Паблишер, 2019. 256 с.
12. Zawada, C. C., Marn, M. V., Regner, E. V. (2020). Tsenovoye preimushchestvo [The price advantage]. Alpina Publisher. 317 p. [in Russian].
12. Завада К. К., Марн М. В., Регнер Э. В. Ценовое преимущество. Альпина Паблишер, 2020. 317 с.
13. Littlefield, R. S., Sellnow, D. D., Sellnow, T. L. (2021). Integrated Marketing Communications in Risk and Crisis Contexts: A Culture-Centered Approach. Lexington Books. 211 p.
13. Littlefield R. S., Sellnow D. D., Sellnow T. L. Integrated Marketing Communications in Risk and Crisis Contexts: A Culture-Centered Approach. Lexington Books, 2021. 211 p.
14. 50Minutes.com (2015). The Greiner Growth Model: Anticipate crises and adapt to a changing business world (Management & Marketing). 43 p.
14. The Greiner Growth Model: Anticipate crises and adapt to a changing business world (Management & Marketing). 50Minutes.com, 2015. 43 p.
15. Yan, Y., Yan, J. (2018). Hands-On Data Science with Anaconda: Utilize the right mix of tools to create high-performance data science applications. EPUB. 45 p.
15. Yan Y., Yan J. Hands-On Data Science with Anaconda: Utilize the right mix of tools to create high-performance data science applications. EPUB, 2018. 45 p.

УДК 338.26

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.10

Ніна А. Крахмальова, Євгеній В. Хвощенко
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ
ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

У статті досліджено важливість та актуальність складання бізнес-плану для підприємств будь-якої сфери діяльності. Розглянуто ключові завдання, які вирішує якісно складений бізнес-план. Зокрема, зазначається, що ефективне бізнес-планування на підприємствах сприяє забезпеченню стабільного розвитку суб'єкта господарювання, досягненню кращих результатів діяльності, а також підвищенню конкуренції на ринку, на якому воно працює. Наголошується, що бізнес-план є вкрай необхідним інструментом, особливо під час запуску нового напрямку економічної діяльності, оскільки саме бізнес-план дає змогу здійснити детальний попередній аналіз та прогнозування розвитку підприємницького проєкту. Ключовий фокус дослідження спрямовано на вивчення успішного досвіду складання бізнес-планів за міжнародними та європейськими стандартами. Констатується, що існують різні методи написання бізнес-планів, які спираються на державні, місцеві, національні чи міжнародні стандарти. Більшість методів розроблено шляхом адаптації міжнародних стандартів бізнес-планування до національних практик. Зокрема, в межах цього дослідження увагу зосереджено на методології складання бізнес-планів відповідно до стандартів Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку – UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), Європейського банку реконструкції та розвитку (European Bank of Reconstruction and Development), програм технічної допомоги для СНД – TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), а також принципів міжнародної мережі фірм-членів KPMG International (KPMG International Cooperative). Представлено структуру бізнес-планів за цими стандартами, а також надано коротку характеристику кожному з них. Крім того, зазначено, що на вітчизняних підприємствах є певні проблеми з реалізацією бізнес-планів, пов'язані, насамперед, з розглядом лише одного або декількох розділів бізнес-планів, ігноруючи важливість інших. За результатами дослідження робиться висновок про те, що при розробці бізнес-планів українські підприємства мають зосереджуватись не лише на фінансових аспектах планування діяльності, а й приділяти належну увагу іншим розділам структури бізнес-плану, оскільки кожен з них несе свою важливу для інвестора інформацію (насамперед, це стосується розділу із планування ризиків, який, на жаль, часто виявляється недостатньо розробленим вітчизняними компаніями).

Ключові слова: бізнес-план; міжнародні стандарти; бізнес-ідея; бізнес-планування; управління проєктами.

Nina A. Krakhmalova, Yevhenii V. Khvoshchenko
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
EUROPEAN STANDARDS IMPLEMENTATION PRACTICES
IN DEVELOPING A BUSINESS PLAN

The article seeks to explore the importance and relevance of developing a business plan for any type of enterprise activities putting a primary focus on the key objectives a well-designed business plan can address. In particular, it is noted that effective business planning contributes to ensuring sustainability of a business entity, thus attaining its better performance as well as enhancing competition in the market in which a business operates. It is emphasized that having a business plan is critical to any enterprise, especially while launching a new project or area of business, since business plan is viewed as a critical tool in delivering a feasibility study and providing a forecast on business project development. The key priority of the research agenda is studying best practices in

business planning according to international and European standards. It is observed that there is a whole range of different methods of writing successful business plans based on government, local, national or international standards. From this perspective, most methods were developed by adapting international business planning principles to national settings. In particular, within the framework of this study, the paper is focused on a business plan methodology in accordance with UNIDO and the European Bank of Reconstruction and Development standards, TACIS programmes as well as the KPMG International Cooperative principles. The study suggests a business plan structure in compliance with the above standards along with providing a brief overview of each of them. Apart from this, it is argued that domestic enterprises often face certain problems in implementing their business plans resulted primarily from considering the one or another aspect of the document, thus ignoring the importance of others. Based on the research findings, it is concluded that when developing business plans Ukrainian enterprises should focus not only on the financial aspects of activity planning but also mind the significance of other sections of the business plan structure, since each of them offers its own important information for the investor (in particular, this refers to the section on risk planning which is often underestimated by domestic companies).

Keywords: *business plan; international standards; business idea; business planning; project management.*

Вступ. На сьогоднішній день, враховуючи нестабільність факторів зовнішнього середовища, перед кожним підприємством постає питання розробки оптимальної стратегії розвитку. Важливим елементом стратегічного планування, що може забезпечити швидку та ефективну відповідь підприємства на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, є бізнес-планування, завдяки якому підприємство може розробити стратегію розвитку з механізмом можливих напрямів змін. Отже, слід сказати, що важливість та необхідність розробки бізнес-плану обумовлюються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Якісно розроблений бізнес-план, з урахуванням усіх аспектів та особливостей діяльності, може стати важливою ланкою у стратегічному плануванні розвитку підприємства. Особливо слід зазначити, що наявність якісного бізнес-плану дозволить отримати більший обсяг інвестицій, врахувати всі можливі ризик, з якими може зіштовхнутись підприємство, при стратегічному плануванні своєї господарської діяльності. Враховуючи ринкову систему діяльності підприємств, бізнес-план є потужним, дієвим та важливим інструментом в розвитку та діяльності підприємств, як в питанні плануванні так і в напрямку виконання планів, оскільки допомагає аналізувати, контролювати та оцінювати успішність бізнесу під час реалізації проєкту.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Багато зарубіжних та вітчизняних вчених присвятили свої роботи питанню актуальності та складання бізнес-планів в підприємницькій діяльності: Р.Р. Білик, З.С. Варналій, З.С. Васильців, К. Барроу, Р. Браун, Е.А. Зінь, В.М. Зарубінський, О.С. Кваша, Р.Л. Лупак, С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, В.В. Фоміна, Г.О. Швиданенко та інші. Вчені-економісти, які присвятили в свої працях методологію бізнес-планування: Т.Є. Воронкова, В.А. Вишневська, Т.Г. Васильців, В.Ф. Гамалій, І.З. Должанський, Е.С. Зигель, Л.В. Ноздрін, Д.С. Карні, В.А. Морошкін, Б.Р. Форд, О.С. Хачатурян та інші.

Мета дослідження. Мета даної наукової роботи полягає в дослідженні міжнародних та європейських стандартів до складання бізнес-плану.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Бізнес-план є дуже важливим та стратегічним інструментом для підприємців. Хороший бізнес-план не тільки допомагає підприємцям зосередитися на конкретних кроках, необхідних для реалізації бізнес-ідей, але також допомагає їм досягати короткострокових і довгострокових цілей. Бенджамін Франклін одного разу сказав: «Якщо ви не вмієте планувати, ви плануєте зазнати невдачі».

Бізнес-план є важливою складовою будь-якого стратегічного планування бізнесу. Він охоплює значний часовий проміжок, який зазвичай охоплює від трьох до п'яти років. Деякі плани можуть тривати довше; однак одна головна відмінність між бізнес-планом і стратегічним планом полягає в тому, що останній містить усі загальні цілі підприємства. Навпаки, бізнес-план зосереджується лише на одній конкретній меті, пов'язаній із створенням і розвитком нового підприємства чи напряду для існуючого бізнесу [1, с. 267].

Бізнес-план організації зосереджений виключно на розвитку, тоді як стратегічний план може включати інші типи організаційних стратегій. По-друге, на відміну від стратегічного плану, який зазвичай є планом із дедалі довшим часовим горизонтом, бізнес-план має чітко визначений часовий горизонт. По-третє, у бізнес-плані функціональні компоненти (плани виробництва, маркетингу тощо) набагато важливіші, ніж у стратегічному плані, вони є цілісною, збалансованою частиною структури бізнес-плану.

Бізнес-план є своєрідним інструментом комунікації, який використовується для отримання інвестиційного капіталу від фінансових установ або кредиторів. Також бізнес-план, може використовуватися для того, щоб переконати людей працювати на підприємстві, отримати кредит від постачальників та залучити потенційних клієнтів.

Якісний бізнес-план дає змогу ефективно вирішити такі завдання:

- 1) обґрунтувати доцільність та економічну вигоду нових напрямків, яке обирає підприємство;
- 2) завдяки інструментам бізнес-плану можна чітко визначити очікувані фінансові результати, від обраного напрямку діяльності;
- 3) визначити джерела фінансування даного напрямку діяльності підприємства (реалізації стратегічних напрямків);
- 4) визначити чіткі терміни реалізації стратегічних цілей підприємства;
- 5) ефективного підбору персоналу для реалізації бізнес-плану підприємства [2, с.91].

На міжнародних інвестиційних і фінансових ринках встановлені певні стандарти і методи для підготовки бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань та інвестиційних меморандумів. В табл. 1 представлено основні методичні підходи до розробки бізнес-плану за міжнародними та європейськими стандартами.

Таблиця 1

**Основні методичні підходи до розробки бізнес-плану
за міжнародними та європейськими стандартами**

№	Методичний підхід	Коротка характеристика
1	UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку	Методика була опублікована в 1978 р. як рекомендація щодо впровадження вимог та стандартів для оцінки проектів у країнах, що розвиваються. Стандарт UNIDO є найпопулярнішим і поширеним стандартом бізнес-плану в країнах СНД. Його можна успішно використовувати для стартапів (англ. Startup – нещодавно створений або навіть незареєстрований бізнес, який планує побудувати бізнес на інноваційній основі, який ще не вийшов на ринок або тільки починає виходити на ринок, але має обмежені ресурси), а також для середнього та малого бізнесу.
2	ЄБРР – (European bank of reconstruction and development)	Європейський банк реконструкції та розвитку по суті є інвестиційною установою, покликаною підтримувати ринкову економіку країн Центральної Європи та Азії. Він був створений у 1991 році за участю 60 країн і деяких міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції та розвитку є одним із найбільших інвесторів у Європі та Центральній Азії.

Закінчення табл. 1

№	Методичний підхід	Коротка характеристика
3	TACIS – (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) технічна допомога Співдружності Незалежних Держав	Однією з програм, запропонованих Європейським Союзом з метою допомоги країнам СНД є TACIS. Розроблена на початку 90-х років у Західній Європі, вона сприяє розвитку міцних економічних та політичних зв'язків як між самими країнами колишнього Радянського Союзу, так і між Західною та Східною Європою загалом. Головною метою програми TACIS є створення спільноти, заснованої на економічному процвітанні та політичних свободах країн-партнерів. Програма спеціально розроблена з урахуванням додаткової допомоги у досягненні цього завдання.
4	KPMG – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative)	KPMG є міжнародною аудиторською компанією зі штаб-квартирою в Амстердамі та однією з «Великої четвірки» аудиторських фірм світу. KPMG забезпечує фінансування конкретних інвестиційних проектів і комплексних планів розвитку бізнесу, а також розробляє плани впровадження найбільш прибуткових методів фінансування.

Джерело: складено автором на основі джерел [6–8, 10].

Розглянемо структуру бізнес-плану за кожною із представлених методичних підходів (табл. 2).

Таблиця 2

Структура бізнес-планів за міжнародними стандартами

№	Методичний підхід	Структура бізнес-плану
1	UNIDO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії. 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.
2	ЄБРР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Історія підприємства та сучасний стан, у період розробки бізнес-плану. 3.2. Аналіз поточної підприємницької діяльності. 3.3. Опис власників, керівників, персоналу підприємства та працівників. 3.4. Поточна підприємницька діяльність. 3.5. Фінансовий стан підприємства за останній період. 3.6. Кредити. 4. Проект. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Коротка, лаконічна інформація про проект. 4.2. Інвестиційний план проекту.

Закінчення табл. 2

№	Методичний підхід	Структура бізнес-плану
		4.3. Оцінка конкурентних переваг та ринку, в якому планується реалізація проєкту. 4.4. Опис виробничого процесу, який необхідний для реалізації проєкту. 4.5. Фінансовий план. 4.6. Екологічна оцінка реалізації проєкту. 5. Фінансування. 5.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3. SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6. Додатки.
3	TACIS	1. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. 2. Система управління бізнесом. 3. Опис кадрового ланцюжка. 4. Процес узгодження і прийняття рішень. 5. Опис керівного складу з послужним списком
4	KPMG	1. Резюме. 2. Продукція та послуги. 3. Аналіз ринку і галузі. 4. Цільові ринки. 5. Стратегії реклами і просування. 6. Управління; 7. Фінансовий аналіз. 8. Додатки.

Джерело: складено автором на основі джерел [6–8, 10].

Дослідження структур, запропонованих у методиках, вказує на наявність окремих структурних компонентів бізнес-плану майже у всіх методичних підходах, а саме: меморандум про конфіденційність; резюме; ризики; фінансова, організаційна та інвестиційна складові. Ці елементи можна назвати основними структурними елементами. Відповідно, для здійснення ефективного процесу бізнес-планування, бізнес-план потрібно структурувати в три основні блоки: фінансовий, маркетинговий та організаційний блок. У розділі маркетингу формуються дані, які потім будуть використані для розробки фінансового плану, тобто його доходної частини, а в блоці «Організація», навпаки, витрати у фінансовому плані. Фінансовий блок консолідує всі дані, що цікавлять інвесторів. У самому фінансовому блоці зазначається: ймовірна рентабельність проєкту, яку можна пояснити плануванням витрат і доходів; сума інвестованих коштів і термін їх окупності, що пояснюється потоком коштів; стійкість проєкту – розраховані фінансові показники для пояснення.

Що стосується вітчизняних досягнень, то у 2006 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) розробило методичну пропозицію щодо розробки бізнес-планів підприємств. Метою даних методичних рекомендацій є спроба уніфікувати методики формування бізнес-планів вітчизняними підприємствами та сприяти формуванню довгострокових планів розвитку підприємства [3]. У 2010 році Державне агентство з

інвестицій та розвитку також розробило методичні рекомендації до бізнес-плану інвестиційних проектів. Метою цих методичних рекомендацій є забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів у сфері інвестицій та інвестиційних проектів. Структура та методологія розробки бізнес-планів за цим стандартом відповідає стандартам UNIDO [4].

В Україні реалізувати підприємствам бізнес-плани проблематично, це пов'язано з тим, що його ініціатори (ті хто пропонує бізнес-ідею) часто мають неправильне уявлення про його створення. Але це велика помилка, бо краща реалізація бізнес-ідеї, шляхом створення якісного бізнес-плану, дозволяє більшій кількості інвесторів розглянути можливість фінансування проекту.

Одним із найпоширеніших проблемних питань у реалізації бізнес-плану питань є обсяг роботи, який ініціатор очікує отримати від розробника. Ініціатор бізнес-ідеї або розробники не мають достатніх знань з питань бізнес-планування та надають бізнес-ідею без чіткого числового обґрунтування, що може негативно вплинути на прийняття рішень інвесторами. Крім того, багато ініціаторів та розробників бізнес-плану часто розглядають фінансовий модуль як основний модуль бізнес-плану, але це знижує якість бізнес-плану, що впливає на сприйняття бізнес-плану інвесторами. Адже окрім розрахованих економічних ефектів, має бути ще й детальний аналіз ринку, який покаже оптимальну реалізацію проекту не лише за фінансовими результатами, а й за аналізом конкурентів та потенційних споживачів. Крім того, бізнес план розробляється як і для інвесторів, так і для внутрішніх користувачів, які приймають участь в його реалізації. Тому в цьому випадку потрібно детально розглянути організаційний підрозділ, який демонструє фактичний план дій для досягнення запланованих результатів.

Одним із проблемних моментів складання якісного бізнес-плану для українських підприємств є відсутність ретельного аналізу ризиків. Часто люди використовують шаблон, не адаптуючи його до конкретної ситуації, це може спричинити серйозні проблеми, оскільки ризики можуть бути неправильно визначені та сплановані. Крім того, необхідно створити план із конкретними заходами для усунення або пом'якшення потенційних ризиків, з розрахунком того, які фінансові втрати понесе підприємство при виникненні ризику або його попередженню.

Висновки. Кожен новий проект повинен мати власний бізнес-план, в якому чітко викладено план дій організації та зазначаються керівні принципи побудови обраної моделі. Бізнес-план повинен містити всю техніко-економічну інформацію та показники, опис зав'язків з постачальниками та діловими партнерами, конкретні проектні та будівельні розрахунки, показники виробництва нової продукції. Його можуть використовувати підприємства, які вже займаються виробництвом або наданням послуг, для розвитку нових сфер організаційної індустрії. Необхідність у бізнес-плані є абсолютною, оскільки він передбачає пошук альтернативних ринків збуту в умовах зниження виробництва та споживання, що може покращити економіку організації. Він використовується для всіх видів діяльності і необхідний як підприємцям-початківцям, так і великим відомим організаціям. Якщо є бізнес-план, в якому вказана модель майбутнього підприємства, кожен керівник зможе побачити всі витрати на участь у проекті. Бізнес-план дозволяє визначити проблеми, які можуть виникнути під час реалізації обраної стратегії, і знайти шляхи їх вирішення.

В сучасних умовах діяльності українських підприємств бізнес-планування повинно бути обов'язковим елементом підприємницької діяльності. Створити універсальний бізнес-план, який би завжди працював – неможливо. Зміст і структура бізнес-плану залежить від його цільової аудиторії, яка, в свою чергу, залежить від мети його розробки – залучення

зовнішнього капіталу, спілкування з діловими партнерами, виявлення перешкод і проблем, удосконалення бізнес-стратегії чи тактики, системи управління бізнес-планом, тощо.

References

1. Kvasha, O. S., Fomina, V. V. (2017). Biznes-planuvannya u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury [Business planning in the organization: European standards, basic methodological approaches and basic procedures]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, 12, 268–275 [in Ukrainian].
2. Kondratiuk, O. M., Pshenychnyi, V. I. (2019). Biznes-planuvannya v pidpriemnytskomu seredovyshchi: teoretychnyi aspekt [Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 26, 90–94 [in Ukrainian].
3. Metodichni rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsiinykh proektiv [Methodological recommendations for the development of business plans for investment projects: order of the State Agency of Ukraine for Investments and Development dated August 31, 2010 No. 73]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> [in Ukrainian].
4. Metodichni rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv [Methodological recommendations for the development of a business plan of enterprises: order of the Ministry of Economy of Ukraine dated September 6, 2006 No. 290]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> [in Ukrainian].
5. Abdullah, R. (2020). Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*, 20(2), 164–176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>.
6. UNIDO business plan development methodology. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf.
7. KPMG: official website. URL: <http://www.kpmg.com>.
8. Methodology for developing a business plan of the European Bank for Reconstruction and Development. URL: <http://www.ebrd.com/about.shtml>.
9. Nunn, L., McGuire, B. (2010). The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business &*

Література

1. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275.
2. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 90–94.
3. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів: наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.
4. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.
5. Abdullah R. Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*. 2020. № 20(2). P. 164–176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>.
6. UNIDO business plan development methodology. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf.
7. KPMG: official website. URL: <http://www.kpmg.com>.
8. Methodology for developing a business plan of the European Bank for Reconstruction and Development. URL: <http://www.ebrd.com/about.shtml>.
9. Nunn L., McGuire B. The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business*

Economics Research (JBER), 8(2). DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>.
10. TACIS business plan standards. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_92_54.

& *Economics Research* (JBER). 2010. № 8(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>.
10. TACIS business plan standards. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_92_54.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО ПОДАННЯ РУКОПISУ СТАТЕЙ наукового фахового видання

«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» (JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Редакційна колегія видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» (далі – Журнал) приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією Журналу і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПISІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію Журналу:

(ЕТАП 1) Подаються 2 електронних файли рукопису на електронну адресу econvistnyk@knutd.edu.ua:

– один файл – в текстовому редакторі *Microsoft Word for Windows* (версії 97/2000/XP/2003).

Назва файлів: *Прізвище_statja_ukr.docx* та *Прізвище_statja_ukr.pdf*

В темі листа обов'язково вказується: Стаття у «Журнал стратегічних економічних досліджень».

- Другий файл – сканована копія заяви на перевірку на ознаки академічного плагіату.

Після отримання електронного примірника рукопису наукової статті, редакція направляє підтвердження щодо прийняття матеріалів на анонімне рецензування (у разі результату на ознаки академічного плагіату менше 9,99% схожості у Системі «Unicheck»). У разі необхідності редакція направляє автору (-ам) пропозиції врахувати зауваження при підготовці статті та доопрацювати її.

(ЕТАП 2) Остаточо, після доопрацювання, до редакції подаються:

1) 1 узгоджений електронний варіант статті (файл – Word формату). Назва файлу: *Прізвище_statja_ukr.docx*;

2) відомості про автора (-ів) (укр. та англ. мовами): ПІБ, вчений ступінь та звання, місце роботи (навчання), посада, місто, телефон, e-mail.

Назва файлу: *Прізвище_vidom.docx*;

3) угоду про публікацію з автором (-ами) статті про авторські права;

4) оригінал платіжного документа, який засвідчує оплату за публікацію. **ОПЛАТА ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПІСЛЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТАТТІ ДО ДРУКУ.**

Відсутність зазначеного вище, а, також, відсутність підписів авторів або узгоджуваних віз, невідповідність вимогам засобу комунікації, наявність орфографічних, граматичних та стилістичних помилок, нехтування необхідністю дотримання лексичних, граматичних і стилістичних норм мови перекладу – є підставою для відмови в опублікуванні статті.

Датою надходження рукопису статті в редакцію вважається дата надсилання її **кінцевого варіанту**. Номер журналу, в якому публікуються подані матеріали, визначається редакцією Журналу. До друку приймаються рукописи, які раніше не були опубліковані в друкованих та електронних виданнях. Передрук та інше використання публікацій журналу здійснюється тільки за погодженням з редакцією та обов'язковим посиланням на джерело.

ПОСЛІДОВНІСТЬ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТАТТІ:

УДК: Times New Roman, кегль – 12 pt, без абзацу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по лівому краю, прописними літерами;

Український анотаційний блок:

ІМ'Я по-БАТЬКОВІ ПРИЗВИЩЕ автора (-ів): Times New Roman, кегль – 12 pt, без відступу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині;

Назва установи (закладу): Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, без відступу, вирівнювання по ширині;

НАЗВА СТАТТІ: Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, прописні, напівжирні, без відступу, вирівнювання ширині.

Анотація не менше 1800 знаків: Times New Roman, кегль – 11 pt, курсив, з абзацним відступом – 1,25 см, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині.

Ключові слова: назва – *напівжирний курсив*, Times New Roman, кегль – 11 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см; перелік ключових слів: 5–6 слів чи словосполучень, Times New Roman, кегль – 11 pt, вирівнювання по ширині.

Порожній рядок.

Основний текст статті: Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см, вирівнювання по ширині.

Наукова стаття передбачає таку **послідовність** структурних елементів **текстової частини**:

- постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;

- всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;
- всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;
- всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;
- посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;
- посилання на власні публікації є небажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

- якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

- вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

- всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

- у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;
- таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;
- всі рисунки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;
- список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки. Окремо подається References списку літератури, оформленого за вимогами: транслітерація з укр – <http://www.slovnuk.ua/services/translit.php>; транслітерація з рос. – <https://translit.net/>)

Застосування автоматичного перекладу наукового тексту (статті, анотації, тощо) НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ. Переклад (статті, анотації, тощо) має бути належної якості.

Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.

Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику. **Статті, оформлені без дотримання зазначених вимог, розглядатися не будуть.**

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



Грищенко Іван Михайлович

доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Заслужений працівник освіти України, ректор Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7572-4757>

Scopus Author ID: 36175765200

ResearcherID: R-7440-2016

E-mail: gryshchenko.i@knuud.edu.ua



Бєбко Світлана Вікторівна

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

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

Scopus Author ID: 57221106244

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



Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна

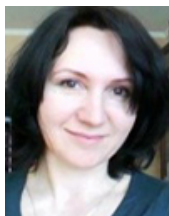
доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4458-2984>

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

E-mail: glm5@ukr.net



Гончаренко Ірина Миколаївна

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

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

Scopus Author ID: 57147190200

Researcher ID: Q-6115-2016

E-mail: ig75dv@gmail.com



Городецький Юрій Дмитрович

заступник директора з питань маркетингу, ТОВ «Хайсенс Україна», Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3555-8234>

ResearcherID: FRK-6547-2022

E-mail: gorodetsky9535@gmail.com



Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8176-1850>

Scopus Author ID: 57213604377

ResearcherID: M-8356-2018

E-mail: zolkover.ao@knuud.edu.ua



Касумов Теймур Анатолійович

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

E-mail: mutabor777@ukr.net

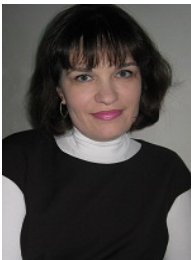


Коваленко Дмитро Іванович

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0853-0546>

E-mail: kovalenko.di@knutd.edu.ua



Кононенко Ганна Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4033-8538>

Scopus Author ID: 57208315967

ResearcherID: T-2028-2017

E-mail: kononenko.gi@knutd.edu.ua



Крахмальова Ніна Анатолівна

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

<https://orcid.org/0000-0003-4242-8032>

ResearcherID: Q-3085-2016

E-mail: krakhmalova.na@knutd.edu.ua



Маргасова Вікторія Геннадіївна

доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, проректор з наукової роботи, Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8582-2158>

Scopus Author ID: 57202906268

Researcher ID: D-3198-2015

E-mail: viktoriya.margasova@gmail.com



Шкода Дмитро Миколайвич

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
головний спеціаліст відділу цифрових каналів зв'язку Департаменту маркетингу
АТ «УКРСИББАНК», Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-5025-1946>

E-mail: dshkoda@gmail.com



Шкода Мар'яна Сергіївна

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

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

Scopus Author ID: 53864082500

ResearcherID: P-9801-2016

E-mail: mlomova@ukr.net

ЖУРНАЛ
стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 05.09.2022. Формат 60×84 1/8.
Ум. друк. арк. 12,54. Облік. вид. арк. 9,82. Наклад 100 пр. Зам. 1823.

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

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

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

JOURNAL
of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko Liudmyla

Responsible for printing

OVECHKINA Liliia

Printing proof 05.09.2022. Format 60×84 1/8.
Conditional sheet 12.54. Calculated sheet 9.82. Circulation 100 copies. Order N 1823.
KNUTD Instant Printing Department.
Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПР, 19.04.2021.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.