

ISSN 2074-5362 (print)
ISSN 2522-9702 (online)
DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35



УНІВЕРСИТЕТ імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

EUROPEAN VECTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

**Виходить 2 рази на рік
Заснований у жовтні 2005 р.**

№ 2 (35) 2023

**Дніпро
2023**

РЕДАКЦІЙНА РАДА

*Голова редакційної ради – С.Б. Холод,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

*Заступник голови редакційної ради – А.О. Задоя,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

Члени редакційної ради

*С.Б. Вакарчук, доктор фізико-математичних наук,
професор (Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
А.А. Степанова, доктор філологічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
Н.П. Волкова, доктор педагогічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

*Головний редактор – І.В. Тараненко,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

*Заступник головного редактора – А.О. Задоя,
доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

Члени редколегії

*Т.М. Болгар, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
Л.А. Величко, кандидат наук з державного управління,
доцент (Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара).
Л.О. Корчевська, доктор економічних наук, професор
(Херсон).
Г.О. Крамаренко, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
С.В. Кузьмів, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
О.О. Меліх, доктор економічних наук професор
(Одеський національний технічний університет, Одеса).
Г.Я. Митрофанова, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.С. Момот, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
В.А. Ткаченко, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).
С.Б. Холод, доктор економічних наук, професор
(Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро).*

EDITORIAL COUNCIL

*Head of Editorial Council – Sergiy Kholod,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

*Deputy Head of Editorial Council – Anatolii Zadoia,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

Members of Editorial Council

*Sergiy Vakarchuk, Doctor of Physical and Mathematical
Sciences, Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Anna Stepanova, Doctor of Philology, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Nataliia Volkova, Doctor of Pedagogy, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

EDITORIAL BOARD

*Chief Editor – Iryna Taranenko,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

*Deputy Chief Editor – Anatolii Zadoia,
Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

Editorial Board Members

*Tetiana Bolgar, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Liudmyla Velychko, Ph.D. in Public Administration,
Associate Professor (Oles Honchar Dnipro National
University).
Liliia Korchevska, Doctor of Economics, Full Professor
(Kherson).
Galyna Kramarenko, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Sergiy Kuzminov, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Olena Melikh, Doctor of Economics, Full Professor
(Odesa National University of Technology, Odesa).
Ganna Mytrofanova, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Volodymyr Momot, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Valentyna Pavlova, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).
Volodymyr Tkachenko, Doctor of Economics,
Full Professor (Alfred Nobel University, Dnipro).
Sergiy Kholod, Doctor of Economics, Full Professor
(Alfred Nobel University, Dnipro).*

МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА

К. Грібінча, PhD, доцент
(Республіка Молдова).

Л.М. Сембієва, доктор економічних наук, професор
(Республіка Казахстан).

Б. Сова, PhD (Республіка Польща).

Саураб Чандра, PhD (Індія).

З. Чекаревац, доктор технічних наук, професор,
"МБ" Університет (Белград, Сербія).

Б. Шлюсарчик, доктор економічних наук, професор
(Республіка Польща).

INTERNATIONAL EDITORIAL COUNCIL

Corina Gribincea, PhD, Associate Professor
(Republic of Moldova).

Liazzat Sembiyeva, Doctor of Economics, Full Professor
(Kazakhstan).

Bożena Sowa, PhD (Poland).

Saurabh Chandra, PhD (India).

Zoran Cekerevac, Dr., Full Professor (IT)
(Republic of Serbia).

Bogusław Ślusarczyk, Doctor of Economics, Full Professor
(Poland).

Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради
Університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 9 від 12 грудня 2023 р.).
Свідцтво про державну реєстрацію
КВ № 22575-12475 ПР від 15.02.2017 р.

Програмні цілі – висвітлення результатів новітніх досліджень та актуальних досягнень у галузі економічної науки і підприємництва на шляху реалізації європейського вибору України. Для економістів, вчених, студентів та аспірантів, усіх тих, хто цікавиться сучасними напрямками розвитку європейської економіки. Статті публікуються українською, англійською і польською мовами.

Журнал «European Vector of Economic Development»
затверджено у Переліку наукових фахових видань
за категорією «Б»

рішенням Атестаційної колегії Міністерства освіти
і науки України (наказ № 886 від 2 липня 2020 р.).

Журнал «European Vector of Economic Development» зареєстровано у міжнародних наукометричних базах і директоріях Ulrich's Periodicals Directory, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Index Copernicus, індexується в Google Scholar та інформаційно-аналітичній системі Національної бібліотеки України імені Вернадського.

Журнал внесено до Державного
Ресстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення № 887 Протоколу № 21 Засідання
Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення
від 14 вересня 2023 р.)

Ідентифікатор медіа: R30-01314

Редакція не обов'язково поділяє точку зору автора і не відповідає за фактичні або статистичні помилки, яких він припустився.

Усі права застережені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою авторів і редакції. При передрукуванні посилання на «European Vector of Economic Development» обов'язкове.

Комп'ютерна верстка *А.Ю. Такій*

Підписано до друку 28.12.2023. Формат 70×90/16.
Ум. друк. арк. 12,97. Тираж 300 пр. Зам. № .

Адреса редакцій та видавця:
49000, м. Дніпро,
вул. Січеславська Набережна, 18.
ВНЗ «Університет
імені Альфреда Нобеля»
Тел./факс (056) 720-71-54.
e-mail: rio@duan.edu.ua

Віддруковано
у ТОВ «Роял Принт».
49052, м. Дніпро,
вул. В. Ларіонова, 145.
Тел. (056) 794-61-05, 04
Свідцтво ДК № 4765
від 04.09.2014 р.

ЗМІСТ

<i>Болгар Т.М., Корчагіна Л.Ф.</i>	Розробка науково-методичних засад недопущення ESG-мімікрії суб'єктами господарювання DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-16
<i>Zadoia A.O.</i>	Economic consequences of Ukraine's access to the European Union DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-219
<i>Кузьмінов С.В., Бевза М.О.</i>	Стратегії макрорегіональних інтеграційних об'єднань на прикладі АСЕАН DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-330
<i>Legeza D., Sokil Ya., Kulish T.</i>	Strategy of SME's development in industry and engineering DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-443
<i>Лимонова Е.М., Денисенко Д.О.</i>	Європейські автомобільні ТНК: аналіз діяльності та фактори впливу на їх ринкові стратегії DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-554
<i>Mahdich A.S., Zadoia O.A.</i>	Digital transformation policies to develop an effective ecosystem: the case of Ukraine DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-672
<i>Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А., Глухий А.О.</i>	Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-784
<i>Павлова В.А., Мешал О.Ю.</i>	Шляхи підвищення якості обслуговування у мережевому ритейлі DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-8101
<i>Федулова С.О.</i>	Забезпечення балансу між цілями сталого розвитку, конкурентоспроможністю та енергетичною безпекою DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-9113
<i>Яременко С.С., Тараненко І.В., Шевченко В.М., Кузьменко М.О.</i>	Інфлюенс-маркетинг як ефективний інструмент залучення споживачів DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-10125

CONTENTS

<i>Bolgar T., Korchahina L.</i>	Development of scientific and methodological principles for preventing ESG-mimicry by business entities DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-1.....	6
<i>Zadoia A.</i>	Economic consequences of Ukraine's access to the European Union DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-2	19
<i>Kuzminov S., Bevza M.</i>	Strategies of macro-regional integration associations on the example of ASEAN DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-3.....	30
<i>Legeza D., Sokil Ya., Kulish T.</i>	Strategy of SME's development in industry and engineering DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-4	43
<i>Lymonova E., Denysenko D.</i>	European automotive TNCS: analysis of activities and factors of influence on their market strategies DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-5.....	54
<i>Mahdich A., Zadoia O.</i>	Digital transformation policies to develop an effective ecosystem: the case of Ukraine DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-6	72
<i>Mytrofanova H., Yevtushenko O., Hlukhyi A.</i>	The role of achievement success motivation in the process of professional formation of potential manager-leaders DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7.....	84
<i>Pavlova V., Meshal O.</i>	Ways of improving service quality in network retail DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-8.....	101
<i>Fedulova S.</i>	Ensuring balance between goals of sustainable development, competitiveness and energy security DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-9.....	113
<i>Yaremenko S., Taranenko I., Shevchenko V., Kuzmenko M.</i>	Influence marketing as an effective tool for attracting consumers DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-10.....	125

УДК 658.114:330.3:159.947.23

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-1

Т.М. БОЛГАР,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту*

*Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0003-1066-249X>*

Л.Ф. КОРЧАГІНА,

аспірант

*Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0009-0000-5505-838X>*

РОЗРОБКА НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД НЕДОПУЩЕННЯ ESG-МІМІКРІЇ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У науковій статті досліджені питання деструктивних явищ у суспільстві, створення інформаційної асиметрії та викривлення фактично існуючого стану справ, дезінформація задля отримання неправочинних конкурентних переваг, іміджевих покращень та доступу до ESG-інвестицій, що нівелюють зусилля у досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР), вводить в оману інвесторів та дискредитує сутність ESG-активності підприємств/компаній і є прямим обманом споживачів та інших стейкхолдерів.

Надано визначення поняттю ESG-мімікрії з точки зору дії підприємств/компаній, спрямованих на створення хибної, неправдивої інформації щодо її корпоративної відповідальності, екологічної та соціальної активності.

Вивчення основ ESG-мімікрії, а також її застосування дає чітке розуміння підприємствам/компаніям наслідків її впливу. Саме усвідомлення даного аспекту створює принципову основу для успішного управління ESG-мімікрією, що складається з певних елементів: забезпечення інформаційної прозорості підприємства/компанії; активні комунікації зі стейкхолдерами, оскільки, як правило, саме у цих напрямках діяльності, ESG-мімікрія з'являється найчастіше і тут важливим елементом є контроль за комунікаціями у формі проведення ESG-аудиту, внутрішніх (незалежні директори підприємств/компаній) та зовнішніх механізмів (ESG-маркування).

Розглянуто та охарактеризовано основні методи маніпуляцій та форм ESG-мімікрії. На основі отриманих результатів дослідження розроблено і запропоновано заходи по їх недопущенню, а також запропоновані базові методи боротьби з ESG-мімікрією у розрізі стейкхолдерів.

Проведені дослідження дали змогу запропонувати науково-методичні засади по боротьбі з ESG-мімікрією, що включають у себе визначення форм та методів ESG-мімікрії, основних негативних наслідків від її використання для підприємства/компанії та рекомендації щодо недопущення ESG-мімікрії.

Ключові слова: *цілі сталого розвитку, ESG-активність підприємств/компаній, ESG-мімікрія, інформаційна асиметрія, стейкхолдери, корпоративна відповідальність*

JEL classification: *Q58, G24, M48*

The scientific article examines the issues of destructive phenomena in society, the creation of information asymmetry and the distortion of the actual state of affairs, disinformation for obtaining illegal competitive advantages, image improvements and access to ESG-investments, which nullify efforts to achieve the goals of sustainable development (SDG), introduces misleading investors and discredits the essence of ESG activity of enterprises/companies and is a direct deception of consumers and other stakeholders.

The concept of ESG-mimicry is defined from the point of view of the actions of enterprises/companies aimed at creating false, false information about its corporate responsibility, environmental and social activity.

Studying the basics of ESG mimicry, as well as its application, gives enterprises/companies a clear understanding of the consequences of its influence. It is the awareness of this aspect that creates a fundamental basis for successful management of ESG-mimicry, which consists of certain elements: ensuring information transparency of the enterprise/company; active communications with stakeholders, since, as a rule, it is precisely in these areas of activity that ESG-mimicry appears most often, and here an important element is control over communications in the form of an ESG audit, internal (independent directors of enterprises/companies) and external mechanisms (ESG labeling).

The main methods of manipulation and forms of ESG mimicry are considered and characterized. Based on the results of the study, measures to prevent them were developed and proposed, as well as basic methods of combating ESG-mimicry in terms of stakeholders were proposed.

The conducted research made it possible to propose scientific and methodological principles for combating ESG-mimicry, which include the definition of forms and methods of ESG-mimicry, the main negative consequences of its use for the enterprise/company, and recommendations for preventing ESG-mimicry.

Keywords: *sustainable development goals, ESG activity of enterprises/companies, ESG mimicry, information asymmetry, stakeholders, corporate responsibility*

JEL classification: *Q58, G24, M48*

Постановка проблеми. Процес управління недопущенням ESG-мімікрії має починатись з вивчення основ ESG-мімікрії, що включає в себе дослідження форм і методів мімікрії, а також основних її наслідків у контексті специфіки діяльності конкретного підприємства. Відзначимо, що форм і методів мімікрії існує велике різноманіття і вони можуть бути унікальними для конкретного підприємства. Важливою складовою вивчення основ ESG-мімікрії є чітке розуміння підприємством наслідків від її застосування.

Зростання рівня ESG-активності підприємств було викликане не лише власними етичними мотивами та бажанням зробити світ кращим, але і запитам з боку основних стейкхолдерів – клієнтів, контрагентів, інвесторів, держави тощо. Наприклад, за даними TerraChoice з 2009 р. кількість «зеленої» продукції зі сторони компаній зросла на 73 %. Але у той же час дослідження показали, що 95 % продуктів у Канаді та США, що позиціонують себе як «зелені», насправді у тій чи іншій формі не відповідали цьому [1].

Тож зворотною стороною цього важливого запиту стала поява феномену ESG-мімікрії. На сьогоднішній день це одна з основних проблем, що існують у сфері ESG-активності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика асиметрії інформації на сьогодні набуває особливо важливу наукову і практичну значимість. Все складнішими стають питання, що дають можливість визначити наслідки впливу інформації та її асиметрії на економічні процеси. Тому актуальною є необхідність у дослідженнях та розробках методів зменшення негативного впливу асиметрії інформації, як на діяльність суб'єктів господарювання, так і на економіку загалом.

Напрацювання лауреатів Нобелівської премії з економіки Дж. Акерлофа [2]; М. Спенса [3] та ін. заклали основи цієї теорії, а вже з другої половини XX століття багато науковців, зацікавлені цим напрямом дослідження,

внесли вагомий науковий доробок у вивчення цієї проблеми, що особливо загострюється під впливом періодичних фінансово-економічних криз і це, у свою чергу, актуалізує наукові дискусії щодо розвитку науково-методичних підходів, побудови системи регулювання інформаційної асиметрії економічних процесів у працях науковців, зокрема, Е. Абрахамсон, Ч. Парк [4]; Р. Адамс, Х. Мехран [5]; Ф. Боуен, Дж. Арагон-Корреа [6]; Б. Куадрадо-Бальєстерос, Ласаро, Родрігес-Аріза, Ізабель-Марія Гарсія-Санчес [7].

Метою статті є розробка та удосконалення теоретичних та методичних підходів по боротьбі з ESG-мімікрією, мінімізація негативних наслідків від її використання та недопущення ESG-мімікрії в управлінні підприємствами/компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. По суті мова йде про зусилля зі створення інформаційної асиметрії та викривлення фактично існуючого стану справ, що полягає в інформаційній підміні: слабка ESG-активність видається за сильну.

Слід зазначити, що поняття ESG-мімікрії виникло ще у 1986 р. – це було пов'язано з роботою Westerveld, який зауважив, що готельна індустрія, яка закликає клієнтів повторно використовувати рушники, насправді хоче банально зекономити витрати на їх прання [8].

Особливістю ESG-мімікрії є те, що її прояви та реалізація є різними, отже, і проявляються по-різному. Для того, щоб краще розуміти сутність ESG-мімікрії та розробити ефективні методи протидії, необхідно розглянути основні методи маніпуляцій:

- приховування частини інформації: компанії акцентують увагу на певних аспектах своєї ESG-активності, ігноруючи при цьому інші моменти, пов'язані з ними. Наприклад, стверджуючи, що електромобілі екологічно чисті, виробники «забувають» вказати на ті обсяги екологічної шкоди (викиди парникових газів, забруднення води, повітря, тощо), які були завдані довкіллю у процесі виробництва. У підсумку загальний позитивний ESG-ефект може бути в рази меншим, ніж ті негативні наслідки, що були спричинені його досягненням;

- використання бездоказових тверджень: компанії використовують інформацію, що не може бути швидко і легко перевірена на відповідність, або підтверджена третьою стороною (наприклад, у формі сертифікації) своєї ESG-активності. Наприклад, твердження, що продукція компанії після використання підлягає переробці, не містить деталей, яка частина фактично переробляється та у якому обсязі тощо;

- маніпуляція неоднозначністю трактувань: компанії активно користуються неоднозначністю трактувань понять, у тому числі за рахунок відсутності усталених дефініцій, включаючи нормативно визначені, на свою користь з метою викривлення сутності інформаційного посилання відносно фактичного стану справ. Наприклад, коли компанія вказує, що її продукція містить «лише натуральні інгредієнти», вона посиляє сигнал клієнтам про екологічність продукції. Але насправді до натуральних інгредієнтів можна віднести зокрема миш'як, уран, ртуть, формальдегід та ін.;

- використання нерелевантної інформації: компанії можуть надавати споживачеві правдиву, але нерелевантну інформацію. Наприклад, на покупців, що шукають екологічно кращі продукти, можуть бути спрямовані

такі інформаційні сигнали: даний продукт не містить фреону, а отже не завдає шкоди озоновому шару. Але ця інформація не є релевантною, оскільки на законодавчому рівні заборонений вміст фреону. Тобто це не було рішенням компанії, як частини її ESG-активності, зробити продукт без фреону. Компанія просто виконувала нормативні вимоги. Але розміщуючи відповідний надпис на упаковці товару, вона саме акцентує на те, що це було частиною її дій по досягненню сталого розвитку;

- створення ілюзії вибору меншого із двох проблем: компанії можуть маніпулятивно акцентувати увагу на елементах своєї ESG-активності у форматі відносного порівняння. Наприклад, зазначаючи, що їх продукт більш екологічний, ніж у конкурентів (і це може відповідати дійсності), але при цьому забуваючи додати, що у цілому даний продукт є шкідливим та неекологічним. Наприклад, економічні позашляховики: з одного боку вони дійсно приносять менше шкоди навколишньому середовищу, ніж звичайні позашляховики (на що і робиться акцент компанією), але з іншого боку, вони залишаються шкідливими для екології;

- використання неправдивої інформації: компанії надають інформацію про свою ESG-активність, яка не відповідає дійсності. Наприклад, маркують свій товар як «органічний» чи «екологічно чистий», не маючи на це жодних підстав;

- створення ілюзії схвалення компанії з боку третіх сторін: компанії в тій чи іншій формі (текст, зображення, тощо) справляють враження схвалення їх продукції чи дій третьою стороною (хоча насправді такого схвалення немає), але отримувачі такої інформації трактують її однозначно як позитивну ESG-активність компанії. Наприклад, наклеїти наліпку “Energy Star” на свою продукцію без фактичного проходження сертифікації на відповідність стандартам енергоефективності з боку компанії [9].

Отже, розглянувши прояви та реалізацію ESG-мімікрії, можемо зробити таке визначення: **ESG-мімікрія – це свідомі дії з боку підприємств/компаній, спрямовані на створення хибних інформаційних сигналів щодо екологічної та соціальної активності підприємств/компаній, а також її корпоративної відповідальності.**

Окрім наведених вище, можна виділити також:

- створення фальшивих надій: декларація перспективності певних ESG-зусиль, що у майбутньому мають прискорити прогрес у досягненні сталого розвитку, розуміючи при цьому, що насправді реалізація цих зусиль неможлива фізично, технологічно тощо;

- нагнітання страху: штучне завищення важливості тієї чи іншої проблеми чи певних ризиків, щоб ESG-активність компанії завдалася більш значущою;

- створення фальшивих очікувань: компанії можуть декларувати певні соціальні, економічні та інші ефекти від своєї ESG-активності, які в реальності досягнуті не будуть і базується на тому, що позитивний ефект від такого роду практики компанія отримає просто тут і зараз, а відсутність ефекту – це питання майбутнього [10, 11].

Виходячи з різноманіття технік ESG-мімікрії, а також значної кількості об'єктів її спрямування (по суті, під кожну з 17 ЦСР може бути, або вже створена та чи інші форма ESG-мімікрії), існують різні види ESG-мімікрії. У табл. 1 наведено узагальнення найбільш розповсюджених на сьогоднішній день видів ESG-мімікрії.

Таблиця 1

Найбільш розповсюджені форми ESG-мімікрії

Форма ESG-мімікрії	Опис	Приклади
Зелена мімікрія (green washing)	Практики створення неправдивих або оманливих тверджень про екологічні зусилля компанії у рамках яких компанія намагається виглядати більш екологічною, аніж вона є насправді	Класичним прикладом «зеленої» ESG-мімікрії є «дизельгейт» компанії Volkswagen, яка позиціонувала свої дизельні двигуни як екологічно чисті, шляхом підробки тестів на викиди. «Свідома колекція» від H&M – це ще один приклад «зеленої» мімікрії. Компанія стверджувала, що використовує сталі матеріали при створенні продукції, але була звинувачена в тому, що не надала достатніх доказів на підтримку цієї заяви
Блакитна мімікрія (blue washing)	Практики створення неправдивих або оманливих тверджень про методи сталого розвитку компанії, пов'язані з водою, водоймами, океаном	Прикладами можуть бути заяви компаній про зменшення споживання води, використання екологічних методів виробництва морепродуктів або підтримка зусиль зі збереження океану тощо. Показовим є кейс норвезьких компаній з вирощування лосося, які стверджували, що використовують «сталі» методи вирощування, але ці компанії були звинувачені у завданні шкоди навколишньому середовищу та активному використанні хімікатів
Рожева мімікрія (pink washing)	Удавання підтримки прав ЛГБТ (лесбійки, геї, бісексуали і трансгендери) без фактичного вирішення проблеми дискримінації	Американська мережа ресторанів швидкого харчування Chick-fil-A спонсувала парад гордості, але одночасно з цим здійснювала пожертвування організаціям, які виступають проти ЛГБТ
Мімікрія соціальної справедливості (woke washing)	Створення ілюзії залученості компанії до підвищення рівня соціальної справедливості без фактичного вирішення системних проблем або внесення значущих змін	Фонд Susan G. Komen декларував, що він співпрацює з компаніями, які виробляють продукти, що перешкоджають виникненню хвороб, зокрема пов'язаних з раком, але, разом з тим, не пожертвував кошти на дослідження раку молочної залози. Amazon нанесла надписи «Black Lives Matter» на свої вантажівки доставки, але одночасно з цим компанію було звинувачено у неналежному ставленні та поведженні зі складськими працівниками та у антипрофспілкових діях
Імпакт-вошинг (impact washing)	Зосередження уваги на незначних сталих впливах з метою прикриття відсутності дій з вирішення більш суттєвих питань	Nestle активно рекламували те, що їх продукція виробляється з дотриманням етичних принципів і є екологічно безпечною. При цьому продовжували отримувати інгредієнти від компаній, пов'язаних із вирубкою лісів і порушенням прав людини, а також активно застосовували у виробництві пальмову олію та інші інгредієнти, які часто пов'язані з екологічними та соціальними проблемами

Складено авторами

Відзначимо, що у табл. 1 наведено лише основні форми ESG-мімікрії, до яких можна додати ще, наприклад:

- гендерна: компанії удають, що забезпечують гендерну рівність, при цьому не вживаючи жодних конкретних дій у цьому напрямі. Наприклад, активно використовують тему рівних прав і можливостей як для чоловіків, так і для жінок, але при цьому в компанії фактично відсутня рівність в оплаті між жінками і чоловіками;
- мімікрія здоров'я: компанії позиціонують свою продукцію як «здорову» або «натуральну», в той час, як вона може містити небезпечні інгредієнти або негативно впливати на здоров'я;
- освітня мімікрія: компанії декларують значну активність у сфері освіти, наприклад, програми навчання/перепідготовки персоналу, які фактично відсутні або присутні суто формально;
- інноваційна мімікрія: компанії декларують активне впровадження сталих інновацій, але насправді вони відсутні або не мають використання.

Як бачимо, цей перелік можна продовжити, але виходячи з проаналізованих вище видів та форм ESG-мімікрії, а також основних методів її реалізації, нами було розроблено візуалізацію (рис. 1).

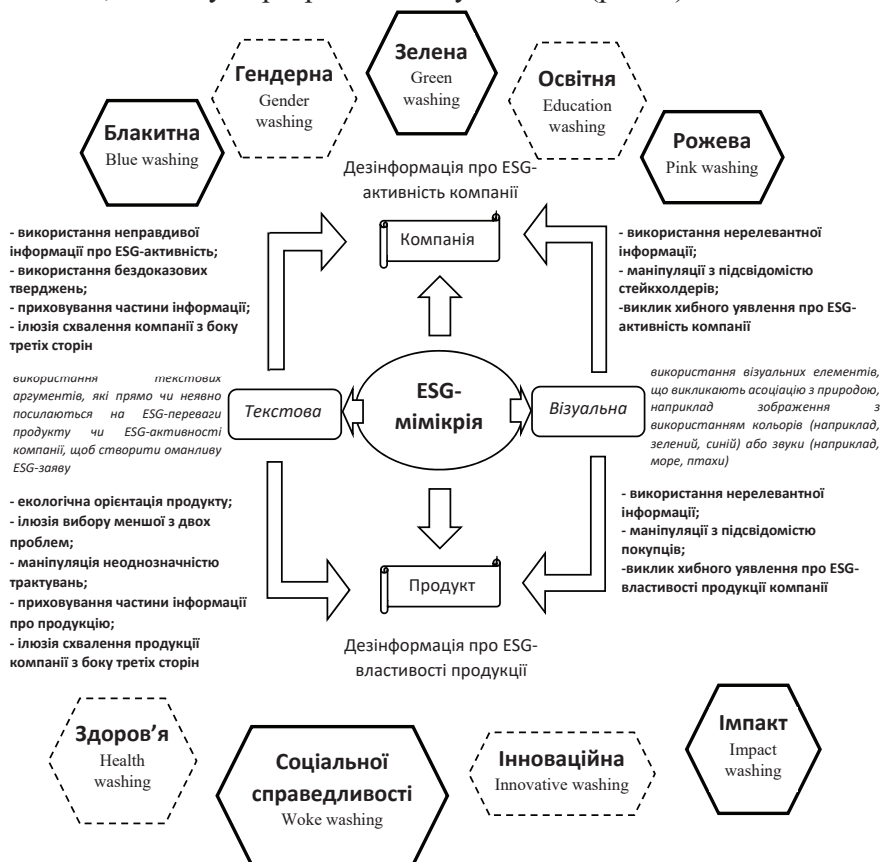


Рис. 1 ESG-мімікрія: форми, види, прояви
Створено авторами

Варто відзначити універсальний характер проблем ESG-мімікрії, тобто вона стосується не лише самої компанії, але і її стейкхолдерів. Відповідно засоби по її нівелюванню носять мультистейкхолдерський характер.

У табл. 2 нами запропоновано базові методи боротьби з ESG-мімікрією у розрізі окремих стейкхолдерів.

Таблиця 2

Базові методи боротьби з ESG-мімікрією в розрізі стейкхолдерів

Стейкхолдер	Метод боротьби:
Держава	– державне регулювання окремих аспектів ESG-активності компаній, у першу чергу мова йде про законодавче регулювання та певну стандартизацію даного типу активності; – законодавче регулювання ESG-звітності (як обов’язкової, так і добровільної); – розробка чітких дефініцій на рівні базової термінології: що таке ESG-активність, що таке корпоративна відповідальність, що таке «зелені» дії, «еко-продукція»; – механізми державного моніторингу комплаєнсу декларованої ESG-активності її фактичній відповідності; – забезпечення відповідальності за недобросовісні практики, включаючи штрафи та кримінальну відповідальність; – нормативне регулювання ESG-аудиту
Міжнародні організації	– незалежна сертифікація з боку третьої сторони: ESG рейтинги, нагороди, сертифікати. Наприклад, використання міжнародного стандарту енергоефективності споживчих товарів Energy Star; – провідні кредитно-рейтингові агентства могли б долучитись до ESG-експертизи та запровадити відповідні ESG-рейтинги по аналогії з рейтингами інвестиційної привабливості компаній
Компанії	– складання та оприлюднення ESG-звітності з боку компаній; – підвищення рівня транспарентності компанії, у тому числі шляхом публікації верифікованої інформації щодо її ESG-активності; – уникання надмірного використання «сталого» термінології (еко-продукт, екологічно чистий, натуральний тощо), особливо в тих випадках, коли є сумніви щодо її відповідності та існування можливості інтерпретувати інформацію неоднозначно; – впровадження стратегії сталого розвитку компанії, з розкриттям кожного з трьох ESG-вимірів; – фокус уваги на реальних ESG-впливах, які можна виміряти, оцінити тощо; – забезпечення ESG-комплаєнсу, тобто відповідності тих чи інших заходів досягненню прогресу в ЦСР; – впровадження інституту незалежних директорів чи спостережних рад в компанії
Колаборації стейкхолдерів	– компанії можуть поєднувати зусилля з державою, держава з академічним середовищем або міжнародними організаціями тощо з метою створення оптимальних практик, методологій, проведення досліджень, розробки рейтингів, реалізації спільних ініціатив з метою зниження можливостей з ESG-мімікрії та підвищення транспарентності ESG-активності; – колаборації академічних дослідників з іншими стейкхолдерами з метою перевірки декларованих ESG-зусиль з боку компанії та фактично досягнутих результатів

Закінчення табл. 2

Стейкхолдер	Метод боротьби:
Клієнти	– розповсюдження культури «сталого споживання» та підвищення інформаційної ініціативи з боку споживачів щодо ESG-активності компаній
Інвестори	– використання ESG-індексів як засобу розмежування традиційних та ESG-компаній; – створення ETF (біржовий інвестиційний фонд) на основі компаній, активно залучених у досягнення сталого розвитку
Активісти та неприбуткові громадські організації	– моніторинг ESG-даних компаній (звітність, корпоративний сайт, корпоративні акаунти в соцмережах тощо) та їх перевірка на відповідність фактичній активності та отриманим результатам; – створення «білих» і «чорних» списків компаній, тобто тих, що ведуть фактичну ESG-активність і тих, які займаються ESG-мімікрією

Складено авторами

Оскільки об'єкт цього дослідження підприємства/компанії, доцільним є більш детальний розгляд тих засобів та методів боротьби з ESG-мімікрією, що є у розпорядженні підприємства/компанії.

Базовим методом боротьби з ESG-мімікрією є забезпечення транспарентності компанії щодо її ESG-активності. У цьому плані ключовим елементом є ESG-звітність підприємств/компаній.

Важливою також є правильна комунікація з боку компанії, включаючи маркетинг та медіа-активність. У цьому плані окрему увагу варто приділяти доказовій базі тих положень, що виносяться на загал. Проведення власних повноцінних досліджень, використання вже існуючих академічних робіт тощо. Ключова роль у цьому має відводитись стейкхолдерам, при чому як зовнішнім, так і внутрішнім.

Розглянемо внутрішніх стейкхолдерів. Важливу роль у зниженні ESG-мімікрії відіграє внутрішній контроль на підприємстві. Варіантом підвищення його якості та ефективності є збільшення відсотку незалежних директорів, що позитивно впливає на рівень розкриття інформації і забезпечує уникнення застосування технік ESG-мімікрії [7].

Дослідження Abrahamson and Park (1994) показало, що за наявності ретельного контролю за діяльністю компанії з боку ради директорів, компанії більш схильні розкривати несприятливу інформацію, таким чином знижуючи інформаційну асиметрію та підвищуючи транспарентність, що є запорукою зниження рівня ESG-мімікрії [4].

При цьому Adams and Mehran (2012) довели, що збільшення розміру ради правління позитивно впливає на якість і рівень розкриття інформації [5].

Основними зовнішніми стейкхолдерами, що можуть сприяти зниженню ESG-мімікрії є міжнародні організації, держава, інвестори, контрагенти, зовнішні експерти тощо. Вище, у табл. 2 були розглянуті основні методи боротьби, що можуть використовувати стейкхолдери. Тому, окремо зупинимось на незалежних зовнішніх експертах.

Залучення зовнішньої незалежної експертизи є чи не найефективнішим варіантом боротьби з ESG-мімікрією. До цієї групи методів можна віднести еко-сертифікацію та ESG-маркування, комунікацію з неурядовими організаціями, які беруть на себе функції постачання інформації про екологічну ефективність та ініціативи сталого розвитку різних компаній, зовнішній аудит.

Ефективним методом боротьби з ESG-мімікрією, є додаткова еко-сертифікація продукції або більш ширше можна говорити про ESG-маркування. Мова йде про системи маркування продуктів і послуг та іншої активності, щоб вказати, на те, що вони були вироблені або надані в екологічно стійкий і відповідальний спосіб, тобто відповідають певному набору ESG-критеріїв (наприклад, екологічним стандартам). ESG-маркування має на меті надати стейкхолдерам чітку та достовірну інформацію про зусилля компанії у напрямі досягнення ЦСР, використовуючи у якості незалежного експерта третю сторону.

Результати проходження сертифікації (фактично незалежної експертизи на відповідність) можуть відображатись у вигляді маркування на упаковці або в маркетингових матеріалах, щоб вказати, що та чи інша активність компанії або її продукція відповідають стандартам сталого розвитку. Наприклад, наліпки на упаковці, що продукція зроблена з переробленого паперу, або є органічним продуктом харчування, або є енергозберігаючою тощо.

За даними TerraChoice (2010), імовірність ESG-мімікрії у такому випадку знижується на 30 % [9].

До організацій/ініціатив, що пропонують послуги ESG-маркування можна віднести ENERGY STAR, Forest Stewardship Council (FSC), Fairtrade International, ECOCERT, EcoLogo, Rainforest Alliance, Soil Association, Nordic Swan та багато інших.

Важливим елементом системи недопущення ESG-мімікрії на підприємстві має бути активне налагодження зв'язків та комунікація з неурядовими організаціями, які беруть на себе функції постачання інформації про екологічну ефективність та ініціативи сталого розвитку різних компаній, організацій та установ, що у підсумку допомагає користувачам приймати обґрунтовані рішення.

Прикладом може бути проект The Greenwashing Index, у рамках якого можна отримати доступ до переліків компаній, що ведуть чесну ESG-активність і тих, що використовують ESG-мімікрію. Відповідна мета компанії у комунікаціях з такого роду організаціями/проектами/ініціативами є потрапляння до «білих» списків і недопущення потрапляння у «чорні» [12].

Систематизуючи вказану вище інформацію, нами пропонуються науково-методичні засади недопущення ESG-мімікрії на підприємствах/компаніях, які схематично представлені на рис. 2.

Саме усвідомлення даного аспекту створює принципову основу для успішного управління ESG-мімікрією, яке складається з таких елементів, як забезпечення інформаційної прозорості компанії, а також активні комунікації зі стейкхолдерами. Оскільки, як правило, саме на цих аспектах діяльності ESG-мімікрія з'являється найчастіше, важливим елементом є контроль за комунікаціями у формі проведення ESG-аудиту, внутрішніх та зовнішніх механізмів.

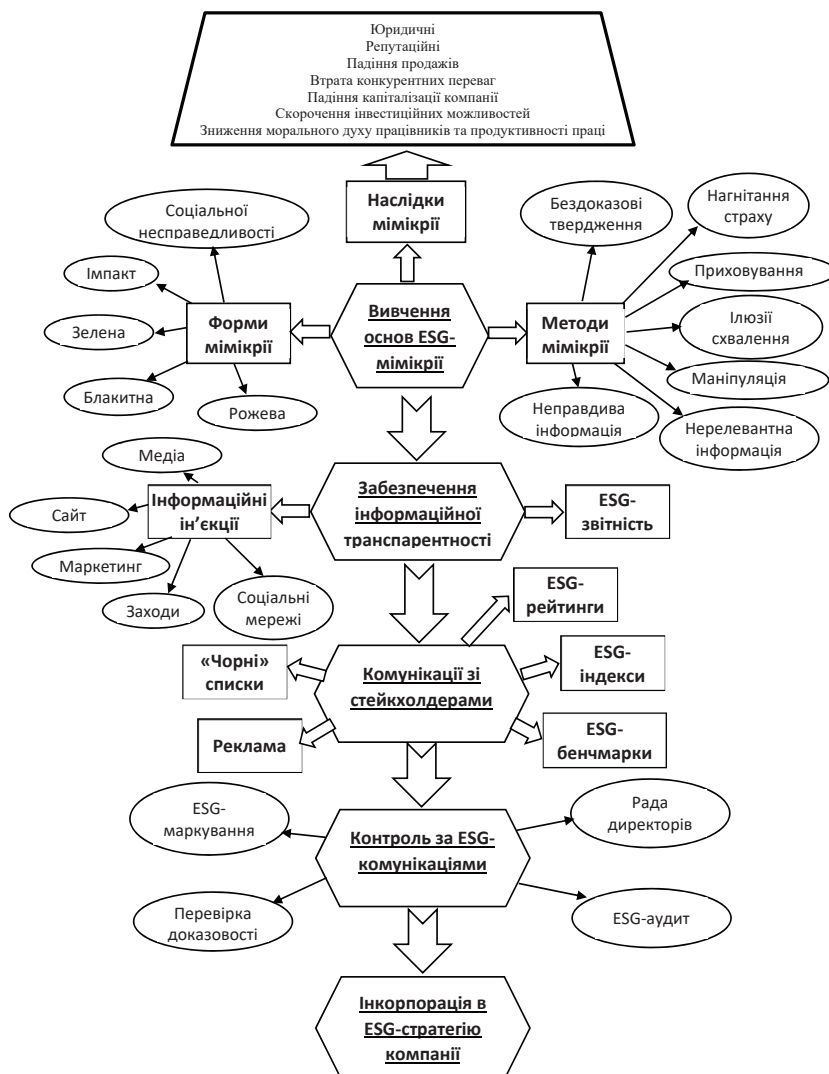


Рис. 2 Науково-методичні засади недопущення ESG-мімікрії на підприємстві
Складено авторами

Завершує процес недопущення ESG-мімікрії на підприємстві і одночасно стає першим етапом управління нею – це включення основних елементів механізму управління боротьби з ESG-мімікрією в ESG-стратегію компанії.

Висновки. Отже, проведене дослідження нечесних практик щодо інформування стейкхолдерів про ESG-активність підприємств/компаній дало можливість запропонувати новий економічний термін «ESG-мімікрія» для пояснення цього феномену, під чим слід розуміти свідомі дії з боку компаній, спрямовані на створення хибних інформаційних сигналів щодо екологічної та соціальної активності компанії, а також її корпоративної відповідальності.

Застосування елементів ESG-мімікрії є дуже спокусливим для підприємств/компаній, оскільки потенційно генерує ряд позитивних ефектів (імітація ESG-активності, створення ілюзії залученості в досягненні ЦСР, тощо) при мінімумі фактичних витрат, але потенційні наслідки, у разі їх виявлення, значно перевищують ці вигоди, тому підприємства/компанії мають приймати заходи по недопущенню ESG-мімікрії. З цією метою, нами були запропоновані науково-методичні засади боротьби з ESG-мімікрією, що включають в себе визначення форм та методів ESG-мімікрії, основних негативних наслідків від її використання для підприємства та рекомендації щодо недопущення ESG-мімікрії.

Список використаної літератури

1. Scanlan S. Framing fracking: scale-shifting and greenwashing risk in the oil and gas industry. *Local Environ*. 2017. 22(11):1311–1337. <https://doi.org/10.1080/13549839.2017.1345877>
2. Akerlof G. The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84. P. 488–500.
3. Spence M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. 1973. Vol. 87. P. 355–374
4. Abrahamson E., Park C., Concealment of negative organisational outcomes: An agency theory perspective. *Acad Manage Rev*. 1994. 37(5), 1302-1334.
5. Adams R.B., Mehran H., Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*. 2012. 21(2), 243-267.
6. Bowen F., & Aragon-Correa J.A. Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do. *Organization & Environment*, 2014 27(2), 107–112. <https://doi.org/10.1177/1086026614537078>
7. Cuadrado-Ballesteros B., Lázaro Rodríguez-Ariza, Isabel-María García-Sánchez. The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *Int Bus Rev*. 2015. 24(5), 890-901
8. Becker-Olsen K., Potucek S. Greenwashing. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopaedia of Corporate Social Responsibility*. 2013. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_104
9. TerraChoice (2010) The sins of greenwashing: home and family edition. URL: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>
10. de Freitas Netto S.V., Sobral M.F.F., Ribeiro A.R.B. et al. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environ Sci Eur* 32, 19 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
11. Scanlan S. Framing fracking: scale-shifting and greenwashing risk in the oil and gas industry. *Local Environ*, 2017. 22(11):1311–1337. <https://doi.org/10.1080/13549839.2017.1345877>
12. The Greenwashing Index. URL: <https://www.greenwashingindex.com/#>

References

1. Scanlan, S. (2017) Framing fracking: scale-shifting and greenwashing risk in the oil and gas industry. *Local Environ*. 22(11):1311–1337. <https://doi.org/10.1080/13549839.2017.1345877>

2. Akerlof, G. (1970) The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 84. P. 488–500.
3. Spence, M. (1973) Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 87. P. 355–374.
4. Abrahamson, E., Park, C. (1994) Concealment of negative organisational outcomes: An agency theory perspective. *Acad Manage Rev* 37(5), 1302–1334.
5. Adams, R.B., Mehran, H. (2012) Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267.
6. Bowen, F., & Aragon-Correa, J. A. (2014) Greenwashing in Corporate Environmentalism Research and Practice: The Importance of What We Say and Do. *Organization & Environment*. 27(2). 107–112. <https://doi.org/10.1177/1086026614537078>
7. Cuadrado-Ballesteros, B., Lázaro, Rodríguez-Ariza, Isabel-María García-Sánchez. (2015) The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures. *Int Bus Rev*. 24(5), 890–901.
8. Becker-Olsen, K., Potucek, S. (2013) Greenwashing. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_104
9. TerraChoice (2010) The sins of greenwashing: home and family edition. URL: <http://sinsofgreenwashing.org/findings/the-seven-sins/>
10. de Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B. et al. (2020) Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environ Sci Eur* 32, 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
11. Scanlan, S (2017) Framing fracking: scale-shifting and greenwashing risk in the oil and gas industry. *Local Environ* 22(11):1311–1337. <https://doi.org/10.1080/13549839.2017.1345877>
12. The Greenwashing Index. URL: <https://www.greenwashingindex.com/#>

DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR PREVENTING ESG-MIMICRY BY BUSINESS ENTITIES

Tetiana M. Bolgar, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: t.bolgar@duan.edu.ua

Liubov F. Korchahina, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: korchagina.liubov@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-1

Keywords: *sustainable development goals, ESG activity of enterprises/companies, ESG mimicry, information asymmetry, stakeholders, corporate responsibility*

JEL classification: *Q58, G24, M48*

The scientific article examines the issues of destructive phenomena in society, the creation of information asymmetry and the distortion of the actual state of affairs, disinformation for obtaining illegal competitive advantages, image improvements and access to ESG-investments, which nullify efforts to achieve the goals of sustainable development (SDG), introduces misleading investors and discredits the essence of ESG activity of enterprises/companies and is a direct deception of consumers and other stakeholders.

The concept of ESG-mimicry is defined from the point of view of the actions of enterprises/companies aimed at creating false, false information about its corporate responsibility, environmental and social activity.

Studying the basics of ESG mimicry, as well as its application, gives enterprises/companies a clear understanding of the consequences of its influence. It is the awareness of this aspect that creates a fundamental basis for successful management of ESG-mimicry, which consists of certain elements: ensuring information transparency of the enterprise/company; active communications with stakeholders, since, as a rule, it is precisely in these areas of activity that ESG-mimicry appears most often, and here an important element is control over communications in the form of an ESG audit, internal (independent directors of enterprises/companies) and external mechanisms (ESG labeling).

The main methods of manipulation and forms of ESG mimicry are considered and characterized. Based on the results of the study, measures to prevent them were developed and proposed, as well as basic methods of combating ESG-mimicry in terms of stakeholders were proposed.

The conducted research made it possible to propose scientific and methodological principles for combating ESG-mimicry, which include the definition of forms and methods of ESG-mimicry, the main negative consequences of its use for the enterprise/company, and recommendations for preventing ESG-mimicry.

Одержано 11.08.2023.

УДК 339.924

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-2

A.O. ZADOIA,
*Doctor of Science (Economics), Full Professor,
Professor of the Global Economics Department,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)
<https://orcid.org/0000-0003-4620-6920>*

ECONOMIC CONSEQUENCES OF UKRAINE'S ACCESS TO THE EUROPEAN UNION¹

The article is devoted to the study of the possible economic consequences of Ukraine's accession to the European Union for this organization. Most researchers pay attention first of all to the possible results of Ukraine's accession to the EU for itself. However, in order to understand the motives of certain opposition of Ukraine's movement to this organization on the part of some of its members, it is important to assess the results of such accession for the EU and its members. Studies have shown that Ukraine is capable of strengthening the economic and security positions of the European Union. This can be realized through the creation of a defense hub in Ukraine, which will not only produce military products for supply to EU countries, but also provide its own army to protect the borders of the European Union. The undersaturated domestic market of Ukraine can become a driver for the European economy on its way out of the long depression. Cheap, but high-quality and motivated labor force in Ukraine, as well as its proximity to the European market, creates favorable conditions for the relocation of European investments from the countries of Southeast Asia. Ukraine's natural resources will be able to reduce the dependence of EU countries on external suppliers and create favorable conditions for the development of «green» energy. At the same time, with the accession of Ukraine to the EU and NATO, the length of the border with such a dangerous neighbor as Russia is significantly increasing, which will require additional costs to strengthen it. In order to turn the potential gains from Ukraine's accession to the EU into reality, significant expenditures on providing assistance to our country are necessary. Since Ukraine has significantly worse economic indicators than other EU countries, with its accession the average indicators for the EU will also deteriorate, which will negatively affect the global image of the organization. We should also not forget about the growing level of competition on European markets in those areas where Ukraine already has significant potential (agriculture, logistics, etc.). Understanding both the potential gains and threats is important for the proper construction of the EU membership strategy. Joint efforts are needed to create favorable conditions for realizing gains and minimizing potential threats.

Keywords: *European Union, Ukraine, economic security, internal market, investments, level of economic development*

JEL classification: *F02, F52, F62, F63*

¹ The article was prepared within the framework of the implementation of the international project "Highlighting the New European Security Architecture in Teaching and Research", No. 101126795 - EuSANU - ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Стаття присвячена дослідженню можливих економічних наслідків від вступу України до Європейського Союзу для цієї організації. Більшість дослідників звертають перш за все увагу на можливі результати вступу України до ЄС для неї самої. Однак для розуміння мотивів певного спротиву руху України до цієї організації з боку окремих її членів є важливою оцінка результатів такого вступу для ЄС та її членів. Дослідження показали, що Україна здатна посилити економічні та безпекові позиції Європейського Союзу. Це може реалізуватися через створення в Україні оборонного хабу, який буде не тільки виробляти воєнну продукцію для постачання в країни ЄС, але й забезпечувати власну армію для охорони кордонів Європейського Союзу. Ненасичений внутрішній ринок України може стати драйвером для європейської економіки на шляху її виходу з тривалої депресії. Дешева, але якісна та мотивована робоча сила в Україні, а також її близькість до європейського ринку створює сприятливі умови для релокації європейських інвестицій з країн Південно-Східної Азії. Природні ресурси, якими володіє Україна, зможуть зменшити залежність країн ЄС від зовнішніх постачальників та створюють сприятливі умови для розвитку «зеленої» енергетики. Разом з тим, зі вступом України до ЄС та НАТО значно зростає довжина кордону з таким небезпечним сусідом як росія, що буде потребувати додаткових витрат для його укріплення. Для перетворення потенційних вигадів від вступу України до ЄС на реальність необхідні значні витрати на надання допомоги нашій країні. Оскільки Україна має значно гірші економічні показники ніж інші країни ЄС, то з її вступом погіршаться також середні показники по ЄС, що негативно вплине на світовий імідж організації. Не слід також забувати про зростання рівня конкуренції на європейських ринках у тих сферах, де Україна має уже зараз значний потенціал (сільське господарство, логістика тощо). Розуміння як потенційних вигадів, так і загроз є важливим для правильної побудови стратегії руху до членства у ЄС. Потрібні спільні зусилля для формування сприятливих умов реалізації вигадів та мінімізації потенційних загроз.

Ключові слова: *Європейський Союз, Україна, економічна безпека, внутрішній ринок, інвестиції, рівень економічного розвитку*

JEL classification: *F02, F52, F62, F63*

Statement of the problem and its connection with important scientific or practical problems. Russia's aggression significantly accelerated the process of Euro-Atlantic integration of Ukraine. Already on the fifth day of the full-scale invasion, Ukraine applied to join the European Union. And on June 23, 2022, the European Council granted Ukraine the status of a candidate for EU accession. In September of the same year, Ukraine also submitted an application to join NATO and expects to go through this path under an accelerated procedure.

Ukraine's European choice is recorded in its Constitution. And for the last almost 10 years, it has been trying to advance on this path. A lot has already been done. In November 2023, the European Commission published an annual report on the enlargement of the European Union [1]. This report covers 10 countries. These are the three countries of the Eastern Partnership, which became candidates for EU membership only in 2022-2023 (Ukraine, Moldova, Georgia). Another 4 countries from the Western Balkans are already in the negotiation process (Albania, North Macedonia, Serbia and Montenegro). And three countries that may one day become candidates (Bosnia and Herzegovina and Kosovo) or with which the negotiation process has stopped (Turkey). The following grades were used in the report: 1 – initial level; 2 – some compliance with EU law; 3 – moderately responsive; 4 – good correspondence; 5 – advanced level.

If we calculate the average indicator for all 33 positions, then Ukraine has the best result among new candidates - 2.3. However, it is significantly lower than the similar indicator of those with whom negotiations are already underway. Our country shows good results (good compliance) in the indicators of «customs union», «energy», «external relations» and «international and security policy». At the same time, according to some parameters, Ukraine is generally at the initial level: financial control, free movement of labor, social policy and employment, agrarian industry and rural development, financial and budgetary provisions. Therefore, we should be prepared for a complex and lengthy promotion procedure, which will include the performance of certain «homework» in combination with negotiations.

In addition to checking the compliance of national legislation with European standards, the European Commission also evaluates other parameters, in particular, the judiciary and compliance with certain rights. Here, the assessment of Ukraine is at the level of «some compliance with EU law.» The worst situation is with the readiness of Ukraine's economy to join the EU. According to the indicator «ability to compete on EU markets», our economy received 1 [2]. However, despite such a low rating, there are many facts that confirm the high competitiveness of Ukrainian goods and services on European markets. This can be confirmed by the protests of farmers and carriers of neighboring countries against the opening of markets for Ukrainian business, which took place in 2023. In general, increasing the level of competitiveness of our economy will be one of the most difficult tasks on the way to the EU.

At the same time, despite significant progress, progress towards the EU is not going as fast as we would like. And this is connected not only with the lagging of our economy or legislation from European standards. Today, both Ukraine and EU member states realize that joining this organization carries not only benefits, but also threats.

Analysis of recent studies and publications, which laid the foundation for solving the problem under study, and highlighting previously unresolved parts of the general problem, which are the subject of the article. In current research, scientists are paying more attention to the potential consequences of joining the EU specifically for Ukraine. This topic has been discussed for a long time, but it became especially active after Ukraine received the candidate status. The article by Kvasha O.S. and Sinyakova A.V. published in 2019 summarizes the results of a nationwide survey that took place in 2018 regarding the assessment by residents of Ukraine of the prospects and advantages of our country's accession to the EU. Despite a number of caveats, the author comes to the conclusion that from a political, economic and social point of view, there is no alternative to Ukraine joining the EU. In particular, from the point of view of the economy, they highlight such advantages as: macroeconomic stability; technological modernization; ensuring free access to the latest technologies, capital, information; provision of subsidies to agriculture; attracting foreign investments and the latest technologies to the Ukrainian economy; creation of new jobs; joint customs tariffs; anti-dumping policy; protectionism and export control [3, p. 116].

The authors of another work focus their attention on the assessment of Ukraine's potential gains from joining the EU by studying the experience and achievements of other countries, in particular, Poland and Greece [4].

Already after Ukraine received candidate status, the Oleksandr Razumkov Ukrainian Center for Economic and Political Studies conducted an in-depth study of the realities and prospects of Ukraine's accession to the EU. The main focus of it is, in particular, on the new opportunities given to Ukraine by the candidate status. Thus, four main new opportunities are highlighted, namely: "(1) trade preferences and expanding access to the EU internal market; (2) loans and grants through special instruments for carrying out reforms; (3) access to other separate EU funds and programs; (4) growth of investment attractiveness" [5, c. 44]. However, even in such a voluminous document there was no place to clarify the consequences of Ukraine's accession to the EU for the organization itself.

Statement of the objectives of the article. The purpose of our research is an attempt to assess both the positive consequences for the EU of Ukraine's accession to it and the threats that arise from this accession. It is the awareness of the latter that is crucial for conducting accession negotiations and for developing such a strategy that would minimize these threats and weaken the opposition to our movement towards the European community.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained. As already mentioned, the consequences of joining the EU and NATO for Ukraine are often discussed today. At the same time, it is important to assess what the consequences of its entry will be for the organizations themselves and the European economy and security as a whole. After all, now we can observe not only active support for Ukraine, but also some opposition from individual politicians, and even entire countries. Of course, the motivation for such resistance can be different. But quite often, opposition arises as a result of fear of the negative consequences that will arise in the event of EU expansion at the expense of Ukraine's accession to it.

The experience of resisting Russian aggression has shown that today the issues of economy and security are interconnected. Therefore, it would not be correct to consider only the economic consequences of Ukraine's accession to the EU without taking into account security issues.

If we single out the most important achievements of the European Union and NATO in the field of security after the accession of Ukraine, it is worth paying attention to the following:

1. Today, Ukraine has the most experienced and one of the largest armies among European countries, which has experience in confronting a potential aggressor who poses a threat to European security. Yes, Ukraine will need additional weapons, training, and support. Our country does not have its own funds for this, and therefore funding must come from EU and NATO funds. However, Ukraine has the main thing: highly motivated and experienced soldiers. Therefore, the defense capability of the European Union and NATO will undoubtedly increase.

2. The full-scale war for survival has greatly intensified scientific and technical developments in the field of defense. Ukrainian samples of modern weapons are sometimes not only not inferior to European ones, but also surpass them (for example, naval drones). Ukraine can become a place of accelerated development of weapons production enterprises, which will strengthen the military-industrial complex of Europe. Today, the proposal to create a defense hub of the European Union in Ukraine is being actively discussed. It is obvious that

Europe's need to strengthen its defense capabilities will grow. This will require the creation of additional capacities for the production of weapons. Today, only a few EU countries produce modern military equipment. Ukraine has the necessary territories, motivated and trained personnel in order to become one of such manufacturers in cooperation with leading European and American companies [6]. This is not only a matter of defense, but also an opportunity for effective investment.

3. Post-war Ukraine will be a huge additional market. Its saturation will become a driver for accelerating the development of the European economy, will solve the problem of overproduction and unemployment. On the other hand, being integrated into a united Europe, Ukraine will be able to replenish the labor markets of some countries that are already suffering from a shortage of workers (such as, for example, Poland). Belonging to the same civilization, unity of values and life goals will simplify the process of adaptation of Ukrainians to European traditions and conditions.

4. In terms of population, the EU is second only to two countries - India and China. In the case of accession to the European Union of countries that are currently candidates (and the largest of them is Ukraine itself), its population will exceed the population of the United States by one and a half times. This creates additional conditions for economic development. Why is population size becoming a factor in economic growth today? It is absolutely obvious that the service sector has the largest specific weight in the formation of GDP. The main consumers of services are the population. It creates the necessary demand, which serves as a driving force for economic growth. According to scientists, the minimum number of populations, which allows to form a complete cycle of modern production, is 400-500 million people. The European Union has just such a potential.

5. The territory of Ukraine is rich in various natural resources. Our country has the largest reserves of lithium, titanium and significant deposits of other minerals in Europe. In particular, we have 1% of the world's lithium reserves, which is used to create batteries. Without them, the transition to the mass use of electric cars is impossible. Today, the main suppliers of lithium to the world markets are China, Argentina, Chile and Australia. Investments in four lithium deposits in Ukraine, which are at the initial stage of development, can free Europe from its lithium dependence [7], which will increase the economic security of the region. Ukraine also owns about 2% of the world's uranium reserves. Its extraction, processing and supply to Europe will be an important step in the transition to "green" energy and reducing dependence on Russian supplies.

6. Ukraine can become a convenient place for the relocation of the production of European companies, which are currently located in Southeast Asia (China, India, Bangladesh). First, the cost of labor in Ukraine is competitive compared to these countries. Secondly, transport costs from Ukraine are lower compared to Southeast Asia, in particular, China, the cost of sea transportation from which has increased almost five times over the past three years: from 1,100 points in 2019 to 5,050 points in 2022, according to the Container Freight Rate Index [8].

At the same time, one should also understand the possible negative consequences of Ukraine's accession to the EU. And they are the expressed or unspoken arguments for restraining this process.

First, if Russia remains in its current form, there is a threat that it will not give up its encroachment on Ukraine. Without recognizing the right of our country to exist at all, it can unleash a new war. And this will mean a direct clash with the EU and NATO, which will result in the hot phase of the third world war.

Secondly, Ukraine does not have its own funds to support the army according to NATO standards. Today, partners provide significant assistance to maintain Ukraine's ability to resist Russian aggression. It includes financial, humanitarian and military components. In terms of the total amount of assistance and its financial component, the leaders are the institutions of the European Union. The largest military aid is provided by the USA. Some EU countries are also among the largest aid providers: Germany, Poland, the Netherlands, and Denmark (Fig. 1). Such help will be needed even after victory. Therefore, in order to really create an eastern outpost of the European Union, its members will have to allocate significant funds from their budgets. And not everyone likes it.

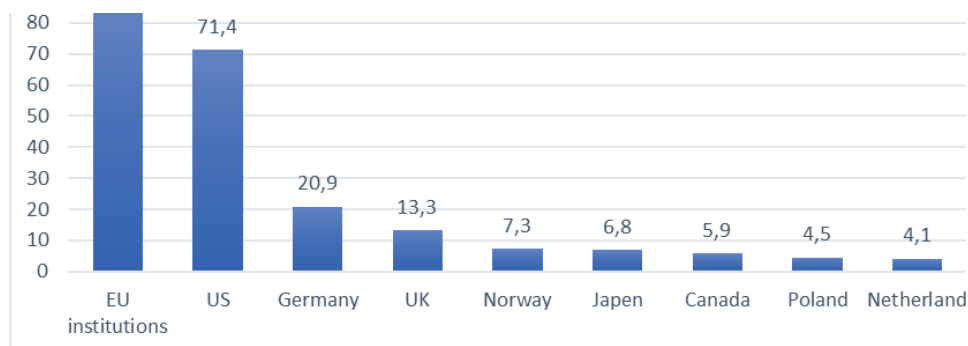


Fig.1. The Countries Committing the Most Aid to Ukraine, in billion euros (from Feb. 24 2022 to Oct. 31 2023)

Source: [9]

Thirdly, the level of economic development of Ukraine is inferior to similar indicators of all the countries of the European Union (Table 1). Thus, GDP per capita in Ukraine is 8.2 times lower than the EU average. Even compared to the country with the lowest value of this indicator in the EU (Bulgaria), Ukraine is three times inferior. The inconsistency of Ukrainian indicators with the macroeconomic criteria of monetary and financial convergence is very significant [10].

Table 1

Ukraine and the EU: comparison of indicators (2022)

Indicator	Ukraine	EU
GDP per capita (current \$ US)	4,534	37,150
CO ₂ emissions intensity of GDP (CO ₂ /GDP, PPP)	0.35	0.13
Inflation, consumer prices (annual %)	20.2	8.8
Electric power consumption (kWh per capita)	3,419	6,022
Life expectancy at birth, total (years)	70	80
Research and development expenditure (% of GDP)	0.29	2.31

Sources: [11, 12, 13].

On the one hand, Ukraine's accession to the EU will worsen the average indicators of this union. So, if Ukraine became a member of the EU this year, GDP per capita would decrease from \$37,150 to \$34,540. On the other hand, according to the procedure in force in the EU, Ukraine can claim significant funding from the common budget. According to some calculations, our country will have the right to receive 186 billion euros during the first seven years. In particular, our country can receive EUR 96.5 billion within the framework of the Common Agricultural Policy of the EU. The consequence could be a reduction of agricultural subsidies for the current member countries by about 20%. Ukraine can receive another 61 billion euros from EU cohesion funds, which are aimed at improving infrastructure in poorer member states [14]. Accordingly, the accession to the EU of such a large recipient will require an increase in deductions to the European budget by both traditional donor countries and the transformation into donors of those countries that remain recipients until now.

Fourthly, even now, even before Ukraine's accession to the European Union, competition is intensifying. The entry of Ukrainian agricultural producers into the European market worsened the situation of farms, especially in neighboring countries, which were not ready for such a level of competition. The same applies to the provision of transport services. Sensing a threat to economic security, European countries began to oppose Ukrainian exports, using both the actions of the state and the various influence of professional associations. Of course, the appearance of a new supplier in fairly saturated markets can threaten economic stability.

Fifth, entering the European business space of Ukrainian business may bring with it certain features that are characteristic of its day, but are not acceptable in Europe: shady dealings, tax evasion, corruption, bribes, bribery, etc. This will create a threat to social stability and provoke an increase in the number of economic crimes.

Of course, Ukraine's accession to the EU will not happen tomorrow. There are various forecasts regarding the possible terms of acquiring full membership in this organization: from 2-3 years to decades. But in any case, the time that separates us from achieving the strategic goal should be used to expand the scope of the positive impact of these events on European and world security. On the other hand, joint efforts of both Ukraine and the EU are needed to minimize potential threats. Internal transformations in Ukraine, which would bring it closer to European standards in the economic, social and legal spheres, should be combined with reforms in the EU, which would take into account the new modern geostrategic realities.

Conclusions. Thus, the conducted analysis showed possible contradictory consequences of Ukraine's accession to the EU for this organization. On the one hand, Ukraine has significant economic, human and natural potential for the growth of the power of the European Union. An additional market of goods and places of investment can become a driver for the European economy and strengthen its position in the world economy. The security component is also important in this regard. Ukraine will be able to reduce the dependence of EU countries on the external supply of metals important for its functioning, energy carriers for the development of "green" energy. Ukraine's military potential can be a certain guarantee of European security.

On the other hand, country whose economic development indicators are significantly inferior to European ones can join the EU. Aid to Ukraine, additional efforts to “bring up” its economy and social sphere to European standards will require significant funds from donor countries, which under other conditions could be used for other purposes. This gives rise to some skepticism on the part of some EU countries regarding Ukraine’s accession to this organization.

Awareness of both EU gains from Ukraine’s accession and potential threats is important for a successful and speedy transition from candidate status to a full member. Joint concerted actions of Ukraine and the European Union are needed to create conditions for maximum gains from Ukraine’s membership and to minimize possible losses.

Bibliography

1. European Commission. Commissioner Várhelyi presented the 2023 Enlargement Report during the European Parliament debate on Commission statement - EU enlargement policy 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_23_5655

2. Кандидатські перегони: хто випереджає Україну на шляху до ЄС та чи реально їх наздогнати. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/11/13/7173415/>

3. Кваша О.С., Синякова А.В. Україна та ЄС: проблеми та перспективи інтеграції в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 23, частина 1. С.112-117. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/25.pdf

4. Дунська А. М., Лютенко Д. В., Фищук К. С. Вступ України до ЄС: проблеми та перспективи. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2018. № 1 (10). С.67-73.

5. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Національна безпека і оборона. 2022. №1-2. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf

6. Зеленський запропонував створити європейський оборонний хаб в Україні — деталі зустрічі з керівниками оборонних компаній США. URL: <https://uatv.ua/uk/zelenskyj-zaproponuvav-stvoryty-yevropejskyj-oboronnyj-hab-v-ukrayini-detali-zustrichi-z-kerivnykamy-oboronnyh-kompanij-ssha/>

7. Чайка О. Україна майже прогавила літєву лихоманку, хоча має великі поклади. Хто сподівається заскочити в останній вагон акумуляторного буму. URL: <https://forbes.ua/company/ukraina-mayzhe-progavila-litievu-likhomanku-khocha-mae-veliki-pokladi-khto-spodivaetsya-zaskochiti-v-ostanniy-vagon-akumulyatornogo-bumu-17072023-14805>

8. Ливч Д. Посилити ЄС: чому членство України потрібне самому Євросоюзу. URL: <https://rpr.org.ua/news/posylyty-yes-chomu-chlenstvo-ukrainy-potribne-samomu-yevrosoiuzu/>

9. Martin Armstrong. The Countries Committing the Most Aid to Ukraine. URL: https://www.statista.com/chart/28489/ukrainian-military-humanitarian-and-financial-aid-donors/?utm_source=Statista+Newsletters&utm_campaign=6cb6ecbc7f-All_InfographTicker_daily_COM_AM_

KW50_2023_Tu_COPY&utm_medium=email&utm_term=0_662f7ed75e-6cb6ecbc7f-355634030

10. Задоя А.О., Магдіч А.С., Задоя О.А. Макроекономічні критерії валютно-фінансової конвергенції: орієнтири для України. Академічний огляд. 2022. №2 (57). С.5-23. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-1

11. CO₂ emissions in Ukraine. Country economy. URL: <https://countryeconomy.com/energy-andenvironment/co2-emissions/ukraine>

12. CO₂ emissions intensity of GDP, 1990-2021. IEA. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/co2-emissions-intensity-of-gdp-1990-2021>.

13. World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/>

14. Після вступу до ЄС Україна може отримати право на 186 мільярдів євро підтримки. URL : (<https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/pislja-vstupu-do-jes-ukrajina-mozhe-otrimati-186-miljardiv-jevro-pidtrimki-protjahom-semi-rokiv-ft.html>)

References

1. European Commission. Commissioner Várhelyi presented the 2023 Enlargement Report during the European Parliament debate on Commission statement - EU enlargement policy 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/SPEECH_23_5655

2. Kandydatski perehony: khto vyperedzhaye Ukrayinu na shlyakhu do YES ta chy real'no yikh nazdohnaty [*Candidate races: who is ahead of Ukraine on the way to the EU and whether it is realistic to catch up with them*]. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/11/13/7173415/>

3. Kvasha O.S., Synyakova A.V. (2019) Ukrayina ta YES: problemy ta perspektyvy intehratsiyi v suchasnykh umovakh [*Ukraine and the EU: problems and prospects of integration in modern conditions*]. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Issue 23, part 1. P.112-117. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/25.pdf

4. Dunska A. M., Lyutenko D. V, Fyshchuk K. S. (2018) Vstup Ukrayiny do YES: problemy ta perspektyvy [*Accession of Ukraine to the EU: problems and prospects*]. Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi. No. 1 (10). P. 67-73..

5. Ukrayina na shlyakhu do YES: realiyi i perspektyvy (2022) [*Ukraine on the way to the EU: realities and prospects*]. National security and defense. 2022. No.1-2. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf

6. Zelens'kyy zaproponuvav stvoryty yevropeys'kyy oboronnyy khab v Ukrayini — detali zustrichi z kerivnykamy oboronnykh kompaniy SSHA [*Zelensky proposed to create a European defense hub in Ukraine - details of a meeting with the heads of US defense companies*]. URL: <https://uatv.ua/uk/zelenskyj-zaproponuvav-stvoryty-yevropejskyj-oboronnyj-hab-v-ukrayini-detali-zustrichi-z-kerivnykamy-oboronnyh-kompanij-ssha/>

7. Chayka O. (2023) Ukrayina mayzhe progavyla lityevu lykhomanku, khocha maye velyki poklady. Khto spodivayet'sya zaskochyty v ostanniy vahon akumul'yatornoho bumy. [*Ukraine almost missed the lithium fever, although it has large deposits. Who hopes to jump on the last bandwagon of the battery boom*].

URL: <https://forbes.ua/company/ukraina-mayzhe-progavila-litievu-likhomanku-khochha-mae-veliki-pokladi-khto-spodivaetsya-zaskochiti-v-ostanniy-vagon-akumulyatornogo-bumu-17072023-14805>

8. Lyvch D. (2023) Posylyty YES: chomu chlenstvo Ukrayiny potribne samomu Yevrosoyuzu [Strengthen the EU: why Ukraine's membership is necessary for the European Union itself]. URL: <https://rpr.org.ua/news/posylyty-yes-chomu-chlenstvo-ukrainy-potribne-samomu-yevrosoyuzu/>

9. Martin Armstrong. The Countries Committing the Most Aid to Ukraine. URL: https://www.statista.com/chart/28489/ukrainian-military-humanitarian-and-financial-aid-donors/?utm_source=Statista+Newsletters&utm_campaign=6cb6ecbc7f-All_InfographTicker_daily_COM_AM_KW50_2023_Tu_COPY&utm_medium=email&utm_term=0_662f7ed75e-6cb6ecbc7f-355634030

10. Zadoia A.O., Mahdich A.S., Zadoia O.A. Makroekonomichni kryteriyi valyutno-finansovoyi konverhentsiyi: oryentyry dlya Ukrayiny [*Macroeconomic criteria of monetary and financial convergence: guidelines for Ukraine*]. Academy review. 2022. No. 2 (57). P.5-23. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-1

11. CO₂ emissions in Ukraine. Country economy. URL: <https://countryeconomy.com/energy-andenvironment/co2-emissions/ukraine>

12. CO₂ emissions intensity of GDP, 1990-2021. IEA. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/co2-emissions-intensity-of-gdp-1990-2021>.

13. World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/>

14. Pislya vstupu do YES Ukrayina mozhe otrymaty pravo na 186 mil'yardiv yevro pidtrymky [After joining the EU, Ukraine can get the right to 186 billion euros of support]. URL : (<https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/pislja-vstupu-do-jes-ukrajina-mozhe-otrimati-186-miljardiv-jevro-pidtrimki-protjahom-semi-rokiv-ft.html>)

ECONOMIC CONSEQUENCES OF UKRAINE'S ACCESS TO THE EUROPEAN UNION

Anatolii O. Zadoia, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: zadoya@duan.edu.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-2

Keywords: *European Union, Ukraine, economic security, internal market, investments, level of economic development*

JEL classification: *F02, F52, F62, F63*

The article is devoted to the study of the possible economic consequences of Ukraine's accession to the European Union for this organization. Most researchers pay attention first of all to the possible results of Ukraine's accession to the EU for itself. However, in order to understand the motives of certain opposition of Ukraine's movement to this organization on the part of some of its members, it is important to assess the results of such accession for the EU and its members. Studies have shown that Ukraine is capable of strengthening the economic and security positions of the European Union. This can be realized through the creation of a defense hub in Ukraine, which will not only produce military products for

supply to EU countries, but also provide its own army to protect the borders of the European Union. The undersaturated domestic market of Ukraine can become a driver for the European economy on its way out of the long depression. Cheap, but high-quality and motivated labor force in Ukraine, as well as its proximity to the European market, creates favorable conditions for the relocation of European investments from the countries of Southeast Asia. Ukraine's natural resources will be able to reduce the dependence of EU countries on external suppliers and create favorable conditions for the development of «green» energy. At the same time, with the accession of Ukraine to the EU and NATO, the length of the border with such a dangerous neighbor as Russia is significantly increasing, which will require additional costs to strengthen it. In order to turn the potential gains from Ukraine's accession to the EU into reality, significant expenditures on providing assistance to our country are necessary. Since Ukraine has significantly worse economic indicators than other EU countries, with its accession the average indicators for the EU will also deteriorate, which will negatively affect the global image of the organization. We should also not forget about the growing level of competition on European markets in those areas where Ukraine already has significant potential (agriculture, logistics, etc.). Understanding both the potential gains and threats is important for the proper construction of the EU membership strategy. Joint efforts are needed to create favorable conditions for realizing gains and minimizing potential threats.

Одержано 14.09.2023.

УДК 339.5

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-3

С.В. КУЗЬМІНОВ,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0001-5456-2162>*

М.О. БЕВЗА,
*магістрант
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

СТРАТЕГІЇ МАКРОРЕГІОНАЛЬНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ НА ПРИКЛАДІ АСЕАН

Стаття присвячена аналізу інтеграційної політики країн АСЕАН. У АСЕАН беруть участь країни з дуже різним рівнем економічного розвитку, чисельністю населення, площею, але дане інтеграційне об'єднання є успішним та відіграє важливу роль у економічній та політичній сфері у регіоні Південно-Східної Азії. У статті розглянуто підхід АСЕАН до регіональної інтеграції, якому притаманний «м'який характер», на відміну від європейського та північноамериканського підходів. Проаналізовано основні етапи розвитку досліджуваного об'єднання та обставини, які перешкоджали економічній інтеграції країн-учасниць на початковому етапі. Визначено головні принципи роботи АСЕАН, які закріплені у Бангкокській декларації 1967 р. та Хартії АСЕАН 2007 р. Проаналізовано основні напрями та механізми економічної інтеграції країн, а саме: угоду про формування зони преференційної торгівлі, угоду про створення зони вільної торгівлі (АФТА), рамкову угоду про зону інвестицій АСЕАН (AIA), схеми промислового співробітництва (АІКО), рамкову угоду АСЕАН з послуг (AFAS). Також, у статті надано оцінку основним макроекономічним показникам країн-учасниць і об'єднання в цілому: обсяги ВВП у динаміці, структура та динаміка торгівельних відносин, товарна та географічна структура експортно-імпортних операцій об'єднання. Визначено проблемні питання інтеграційного об'єднання АСЕАН. Проаналізовано поточний стан співробітництва України та АСЕАН, у тому числі обсяги експортно-імпортних операцій у розрізі товарної структури, а також встановлено перспективи розширення економічного співробітництва. У роботі зроблено висновки щодо успішності стратегії розвитку АСЕАН та запропоновано шляхи розвитку співробітництва між АСЕАН та Україною.

Ключові слова: *АСЕАН, економічна інтеграція, Південно-Східна Азія, зона вільної торгівлі, інтеграційні об'єднання*

JEL classification: *F130*

The article is devoted to the analysis of the integration policy of the ASEAN countries. ASEAN includes countries with very different levels of economic development, population, and area, but this integration association is successful and plays an important role in the economic and political spheres in the Southeast Asian region. The article examines the ASEAN approach to regional integration, which is characterized by a "soft character", in contrast to the European

and North American approaches. The main stages of the development of the studied union and the circumstances that prevented the economic integration of the participating countries at the initial stage were analyzed. The main principles of ASEAN work, which are enshrined in the Bangkok Declaration of 1967 and the ASEAN Charter of 2007, are defined. The main directions and mechanisms of economic integration of countries are analyzed, namely: the agreement on the formation of a preferential trade zone, the agreement on the creation of a free trade area (AFTA), the framework agreement on the ASEAN investment zone (AIA), industrial cooperation schemes (AICO), the ASEAN framework agreement with services (AFAS). Also, the article provides an assessment of the main macroeconomic indicators of the participating countries and the union as a whole: GDP volumes in dynamics, the structure and dynamics of trade relations, the commodity and geographical structure of the union's export-import operations. Problematic issues of the ASEAN integration association have been identified. The current state of cooperation between Ukraine and ASEAN was analyzed, including the volume of export-import operations in terms of the product structure, and prospects for the expansion of economic cooperation were also established. The paper draws conclusions about the success of the ASEAN development strategy and suggests ways to develop cooperation between ASEAN and Ukraine.

Keywords: *ASEAN, economic integration, Southeast Asia, free trade zone, integration associations*

JEL classification: *F130*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Після припинення економічної співпраці з країною-агресором російською федерацією, перед суб'єктами господарювання з України постало питання щодо пошуку нових ринків збуту товарів та послуг. До України, як країни, яка бореться за своє демократичне, незалежне та успішне майбутнє, прикута увага більшості країн та міжнародних організацій, що створює перспективи для розвитку експортного потенціалу країни. Економічний вплив країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону на глобальні світові процеси невинно зростає. Концепція економічної інтеграції країн-членів АСЕАН передбачає єдиний ринок і базу продуктів, створення висококонкурентного регіону, який повністю інтегрований у світову економіку. Одним із завдань утворення Асоціації було сприяння розвитку торгівлі, як всередині об'єднання, так і з країнами-партнерами. Зважаючи на економічні показники членів АСЕАН, даний ринок є дуже перспективним для компаній з України з метою розширення їх експортного потенціалу і подальшої інтеграції у міжнародну економічну систему. Отже, дослідження стратегії розвитку АСЕАН, на нашу думку, дозволить краще зрозуміти природу даного інтеграційного об'єднання і сформулювати кращі передумови для ефективного співробітництва між Асоціацією та Україною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Зростаюча роль у міжнародних відносинах інтеграційних процесів у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні обумовлює посилення інтересу до досліджень стратегічного розвитку АСЕАН, які відображаються у працях Городні Н.Д. [4], Колдунової Є.В., Кунадзе Г.Ф., Курнишової Ю.В., Рябініна Є.В.,

Шевчука О.В. [5], Шергіна С.О. [6]. Вивченню економічної діяльності країн АСЕАН присвячені дослідження: Ачар'я А. [7], Адлер Е., Амер Р., Беллами А.Дж., Холода І.Ю. [8], Раткович О. При цьому, оцінка успішності стратегії діяльності АСЕАН змінюється у залежності від автора та тих політико-економічних концепцій, прихильником яких він є. Ачар'я А., як конструктивіст, переважно аналізує питання спільних цінностей та ідентичності всередині АСЕАН. Значне місце у розвитку досліджуваної проблематики займають праці української дослідниці Городньої Н.Д., яка детально аналізує етапи розвитку та причини низки інтеграційних процесів у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Науковець Шергін С.О. випустив цикл праць, які досліджували регіональні безпекові процеси у Південно-Східній Азії і проблеми регіональної співпраці. Однак, в умовах динамічних змін взаємодії країн та трендів розвитку світової економіки проблематика політико-економічної компоненти в інтеграційному процесі АСЕАН потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження стратегії економічного розвитку інтеграційного об'єднання АСЕАН та його основних макроекономічних характеристик. На основі отриманого матеріалу будуть надані оцінки успішності обраної стратегії та запропоновані шляхи розвитку співробітництва між Україною та АСЕАН.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням наукових результатів. Асоціація країн Південно-Східної Азії (АСЕАН) – міжнародна організація економічного та геополітичного характеру, учасниками якої є 10 країн (Сінгапур, Малайзія, Таїланд, Філіппіни, Індонезія, Бруней, В'єтнам, Камбоджа, Лаос, М'янма), статус «спостерігача» мають: Папуа-Нова Гвінея та Східний Тимор. На країни АСЕАН припадає 81 % світового виробництва натурального каучуку, 38% пальмової олії, 53 % кокосового масла, 62 % цинку, 60 % мідної руди, 12 % хромової руди. Тут також залягають значні запаси нафти і природного газу. На сьогодні чисельність населення АСЕАН складає понад 660 млн. осіб.

Інтеграційному процесу організації притаманний «м'який» характер регіональної взаємодії та співробітництва на принципах консенсусу, компромісу та консультативного характеру прийняття спільних рішень, самостійності учасників і збереження державного суверенітету кожної з країн. У процесі інтеграційного розвитку основними засобами преференційного торговельного регулювання в АСЕАН було застосування пільгових відсоткових ставок за кредитами на закупівлю продукції один одного, пільги при проведенні урядами міжнародних торгів, розширення тарифних преференцій за окремими товарами, лібералізація та скасування нетарифних обмежень на преференційній основі, які були об'єктом взаємного товарообігу.

Розвитку успішної економічної інтеграції протягом перших десятиліть існування АСЕАН перешкождали такі чинники, як порівняно низький рівень економічного розвитку країн, переважна спрямованість торгових зв'язків на колишні метрополії, низький рівень економічної взаємодоповнюваності та однотипність товарної структури експорту, що призводило до конкуренції між постачальниками однакової продукції

У подальшому країни АСЕАН змогли подолати об'єктивні труднощі на шляху до економічної інтеграції, а деякі, навіть, перетворити на перевагу. Наприклад, однотипна структура експорту сприяла консолідації під час переговорів із західними партнерами, що зміцнювало позиції як самого угруповання, так і її окремих учасників. АСЕАН невдовзі зіткнулися з новою проблемою в галузі експорту – проблемою збуту готових промислових виробів на зовнішньому ринку в умовах зростання протекціонізму, що охопив майже всі країни світу. Ця ситуація також сприяла становленню колективної зовнішньоекономічної дипломатії АСЕАН.

АСЕАН (ASEAN, Association of Southeast Asian Nations) була створена 08.08.1967 р. у м. Бангкок (Таїланд) після ухвалення «Декларації АСЕАН» (Бангкокська декларація). Спочатку до неї входили п'ять країн – Індонезія, Малайзія, Сінгапур, Таїланд та Філіппіни. У 1984 р. до організації приєднався Бруней, 1995 – В'єтнам, 1997 – Лаос і М'янма, 1999 – Камбоджа. Секретаріат організації розташований у місті Джакарта, Індонезія.

Як визначено у Бангкокській декларації, АСЕАН мала сформувати рамковий механізм регіонального співробітництва з метою реалізації трьох основних цілей: стимулювання і прискорення економічного зростання, соціального прогресу і культурного розвитку; закріплення миру та безпеки у Південно-Східній Азії; розвиток співробітництва і взаємодопомоги з питань економіки, соціальної, культурної та технологічної політики.

До головних принципів роботи АСЕАН, що закріплені спочатку у Бангкокській декларації (1967 р.), а в подальшому у Хартії АСЕАН (2007 р.) (табл.1), можна віднести: визнання головної ролі АСЕАН у регіональному співробітництві; повага до принципів територіальної цілісності, суверенітету, національної самоідентифікації, невтручання у внутрішні справи країн-членів, прискорення економічного зростання; сприяння регіональному миру та стабільності у регіоні; активна співпраця та взаємодія у галузях економіки, соціального забезпечення та культури.

Таблиця 1

Основні етапи політико-економічної інтеграції країн АСЕАН *

№ з/п	Дата документу (рік)	Укладені угоди	Прийняті рішення
1.	1967	Бангкокська декларація	Заснування АСЕАН
2.	1971	Декларація про створення зони миру, свободи та нейтралітету	Забезпечення миру та стабільності у регіоні
3.	1976	Договір про дружбу та співробітництво у Південно-Східній Азії (Балійська декларація)	Утворення Секретаріату АСЕАН
4.	1984	Приєднання Брунею	Розширення АСЕАН
5.	1987	Манільська декларація	Активізація співробітництва у політичній, економічній та соціальній сферах

Закінчення табл. 1

№ з/п	Дата документу (рік)	Укладені угоди	Прийняті рішення
6.	1992	Створення зони вільної торгівлі (AFTA)	Мета – підвищення конкурентоспроможності, шляхом усунення торгівельних бар'єрів, зростання привабливості для іноземних інвестицій
7.	1994	Рамкова угода АСЕАН щодо послуг	Ліквідація бар'єрів у торгівлі послугами
8.	1995	Вступ В'єтнаму	Розширення АСЕАН
9.	1996	Програма промислової кооперації АСЕАН	Спільне виробництво товарів, підвищення конкурентоспроможності
10.	1997	Приєднання Лаосу, М'янми. Програма «Бачення АСЕАН 2020»	Розширення АСЕАН, визначено основні політичні та економічні орієнтири на майбутнє
11.	1998	Рамкова угода про створення зони інвестицій АСЕАН (AIA)	Мета – залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, шляхом надання податкових пільг, скасування обмежень на частку іноземного капіталу.
12.	1999	Вступ Камбоджі	Розширення АСЕАН
13.	2000	Інтеграційна ініціатива АСЕАН	Адаптація нових членів та кроки на урівноваження економічного розвитку країн-учасниць.
14.	2003	Друга Декларація згоди – Балійська згода II	Концепція Співтовариства АСЕАН
15.	2007	Хартія АСЕАН	Прийняття статуту АСЕАН
16.	2009	Декларація про створення міжурядової комісії АСЕАН з прав людини	Утворення першого наднаціонального органу Асоціації

* Складено авторами на основі [4, 11]

Новим етапом у розвитку інтеграційних процесів у п'яти країн учасниць Асоціації стало прийняття Декларації про дружбу та співробітництво у Південно-Східній Азії (Балійська декларація). Цей документ виділяв 4 аспекти економічної взаємодії: забезпечення преференційного доступу на регіональний ринок основних експортних товарів (паливо та продовольство); співробітництво у виробництві; торгове співробітництво; розвиток загальної платформи країн учасниць з економічних проблем.

У 1977 р. було прийнято рішення про формування зони преференційної торгівлі - ASEAN Preferential Trade Agreement (ASEAN PTA), яка спочатку поширювалась на 20, а пізніше на 71 товар. Перші угоди були вузькими по масштабам покриття і розміру наданих преференцій, що негативним чином впливало на динаміку спільної торгівлі, частка якого виросла з 2 % до 5% за 1980-1985 рр. Незважаючи на збільшення пільг до 12700 найменувань товарів

і зниження мит на початку 1990-х рр., частка спільної торгівлі у загальному товарообороті АСЕАН зберігалась на невисокому рівні - близько 15 %.

В 1992 р. на саміті у Сінгапурі країни АСЕАН ухвалили рішення щодо формування зони вільної торгівлі (АФТА) [9]. Стратегічна мета АФТА – підвищення конкурентоспроможності країн-членів на основі усунення торговельних бар'єрів (зниження мит до 0-5%, введення загального преференційного тарифу, гармонізацію національних стандартів, ліквідацію квот) та зростання привабливості для зарубіжних інвестицій. На думку більшості економістів, така форма економічної інтеграції найкраща для невеликих держав. Вільна торгівля дозволяє країнам із вузьким внутрішнім ринком збільшити його обсяг і в перспективі заощадити завдяки позитивному ефекту масштабу [11].

Переговори щодо АФТА поширювалися також на сферу послуг. У 1994 р. було підписано Рамкову угоду АСЕАН з послуг (ASEAN Framework Agreement on services – AFAS), метою якої було проголошення ліквідації бар'єрів у торгівлі послугами та формування зони вільної торгівлі послугами. З метою підвищення конкурентоспроможності товарів, вироблених у зоні АСЕАН, а також створення додаткових стимулів для залучення інвестицій у регіон було здійснено пошуки нових форм промислового співробітництва. Базова Угода за схемою промислової співпраці АСЕАН – АІКО (ASEAN Industrial Cooperation Scheme) була підписана країнами-членами АСЕАН у 1996 р. Завдяки прийнятій угоді передбачалося збільшення виробництва промислової продукції, у тому числі й на основі вдосконалення технологічної бази, розширення торгівлі всередині угруповання, створення додаткових стимулів для залучення іноземних інвестицій, що зрештою мало підвищити конкурентоспроможність продукції АСЕАН на світовому ринку. Спираючись на важелі впливу на структуру виробництва, що містяться в Угоді про загальний ефективний преференційний тариф (СЕПТ), у межах АІКО основний акцент був зроблений на переорієнтацію підприємств з виробництва сировини та напівфабрикатів на виробництво кінцевого продукту.

7 жовтня 1998 р. було підписано Рамкову угоду про створення зони інвестицій АСЕАН (ASEAN Investment Area – AIA). Зона інвестицій АСЕАН (AIA) охоплює території всіх держав-членів Асоціації та є одним із основних інструментів залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій шляхом надання інвесторам національного режиму, податкових пільг, скасування обмежень на частку іноземного капіталу тощо.

Економічне співтовариство АСЕАН (АЕС) було офіційно запущено 31 грудня 2015 р. як один із стовпів Асоціації АСЕАН. Перший план АЕС було прийнято на 13-му саміті АСЕАН у 2007 р. [9].

Цей перший проект створив основу для створення АЕС у 2015 р. На 27-му саміті АСЕАН у листопаді 2015 р. було прийнято план роботи АЕС – 2025, який передбачає розвиток АЕС з 2016 до 2025 р.

План охоплює п'ять характеристик:

- 1) високоінтегрована та згуртована економіка;
- 2) конкурентоспроможна, інноваційна та динамічна роль АСЕАН;
- 3) розширений зв'язок і галузева співпраця;

4) стійка, інклюзивна, орієнтована на людей роль АСЕАН;

5) глобальна роль АСЕАН, яка, у свою чергу, включає різні сектори економіки та стратегічні заходи.

Потужний та швидкий розвиток об'єднання, в першу чергу, пов'язаний з активним економічним розвитком «АСЕАН-6» (Сінгапур, Малайзія, Таїланд, Філіппін, Індонезії та Бруней). Обсяг загального ВВП країн-членів Асоціації з 2016 по 2021 р. виріс на більше ніж 17 %, з 2577,8 до 3348,18 млрд. дол. США. Незважаючи на збільшення загального обсягу ВВП протягом 2016–2021 рр., темпи приросту в 2019 р. починають зменшуватись до 5,4 % проти показника 2017–2018 рр. у 7,0–7,7 %.

Лідером серед країн АСЕАН за обсягом ВВП є Індонезія, показник якої становить 1121 млрд дол. США за 2019 р., або 35,96 % (1185 млрд. дол. США – 2021 р.), Таїланд – 16,6 % - 544 млрд. дол. США (505 млрд. дол. США – 2021 р.), та Сінгапур – 12,2 % - 376 млрд дол. США (394 млрд. дол. США – 2021 р.). Найменша частка у Брунею – 0,4 % - 13,5 млрд дол. США (13,9 млрд. дол. США – 2021 р.) (табл. 2).

Таблиця 2

**Обсяг валового внутрішнього продукту у поточних цінах (номінальний),
у тис. дол. США ***

Країна	2017	2018	2019	2020	2021
Бруней	12 136	13 556	13 511	12 003	13 925
Камбоджа	22 252	24 609	27 104	25 960	27 165
Індонезія	1 014 090	1 040 051	1 121 139	1 059 146	1 185 777
Лаос	16 953	18 096	18 673	19 037	19 635
Малайзія	321 384	358 356	364 515	337 619	372 770
М'янма	67 268	76 330	66 500	70 174	72 863
Філіппіни	328 831	344 887	376 793	361 519	393 612
Сінгапур	343 417	376 663	376 632	345 221	394 579
Таїланд	456 354	506 614	544 039	499 581	505 890
В'єтнам	224 043	241 157	261 779	271 799	361 962
ASEAN	2 806 729	3 000 320	3 170 685	3 002 060	3 348 177

* Складено авторами на основі [1]

У країнах АСЕАН упродовж 2000–2021 рр. спостерігалася позитивна динаміка ВВП, незважаючи на світову економічну кризу 2008–2009 рр. У 2020–2021 рр. темп знизився через вплив пандемії COVID-19. За останні два десятиліття загальна торгівля товарами АСЕАН зросла майже в 3,5 рази, досягнувши у 2020 р. понад 2,6 трильйона доларів США.

У 2020 р. відбувалося падіння валового внутрішнього продукту в таких країнах АСЕАН, як Малайзія, Філіппіни, Сінгапур та Таїланд. У 2021 р. у цих країнах вже спостерігається зростання ВВП. Падіння ВВП у 2021 р. відбулося у М'янмі. Загалом у країнах АСЕАН у період 2017-2021 рр. спостерігався зростання валового внутрішнього продукту.

Таблиця 3

Темп приросту ВВП у країнах АСЕАН, % на рік *

Країна	Базовий рік	2017	2018	2019	2020	2021
Бруней	2010	1,3	0,1	3,9	1,1	-1,6
Камбоджа	2000	7,0	7,5	7,1	-3,1	3,0
Індонезія	2010	5,1	5,2	5,0	-2,1	3,7
Лаос	2012	6,9	6,3	5,5	3,3	3,5
Малайзія	2015	5,8	4,8	4,4	-5,6	3,1
М'янма	2010	6,8	6,8	6,2	3,2	-5,9
Філіппіни	2018	6,9	6,3	6,1	-9,6	5,6
Сінгапур	2015	4,7	3,7	1,1	-4,1	7,6
Таїланд	2002	4,2	4,2	2,2	-6,2	1,5
В'єтнам	2010	6,8	7,1	7,0	2,9	2,6
ASEAN	н/д	5,4	5,3	4,7	-3,2	3,4

* Складено авторами на основі [1]

Однією із основоположних цілей створення АСЕАН було сприяння розвитку торгівлі як між країнами-членами, так і з країнами світу. Обсяг зовнішньої торгівлі товарами АСЕАН з 2015 р. зріс з 2,3 до 2,8 трлн дол. США у 2019 р., понад 50,0 % обсягу торгівлі складає експорт товарів [10]. Асоціація має позитивний торговий баланс з країнами світу, який зменшується з 70,6–78,3 млрд дол. США у 2015–2017 рр. до 31,1 млрд дол. США у 2019 р. з 2015 р. загальний обсяг експорту країн АСЕАН зріс з 1171,7 до 1423,2 млрд дол. США на 251,4 млрд дол. США, лише за 1 квартал 2020 р. обсяг склав 338,9 млрд дол. США. Найбільший стрибок обсягів експорту / імпорту припадає на 2017 р. з темпом приросту у 14,8/14,7 %, відповідно.

Третину загального експорту (331,4 млрд дол. США) та імпорту (295,5 млрд дол. США) 2019 р. становить внутрішня торгівля між країнами членами – учасниками Асоціації. За перший квартал 2020 р. обсяг внутрішньої торгівлі склав 149,0 млрд дол. США, з яких 80,7 млрд дол. США становив експорт.

Основними торговими партнерами поза інтеграційним об'єднанням є Китай (14,0 % експорту та 20,5 % імпорту), ЄС та США – по 11,2 % експорту та 8–7 % імпорту, Японія – по 8 % експорту й імпорту відповідно.

Чверть обсягу товарного експорту 2019 р. склали електричні прилади та частини до них у сумі 378,8 млрд дол. США, 10,6 % – ядерні реактори, котли, машини та механічні прилади у сумі 150,4 млрд дол. США та 10,1 % – мінеральне паливо, мінеральні олії та продукти їх перегонки на суму 142,2 млрд дол. США тощо.

Крім того, АСЕАН продовжило вдосконалювати мережу наземної транспортної інфраструктури, збільшивши загальну довжину доріг на 80,0% з 1,4 мільйона кілометрів у 2010 р. до понад 2,5 мільйона кілометрів у 2020 р., що еквівалентно річному середньому зростанню на 6,7%,.

Принцип невтручання у внутрішні справи країн-учасниць у політиці АСЕАН завжди був абсолютним і витримувався. Політичні

еліти країн Південно-Східної Азії визначали доцільність застосування принципу невтручання, побоюючись розколу об'єднання [5].

З точки зору здійснення заходів щодо зміцнення довіри в регіоні та запобігання військовим конфліктам АСЕАН досягла досить значних результатів. При цьому, слід визнати, що більшість територіальних та прикордонних спорів між країнами-членами АСЕАН хоч і залишаються невирішеними, але практично не переходять у стадію відкритого конфлікту. [11]

Також, слід зазначити, що АСЕАН є далеко не ідеальною структурою. Вона створена азійськими країнами та в роботі повністю повторює всі особливості азійських традицій та менталітету. АСЕАН формує велику кількість профільних комітетів та організацій, проте результативність такої роботи залишає бажати кращого, особливо у кризових ситуаціях.

Як приклад, це проявилось у вирішенні кризи у М'янмі у 2017 р., пов'язаної з народністю рохінджа. Розбіжності всередині організації між державами, зокрема релігійні, не дали змогу виробити та реалізувати єдину й ефективну політику.

Військовий переворот у М'янмі у 2021 р. також показав нездатність АСЕАН вплинути на країну-учасницю Асоціації. Попри низку спільних заяв та домовленостей, бунтівний режим у М'янмі так і не виконав жодного зобов'язання щодо прийнятого «Консенсусу з п'яти пунктів» (Five-Point Consensus, 5PC). А поки ця домовленість не виконана, АСЕАН не запрошує представників М'янми на саміти, зокрема й на 55-й саміт міністрів закордонних справ регіону.

Із 2018 р. на розгляді організації знаходиться заявка України про приєднання до «Договору про дружбу та співробітництво в Південно-Східній Азії» – одного з базових документів Асоціації. За відсутності впродовж тривалого часу консенсусу щодо української заявки, у червні 2022 р. представники України повторно звернулися до Секретаріату АСЕАН, підтвердивши своє бажання стати учасником ТАС. До цього договору вже приєдналися 43 держави.

У серпні 2021 р. Україні було надано статус країни-спостерігача у Міжпарламентській асамблеї (МА) АСЕАН (The ASEAN Inter-Parliamentary Assembly, AIPA) [12]. Такий статус дає державі право бути представленою двома депутатами парламенту, які можуть брати участь у щорічній сесії Генеральної Асамблеї МА АСЕАН та представляти власну позицію у діалоговій сесії. У перспективі Україна розглядає питання підвищення свого статусу в співробітництві з Асоціацією до секторального партнера й надалі до партнера з розвитку. Але даний крок є питанням віддаленого майбутнього, на сьогодні першочерговим завданням є приєднання до ТАС.

Співробітництво країн АСЕАН та України зростає. З 2017 р. загальний обсяг торгівлі зріс майже у 1,5 разу на 998,3 млн. дол. США, що обумовлено стратегічними інтересами всіх учасників. Зокрема обсяг імпорту товарів із України до країн АСЕАН у 2019 р. зріс у 1,7 разу на 1,0 млрд. дол. США., а експорт до України знизився на 19,7 млн. дол. США (табл.4).

Таблиця 4

Географічна структура зовнішньої торгівлі України з країнами АСЕАН у 2021 р. [9]

	Експорт		Імпорт		Сальдо
	тис. дол. США	у % до 2020	тис. дол. США	у % до 2020	
В'єтнам	276763,2	150,2	574467,2	124,8	-297704,0
Індонезія	809885,8	110,1	431889,1	155,3	377996,7
Камбоджа	2386,1	131,7	27887,4	116,5	-25501,3
Лаос	254,1	30,7	984,9	161,0	-730,8
Малайзія	132444,0	73,1	272585,8	116,0	-140141,8
М'янма	25547,9	68,2	19527,4	116,5	6020,5
Сінгапур	21581,6	17,5	44689,6	97,9	-23108,0
Тайланд	224886,3	136,7	252505,9	130,1	-27619,6

Відповідно до проаналізованих даних, стосовно географічної структури зовнішньої торгівлі України товарами з країнами АСЕАН, потрібно зазначити, що лідерами у торгівлі із Україною є Індонезія, В'єтнам, Малайзія та Тайланд.

У структурі експорту України до країн АСЕАН найбільшу частку мають зернові культури та чорні метали. Разом із тим, із країн АСЕАН Україна найбільше імпортує такі групи товарної продукції, як електричні машини, жири і олії тваринного або рослинного походження. Навряд чи можна вважати таку торгівлю високотехнологічною. Найбільше непокоїть те, що Україна імпортує електричне обладнання та машини, а не експортує їх. Разом з наявною тенденцією до переміщення промислових потужностей до Південно-Східної Азії, це може зафіксувати статус України як сировинного придатка не тільки стосовно розвинених країн, але і азійських країн, що розвиваються. На основі даних, вказаних у таблиці 4, можна дійти висновку, що у відносинах з більшістю країн АСЕАН у України станом на 2021 р. (останній перед початком повномасштабної війни) наявне від'ємне сальдо торгівельного балансу, що, за умови приєднання України до зони вільної торгівлі з АСЕАН, вимагає збільшення експортного потенціалу підприємств України.

Висновки. На основі аналізу особливостей політико-економічної інтеграції країн АСЕАН можна дійти наступних висновків. З точки зору безпеки «метод АСЕАН» спрямований на запобігання подальшій ескалації конфлікту, а не на його вирішення. Ефективність АСЕАН з точки зору кількості міждержавних та внутрішньодержавних конфліктів, що мали місце після утворення Асоціації, вказує на безперечні успіхи АСЕАН у сфері підтримання миру в регіоні.

АСЕАН відіграє вагоме місце на міжнародному ринку та є важливим політичним гравцем, який будував сприятливе економічне середовище протягом довгих десятиліть. Ринкові операції країн АСЕАН – це частина світової економіки, на частку виробництва якої на світовому ринку припадає більше 22 %. Країни АСЕАН є важливим економічним, політичним і торговим регіоном, саме тому прямі іноземні інвестиції продовжують збільшуватись. Основним інвесторами є Японія, Китай та Південна Корея. Асоціація має за

мету не лише економічний розвиток країн-членів, але й соціальний розвиток всередині їх та всього регіону, забезпечення стабільності та миру, і з кожним роком все більше наближається до цієї мети.

Найсильнішими країнами в регіоні з економічної точки зору виступають Індонезія та Таїланд, а країнами, що потребують додаткової допомоги та стимулу, – Бруней, Лаос і Камбоджа. Протягом останніх років загальний об'єм ВВП збільшується, скорочується рівень безробіття на фоні демографічного зростання.

З огляду на загальний розмір ВВП країн АСЕАН більше 3,4 трил. дол. США та кількість населення АСЕАН, що становить понад 660 млн. осіб, країни Асоціації можуть стати цікавими партнерами для компаній з України. Розвиток співробітництва між країнами АСЕАН та Україною можливо здійснювати, шляхом приєднання України до зони вільної торгівлі та розміщення компаніями з країн АСЕАН підприємств на території України з метою подальшого виходу на ринок Європейського союзу.

Список використаної літератури

1. ASEAN Secretariat Database, compiled/computed from country data submission, publications and/or websites of ASEAN Member States' National Statistics Offices (NSOs), Central Banks and relevant government agencies, and from the International Monetary Fund World Economic Outlook (IMF WEO), end of period as December 2022. URL: <https://data.aseanstats.org/indicator/AST.STC.TBL.8>

2. The Association of Southeast Asian Nations. URL: <https://asean.org/>

3. Ravenhill J. Economics and security in Asia-Pacific region. *The Pacific Review*, 2013. P. 1–15.

4. Городня Н.Д. АСЕАН: створення та етапи розвитку. *Вісник Національного університету імені Тараса Шевченка*. 2010. № 102. С. 8–11.

5. Шевчук О.В. Система безпеки Азійсько-Тихоокеанського регіону: фактори формування та тенденції розвитку : монографія. Миколаїв: Чорномор. держ. ун-т ім. П. Могили, 2010. 197 с.

6. Шергін С.О. Золотий ювілей АСЕАН: досягнення і проблеми розвитку. *Зовнішні справи*. 2017. № 9.

7. Ачар'я А. АСЕАН 2030: виклики побудови зрілого політичного та безпекового співтовариства. Серія робочих документів Інституту Азійського банку розвитку. Жовтень, 2013. С. 441.

8. Холод І.Ю. «Шлях АСЕАН» як метод інтеграції у Східній Азії: успіхи, проблеми та виклики. *Дослідження світової політики*. 2013. Вип. 1 (62). С. 176–192.

9. Огінок С.В., Буряк Ю.О., Роль АСЕАН у розвитку економіки Південно-Східної Азії, *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, №26, 2023 URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287409/281313>

10. Рахман Н.М., Сокирко Б.М., Країни АСЕАН у фокусі пріоритетних ринків України, *Проблеми економіки*, №3 (45), 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-25_33.pdf

11. Чернишова Л. О. Політико-економічна інтеграція та роль АСЕАН у формуванні безпекової архітектури в Азії / Л. О. Чернишова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 35. – С. 39-44. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8804>

12. Терлецький О. Потенціал розвитку відносин України з АСЕАН, Аналітичний центр ADASTRA, 2022. URL: <https://adastra.org.ua/blog/potencial-rozvitku-vidnosin-ukrayini-z-asean>

References

1. ASEAN Secretariat Database, compiled/computed from country data submission, publications and/or websites of ASEAN Member States' National Statistics Offices (NSOs), Central Banks and relevant government agencies, and from the International Monetary Fund World Economic Outlook (IMF WEO), end of period as December 2022. URL: <https://data.aseanstats.org/indicator/AST.STC.TBL.8>

2. The Association of Southeast Asian Nations. URL: <https://asean.org/>

3. Ravenhill, J. (2013) Economics and security in Asia-Pacific region. The Pacific Review. P. 1–15.

4. Horodnia, N.D. (2010) *ASEAN: stvorennia ta etapy rozvytku* [ASEAN: Creation and Stages of Development] *Visnyk Natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, No 102. PP. 8–11.

5. Shevchuk, O.V. (2010) *Systema bezpeky Azijs'ko-Tykhookeans'koho rehionu: faktory formuvannia ta tendentsii rozvytku: monohrafiia* [System of Security for Asian-Pacific Region: Factors of Forming and Tendencies of Development: monography] *Mykolaiv: Chornomor. derzh. un-t im. P. Mohyly*. 197 p.

6. Sherhin, S.O. (2017) *Zolotyj iuvilej ASEAN: dosiahnennia i problemy rozvytku* [Golden Jubilee of ASEAN: Achievements and Problems of Development]. *Zovnishni spravy*, No 9.

7. Acharia, A. (2013) *ASEAN 2030: vyklyky pobudovy zriloho politychnoho ta bezpekovoho spivtovarystva* [ASEAN 2030: Challenges of Building of Mature Political and Security Partnership]. Series of working papers of Asian bank of development Instute. October. P. 441.

8. Kholod, I.Yu. (2013) «*Shliakh ASEAN*» iak metod intehratsii u Skhidnij Azii: uspikhy, problemy ta vyklyky [“ASEAN Way” as an Integration Method in Eastern Asia: Achievements, Problems and Challenges], *World Policy Research*, Issue 1 (62), pp. 176–192.

9. Ohinok, S.V., Buriak, Yu.O. (2023) *Rol' ASEAN u rozvytku ekonomiky Pivdenno-Skhidnoi Azii* [Role of ASEAN in Sous -East Asia Economy Development], *Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, No. 26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287409/281313>

10. Rakhman, N.M., Sokyрко, B.M. (2020) *Krainy ASEAN u fokusi priorytetnykh rynkiv Ukrainy* [ASEAN Countries in a Focus of Priority Markets of Ukraine], *Problems of economics*, No. 3 (45). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-25_33.pdf

11. Chernyshova, L.O. (2022) *Polityko-ekonomichna intehtatsiia ta rol' ASEAN u formuvanni bezpekovoï arkhitektury v Azii* [Political and Economic Integration, and Role of ASEAN in Forming Security Architecture in Asia], *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, No 35, pp. 39-44. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/8804>

12. Terlets'kyj, O. (2022) *Potentsial rozvytku vidnosyn Ukrainy z ASEAN* [A potential of Relations of Ukraine-ASEAN Development], ADASTRA Analytical Center, 2022. URL: <https://adastra.org.ua/blog/potencial-rozvitku-vidnosin-ukrayini-z-asean>

STRATEGIES OF MACRO-REGIONAL INTEGRATION ASSOCIATIONS ON THE EXAMPLE OF ASEAN

Serhii Kuzminov, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: kuzminov@duan.edu.ua

Mykola Bevza, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: nikolay.bevza@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-3

Keywords: *ASEAN, economic integration, Southeast Asia, free trade zone, integration associations*

JEL classification: *F130*

The article is devoted to the analysis of the integration policy of the ASEAN countries. ASEAN includes countries with very different levels of economic development, population, and area, but this integration association is successful and plays an important role in the economic and political spheres in the Southeast Asian region. The article examines the ASEAN approach to regional integration, which is characterized by a “soft character”, in contrast to the European and North American approaches. The main stages of the development of the studied union and the circumstances that prevented the economic integration of the participating countries at the initial stage were analyzed. The main principles of ASEAN work, which are enshrined in the Bangkok Declaration of 1967 and the ASEAN Charter of 2007, are defined. The main directions and mechanisms of economic integration of countries are analyzed, namely: the agreement on the formation of a preferential trade zone, the agreement on the creation of a free trade area (AFTA), the framework agreement on the ASEAN investment zone (AIA), industrial cooperation schemes (AICO), the ASEAN framework agreement with services (AFAS). Also, the article provides an assessment of the main macroeconomic indicators of the participating countries and the union as a whole: GDP volumes in dynamics, the structure and dynamics of trade relations, the commodity and geographical structure of the union's export-import operations. Problematic issues of the ASEAN integration association have been identified. The current state of cooperation between Ukraine and ASEAN was analyzed, including the volume of export-import operations in terms of the product structure, and prospects for the expansion of economic cooperation were also established. The paper draws conclusions about the success of the ASEAN development strategy and suggests ways to develop cooperation between ASEAN and Ukraine.

Одержано 24.07.2023.

УДК 339.138:621

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-4

DARYA LEGEZA,

*Doctor of Science (Economics), Professor,
the Head of the Marketing Department,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhya (Ukraine)
<https://orcid.org/0000-0003-4545-0366>*

YANA SOKIL,

*PhD (Economics), Associated professor,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhya (Ukraine)
<https://orcid.org/0000-0001-5970-4481>*

TETIANA KULISH,

*PhD (Economics), Associated professor,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University,
Zaporizhzhya (Ukraine)
<https://orcid.org/0000-0002-0219-4457>*

STRATEGY OF SME'S DEVELOPMENT IN INDUSTRY AND ENGINEERING

After Ukrainian war it is essential to renovate industry in occupied regions. The purpose of the article is to develop strategy of industry and engineering (the I&E) at the regional level and ground of SMEs' mission in the industry. Study considers results of interview and focus group. Study of business activity of SMEs and justification of results from the strategy implementation bases on eight elements. Mission, Model, Market, Moment, Men, Machinery, Materials, Money. Mission of SMEs has been changed from planning-oriented to customer-oriented approach during time of Ukrainian independency. Today, numerous entrepreneurs have lost their assets because of occupation. The novelty of the article is revealing the crucial which influence on the eight business elements (8M). Almost all enterprises that produced products have problems entering and maintaining positions in the foreign market, regardless of the strategic vector of foreign economic activity. Recognition of the best companies, international product certification, registration in international professional associations will allow SMEs to improve their position in the foreign market. SMEs use contemporary technologies and equipment of the 70s and 80s of the last century at the same time. The main personnel problems of the region are the outflow of personnel abroad, aging personnel, and intense competition between enterprises in the labor market. The main conditions for opening and activating a business for women are social guarantees from the government, supplementary social working conditions, and security of business activities. Based on the analysis, the strategy of industry of development have four vectors such as Technological progress in value-added chains, Qualified staff and prestigious work, Cooperation of enterprises and stakeholders in value-added chains, Entry and strengthening positions at foreign markets.

Keywords: *strategy, contemporary technologies, foreign market, Qualified staff, Cooperation of enterprises, Model 8M*

JEL classification: *F16, J24, O31*

Після війни в Україні необхідно відновити промисловість окупованих територій. Метою статті є розробка стратегії промисловості та машинобудування (I&E) на регіональному рівні та обґрунтування місії МСП у галузі. Дослідження базувались на результатах проведених інтерв'ю та фокус-групи. Дослідження ділової активності МСП та обґрунтування результатів реалізації стратегії базується на восьми елементах: Місія, Модель, Ринок, Момент, Люди, Машини, Матеріали, Гроші. За час незалежності України місія малого та середнього бізнесу була змінена з підходу, орієнтованого на планування, на підхід, орієнтований на клієнта. Сьогодні багато підприємців втратили свої активи через окупацію. Новизна статті полягає в розкритті вирішального впливу на вісім елементів бізнесу (8М). Практично всі підприємства, які виробляли продукцію, мають проблеми з виходом і утриманням позицій на зовнішньому ринку, незалежно від стратегічного вектора зовнішньоекономічної діяльності. Визнання кращих компаній, міжнародна сертифікація продукції, реєстрація в міжнародних професійних асоціаціях дозволять МСП покращити свої позиції на зовнішньому ринку. МСП одночасно використовують сучасні технології та обладнання 70-80-х років минулого століття. Основними кадровими проблемами області є відтік кадрів за кордон, старіння персоналу, гостра конкуренція між підприємствами на ринку праці. Основними умовами відкриття та активізації бізнесу для жінок є соціальні гарантії з боку держави, додаткові соціальні умови праці та безпека підприємницької діяльності. Виходячи з аналізу, стратегія розвитку галузі має чотири вектори, такі як Технологічний прогрес у ланцюгах доданої вартості, Кваліфікований персонал і престижна робота, Співпраця підприємств та зацікавлених сторін у ланцюгах доданої вартості, Вихід і зміцнення позицій на зовнішніх ринках.

Ключові слова: стратегія, сучасні технології, зовнішній ринок, кваліфікований персонал, кооперація підприємств, модель 8М

JEL classification: F16, J24, O31

Statement of the problem. Zaporizhzhya region has been an essential element of economics since independence of Ukraine, especially metallurgy and Agricultural and Food machinery. During financial crisis and war conflict deterioration of economical state caused labor migration, purchasing power decline, SMEs' material losses, and deterioration of the social depreciation. Essence of such issues is a lack of relations between stakeholders in value-added chains in the I&E. There aren't direct connections between suppliers, producers and companies of services. Enterprises of finished products aimed for export, while companies, repairing and recovering machines or equipment, buy spare parts abroad. Nevertheless, SMEs have low production potential, which should have been sufficient to compete on a global market because of lack of knowledge about export entry model, noncompliance of goods to modern market requirements, absence of certificate for goods, underdeveloped transport system, and limited production of value-added products.

Analysis of the latest research and publications

Significant contributions to the studies of the development of small and medium-sized enterprises have been made by the following national researchers: A. Batir [5], K. Boichenko [4], P. Brin [1], Yu. Holtvyanska [1], H. Dybenko [2], A. Revutska [2], H. Shvydanenko [4], L. Shenderivska [5].

The majority of publications that address issues of small entrepreneurship focus on the examination of individual aspects such as social, legal, financial, etc. However, the coverage of certain important matters remains general in nature,

which does not allow for a deep and comprehensive characterization of the development of managing the potential of small businesses as a significant and independent sector of the economy.

Foreign scientists: Obi J.[9], Ibidunni A.S. [9], Tolulope A. [9], Olokundun, M.A. [9], Amahian, A.B. [9], Borishade, T.T. [9], Neagu C. [10] argue that small and medium enterprises (SMEs) are a noteworthy driver of economic development [1], being vital to most economies across the world, particularly in developing and emerging nations [2].

Highlighting previously unresolved parts of the general problem, to which the specified article is devoted. After Ukrainian war it is essential to renovate industry in occupied regions. Information about current position of SME's is an crucial to develop forthcoming strategy of industry. The article reveals the practical cases such as lack in knowledges of employers, practical skills in employees; financial depth, and outdated technologies.

Formulation of the goals of the article (statement of the task). The purpose of the article is to develop strategy of industry and engineering (the I&E) at the regional level and ground of SMEs' mission in the industry. The research is based on evaluation of market factors influence on results of the I&E, and potential impact on value added chains improvement. Study considers results of interview and focus group. Study of business activity of SMEs and justification of results from the strategy implementation bases on eight elements. Mission, Model, Market, Moment, Men, Machinery, Materials, Money. Primary database of enterprises is based on data of codes of economic activity. 50 producers, 12 representatives of state institutions, consulting centers, educational institutions, and chambers of commerce took part in questionnaire and focus group.

Mission of SMEs has been changed from planning-oriented to customer-oriented approach during time of Ukrainian independency. For today, small and middle enterprises eager to set strong economic relations with consumers. They do it due to proposition of extra services and individual order for clients. SMEs of the region present themselves as producers, who propose quality products on competitive prices and may make an individual order for a client's request. A significant part of enterprises has a middle size and about 50-250 workers. It is essential to emphasize that micro-enterprises do not activate in the I&A because full-cycle production and distribution system requires staff with more than five workers at an enterprise. Most micro-business provide services in engineering and design, have limited variety, and operate in the B2C market. The main competitive advantages are the introduction of their innovations and the formation of individual orders. Companies in Zaporizhia have an opportunity to generate added value through the use of robotic welding and 3D modeling product design. Most companies use outdated software in the design and programming of technological processes due to financial constraints and the lack of staff who can use such programs.

The fundamental business model is a proposition of goods and services in the B2B market. SMEs do not have information about potential clients and other competitors in the region; therefore, it limits their possibilities to create added value for products. Outmoded business technologies and lack of knowledge in current software exploitation restrain economic development

in the Azov region. Nearly all SMEs collect information about clients in Excel, received it from accounting reports, and replenished it untimely.

SMEs have experience in selling products to state organizations through tenders. SMEs in Zaporizhzhya oblast use such a model when they propose services and engineering. SMEs from Donetsk oblast sell their products to ports and state organizations for construction and renovation. Business owners from Mariupol emphasize that tenders are opaque.

Big and middle enterprises may provide full-cycle production. SMEs in Melitopol has foundry, smithy, and welding. Integration of SMEs is stagnant, which cues negative effect on the development of the value-added chains. Despite the existence of clusters, SMEs do not want to unite because of distrust about borrowing ideas and customer base by other members of such an association. It is necessary to implement cybersecurity of information and database within united companies. The majority of enterprises compete by prices, comparing with competitors when they form an individual order. It is essential to activate training for managers about how to use modern approaches to price formation.

SMEs in the region give preference to logistic operational services rather than to post-operational services. During negotiation, SMEs offer services to form an individual order, improve quality according to consumer requests, package, and deliver goods. Nevertheless, only 30% of enterprises provide post-operational services such as the creation of additional features of the equipment, repair, and consultation about exploitation. It is necessary to develop an organization in the region that could provide post-operational services.

Because of the high demand for workers, enterprises have been organizing workshops to train blue-collar occupations. During a focus group, managers in Mariupol noted that retrained workers remain to work for no more than a year. The main goal of such workers is to learn the basic skills for working abroad. Incentives should be introduced to retain young people in the region and reduce migration.

34% of enterprises are going to distribute goods only on the domestic market. Such enterprises do not have experience in exporting, or they have sold products at a Post-soviet platform. Enterprises usually explain their mission in providing post-operational services, warranties, and repairs of delivered goods. Management of enterprises are familiar with the competitive marketing environment and are not planning to enrich business radically.

Almost all enterprises that produced products have problems entering and maintaining positions in the foreign market, regardless of the strategic vector of foreign economic activity. The main barriers to entering the foreign market are considered to be non-compliance with standards and requirements of foreign partners, the use of outdated technologies for production, and the presence of a large number of competitors in the exporting country.

In the I&E, time influences significantly economic results in SMEs. It consists of a time of business operation, work experience of managers and workers, a period of exploitation of equipment and machinery, a time of order formation, and a possible quick reaction for marketing changes.

There is gradual aging of staff in the I&E. The crucial reason for further restriction of the I&E is noted to be the labor flow of young workers looking for

a job abroad. SMEs, where young managers lead a technological process, get an additional income from educational services and R&D. The majority of enterprises do not imply principles of agile project management. The reason is unsuitability to rapid changes of staff qualification, renovation of equipment and machinery, and lack of sufficient experience and information on innovation implementation. Most managers are unaware of the use of Lean Production and Kaizen. SMEs do not make long-term plans of product flows and forecast their business on existing contracts and negotiations. It is necessary to introduce training of business owners on how to use current systems of agile management.

SMEs use contemporary technologies and equipment of the 70s and 80s of the last century at the same time. The reasons for the slow renewal of production are the lack of available financial resources and restrictions on the existing specialists in the region for the use and programming of equipment with digital technologies. This situation directly affects the further development and operation of enterprises in the I&E. About 14% of enterprises plan to either close or reorient their business to another industry in 2021.

The main personnel problems of the region are the outflow of personnel abroad, aging personnel, and intense competition between enterprises in the labor market. There is a staff shortage in the Azov region for digital marketing specialists, IT specialists, and CNC machine programming specialists. Working professions are not prestigious among young people. The main reason why young people are involved in work is the confidence not to lose their jobs. Young workers are detained at the company because of financial stability, which provides them with a guarantee of wages. Young people pay attention to working conditions (social conditions, paid leave, sick leave) and the opportunity to occupy various professions. Such criteria make the workplace more attractive and comfortable. It is necessary to improve social infrastructure in enterprises and occupational safety in a pandemic.

It is necessary to stimulate the work of social groups (people with disabilities, women, retirees) to attract additional staff to the I&E. The main conditions for opening and activating a business for women are social guarantees from the government, supplementary social working conditions, and security of business activities. Women's counseling on doing business, psychology of working with partners, negotiating, mechanisms of work in stressful circumstances will be relevant. The introduction of digital technologies in production and sales will involve women and people with special needs. From this point of view, training on programming and the use of digital technologies in production will be appropriate.

The crucial issue of the development of value-added chains is the renovation of the technological system in the I&E. Majority of enterprises use a few operation processes to form added value (design and production, production and outsourcing, production and research, providing services, and monitoring). However, a market requires extra features of final goods and services.

Technological processes at enterprises are mechanized and automated, and monitoring and marketing are digitalized. 79% of small companies use manual labor on technological belts due to the high costs of workplace creation with modern automated or digital equipment. The investment cost to create a workplace (including the cost of purchasing software) in production ranges from

20-40 thousand dollars. However, workplaces in a sales department cost from 1 to 3 thousand dollars. This situation explains the low activity of enterprises, which might participate in grants of workplace creation, which does not exceed 7 thousand dollars.

Implementation of modern technological solutions will balance out-line and off-line monitoring, increase the quality and accuracy, provide flexible management in the development of value-added chains. Today, not all companies use modern approaches to Internet marketing. The situation might be remedied in the short term by holding seminars for sales managers.

Enterprises plan to apply current digital technologies such as AI to talk to customers and AR to implement it on exhibitions and industrial parks. However, companies do not see opportunities to use Industry 4.0 approaches in production. Modernization and automation of technological lines are adequate for enterprises today. In the future, it is necessary to take into account measures to introduce Industry 4.0 in companies.

The region has inflated energy prices and limited capacity to install additional electricity. There is a threat of business closure with a further increase in energy prices. It is important to implement systems for monitoring the capacity and volume of electricity supply.

Shortly, companies plan to purchase new equipment to create supplementary technological processes. The central purpose of modernization is to form the added value of products and sales. Digitization of production processes, order formation, transportation is at an early stage. Business principles need radical changes with a help of the study of the best practices of partners abroad (business tours, round tables, internships of managers and workers, short-term training).

Production performance is different by industries and regions. In Zaporizhzhenska oblast, the maximum income is in metallurgy and production of final metal products (814 thousand hryvnias per one worker in a year). The minimum volume of distribution is in the production of furniture and repair and installation of machines and equipment (69.3 thousand hryvnias per one worker in a year). In Donetsk oblast, the maximum income is in metallurgy and production of final products (2.6 billion hryvnias per one worker in a year).

The strategy has four vectors of I& E development. Mission – is positioning of SMEs as an joined group of enterprises, which offer competitive goods and services of I&E in internal and external markets. SMEs propose competitive goods in a market, which have value features, supply additional service and give a guaranty of usage final goods.

Technological progress in value-added chains

Solving the problems of registration and doing business, introducing an efficient system of resource use, intensifying the mechanism of entering the foreign market, and introducing a progressive consulting hub is the basis for improving the technological process in SMEs.

The region has all the conditions for officially registered business (advisory hubs will be created, a simplified procedure for registration and doing business using digital technologies, an open platform for disseminating information about the main stakeholders in the industry with their consent).

Due to the use of natural resources efficiently, Lean production has been introduced that includes procedures for automating the processes of monitoring the use of resources. Innovation voucher has been implemented, and the use of alternative energy sources has been motivated. The regions will focus on the development of environmentally friendly production and improvement of the natural environment.

The essential long-term goal is the gradual introduction of digitalization processes in SMEs. Cybersecurity will be introduced and disseminated with a help of familiar instruments of communications (within consulting hubs, clusters, consolidated enterprises). Continuous retraining of SME workers and managers for software exploitation will increase productivity and provide value-added goods or services.

Qualified staff and prestigious work

Training of personnel and management of SMEs will be developed to meet the human resources potential of modern market requirements to create value-added products. Due to address the issue of staff shortages, social segments of the population will be involved.

Education in vocational and higher education institutions needs to be modernized. Educational programs will be adapted to the requests of employers to meet the existing labor requirements and acquire professional skills. Competitions, professional awards, scholarships, and grants will be developed to stimulate training in working professions. Business incubators, hackathons, and professional competitions will motivate the development of entrepreneurship.

Training performance of employees will be based on the monitoring of knowledge, customer requirements, and the current market environment. The workers of the enterprises will undergo industrial training at partner factories abroad to enter the export markets.

The concept of the prestige increasing of working professions is to attract students to the industry through interactive platforms, competitions, tours, promotion of the best companies in the region. Robotics courses, STEM schools, interactive museums, cities of professions will promote professions among students and preschool children.

Cooperation of enterprises and stakeholders in value-added chains

Partnerships between SMEs in the region will create a favorable competitive environment. Enterprises will be integrated depending on their export vector and location geography. Clusters of SMEs will start operating in the Azov region as a group, where they will be able to produce a value-added product and form a consolidated order for a foreign client. Established relations between all stakeholders of value chains (government agencies, international organizations, consulting agencies, industrial parks) will form an effective, open, and transparent interaction within the region.

Forums, round tables, and seminars on topical issues of the industry will be organized to support partnerships. SME representatives will take part in international exhibitions and business tours. Measures will be taken to create value-added products in other economic areas, develop new innovative goods and services, and strengthen the role of SMEs at the regional level in the I&E.

The activity of industrial parks will create innovative preconditions for the development of new ideas and products. New technological solutions and approaches of Industry 4.0 will be actively used (digital showrooms with AR, robotics to create the value of goods, AI to explain the I&E results).

Entry and strengthening positions at foreign markets

A database of enterprises will be created, and strategic products that might be competitive in the foreign market will be identified to position SMEs as a cluster. The role of SMEs in partnerships with trade intermediaries will be strengthened. The introduction of the principles of flexible management will be a prerequisite for planning the supply of products for the long term.

A joined brand in the region will explain a unique vision of the Azov region to partners. Recognition of the best companies, international product certification, registration in international professional associations will allow SMEs to improve their position in the foreign market. Study of best business practices will give workers modern skills and strengthen international cooperation. Enhancement of the human resource management in the I&E and the formation of an open business environment will improve the investment climate in the region.

Due to the implementation of the strategic directions, export offices will monitor the financial and economic support of SMEs and will study the potential opportunities to enter new markets. Export offices will assist in finding partners, adapting the product to market conditions, logistics.

Conclusions. Zaporizhzhya region has been an essential element of economics since independence of Ukraine, especially metallurgy and Agricultural and Food machinery. SME eager to set strong economic relations with consumers. The main competitive advantages are the introduction of their innovations and the formation of individual orders. Companies in Zaporizhia have an opportunity to generate added value through the use of robotic welding and 3D modeling product design. Big and middle enterprises may provide full-cycle production. SMEs in Melitopol has foundry, smithy, and welding. Integration of SMEs is stagnant, which cues negative effect on the development of the value-added chains.

The reasons for the slow renewal of production are the lack of available financial resources and restrictions on the existing specialists in the region for the use and programming of equipment with digital technologies. The crucial issue of the development of value-added chains is the renovation of the technological system in the I&E. Majority of enterprises use a few operation processes to form added value (design and production, production and outsourcing, production and research, providing services, and monitoring).

Technological progress in value-added chains presents steps of solving the problems of registration and doing business, introducing an efficient system of resource use, intensifying the mechanism of entering the foreign market, and introducing a progressive consulting hub is the basis for improving the technological process in SMEs. Qualified staff and prestigious work have steps of training of personnel and management of SMEs will be developed to meet the human resources potential of modern market requirements to create value-added products. Due to address the issue of staff shortages, social segments of the population will be involved. Cooperation of enterprises and stakeholders in value-added chains reveals issues of partnerships between SMEs in the region. Enterprises will be integrated depending on their export vector and location geography. Entry and strengthening positions at foreign markets presents a database of enterprises as a cluster.

Bibliography

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Підприємництво та інновації. 2021. Випуск 21. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
2. Ревуцька А.О., Дибенко Г.І. Стратегії управління підприємствами малого та середнього бізнесу. Збірник наукових праць Уманського НУС, 2022р. Випуск 100 Частина 2., с. 91-100.
3. Розвиток малого підприємництва промислового регіону : монографія / за заг. ред. Академіка АЕНУ Н.І. Редіної. Дніпропетровськ, ДДФА, 2014. 200 с.
4. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства : стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 232 с.
5. Шендерівська Л.П., Батир А.О. Управління стратегічний розвитком малого підприємництва. Економіка та суспільство. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>
6. Beynon J.M., Jones P., Pickernell D. (2018). SME development strategy and product/service innovation intention: A NCaRBS analysis of the role of uncertainty. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation Volume 21, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/1465750318807401>
7. Singh, Rajesh & Garg, Suresh & Deshmukh, S G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. Benchmarking: An International Journal. 15. 525-547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>
8. Ștefan Cristian Gherghina, Alexandra Hosszu, Liliana Nicoleta Simionescu. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. Sustainability. 2020, 12(1), 347. <https://doi.org/10.3390/su12010347>
9. Obi, J.; Ibidunni, A.S.; Tolulope, A.; Olokundun, M.A.; Amaihian, A.B.; Borishade, T.T.; Fred, P. Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. Data Brief 2018, 18, 835–839.
10. Neagu, C. The importance and role of small and medium-sized businesses. Theor. Appl. Econ. 2016, 23, 331–338.
11. Ndiaye, N.; Razak, L.A.; Nagayev, R.; Ng, A. Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. Borsa Istanb. Rev. 2018, 18, 269–281.

References

1. Brin, P. V., Holtvianska, Yu. V. (2021) *Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia* [Enterprise development strategy: essence and classification], *Pidpriemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation], issue 21, pp. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (Accessed 15 October 2022)
2. Revutska, A.O., Dybenko, H.I. (2022) *Stratehii upravlinnia pidpriemstvamy maloho ta serednoho biznesu* [Management strategies of small and medium-sized enterprises], *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho NUS* [Collection of scientific works of the Uman National Academy of Sciences], Issue 100, no. 2., pp. 91-100
3. Redina, N.I. et al (2014) *Rozvytok maloho pidpriemnytstva promyslovoho rehionu* [Development of small business in the industrial region], Dnipropetrovsk, DDFA, 200 p

4. Shvydanenko, H. O., Boichenko, K. S. (2015) *Rozvytok pidpryemstva : stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist* [Enterprise development: strategic intentions, risks and efficiency], KNEU, 232 p.
5. Shenderivska, L.P., Batyr, A.O. (n.a) *Upravlinnia stratehichnyi rozvytkom maloho pidpryemnytstva* [Management of strategic development of small business], *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33>
6. Beynon, J.M., Jones, P., Pickernell, D. (2018) SME development strategy and product/service innovation intention: A NCaRBS analysis of the role of uncertainty. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* Volume 21, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/1465750318807401>
7. Singh, Rajesh & Garg, Suresh & Deshmukh, S G. (2008) Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. *Benchmarking: An International Journal*. 15. 525-547. [10.1108/14635770810903132](https://doi.org/10.1108/14635770810903132).
8. Ștefan Cristian Gherghina, Alexandra Hosszu, Liliana Nicoleta Simionescu (2020). Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Engine of Economic Growth through Investments and Innovation. *Sustainability*. 12(1), 347; <https://doi.org/10.3390/su12010347>
9. Obi, J.; Ibidunni, A.S.; Tolulope, A.; Olokundun, M.A.; Amaihian, A.B.; Borishade, T.T.; Fred, P. Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. *Data Brief* 2018, 18, 835–839.
10. Neagu, C. (2016) The importance and role of small and medium-sized businesses. *Theor. Appl. Econ*. 23, 331–338.
11. Ndiaye, N., Razak, L.A., Nagayev, R., Ng, A. (2018) Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanb. Rev*. 18, 269–281.

STRATEGY OF SME's DEVELOPMENT IN INDUSTRY AND ENGINEERING

Darya G. Legeza, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhya (Ukraine).

E-mail: darya.legeza@tsatu.edu.ua

Yana S. Sokil, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhya (Ukraine).

E-mail: [yana.sokil@tsatu.edu.ua](mailto: yana.sokil@tsatu.edu.ua)

Tetiana V. Kulish, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhya (Ukraine).

E-mail: tetiana.kulish@tsatu.edu.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-4

Keywords: *strategy, contemporary technologies, foreign market, Qualified staff, Cooperation of enterprises, Model 8M*

JEL classification: *F16, J24, O31*

After Ukrainian war it is essential to renovate industry in occupied regions. The purpose of the article is to develop strategy of industry and engineering (the I&E) at the regional level and ground of SMEs' mission in the industry. Study considers results of interview and

focus group. Study of business activity of SMEs and justification of results from the strategy implementation bases on eight elements. Mission, Model, Market, Moment, Men, Machinery, Materials, Money. Mission of SMEs has been changed from planning-oriented to customer-oriented approach during time of Ukrainian independency. Today, numerous entrepreneurs have lost their assets because of occupation. The novelty of the article is revealing the crucial which influence on the eight business elements (8M). Almost all enterprises that produced products have problems entering and maintaining positions in the foreign market, regardless of the strategic vector of foreign economic activity. Recognition of the best companies, international product certification, registration in international professional associations will allow SMEs to improve their position in the foreign market. SMEs use contemporary technologies and equipment of the 70s and 80s of the last century at the same time. The main personnel problems of the region are the outflow of personnel abroad, aging personnel, and intense competition between enterprises in the labor market. The main conditions for opening and activating a business for women are social guarantees from the government, supplementary social working conditions, and security of business activities. Based on the analysis, the strategy of industry of development have four vectors such as Technological progress in value-added chains, Qualified staff and prestigious work, Cooperation of enterprises and stakeholders in value-added chains, Entry and strengthening positions at foreign markets.

Одержано 27.08.2023.

УДК 339.9

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-5

Е.М. ЛИМОНОВА,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-7378-602X>*

Д.О. ДЕНИСЕНКО,

*магістр спеціальності «Міжнародні економічні відносини»
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

ЄВРОПЕЙСЬКІ АВТОМОБІЛЬНІ ТНК: АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЇХ РИНКОВІ СТРАТЕГІЇ

З ростом глобалізації та інтеграції світової економіки, розробка стратегій діяльності транснаціональних корпорацій стає основою для їх успіху на міжнародних ринках. Розуміння конкурентних складових цих стратегій дозволяє компаніям пристосовуватися до змінних умов та залишатися конкурентоспроможними. У статті автори дослідили діяльність основних європейських автомобільних ТНК та прийшли до висновку, що важливим для концернів є виробництво автокомпонентів. Постачальники автозаводів давно вийшли за межі своїх регіонів і збільшують продажі на глобальному ринку. Крім того, автори розглянули основні фактори, які впливають на ринкові стратегії провідних світових автовиробників. Так, ринкова влада покупця, яка пов'язана з тим, що ТНК ставлять на перше місце зручність споживача не тільки в контексті експлуатації продукту, але і його придбання, є основою формування стратегічного плану автомобільної корпорації. В сучасних умовах для розвитку каналів збуту важливим інструментом є мобільні додатки, де можна надіслати будь-яку інформацію потенціальному покупцю. Останнім часом автомобільні концерни стають все більш залежними від компаній-постачальників. Тому, стійкі відносини з ними, їх інноваційний розвиток, політика ціноутворення впливають на маркетингові стратегії автокомпаній. Ще одним фактором є загроза появи нових конкурентів, за рахунок виходу на автомобільний ринок китайських та індійських підприємств, які купують європейські автомобільні компанії і цим підвищують конкуренцію на світовому ринку автомобілів. В статті автори приходять до висновку, що найпотужнішим фактором впливу на формування ринкових стратегій європейськими автомобільними ТНК є суперництво між компаніями-виробниками, а також сильний вплив має ринкова влада споживачів.

Ключові слова: *автомобільні транснаціональні корпорації, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, каршерінг, конкуренція автовиробників*

JEL classification: *F20, F23, F33, L13, L62*

Nowadays activity strategies of TNCs become the basis of their success on international markets with the growth of globalization and integration of the world economy. Understanding of the competitive components of these strategies allows companies to adapt to changing conditions and remain competitive. The authors of the article have investigated the activities of

the main European automotive TNCs and have come to the conclusion that the production of auto components is an important part of activity for automotive concerns. Automotive TNCs have gone beyond their regions long time ago and now their main goal is to increase sales on the global market. In addition, the authors have considered the main factors which influence the market strategies of the world's leading car manufacturers. The market power of a buyer becomes a driving force for the strategic plan formation of the automotive TNCs due to the fact that TNCs put the convenience of the consumer in the first place not only in the context of using the product but also in its purchase. Today, mobile applications become an important tool for the development of sales channels where car dealers can send any information to a potential buyer. The authors note that the need for personal vehicles may decrease in the future. The main reason for such situation is the popularization and growing awareness of residents about the advantages of car sharing compared to owning a car and the lower cost of this service compared to a taxi. Today, well-known automotive TNCs enter the market of car sharing services. Recently, automotive concerns have become increasingly dependent on supplier companies. Therefore, stable relations with them, their innovative development, pricing policy have a huge impact on the marketing strategies of automotive TNCs. Another factor is the threat of the appearance of new competitors. Indian and Chinese TNCs enter the global automotive market by buying European companies thereby increasing competition in it. Acquisition of companies is carried out for the sake of access to technologies which top managers of Chinese and Indian companies consider to be one of the main factors of competitive advantages. The only way to maintain their presence on the market is to produce products of controlled European companies which do not have a significant market share. However, the authors of the article emphasize that competition from Chinese companies in the European market will intensify in the long run.

Keywords: *automotive TNCs, market power of buyers, market power of suppliers, car sharing, competition of car manufacturers*

JEL classification: *F20, F23, F33, L13, L62*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими завданнями. Послідовне посилення процесу глобалізації призвело до того, що транснаціональні корпорації (ТНК) стали ключовими акторами сучасної світової економіки. Світова економіка розглядається корпораціями як єдиний простір, на якому вони вибирають найбільш вигідні точки докладання своїх фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів, щоб організувати оптимально конкурентоспроможну виробничу і збутову мережу в глобальному масштабі. З ростом інтеграції світової економіки, стратегії діяльності транснаціональних корпорації на світових ринках стають основоположними для їх успіху. Тому розуміння конкурентних складових цих стратегій дозволе компаніям пристосовуватися до змінних умов та залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним з перших на важливість продуманих стратегічних рішень керівництва компанії вказав М. Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів», опублікованій у 1984 р. [1]. Автор займався розробкою теорії стратегічного планування та визначив його часткою ризику з максимально можливим впливом в майбутньому. При цьому автор також виділяє ряд рис, якими було б помилково характеризувати стратегічне планування. Перш за все М. Портер представляє його як процес аналізу, ніж послідовне застосування заздалегідь заготовлених прийомів і методів.

Автор підкреслює, що будь-які рішення повинні прийматися менеджментом сьогодні з розрахунком на максимальну ефективність цього рішення в невідомих обставинах завтрашнього. При цьому стратегічне планування не ставить перед собою за мету усунути можливі ризики або спрогнозувати можливий розвиток подій.

Ще однією ключовою фігурою у становленні теорій стратегічного управління вважається А. Чандлер. Його дослідження були спрямовані на розуміння стратегії зростання і структури великих промислових підприємств. У своїй роботі «Стратегія і структура: глави з історії промислового підприємства» [2] автор дає класичне формулювання стратегії і характеризує її як визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження ряду дій і виділення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Також у цій роботі докладно описана структура і стратегія американського концерну «General Motors».

З моменту появи інтересу до вивчення стратегій в науці сформувалося кілька шкіл, кожна з яких підходить до визначення ринкових стратегій і процесу їх формування по-своєму. Найбільш яскравим представником школи дизайну є К. Ендрюс [3]. У 1965 р. разом зі своїми колегами з Гарвардського університету він підготував базовий підручник з бізнес-стратегій, де заклав основи SWOT-аналізу, широко використовуваного у різних сферах. Результати застосування цього методу досить суб'єктивні і невичерпні, а сама його структура досить часто піддається критиці. Серед недоліків виділяються статичність, фрагментарність, описовий характер. Проте використання SWOT-аналізу корисно якщо не для формування ринкової стратегії, то для отримання загальної картини розвитку компанії на поточний момент часу і короткого огляду основних її особливостей. Пізніше, відповідаючи на критику SWOT-аналізу за відсутність конкретних рекомендацій щодо вироблення ринкових стратегій, Х. Вайхріх [4] запропонував матрицю TOWS.

Наступна школа – це школа планування. У безлічі моделей, запропонованих економістами цієї школи є загальний алгоритм стратегічного планування. Як правило, стратегічне планування складається з 6 кроків: постановка задач, зовнішній аудит, внутрішній аудит, оцінка стратегії, операціоналізація стратегії, програмування процесу в цілому. На відміну від школи дизайну керівництву компанії тепер залишається тільки схвалити стратегію на завершальному етапі, а не займатися її розробкою.

Представники школи планування розробили і стратегію розвитку ринку, яка може здійснюватися шляхом експорту продукції в інші країни або налагодження виробництва вже розроблених моделей, як правило, з деякими модифікаціями, що задовольняють вимоги нових споживачів. Розвиток продукту має на увазі розробку і виведення на ринок нових моделей автомобілів, в тому числі на альтернативних джерелах енергії. Така стратегія вимагає значних витрат. Більшість автомобільних компаній для максимально ефективного розвитку і виживання в умовах конкуренції прагнуть комбінувати ці стратегії. Крім цього, з'явилася і стратегія диверсифікації. Ця стратегія виступає найбільш прогресивною, вимагає нових методів організації бізнесу і підрозділяється на вертикальну

(виробництво компонентів), горизонтальну (введення нових продуктів за межами поточної продуктової лінійки) і бічну (вихід за межі галузі).

Наступною економічною школою є школа позиціонування. Прихильники школи позиціонування не тільки визнають основні постулати шкіл дизайну і планування, а й додають до них два ключових аспекти. По-перше, в наукових роботах всіляко підкреслюється значення самих стратегій, а не тільки процесу їх формування. По-друге, школа позиціонування фокусується на утриманні стратегій і вказує на важливість всебічного дослідження розпорядчого боку стратегічного маркетингу. Основна відмінність цієї школи від шкіл планування і дизайну полягає в ідеї обмеженості числа стратегій, які можна застосувати для досягнення бажаних результатів у кожній галузі.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Підбір, вивчення та реалізація стратегій для автомобільної транснаціональної корпорації є проблемою для менеджменту підприємства і потребує уваги з боку власників ТНК. На наш погляд, можна виділити і запропонувати до реалізації одну основну стратегію – стратегію, що об'єднує стратегію низьких витрат для автомобільної галузі, яка може базуватися на використанні загальних платформ і компонентів для автомобілів різних брендів у переплетінні з ефектом економії на масштабі, і стратегію диференціації, яка передбачає створення і виведення на ринок продукції, яка б класифікувалася як унікальна за рахунок престижу марки, якості продукції, технології виробництва, функціональних можливостей або інших параметрів.

Мета статті полягає у дослідженні діяльності європейських автомобільних транснаціональних корпорацій та аналізу факторів впливу на ринкові стратегії автомобільних концернів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим питанням в аналізі ринкової діяльності провідних автомобільних ТНК є виробництво автокомпонентів. Так, у 2022 р. зафіксовано, що 100 найбільших постачальників автомобільних транснаціональних корпорацій базуються в Японії (27 підприємств), США (18 підприємств), Німеччині (19 підприємств), Франції та Іспанії (по 3 підприємства), Канаді (4 підприємства). Крім цього, з країн Азії в рейтинг потрапили 6 китайських, 1 індійська та 6 корейських компаній, 5 з яких є філіями «Hyundai» (табл. 1).

Таблиця 1

Виручка і регіональна структура продажів «компаній – мегапостачальників» компонентів у автомобільній галузі у 2022 р.*

№	Компанія	Країна базування	Виручка у 2022 р., млн. дол. США	Регіональна структура продажів, %			
				Північна Америка	Європа	Азія	Інші
1	Robert Bosch GmbH	Німеччина	47500	16	45	37	2
2	Denso Corp.	Японія	40782	23	13	63	1
3	Magna International Inc.	Канада	38946	54	38	7	1
4	Continental AG	Німеччина	35910	25	49	22	4

Закінчення табл. 1

№	Компанія	Країна базування	Виручка у 2022 р., млн. дол. США	Регіональна структура продажів, %			
				Північна Америка	Європа	Азія	Інші
5	ZF Friedrichshafen AG	Німеччина	34481	27	48	21	4
6	Aisin Seiki Co	Японія	33837	17	10	72	1
7	Hyundai Mobis	Республіка Корея	24984	20	14	62	4
8	Lear Corp.	США	20467	38	40	18	4
9	Valeo SA	Франція	19360	21	47	30	2
10	Faurecia	Франція	19170	26	50	17	7
11	Adient	США	16200	31	26	43	-
12	Yazaki Corp.	Японія	15754	26	17	52	5
13	Panasonic Automotive Systems Co.	Японія	14995	30	14	56	-
14	Sumitomo Electric Industries	Японія	14872	23	н / д	н / д	н / д
15	Mahle GmbH	Німеччина	14441	26	48	20	6
16	Yanfeng	Китай	14278	19	12	69	-
17	Toyota Boshoku Corp.	Японія	13444	14	5	79	2
18	JTEKT Corp	Японія	12709	19	16	59	6
19	Thyssenkrupp AG	Німеччина	12591	25	65	8	2
20	BASF SE	Німеччина	12157	24	45	22	9

* Складено за: [5]

Такі мегапостачальники не тільки забезпечують автомобільні гіганти великими блоками (модулями), а також здійснюють самостійне проектування і модернізацію таких модулів з урахуванням зміни попиту на ринку автомобілебудування.

Термін «мегапостачальники» дуже влучно демонструє глобальний характер їх діяльності, а також величину виручки цих компаній. На сучасному етапі розвитку глобалізаційних процесів, більшість мегапостачальників виходять за межі свого регіону – виробляють і реалізують продукцію і в інших. Прикладом є китайська компанія «Yanfeng Automotive Trim Systems Co», частка продажів якої в азіатському регіоні з 82% у 2020 р. скоротилася до 69% в 2022 р. [6]. Це якраз і свідчить про збільшення залученості підприємства у глобальних продажах компонентів по всьому світу.

Компанією «KPMG» було проведено масштабне дослідження, за результатами якого з'ясувалося, що західноєвропейські постачальники компонентів характеризуються більш високим рівнем інтернаціоналізації своїх підприємств (84,9%), ніж американські (60,1%) і азіатські (73,9%) [7], що також підтверджує тезу про те, що європейські компанії–постачальники слідом за компаніями-автовиробниками переносять своє виробництво у країни з більш дешевою робочою силою і великим потенціалом попиту.

Хоча американські постачальники залишаються найбільш сконцентрованими у своєму «домашньому» регіоні, частка заводів найбільших американських компаній на території Європи досягає майже 40%, в Індії – 47% і 42% – у Південній Америці. Європейським компаніям належить 45% заводів у Китаї, 50% у Південній Америці та 62% в Африці. Азіатські постачальники вкрай мало представлені в країнах Західної Європи – на них припадає лише 6%, трохи більше у Північній Америці (9%), і в Східній Європі – 10% [8].

Оскільки постачальники все частіше грають ключову роль у створенні компонентів для тих чи інших моделей автомобілів, вони повинні слідувати за автомобільними концернами на ринки, що розвиваються. Такий варіант є найкращим для будь-якого автовиробника, так як він отримує ідентичний компонент в іншому регіоні, тому додатковий контроль якості не потрібен.

Але виникає питання, як у такому випадку будуть поводитися місцеві постачальники, яких ми можемо віднести до першого рівня. Вони не зможуть конкурувати з мегапостачальниками. Для таких компаній, які базуються у національних економіках країн, що розвиваються, можна запропонувати наступні стратегії: стратегія розвитку глобальної присутності, стратегія залученості за рахунок ліцензування, стратегія прибутковості за рахунок статусу постачальника другого рівня.

У сучасній автомобільній промисловості переважає «ієрархічна» структура взаємодії постачальників і виробників. На відміну від звичайної структури, коли кожен постачальник навіть невеликого розміру має прямі відносини з виробником автомобілів і постачальник прагне до максимізації асортименту пропонованих продуктів, в «ієрархічній» структурі така стратегія виступає скоріше недоліком, оскільки широкий асортимент пропонованих продуктів вимагає також більшого обсягу інвестицій для підтримки високого рівня інноваційності всієї продукції. Таким чином, постачальники першого рівня фокусуються на більш вузькому і однорідному асортименті продуктів шляхом продажу активів у сферах, де вони менш конкурентоспроможні, і закупають необхідні компоненти у постачальників нижчого рівня.

Галузева тенденція до скорочення постачальників впливає також на стратегії автокомпаній і багато в чому вона була спровокована фінансовою кризою. Так, у 2015 р. 65% закупівельних витрат концерну «Ford Motor» довелося на контракти з 104 постачальниками, у той час як у 2010 р. ця цифра становила 55%. Також у довгостроковій перспективі «Ford» планує скоротити кількість своїх постачальників з 1260 до 750 [9]. Серед європейських компаній «Groupe PSA» скоротила кількість постачальників з 900 до 500, «BMW Group» – з 1400 до 600 [10]. Специфіка складання автомобілів за моделлю «точно в строк» налаштовує на те, щоб мати меншу кількість постачальників, але укласти з ними довгострокові контракти, що зазвичай стимулює процес злиттів і поглинань серед компаній з випуску компонентів.

Можливість для скорочення контрактів з'явилася у автоконцернів ще й завдяки переходу на стандартизовані платформи і скорочення їх кількості.

Така економія дозволяє компаніям зменшувати витрати, збільшувати прибуток і частіше виводити на ринок оновлені моделі. В результаті за своєю суттю автомобілі складаються з все більш стандартизованих елементів незалежно від бренду і країни походження. Таким чином, створення платформ – це спроба автовиробників знайти компроміс між необхідною ринковою різноманітністю і стандартизацією виробництва.

Те ж відбувається і завдяки модульній конструкції автомобілів, що спрощує процес складання. Модулі являють собою комплекти компонентів, які поставляються виробнику автомобілів вже готовими до кінцевої зборки. Ці модулі можуть бути спроектовані, виготовлені і зібрані незалежно один від одного, що дозволяє економити час і підвищувати якість кінцевої продукції. Крім того, поставки здійснюються точно в строк і в необхідній послідовності відповідно до графіка. Компанії-виробники можуть самі здійснювати зборку цих модулів, але все частіше ця частина виробничого процесу передається на аутсорсинг постачальникам першого рівня. При цьому складні ключові модулі як двигуни автоконцерни прагнуть виробляти самостійно і навіть відкривають супутні спеціалізовані заводи в інших країнах.

Багато модулів невидимі для споживачів і можуть бути аналогічними у конкурентів, а не тільки на автомобілях одного концерну або в рамках взаємозамінних платформ, що дозволяє економити значні фінансові кошти від проектування до виробництва. Завдяки можливості такої технологічної взаємозамінності постачальники можуть поставляти свою продукцію для багатьох автовиробників і набагато швидше окупити свої інвестиції. Ця можливість, у свою чергу, стимулює розробку нових технологій і продуктів для автомобілів.

Розглянемо і проаналізуємо 3 найбільших європейських автомобільних ТНК: «Volkswagen Group», «Daimler Group», «BMW Group». Незважаючи на те, що в складі деяких з них є підрозділи, що спеціалізуються на виробництві вантажних автомобілів, автобусів, мотоциклів і автомобільних компонентів, основна діяльність компаній пов'язана з сегментом легкового автомобілебудування (табл. 2) і виробничі стратегії компаній будуть розглядатися саме у цій сфері.

Найбільший німецький концерн «Volkswagen Group» випускає легкові автомобілі марок: «Volkswagen», «Audi», «Seat», «Skoda», «Bentley», «Bugatti», «Lamborghini», «Porsche», «Ducatti», а також легкі комерційні автомобілі Volkswagen, вантажні «Scania» і «Man». До складу концерну «Daimler Group» входить підрозділ з випуску легкових автомобілів «Mercedes-Benz Cars», легких комерційних автомобілів «Mercedes-Benz Vans», вантажівок «Daimler Trucks» і автобусів «Daimler Buses». В автомобільний сегмент «BMW Group» входять бренди «BMW», «MINI» і «Rolls-Royce». Також у компанії є підрозділ, що спеціалізується на виробництві мотоциклів. «Groupe Renault» випускає легкові автомобілі «Renault», «Dacia», «Alpine», «Samsung Motors». На сучасному етапі до складу «Groupe PSA» входять «Peugeot», «Citroen», «DS Automobiles», «Opel», «Vauxhall».

Таблиця 2

Роль підрозділів з випуску легкових автомобілів в діяльності німецьких автомобільних ТНК, 2022 р. *

Показник / ТНК	Volkswagen Group	Daimler Group	BMW Group
Обсяг продажів за всі класи автомобілів, млн од.	10,9	3,4	2,7
Обсяг продажів легкових автомобілів, млн од.	10,2	2,4	2,5
Частка, %	93,6	70,6	92,6
Виручка від продажу транспортних засобів, млрд євро	201,1	149,5	97,5
Виручка від продажу легкових автомобілів, млрд євро	160,8	93,1	85,8
Частка, %	80,0	62,3	88,0

* Складено за: [11]

Перш ніж перейти до особливостей виробничих стратегій перерахованих концернів пропонується розглянути, як виділені М. Портером конкурентні сили діють на європейські автомобільні ТНК на сучасному етапі. Здатність фірми збільшувати свій прибуток залежить від двох ключових чинників: привабливості галузі, в якій вона розвивається, і створенні переваг над її конкурентами. В цілому конкуренція на олігополістичному ринку автомобільної галузі серед компаній-автовиробників вкрай сильна, а для доступу нових фірм на ринок існує ряд обмежень. У зв'язку з цим в автомобілебудуванні надзвичайно поширені злиття і поглинання. До стрімкого розвитку автомобільних компаній з Китаю в деяких наукових публікаціях експерти прогнозували, що в результаті послідовних злиттів і поглинань в світі залишиться всього 6 автомобільних ТНК: по дві в Північній Америці, Азії та Європі. Однак за період 2010-2022 рр. спостерігається лише зниження концентрації. Якщо в 2010 р. на перші п'ять за обсягом випуску компаній довелося 53,4% від усіх вироблених автомобілів, а на першу десятку – 76%, то до 2022 р. значення цих показників склали 43% і 67% відповідно. При цьому кількість компаній, на частку випуску кожної з яких припадає більше 1% світового виробництва, збільшилася з 17 до 31 [12]. За аналізований період з 2010 по 2022 рр. спостерігається зміцнення позицій азійських ТНК і ослаблення компаній з Європи і США. В умовах постійного зростання цін на паливо і збільшення попиту на економічні моделі автомобілів, «General Motors» поступилася першістю в кількості виробленої продукції японській «Toyota», німецькій «Volkswagen» і корейській «Hyundai».

Незважаючи на нарощування обсягів виробництва в країнах, що розвиваються, лідируючі позиції продовжують займати автомобільні концерни, що базуються в розвинених країнах і відрізняються високим рівнем інноваційного розвитку. Найбільша на китайському ринку SAIC («Shanghai Automotive Industry Corporation») у 2022 р. зайняла всього лише 12 місце за обсягом виробництва (2,9 млн автомобілів) і 8 місце – за обсягом виручки (табл. 3).

Найважливішим конкурентом для «Volkswagen» в глобальному масштабі виступає японська компанія «Toyota», яка незначно випереджає німецький концерн за показниками обсягу виробництва і виручки. Для інших європейських компаній в цілому найбільш вагома та конкуренція, яку вони становлять один одному. Особливо явно вона відстежується у парах з однією національною приналежністю і приблизно одного цінового сегмента пропонованої продукції: «Renault – PSA» і «Daimler – BMW».

Таблиця 3

Ключові показники найбільших автомобільних ТНК в 2022 р. *

ТНК / країна базування материнської компанії	Обсяг виробництва, млн од.	Місце в рейтингу за обсягом виробництва	Обсяг виручки, млрд дол.	Місце в рейтингу за обсягом виручки серед автокомпаній
Toyota Motor (Японія)	10,47	1	249,9	1
Volkswagen Group (Німеччина)	10,38	2	240,3	2
Hyundai Motor (Республіка Корея)	7,22	3	80,7	11
General Motors (США)	6,86	4	166,4	4
Ford (США)	6,39	5	151,8	5
Nissan Motor (Японія)	5,77	6	105,9	9
Honda Motor (Японія)	5,24	7	127,9	6
Fiat Chrysler Automobiles (Італія)	4,60	8	122,8	7
Groupe Renault (Франція)	4,15	9	56,7	13
Groupe PSA (Франція)	3,65	10	59,8	12
Suzuki (Японія)	3,30	11	28,3	18
SAIC Motor (Китай)	2,87	12	112,7	8
Daimler Group (Німеччина)	2,55	13	169,5	3
BMW Group (Німеччина)	2,51	14	104,2	10
Geely (Китай)	1,95	15	8,1	27
Chongqing Changan Auto (Китай)	1,62	16	10,6	26

* Складено за: [13]

До основних факторів, які впливають на ринкові стратегії провідних світових автовиробників відноситься:

1. Ринкова влада покупців. Споживчий попит – одна з рушійних сил для розвитку автокомпаній і посилення конкуренції між ними. Процвітати будуть тільки ті компанії, які здатні вчасно адаптуватися до змін ринкового попиту і вчасно реагувати на побажання клієнтів.

Специфіка автомобільної продукції така, що при покупці автомобіля іншого бренду споживач практично не несе ніяких додаткових витрат, як якщо б залишався прихильний тій же компанії, що раніше. Також, з урахуванням розвитку технологій, потенційний покупець нового автомобіля легко може отримати вичерпну інформацію про продукцію будь-якої іншої компанії, ознайомитися з дослідженнями про надійність і навіть вивчити відгуки про її використання іншими людьми, а не тільки спиратися на свій власний досвід взаємодії з автомобілем вже знайомої марки. Всі ці фактори призводять до того, що бажання задовольняти будь-які запити споживачів стало домінантним у стратегіях автокомпаній. Саме це прагнення змушує компанії інвестувати значні кошти в розвиток нових технологій і створення нових моделей і модифікацій, що неодноразово підкреслюється в річних звітах компаній і на їх офіційних сайтах.

Зручність споживача ставиться на перше місце не тільки у контексті експлуатації продукту, але і його придбання. Важливим інструментом розвитку каналів збуту автомобільної продукції стали мобільні додатки, завдяки яким у компаній з'явилася можливість надсилати потенційним клієнтам інформацію про спеціальні пропозиції. В останні роки набирає популярність послуга, завдяки якій у клієнта є цілодобовий доступ до віртуального шоу-руму, консультацій фахівця і навіть можливість формування замовлення автомобіля. Фактично такий підхід дозволяє користувачам відмовитися від поїздки в автомобільний салон і економити час.

Зазвичай олігополістичний ринок є «ринком продавця», де визначальну роль відіграє виробник. Однак з огляду на специфіку галузі у вигляді великої номенклатури продукції і в умовах надвиробництва, характерного для автомобільної промисловості, цей ринок можна назвати «ринком покупця».

2. Ринкова влада постачальників. Останні тенденції в автомобільній промисловості свідчать про те, що компанії-автовиробники стають все більш залежними від швидкості інноваційного розвитку та політики ціноутворення компаній-постачальників компонентів. У зв'язку з цим стійкі відносини з постачальниками грають важливу роль в маркетингових стратегіях автокомпаній. З урахуванням того, що близько 85% внутрішніх систем автомобіля створюється зовнішніми постачальниками, а не автоконцернами, а для автомобілів різних марок і цінових категорій використовуються компоненти одних і тих же великих постачальників, в галузі з'являється обмежена кількість мегапостачальників. Їхня виручка зростає більш швидкими темпами, ніж у автокомпаній і стає порівнянна з ними. Так, дохід найбільшого виробника автокомпонентів «Robert Bosch GmbH» у 2022 р. склав 47,5 млрд дол. США. В той час як дохід компанії «Renault» в тому ж році оцінювався в 46,39 млрд дол. США [14].

У плані інноваційного розвитку (IP) автовиробники вважають за краще делегувати все більшу відповідальність на постачальників першого рівня

і платити вже за готову вдосконалену продукцію, ніж самим інвестувати в розробку. Прагнучи задовольнити споживчі переваги, автовиробники стикаються з необхідністю щорічно інвестувати мільярди доларів у розробку нового дизайну, в той час як виробникам автокомпонентів, як правило, доводиться вносити лише невеликі корегування. Масштабні ж ІР, що проводяться постачальниками, окупаються дуже швидко і приносять прибуток ще тривалий час. Інтенсивність ІР виробників компонентів найчастіше вища, ніж у багатьох автомобільних ТНК. Наприклад, німецький виробник світлотехніки і електронних компонентів «HELLA» у 2020 р. витратив на ІР 10% усієї виручки, шведський «Autoliv», що спеціалізується на системах безпеки – 7,1% [15]. У результаті паралельних процесів консолідації компаній-постачальників автокомпонентів і прагнення компаній-автовиробників делегувати все більшу частку відповідальності, загроза ринкової влади постачальників поступово зростає. Завдяки поширенню смартфонів з доступом у мережу «Інтернет» і розвитку онлайн сервісів, використання служби таксі значно спростилося, а на додаток до них популярність набирають такі транспортні послуги, як райдшерінг (карпулінг) і каршерінг. Каршерінг є послугою з короткострокової оренди автомобілів. Причому існує кілька варіантів отримання послуги: у першому випадку у користувачів є необхідність брати і здавати автомобіль лише в певних пунктах, у другому – зробити це можна в будь-якому місці, а відстежити вільні машини – за допомогою мобільного додатку. Перед першим використанням людині необхідно пройти ідентифікацію і укласти договір з каршерінговою компанією. Серед переваг цього сервісу можна відзначити те, що у вартість оренди включені витрати на паливо, обслуговування, паркування тощо. За період з 2010 по 2022 рр. світовий каршерінг продемонстрував високі темпи зростання (рис. 1). Найбільшого поширення послуга отримала в Європі, Північній Америці, а з 2010 р. почала розвиватися і у країнах Азії.

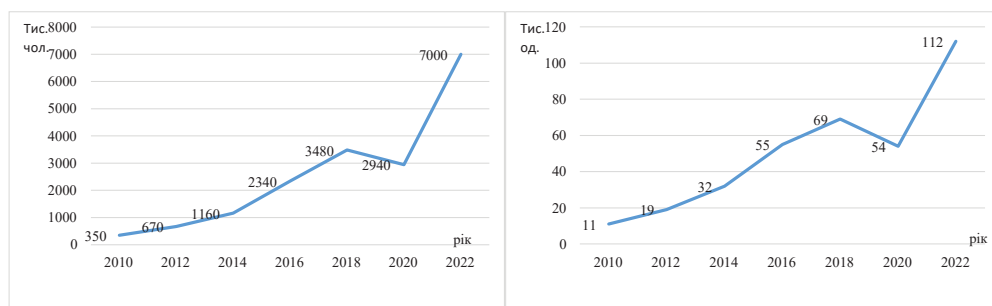


Рис. 1. Динаміка чисельності учасників каршерінгу (ліворуч) і кількості задіяних автомобілів (праворуч), 2010-2022 рр. [16]

Згідно з прогнозом «Frost & Sullivan», до 2025 р. чисельність користувачів каршерінга досягне 36 млн. осіб, а кількість залучених автомобілів – 427 тис. шт. В глобальному масштабі ці числа невеликі, а укладений договір з каршерінговою компанією далеко не завжди означає відмову від особистого автомобіля.

Таким чином, в перспективі потреба в особистому автотранспорті у жителів великих міст з розвинуеною системою короткострокової оренди може знизитися, але малоймовірно, що це сильно позначиться на діяльності автоконцернів. Ключовим фактором зростання залученості в цю систему бачиться популяризація і зростання обізнаності жителів про переваги каршерінга у порівнянні з власним автомобілем і більш низькою вартістю цієї послуги порівняно з таксі. На поточний момент автомобільні компанії не бачать в розвитку каршерінга серйозної загрози для попиту. Автоконцерни не тільки надають свої автомобілі для використання спеціалізованим каршерінговим компаніям, але і самі виходять на ринок цих послуг (табл. 4). Такий метод став важливим елементом стратегій європейських компаній і може служити додатковим джерелом реклами, аналогом тест-драйву і, як наслідок, залучити нових покупців.

Таблиця 4

Найбільші каршерінгові проекти європейських автомобільних ТНК*

Фактор	Car2go (Daimler)	DriveNow (BMW спільно з Sixt)
Рік і місце запуску проекту	Ульм (Німеччина), 2008 р.	Мюнхен (Німеччина), 2011 р.
Кількість зареєстрованих користувачів на 2022 р.	2,5 млн осіб	1 млн осіб
Кількість автомобілів на 2022 р.	14 тис. од.	6,4 тис. од.
Географія дії у 2022 р.	Німеччина (Берлін, Гамбург, Дюссельдорф, Штутгарт, Мюнхен, Франкфурт), Італія (Мілан, Рим, Турін, Флоренція), Австрія (Відень), Іспанія (Мадрид), Нідерланди (Амстердам), США (Сіетл, Вашингтон, Нью-Йорк, Остін, Денвер, Колумбус, Портленд), Канада (Ванкувер, Калгарі, Монреаль, Торонто), Китай (Чунцин)	Німеччина (Мюнхен, Берлін, Гамбург, Дюссельдорф, Кельн), Австрія (Відень), Великобританія (Лондон), Данія (Копенгаген), Швеція (Стокгольм), Бельгія (Брюссель), Італія (Мілан), Фінляндія (Гельсінкі), Португалія (Лісабон)

* Складено за: [17,18]

На початку 2019 р. «BMW» викупила 50% акцій «Sixt» і стала одноосібним власником бізнесу, а потім було оголошено про об'єднання каршерінгових проектів «BMW» і «Daimler» з метою більш ефективної конкуренції з американськими, китайськими та іншими сервісами мобільності. У 2024 р. «Volkswagen» також збирається вийти на ринок каршерінга, причому в автопарку будуть тільки електромобілі, що дозволить компанії зробити акцент на своїй «зеленій» стратегії розвитку.

3. Загроза нових конкурентів. Аспект появи нових конкурентів логічно розглядати на прикладі «домашнього» регіону автоконцернів. На сучасному європейському автомобільному ринку ключову роль відіграють європейські компанії – на їх частку припадає 69% продажів (рис. 2). Основні зміни, що відбулися в структурі ринку за розглянутий період, пов'язані з переходом «Opel» і «Vauxhall» до складу «Groupe PSA» від «General Motors».

Американські та азіатські традиційні гравці автомобільного ринку мають свої виробничі потужності на території європейських країн. Випуск легкових автомобілів «Toyota» здійснює у Великій Британії, Португалії, Франції та Чехії, у «Hyundai» свій завод є в Чехії, у «Ford» – в Німеччині, Іспанії, Румунії.

Оскільки китайські автомобілі не відповідають європейським стандартам безпеки і не витримують краштестів «EuroNCAP», почати освоювати європейський ринок компанії з Китаю можуть тільки за допомогою покупки європейських компаній. Так, після придбання шведської «Volvo Cars» у 2010 р., в розпорядження «Geely» надійшов завод в Швеції (Гетеборг) і в Бельгії (Гент). Також «Geely» здійснює власний проект в Європі. У 2018 р. вона придбала «London Taxi Company», яка мала фінансові складнощі, а у 2022 р. відкрила завод з виробництва електричної версії «чорної кабіни» лондонського таксі у Ковентрі, де використовуються технології «Volvo Cars». Обсяг вкладень китайської компанії склав 300 млн фунтів, завод також отримав підтримку британського уряду в розмірі 16,1 млн фунтів [20].

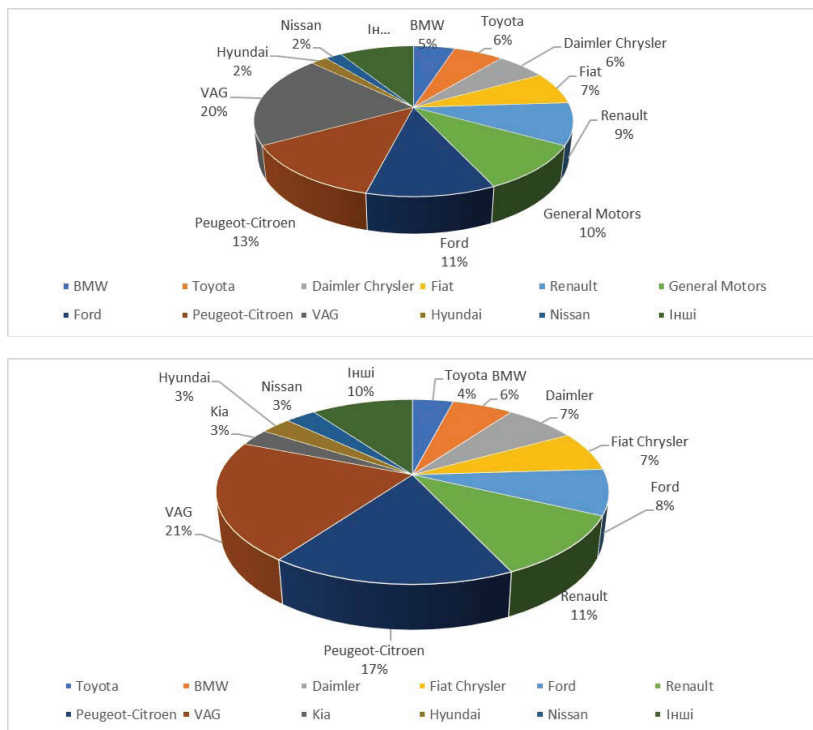


Рис. 2. Структура європейського ринку автомобілів у 2010 р. (вище) та 2022 р. (нижче) [19]

Виробнича потужність підприємства дозволяє виробляти до 20 тис. автомобілів, які у майбутньому «Geely» планує поставляти для обслуговування пасажирів в Осло, Амстердамі, Парижі та Берліні. Амбіції власника «Geely» проявилися також на початку 2020 р., коли після відмови «Daimler» продати частину своїх акцій, китайська компанія послідовно викупила 9,69% акцій, котрі вільно оберталися на фондовому ринку [21]. Шуфу (засновник «Geely») хоче почати співпрацювати з німецьким концерном за такими напрямком, як розробка та проектування електромобілів. Інвестиції китайської компанії з виробництва вантажних автомобілів «Foton» (дочірня «BAIC Group») дозволили відродити збанкрутілу у 1961 р німецьку «Borgward». Деякий час виробництво кросоверів здійснювалося на потужностях «Foton», навіть планувалися поставки на німецький ринок, однак через низький попит в Китаї у кінці 2022 р. «Foton» продала акції «Borgward» компанії «UCAR Group».

Після банкрутства у 2005 р. британська компанія «MG Rover» була куплена за 50 млн. фунт стерлінгів китайською «Nanjing Automobile», яка у 2007 р. стала частиною концерну «SAIC» [22]. З 2011 р. на підприємстві у Лонгбриджі здійснювалося виробництво автомобілів з елементів, вироблених в Китаї, однак у 2020 р. виробництво зупинено у зв'язку з нерентабельністю. Надалі автомобілі на британський ринок будуть поставлятися з Китаю у зібраному вигляді, а у Лонгбриджі залишиться тільки технічний центр «SAIC Motor».

Єдиний проект по збірці продукції китайського автомобілебудівника існує у Болгарії. У 2008 р. болгарський підприємець Г. Ганчев створив приватну компанію «Litex Motors», яка з 2015 р. займається випуском автомобілів «Great Wall» на заводі в м. Ловеч. Перша партія автомобілів була експортована в Італію, зараз на ринку Східної Європи компанія продає близько 5 тис. автомобілів на рік. Після придбання у 2008 р. британської «Jaguar Land Rover» у розпорядження індійської «Tata Motor» перейшли 3 заводи у Великій Британії, а у 2021 р. почалося будівництво підприємства у Словаччині [23].

Можна зробити основні висновки щодо оцінки ступеня впливу конкурентних сил на діяльність європейських автокомпаній. Найпотужнішим фактором є суперництво між компаніями-виробниками. Крім цього, сильний вплив на діяльність автомобільних ТНК має ринкова влада покупців (табл. 5).

Таблиця 5

Оцінка ступеня впливу конкурентних сил М. Портера на європейські автомобільні ТНК

Сила	Ступінь впливу
Суперництво між існуючими фірмами	вкрай сильна
Ринкова влада покупців	сильна
Ринкова влада постачальників	помірна
Загроза субститутів (продуктів або послуг)	слабка
Загроза нових конкурентів	вкрай слабка

Складено авторами

Таким чином, поява нових компаній на такому конкурентному автомобільному ринку як європейський пов'язана з подоланням цілого ряду бар'єрів і необхідністю грандіозних фінансових витрат. Незважаючи на свою активну діяльність, реальної загрози для європейських автоконцернів у їх «домашньому» регіоні з компаній країн, що розвиваються, поки не існує. Поглинання компаній здійснюється більшою мірою заради доступу до технологій, які топ-менеджери китайських компаній вважають одними з головних факторів конкурентних переваг. Свою присутність на ринку вони можуть здійснювати тільки за рахунок виробництва продукції підконтрольних європейських компаній, які не володіють значною часткою розглянутого ринку. Проте не можна виключати, що в довгостроковій перспективі конкуренція з боку китайських компаній на європейському ринку посилиться.

Список використаної літератури

1. Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, 1980. P. 72-83. URL: <https://id.lib.harvard.edu/alma/990008573060203941/catalog>.
2. Alfred, D. Chandler, Jr. *Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts, 1964. P. 20-42. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y
3. Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, 1971. P.18-46. URL: https://www.researchgate.net/publication/228204870_The_Concept_of_Corporate_Strategy
4. Heinz Weihrich. *The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis*. 1982. Vol.15, No.2. P. 54-66. URL: https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis
5. *Top Suppliers*. Supplement to Automotive News. URL: <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA116090622.PDF>.
6. *Automotive Interior Global Market report 2022*. URL: <https://finance.yahoo.com/news/automotive-interior-global-market-report-082000377.html>.
7. KPMG. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/industries/automotive.html>.
8. *Global Location Strategy For Automotive Suppliers*. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/industries/automotive.html>.
9. *Ford plans to reduce its suppliers*. URL: <https://europe.autonews.com>.
10. *Key Date on the Automotive Sector*. URL: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0518-E.pdf>.
11. *Passenger Cars – Europe*. URL: <https://www.statista.com>.
12. *Automobile Industry Pocket Guide 2022-2023*. URL: <https://www.acea.auto/publication/automobile-industry-pocket-guide-2022-2023>.
13. *Worldwide Car Sales by Manufacturer*. URL: <https://www.factorywarrantylist.com>.
14. *Renault Group's revenue from FY 2010 to FY 2022*. URL: <https://www.statista.com>.

15. Global automotive research and development spending between 2020 and 2021. URL: <https://www.statista.com>.
16. Carsharing: evolution, challenges and opportunities. URL: <https://www.acea.auto>.
17. Car2go. URL: <https://www.car2go.com/US/en/>.
18. Drive Now. URL: <https://www.drivenow.com/en>.
19. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. URL: <https://www.oica.net>.
20. Zhejiang Geely Completes Acquisition of Volvo Car Corporation. URL: <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb>.
21. China's Geely Buys \$9 Billion Daimler Stake. URL: <https://www.bloomberg.com/>.
22. Nanjing Automobile Corporation buys MG Rover. URL: <https://www.marketingweek.com>.
23. Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover. URL: <https://www.tatamotors.com/press/tata-motors-completes-acquisition-of-jaguar-land-rover>.

References

1. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, pp. 72-83. URL: <https://id.lib.harvard.edu/alma/990008573060203941/catalog>.
2. Alfred D. Chandler, Jr. (1964). *Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts, pp. 20-42. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y
3. Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood, pp. 18-46. URL: https://www.researchgate.net/publication/228204870_The_Concept_of_Corporate_Strategy
4. Heinz Weihrich (1982). *The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis*. Vol.15, No.2, pp. 54-66. URL: https://www.academia.edu/34211017/The_TOWS_Matrix_A_Tool_for_Situational_Analysis
5. Top Suppliers. Supplement to Automotive News. URL: <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA116090622.PDF>.
6. Automotive Interior Global Market report 2022. URL: <https://finance.yahoo.com/news/automotive-interior-global-market-report-082000377.html>.
7. KPMG. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/industries/automotive.html>.
8. Global Location Strategy For Automotive Suppliers. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/industries/automotive.html>.
9. Ford plans to reduce its suppliers. URL: <https://europe.autonews.com>.
10. Key Date on the Automotive Sector. URL: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0518-E.pdf>.
11. Passenger Cars – Europe. URL: <https://www.statista.com>.
12. Automobile Industry Pocket Guide 2022-2023. URL: <https://www.acea.auto/publication/automobile-industry-pocket-guide-2022-2023>.

13. Worldwide Car Sales by Manufacturer. URL: <https://www.factorywarrantylist.com>.
14. Renault Group's revenue from FY 2010 to FY 2022. URL: <https://www.statista.com>.
15. Global automotive research and development spending between 2020 and 2021. URL: <https://www.statista.com>.
16. Carsharing: evolution, challenges and opportunities. URL: <https://www.acea.auto>.
17. Car2go. URL: <https://www.car2go.com/US/en/>.
18. Drive Now. URL: <https://www.drivenow.com/en>.
19. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. URL: <https://www.oica.net>.
20. Zhejiang Geely Completes Acquisition of Volvo Car Corporation. URL: <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb>.
21. China's Geely Buys \$9 Billion Daimler Stake. URL: <https://www.bloomberg.com/>.
22. Nanjing Automobile Corporation buys MG Rover. URL: <https://www.marketingweek.com>.
23. Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover. URL: <https://www.tatamotors.com/press/tata-motors-completes-acquisition-of-jaguar-land-rover>.

EUROPEAN AUTOMOTIVE TNCs: ANALYSIS OF ACTIVITIES AND FACTORS OF INFLUENCE ON THEIR MARKET STRATEGIES

Elvina Lymonova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: dh.ier@duan.edu.ua

Dmytro Denysenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: denisenko11111111@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-5

Keywords: *automotive TNCs, market power of buyers, market power of suppliers, car sharing, competition of car manufacturers*

JEL classification: *F20, F23, F33, L13, L62*

Nowadays activity strategies of TNCs become the basis of their success on international markets with the growth of globalization and integration of the world economy. Understanding of the competitive components of these strategies allows companies to adapt to changing conditions and remain competitive. The authors of the article have investigated the activities of the main European automotive TNCs and have come to the conclusion that the production of auto components is an important part of activity for automotive concerns. Automotive TNCs have gone beyond their regions long time ago and now their main goal is to increase sales on the global market. In addition, the authors have considered the main factors which influence the market strategies of the world's leading car manufacturers. The market power of a buyer becomes a driving force for the strategic plan formation of the automotive TNCs due to the fact that TNCs put the convenience of the consumer in the first place not only in the context of using the product but also in its purchase. Today, mobile applications become an important

tool for the development of sales channels where car dealers can send any information to a potential buyer. The authors note that the need for personal vehicles may decrease in the future. The main reason for such situation is the popularization and growing awareness of residents about the advantages of car sharing compared to owning a car and the lower cost of this service compared to a taxi. Today, well-known automotive TNCs enter the market of car sharing services. Recently, automotive concerns have become increasingly dependent on supplier companies. Therefore, stable relations with them, their innovative development, pricing policy have a huge impact on the marketing strategies of automotive TNCs. Another factor is the threat of the appearance of new competitors. Indian and Chinese TNCs enter the global automotive market by buying European companies thereby increasing competition in it. Acquisition of companies is carried out for the sake of access to technologies which top managers of Chinese and Indian companies consider to be one of the main factors of competitive advantages. The only way to maintain their presence on the market is to produce products of controlled European companies which do not have a significant market share. However, the authors of the article emphasize that competition from Chinese companies in the European market will intensify in the long run.

Одержано 19.09.2023.

УДК 338.2

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-6

A.S. MAHDICH,
*PhD (Economics), Associate Professor,
Professor of the Global Economics Department,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)
<https://orcid.org/0000-0001-5456-2162>*

O.A. ZADOIA,
*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Global Economics Department,
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)
<https://orcid.org/0000-0002-4251-3061>*

DIGITAL TRANSFORMATION POLICIES TO DEVELOP AN EFFECTIVE ECOSYSTEM: THE CASE OF UKRAINE

The article analyzes the evolutionary development and implementation of the digital transformation policy on the way to building the digital economy of Ukraine. The need to carry out reforms, improve the investment climate, and economic recovery prompted the state to develop a legal basis for future digital transformations in the development of the national ecosystem. Along with this, the above-mentioned steps contribute to the further integration of Ukraine into the EU. Using advanced technologies, such as artificial intelligence, blockchain, analysis of large data sets, and others, digitalization becomes a key driver in the creation of innovative products and services, which in turn increases the competitiveness and efficiency of the socio-economic model of the state as a whole. But with the beginning of a full-scale military invasion of the Russian Federation into Ukraine, the state is forced to look for non-standard solutions for the continuation of the digital transformation policy. Currently, the question arises of the need to conduct an in-depth analysis of the key elements of the ecosystem of IT startups and determine the role of the state in the use of relevant tools and reforms on the path of further effective digital transformation in all sectors of the economic complex.

In the course of the research, it has been found that the scientific and technological potential in Ukraine continues to decline in the period after the signing of the Ukraine-EU Association Agreement. At the same time, the issue of innovative development of Ukraine has been in the center of attention of the government, a number of donor structures, and the expert-scientific environment of Ukraine for the past several years. The Government of Ukraine has launched a number of initiatives aimed at creating opportunities for the development of the domestic ecosystem of innovations, information and communication technologies (ICT) and startups, among which such promising and ambitious projects as: “E-residency” (creating conditions for non-residents to conduct business in Ukraine without a physical presence on its territory), “Diia.City” (a unique legal and tax space for IT business in Ukraine, which aims to give companies and startups effective tools for intensive development, scaling and capitalization), an online platform of the current status of the Ukrainian IT ecosystem (will provide an opportunity to search for business information about IT companies, professionals, investors and, in general, the entire technological ecosystem of Ukraine), development of the Concept of the Development of Artificial Intelligence in Ukraine (covers 9 fields: education and science, economy, cyber security, information security, defense, public administration, legal regulation, justice) and others.

According to the results of the study, it becomes clear that in the era of rapid technological progress, the development of digital technologies has transformed the way of doing business, making it more dynamic and global. Management of digital ecosystems requires the state to develop adequate legal and regulatory frameworks. Intensive cooperation and financial support, even under martial law, will allow Ukraine to actively develop infrastructure, promote digital transformation, strengthen technological potential, sustainable economic recovery and deepen integration into the European digital market. Currently, there is no doubt about the need to strengthen efforts to implement current and prospective programs of digital reform of the ecosystem of Ukraine.

Keywords: digital transformation, ecosystem, IT sector, state policy, reforms, artificial intelligence, investments, startup

JEL classification: O33, O35, O38, Q56

У статті проведений аналіз еволюційного розвитку та впровадження політики цифрової трансформації на шляху розбудови цифрової економіки України. Необхідність проведення реформ, покращення інвестиційного клімату, економічного відновлення спонукало державу розробити правову основу майбутніх цифрових перетворень у розвитку національної екосистеми. Поряд з цим вищевказані кроки сприяють подальшій інтеграції України в ЄС. Використовуючи передові технології, такі як, штучний інтелект, блокчейн, аналіз великих масивів даних та інші, цифровізація стає ключовим драйвером в створенні інноваційних продуктів та послуг, що в свою чергу підвищує конкурентоздатність та ефективність соціально-економічної моделі держави в цілому. Але з початком повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації в Україну, держава вимушена шукати нестандартні рішення щодо продовження політики цифрової трансформації. Наразі постає питання необхідності проведення глибокого аналізу ключових елементів екосистеми ІТ-стартапів та визначення ролі держави в використанні відповідних інструментів та реформ на шляху подальшого ефективного цифрового перетворення в усіх галузях господарського комплексу.

В процесі дослідження було виявлено, що в Україні продовжується зниження науково-технологічного потенціалу в період після підписання Угоди про асоціацію Україна-ЄС. Разом з тим питання інноваційного розвитку України протягом останніх кількох років було в центрі уваги уряду, ряду донорських структур та експертно-наукового середовища України. Урядом України розпочато ряд ініціатив, спрямованих на створення можливостей для розвитку вітчизняної екосистеми інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та стартапів, серед яких можна виділити такі перспективні та амбітні проекти як: «Е-резидентство» (створення умови для нерезидентів вести бізнес в Україні без фізичної присутності на її території), «Дія City» (унікальний правовий та податковий простір для ІТ-бізнесу в Україні, який має на меті дати компаніям та стартапам дієві інструменти для інтенсивного розвитку, масштабування та капіталізації), онлайн-платформа поточного статусу у української ІТ-екосистеми (надаватиме можливість для пошуку бізнес-інформації про ІТ-компанії, професіоналів, інвесторів та загалом всієї технологічної екосистеми України), розробка Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (охоплює 9 галузей: освіта та наука, економіка, кібербезпека, інформаційна безпека, оборона, публічне управління, правове регулювання, правосуддя) та інші.

За результатами дослідження стає очевидно, що в епоху швидкого технологічного прогресу розвиток цифрових технологій перетворив спосіб ведення бізнесу, зробивши його більш динамічним та глобальним. Управління цифровими екосистемами вимагає від держави розробки адекватних правових та регуляторних рамок. Інтенсивна співпраця та фінансова підтримка, навіть в умовах воєнного стану, дозволять Україні активно розвивати інфраструктуру, сприяти цифровій трансформації, зміцненню технологічного потенціалу, стійкому економічному відновленню та поглибленню інтеграції до європейського цифрового

ринку. Наразі необхідність посилення зусиль щодо реалізації поточних та перспективних програм цифрового реформування екосистеми України не викликає жодних сумнівів.

Ключові слова: цифрова трансформація, екосистема, IT-сектор, державна політика, реформи, штучний інтелект, інвестиції, стартап

JEL classification: O33, O35, O38, Q56

Statement of the problem and its connection with important scientific or practical problems. The role of government in the global digital transformation is multifaceted and critical. Digital transformation refers to the integration of digital technologies into various aspects of society, economy, and governance, and it has the potential to drive innovation, economic growth, and improve public services. Governments play a key role in facilitating and regulating this transformation, in particular, in creating a conducive environment for entrepreneurial ecosystem and innovation by investing in and maintaining robust digital infrastructure, which, in turn, attracts investment in startups and fosters economic growth. The development of the digital economy in Ukraine became possible thanks to targeted government policy. In the early 2020s, the priority of the Cabinet of Ministers and Deputies was the structural transformation of the Ukrainian economy, where innovation and digitalization became key drivers. The Strategy for the Development of the Digital Economy was adopted and the basic conditions for its development were created – working legislation, access to a sufficient amount of capital, in particular venture capital, an education system that allows graduates of higher educational institutions to be competitive and meet the challenges of the current technological system. Digital transformation is playing an increasingly important role in economic recovery and the implementation of reforms in Ukraine in all areas of the economic complex. Digital transformation is also driving progress in Ukraine's accession to the EU and plays an important role in the development of the national ecosystem of innovation, information and communication technologies and start-ups. This happens because digitalization makes technology more accessible to a wider range of people and organizations. This creates new opportunities for startups that can use these technologies to create new products and services. Increasing innovativeness occurs through the ability of startups and enterprises to use advanced technologies such as artificial intelligence, blockchain, Internet of Things and data analytics. Creating innovative products and services increases competition and promotes innovation.

Before the war, Ukrainian startups were the driving force of the state's IT community. Today they are forced to seek help to continue their work. During 2023, in the context of a full-scale military invasion of the Russian Federation, Ukraine continues to work on the digital transformation of the economy based on the introduction of innovations, optimization and transfer of government business regulation instruments into electronic form, as well as the integration of the Ukrainian innovation ecosystem into the European network. The future of the entire Ukrainian technological ecosystem will depend on the effectiveness of these processes today. Therefore, today it is very important to explore the state and legislative trends in the ecosystem of innovation, information and communication technologies and startups in Ukraine and determine whether domestic digital transformations and their institutional conditions correspond to external challenges and the European agenda.

Analysis of recent studies and publications, which laid the foundation for solving the problem under study, and highlighting previously unresolved parts of the general problem, which are the subject of the article. The importance of the state in the development of the Ukrainian ecosystem of innovation, information and communication technologies and startups stimulates interest in considering this issue in the scientific community of both domestic and foreign researchers.

The work of P.T. Roundy, M.A. Bayer, A. Patnaik, S.S. Pasumarti, B. Nayak explores the main aspects that government and local government policies should take into account when shaping the startup entrepreneurship ecosystem. Among domestic scientists, the issue of developing the ecosystem of the business environment was considered by O. Kotko, O. Gumenna, L. Hanushchak-Efimenko.

Sytnik, Kravchenko & Gazaryan, Boyarynova & Kopishynska highlight the features of the formation of the domestic ecosystem of startup entrepreneurship, which began to actively take shape after 2010 [1-3]. Litvin studies the history of creation and the current state of the startup entrepreneurship ecosystem in Ukraine [4]. Bedrynets conducts research into the ecosystem for the development of small businesses in Ukraine and the possibilities of its financial support [5].

The role of the state in stimulating the development of the startup ecosystem using the example of Western European countries was studied in the work of Kurchenko [6]. Scientists Pedchenko et al. determine the directions for adapting international experience of state support for the digitalization of small and medium-sized businesses [7].

Kulinich cited the main results and advantages of the digital transformation process for domestic enterprises, and noted the obstacles to its implementation [8].

At the same time, despite the presence of studies on the features of digital transformation of business in war conditions more emphasis should be placed on government support for business under martial law by providing them with experience in business digitalization in modern conditions with the aim of further developing the ecosystem of innovation, information and communication technologies and startups in Ukraine [9].

Statement of the objectives of the article. The article presents a case study showing how policies for digital transformation have contributed to the development of ecosystem of innovation, information and communication technologies and startups in Ukraine. The purpose of this article is to provide a detailed analysis of the key elements of the IT startup ecosystem, including the role of governmental programs.

Presentation of the main research material with full justification of the scientific results obtained. During a full-scale war, the IT sector and Ukrainian government technology are already demonstrating their resilience, being one of the few industries in Ukraine to show real economic growth, demonstrating that IT is the key to Ukraine's economic recovery. Starlink communications, the growing performance of leading IT export companies in Diia.City, the Ukrainian Cyber Army, the Drone Army, the national GIS or Geographic Information System and the state crypto fund are just a few examples that make IT one of the basic pillars of Ukrainian resilience online and offline. In 2022, despite the full-scale invasion of russia, the IT industry provided the Ukrainian economy with \$7.3 billion export earnings [10]. Before the full-scale war, the national IT market generated more than 4% of GDP. Currently, Ukraine is one of the most progressive digital states in the

world, and its IT sector - one of the largest exporters of IT services in Europe and the second largest export in Ukraine - shows high resilience in war conditions and remains the only export industry of Ukraine that is fully operational in wartime.

Thus, Ukraine is indeed emerging as a notable player in the global startup ecosystem. Several factors contributed to the growth of Ukraine's startup scene (Table 1).

Table 1

Factors that contributed to the growth of Ukraine's IT startup ecosystem

1	Skilled IT Workforce	Ukraine has a well-educated and technically proficient workforce, particularly in the fields of software development and IT. Many Ukrainian IT professionals have strong English language skills, which is important for working with international clients and collaborating with teams worldwide. IT workforce has experience in remote work, which became even more important during the COVID-19 pandemic. Ukrainian IT professionals are accustomed to working with clients and teams from different time zones.
2	Cost-effective labour	While offering highly skilled professionals, Ukraine remains cost-competitive compared to many Western countries, which makes it an attractive destination for IT outsourcing.
3	Strong Technical Universities	Technical Education: Ukraine has a strong emphasis on technical education, with many universities and institutions offering high-quality computer science and engineering programs. This results in a steady supply of well-educated IT professionals.
4	Government support	Ukraine collaborates with international organizations and governments to access expertise and resources for startup development. This includes cooperation with the European Union and participation in international startup events. The Government offers to support the development of the IT and startup ecosystem, offering tax incentives and other benefits to tech companies. Efforts have been made to enhance e-governance and transparency in Ukraine, which can streamline administrative processes for startups and reduce corruption.
5	Thriving Tech Hubs	Cities like Kyiv, Lviv, and Kharkiv have developed thriving tech hubs and co-working spaces, fostering collaboration and innovation within the startup community.
6	6. Investment activity	Ukraine has seen an increase in venture capital investments, both from local and international investors, providing funding for startups to grow and expand.
7	Startup success stories	Ukrainian startups have gained recognition on the global stage. Companies like Grammarly, Preply, and GitLab have achieved international success, inspiring the local startup community.
8	Favorable business environment	The government has worked to improve the legal and regulatory framework for startups. This includes simplifying the process for business registration, providing tax incentives for IT and tech companies, and reducing bureaucratic obstacles. Besides, Ukraine has established technology parks, business incubators, and accelerators to provide startups with resources, mentoring, and infrastructure. These organizations offer a supportive environment for early-stage companies.
9	Access to markets	Ukraine's strategic location provides access to both Eastern and Western markets, making it a promising base for startups with global ambitions.
10	Strong diaspora networks	The Ukrainian tech diaspora, which includes successful entrepreneurs and professionals based abroad, has played a role in connecting the local ecosystem with global networks and opportunities.

There is a growing interest in IT startups ecosystems as a means to understand the context of IT entrepreneurship at a macro level. It encompasses all the interconnected individuals and elements that facilitate and restrict entrepreneurship in a specific geographical area. Although growing in popularity, the concept of the IT startups ecosystem remains loosely defined and measured. In a broader sense, startup ecosystems represent a blend of social, political, economic and cultural components within a geographic area that foster the development and expansion of startups. This, in turn, motivates aspiring entrepreneurs and various stakeholders to embrace the challenges of initiating and funding a business.

The evolved framework for the IT Startup Ecosystem designed by Kon et al. (2015) and adopted by to Ukrainian realities is presented in Figure 1 [11,12].

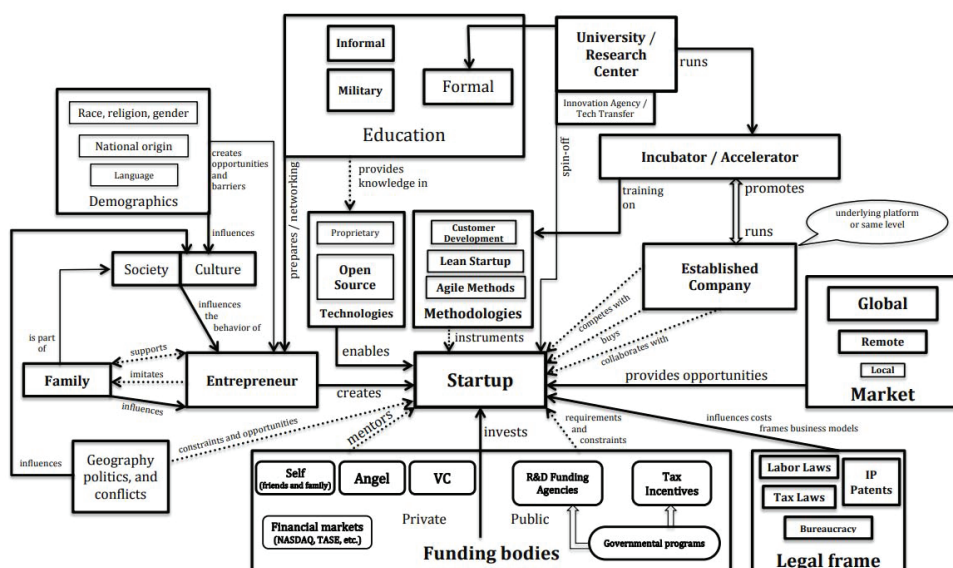


Fig. 1. Interconnection between IT startup ecosystem elements [11,12].

In Figure 1, the Startup, which is the major entity here, is created by one or more Entrepreneurs, who are highly affected by the Family, Society, and Culture shaped by Demographic characteristics. Startups develop products based on available Technologies and are strongly inclined to use Open Source software as a foundation. The most advanced companies rely on structured Methodologies. Most startups target either a Remote Market or the Global Market. Legal framework affects the choices related to market selection.

To track digital transformations in Ukraine and to find out whether domestic institutional conditions correspond to external challenges and the European agenda, current status and legislative trends in the field should be considered.

Current status and legislative trends in the field.

It should be noted that in the Ukraine-EU Association Agreement, scientific and technical cooperation and exchange of information for the development and improvement of technologies is defined as one of the main tools, and the integration of research and innovation systems and programs of the Eastern Partnership and the EU remains a key

task of the SHP. However, we have to note the continued decline in Ukraine's scientific and technological potential in the period after the signing of the Agreement.

At the same time, the issue of innovative development of Ukraine over the past few years has been the focus of attention of the government, a number of donor structures and the expert and scientific environment of Ukraine. In December 2018, the Ukrainian Startup Fund was created. Ukrainian Startup Fund is a national investment program that provides financing for the implementation of business ideas of Ukrainian entrepreneurs.

Besides, the Government of Ukraine has launched a number of initiatives aimed at creating opportunities for the development of the domestic ecosystem of innovation, information and communication technologies and startups. In 2020, Parliament registered a bill aimed at implementing the "E-residency" project of the Ministry of Digital Transformation. The project is designed to create conditions for non-residents to conduct business in Ukraine without a physical presence on its territory. An e-resident is actually a "limited" individual entrepreneur. E-residents can only be tax payers under the simplified system (group 3, only 5% of income). The election of this taxation system occurs at the time of registration as an e-resident and does not require the submission of a separate application. Despite the fact that the possibility of obtaining electronic resident status in Ukraine was initiated in 2020, the implementation of the technical part never took place. An analysis of the procedure and steps that must be taken to obtain e-resident status allows us to conclude that even on paper this is a complex process involving the interaction of many entities. In particular, these are the NBU, the Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of Justice, the Ministry of Internal Affairs, the Security Service of Ukraine and the State Tax Service. And this is subject to martial law, technical limitations of the work of many registries, etc. [13].

Another ambitious project for the development of the IT industry in Ukraine is "Diia.City", initiated by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Diia.City is a unique legal and tax space for IT business in Ukraine. Diia.City aims to give companies and startups effective tools for intensive development, scaling and capitalization.

One of the steps to create a map of the ecosystem of innovation, information and communication technologies and startups in Ukraine was the announcement in 2020 of the development of an online platform reflecting the current status of the Ukrainian IT ecosystem, providing an opportunity to search for business information about IT companies, professionals, investors and of the entire technological ecosystem of Ukraine [14]. It is expected that one single portal will collect and structure information about the entire IT ecosystem, which concerns universities, startup accelerators, technohubs and all technology industries. The project will be implemented within the framework of a memorandum between the Ministry of Digital Development and the company Sannacode, specializing in web development and mobile application development (previously, Ukrainian Bridge and DOU joined the creation of the portal). The initial information basis for the development of the portal will be the results of the study of the IT sector of Ukraine, carried out within the framework of the memorandum between the Ministry of Digital and the TechUkraine platform with the support of the USAID Program "Competitive Economy of Ukraine" [12].

From a technical point of view of the development of the innovation and ICT ecosystem in Ukraine, the emergence of initiatives aimed at creating data storage

and processing centers is positive. Thus, back in 2020, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and the international technology holding TECHIIA signed a memorandum of cooperation on the development of the information technology industry, the construction of data centers, the development of e-sports and STEM education. Cooperation, among other things, provides for the implementation of the Ecotechnopark project in the Kherson region. It is based on a data center with a capacity of up to 500 MW, which performs the functions of storage, data processing and 3D rendering. To implement the first stage of the project, it is planned to attract at least \$200 million in investments in infrastructure [15].

An important strategic initiative in the field of ICT is the development of the Concept for the development of artificial intelligence in Ukraine. In December 2020, the Cabinet of Ministers approved the concept for the development of artificial intelligence until 2030. For Ukraine, the concept of AI development is a big step that will help integrate innovative technologies into economically important sectors of the state. The concept covers 9 areas of application of artificial intelligence: education and science, economics, cybersecurity, information security, defense, public administration, legal regulation and justice.

In January 2022, the EU Electronic Communications Law adopted by the Ukrainian government came into force. This confirms that further integration into the EU Digital Single Market is an important priority for Ukraine. Going forward, bilateral digital assistance will continue to focus on supporting digital infrastructure recovery, digitalization of government, and cybersecurity.

Conclusions

In an era of rapid technological progress, the development of digital technologies has transformed the way of doing business, making it more dynamic and global. Ecosystems of innovations, information and communication technologies and startups include complex interaction between the state, enterprises, startups, and society in a legal environment. The role of the state in the management of these ecosystems is of great importance, as it can influence the creation of a favorable environment for their development and provide an effective regulatory framework. The state acts as a facilitator to create an enabling environment where businesses can interact, collaborate and share data and innovation. In particular, it can develop support programs for startups and innovative projects, provide financial incentives for the development of digital technologies, and promote the creation of incubators and technology parks. Management of digital ecosystems also requires the state to develop adequate legal and regulatory frameworks. This includes protecting intellectual property, regulating cybersecurity and data privacy, and ensuring fair competition in the marketplace.

During the largest European war, Ukraine, as a digital state, reveals the necessary basis of stability for economic recovery and victory. Our country is actively expanding opportunities for technological progress and economic recovery, as evidenced by systematic work on mobilizing additional financial resources and deepening international cooperation in the field of digital transformation, attracting grants and loans to support reforms and investments aimed at increasing the growth potential of the Ukrainian economy and strengthening digital integration. Such intensive cooperation and financial support, even under martial law, will allow Ukraine to actively develop infrastructure, promote digital transformation, strengthen technological potential, sustainable economic recovery and deepen integration into the European digital market.

Bibliography

1. Ситник Н.І. Екосистема стартапів як складова інноваційної екосистеми. *Бізнес Інформ*. 2017. № 8(475). С. 89-94.
2. Кравченко М. О., Газарян Є.А. Особливості формування екосистеми стартапів в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 5(22). С. 90-97.
3. Бояринова К.О., Копішинська К.О. Півот як інструмент забезпечення успішності реалізації стартапу. *Ефективна економіка (електронне фахове видання)*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/46.pdf
4. Литвин І.В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення та сучасність. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 476-482.
5. Бедринець М.Д. Екосистема розвитку малого підприємництва та її фінансове забезпечення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА. 2020. № 16(44). С. 136–147.
6. Кучеренко О.О. Державна підтримка стартапів у країнах ЄС: уроки для України. *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. 2016. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vicp_2016_2016_10
7. Педченко Н.С., Стрілець В.Ю., Франко Л.С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. *Наукові перспективи*. 2022. № 1(19). С. 351–360.
8. Кулинич М.Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С.8-15.
9. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство (електронний журнал)*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464/1409>
10. Veselovskyi S. Export of services in 2022: It share reaches a record 45%. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/export-of-services-in-2022-it-share-reaches-a-record-45/#:~:text=In%202022%2C%20the%20export%20revenue,service%20export%20structure%20%E2%80%93%2045.5%25>.
11. Kon F., Cukier D., Melo C., Hazzan O, Yuklea H. Conceptual Framework for Software Startup Ecosystems: the case of Israel. Technical Report RT-MAC-2015-01. URL: <https://www.ime.usp.br/~kon/papers/SoftwareStartupsConceptualFramework-TR.pdf>.
12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. The Ukrainian IT Sector: An Overview of Publicly Available Data and Gaps in Market Knowledge. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hgoJ5n553xJbi6n6X0wwR9sRJWzdMiFU/view>.
13. Ященко Т. Як працює е-резидентство в Україні. Liga Zakon. Think brave. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/220793_yak-pratsyu-e-rezidentstvo-v-ukran
14. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифра створює портал про українську IT-екосистему. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mincifra-stvoryuye-portal-pro-ukrayinsku-it-ekosistemu>.
15. Міністерство цифрової трансформації України. Дата-центр з інвестиціями в \$1 млрд: Мінцифра розпочинає співпрацю з холдингом TECHIIA. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/data-tsentr-z-investitsiyami-v-1-mlrd-mintsifri-rozpochinae-spivpratsyu-z-kholdingom-techiia>.

References

1. Sytnyk, N.I. (2017) *Ekosystema startapiv yak skladova innovatsiynoyi ekosystemy* [The ecosystem of startups as a component of the innovation ecosystem] *Biznes Inform* [Business Inform], no. 8(475), pp. 89-94.
2. Kravchenko, M.O., Ghazaryan, E.A. (2019) *Osoblyvosti formuvannya ekosystemy startapiv v Ukraini* [Peculiarities of startup ecosystem formation in Ukraine] *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya* [Eastern Europe: economy, business and management], issue 5(22), pp. 90-97.
3. Boyarynova, K.O., Kopishinska, K.O. (2019) *Pivot yak instrument zabezpechennya uspishnosti realizatsiyi startapu* [Pivot as a tool for ensuring the success of startup implementation] *Efektivna ekonomika (elektronne fakhove vydannya)* [Effective economy (electronic specialist edition)], no. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/46.pdf (Accessed: 10 December 2023).
4. Lytvyn, I.V. (2019) *Ekosystema startap-pidpryyemnytstva v Ukraini: istoriya stvorennia ta suchasnist'* [Ecosystem of startup entrepreneurship in Ukraine: history of creation and modernity] *Molodyy vchenyy* [Young scientist], no. 1(65), pp. 476-482.
5. Bedrynets, M.D. (2020) *Ekosystema rozvytku maloho pidpryyemnytstva ta yiyi finansove zabezpechennia* [Ecosystem of small business development and its financial support] *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Seriya "Ekonomika": naukovy zhurnal. Ostroh: Vyd-vo NaUOA* [Research Notes of the National University "Ostroh Academy". "Economics" series: scientific journal. Ostrog: Type of NaUOA], no. 16(44), pp. 136-147.
6. Kucherenko, O.O. (2016) *Derzhavna pidtrymka startapiv u krayinakh YES: uroky dlia Ukrainy* [State support for startups in EU countries: lessons for Ukraine] *Visnyk Instytutu ekonomiky ta prohnozuvannya* [Bulletin of the Institute of Economics and Forecasting], pp. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viep_2016_2016_10 (Accessed: 10 December 2023).
7. Pedchenko, N.S., Strilets, V.Yu., Franko, L.S. (2022) *Makrokonkurentna paradyhma innovatsiynoho rozvytku natsional'noyi ekonomiky* [Macrocompetitive paradigm of innovative development of the national economy] *Naukovi perspektyvy* [Scientific perspectives], no. 1(19), pp. 351-360.
8. Kulnych, M.B. (2019) *Tsyfrova transformatsiia vitchyznyanykh pidpryyemstv v suchasnykh umovakh* [Digital transformation of domestic enterprises in modern conditions] *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya* [Economy, management and administration], no. 3(89), pp. 8-15.
9. Yurchenko, O.A., Chernyshova, O.O., Stoyka, I.I. (2022) *Digital-transformatsiia biznesu v umovakh viyny* [Digital transformation of business in war conditions] *Ekonomika ta suspil'stvo (elektronny zhurnal)* [Economy and society (electronic journal)], issue 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464/1409> (Accessed: 10 December 2023).
10. Veselovskyi, S. (2023) Export of services in 2022: It share reaches a record 45%. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/export-of-services-in-2022-it-share-reaches-a-record-45/#:~:text=In%202022%2C%20>

the%20export%20revenue,service%20export%20structure%20%E2%80%93%2-045.5%25 (Accessed: 10 December 2023).

11. Kon, F., Cukier, D., Melo, C., Hazzan, O., Yuklea, H. (2015) Conceptual Framework for Software Startup Ecosystems: the case of Israel. Technical Report RT-MAC-2015-01. URL: <https://www.ime.usp.br/~kon/papers/SoftwareStartupsConceptualFramework-TR.pdf> (Accessed: 11 December 2023).

12. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023) The Ukrainian IT Sector: An Overview of Publicly Available Data and Gaps in Market Knowledge. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hgoJ5n553xJbi6n6X0wwR9sRjWzdMiFU/view> (Accessed: 11 December 2023).

13. Yashchenko, T. (2023) *Yak pratsyuye e-rezydent-stvo v Ukraini* [How e-residency works in Ukraine]. Liga Zakon. Think brave. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/220793_yak-pratsyu-e-rezydentstvo-v-ukran (Accessed: 11 December 2023).

14. *Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrainy (2020) Mintsyfra stvoryuye portal pro ukrayins'ku IT-ekosystemu* [Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2020) The Ministry of Digital is creating a portal about the Ukrainian IT ecosystem]. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mincifra-stvoryuye-portal-pro-ukrayinsku-it-ekosystemu> (Accessed: 11 December 2023).

15. *Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsiyi Ukrainy (2020) Data-tsentri z investytsiyamy v \$1 mlrd: Mintsyfry rozpochynaye spivpratsyu z kholdynhom TECHIIA* [Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2020) Data center with \$1 billion investment: Ministry of Digital Starts Cooperation with TECHIIA Holding]. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/data-tsentri-z-investitsiyami-v-1-mlrd-mintsyfri-rozpochinae-spivpratsyu-z-kholdingom-techiia> (Accessed: 11 December 2023).

DIGITAL TRANSFORMATION POLICIES TO DEVELOP AN EFFECTIVE ECOSYSTEM: THE CASE OF UKRAINE

Alisa S. Mahdich, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: engprog@duan.edu.ua

Oleksandr A. Zadoia, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: o.zadoia@duan.edu.ua

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-6

Keywords: digital transformation, ecosystem, IT sector, state policy, reforms, artificial intelligence, investments, startup

JEL classification: O33, O35, O38, Q56

The article analyzes the evolutionary development and implementation of the digital transformation policy on the way to building the digital economy of Ukraine. The need to carry out reforms, improve the investment climate, and economic recovery prompted the state to develop a legal basis for future digital transformations in the development of the national ecosystem. Along with this, the above-mentioned steps contribute to the further integration of Ukraine into the EU. Using advanced technologies, such as artificial intelligence, blockchain, analysis of large data sets, and others, digitalization becomes a key driver in the creation of innovative products and services, which in turn increases the competitiveness and efficiency of

the socio-economic model of the state as a whole. But with the beginning of a full-scale military invasion of the Russian Federation into Ukraine, the state is forced to look for non-standard solutions for the continuation of the digital transformation policy. Currently, the question arises of the need to conduct an in-depth analysis of the key elements of the ecosystem of IT startups and determine the role of the state in the use of relevant tools and reforms on the path of further effective digital transformation in all sectors of the economic complex.

In the course of the research, it has been found that the scientific and technological potential in Ukraine continues to decline in the period after the signing of the Ukraine-EU Association Agreement. At the same time, the issue of innovative development of Ukraine has been in the center of attention of the government, a number of donor structures, and the expert-scientific environment of Ukraine for the past several years. The Government of Ukraine has launched a number of initiatives aimed at creating opportunities for the development of the domestic ecosystem of innovations, information and communication technologies (ICT) and startups, among which such promising and ambitious projects as: "E-residency" (creating conditions for non-residents to conduct business in Ukraine without a physical presence on its territory), "Diia.City" (a unique legal and tax space for IT business in Ukraine, which aims to give companies and startups effective tools for intensive development, scaling and capitalization), an online platform of the current status of the Ukrainian IT ecosystem (will provide an opportunity to search for business information about IT companies, professionals, investors and, in general, the entire technological ecosystem of Ukraine), development of the Concept of the Development of Artificial Intelligence in Ukraine (covers 9 fields: education and science, economy, cyber security, information security, defense, public administration, legal regulation, justice) and others.

According to the results of the study, it becomes clear that in the era of rapid technological progress, the development of digital technologies has transformed the way of doing business, making it more dynamic and global. Management of digital ecosystems requires the state to develop adequate legal and regulatory frameworks. Intensive cooperation and financial support, even under martial law, will allow Ukraine to actively develop infrastructure, promote digital transformation, strengthen technological potential, sustainable economic recovery and deepen integration into the European digital market. Currently, there is no doubt about the need to strengthen efforts to implement current and prospective programs of digital reform of the ecosystem of Ukraine.

Одержано 11.09.2023.

УДК 658.3:159.9

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7

Г.Я. МИТРОФАНОВА,

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри
менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро
(Україна)*

<https://orcid.org/0000-0002-8944-143X>

О.А. ЄВТУШЕНКО,

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>

А.О. ГЛУХИЙ,

*аспірант кафедри менеджменту
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)*

<https://orcid.org/0009-0005-3222-3502>

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ КЕРІВНИКІВ-ЛІДЕРІВ

У статті розглянуто теоретичні засади мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів. Систематизовані структурні складові мотивації професійного становлення менеджерів на ранніх етапах (оптації та професійного навчання) за рахунок деталізації складових (потреб, ціннісних орієнтацій, когнітивного контролю, професійних намірів, мотивів, цілей). Детальне вивчення мотивів навчальної та професійної діяльності вказує на спільні та відмінні аспекти для обох етапів. Мотиви навчання включають пізнавальну потребу, мотивацію досягнення успіху, зацікавленість у процесі та результатах навчання. Мотиви професійної діяльності охоплюють престиж, матеріальні засоби, визнання, розвиток та самореалізацію. Зокрема, мотивація досягнення успіху визначається як ключовий мотив професійного становлення майбутніх менеджерів, організуючи їхню поведінку, як на етапі вибору майбутньої професії та на етапі навчання, так й на етапах професійної адаптації, самореалізації, професійної зрілості.

Емпірично досліджено мотивацію професійного становлення майбутніх менеджерів - здобувачів бакалаврської програми «Менеджмент» в Університеті імені Альфреда Нобеля за допомогою тесту мотивації досягнення (Mehrabian Achieving Tendency Scale) та тесту «Мотиви вибору професії». За результатами дослідження перевірено концептуальну гіпотезу, про зв'язок між рівнем мотивації досягнення у здобувачів та факторами вибору майбутньої професії у сфері менеджменту. Зроблено висновки про те, що здобувачі, які обирають навчання за спеціальністю «Менеджмент» та мають домінуюче прагнення до успіху, роблять більш усвідомлений вибір професії, яка відповідає їх здібностям.

Ключові слова: мотивація досягнення, професійне становлення менеджерів, мотиви вибору професії майбутніми менеджерами

JEL classification: A20, I24, M54

The article examines the theoretical foundations of motivation for the professional development of future managers. The structural components of the motivations of the professional development of managers at the early stages (stages of opting and professional training) are substantiated by detailing the components (needs, value orientations, cognitive control, professional intentions, motives, goals). A detailed study of the motives of educational and professional activity indicates common and different aspects for both stages. Learning motives include cognitive need, motivation to achieve success, interest in the process and results of learning. Motives for professional activity include prestige, material means, recognition, development, and self-realization. In particular, the motivation to achieve success is defined as a key motive for the professional development of future managers, organizing their behavior both at the stage of choosing a future profession and at the stage of training, as well as at the stages of professional adaptation, self-realization, and professional maturity.

The motivation for professional development of future managers - graduates of the bachelor's program «Management» at the Alfred Nobel University was empirically investigated using the achievement motivation test (Mehrabian Achieving Tendency Scale) and the «Motives for choosing a profession» test. According to the results of the study, the conceptual hypothesis about the relationship between the level of achievement motivation of the achievers and the factors of choosing a future profession in the field of management was tested. It was concluded that applicants who choose to study in the «Management» specialty and have a dominant desire for success make a more conscious choice of a profession that matches their abilities.

Keywords: *achievement motivation, professional development of managers, motives for choosing a profession by future managers*

JEL classification: *A20, I24, M54*

Постановка проблеми. Сучасний бізнес відчуває значні трансформації в умовах глобалізації, глобальних конфліктів, зміни технологічного ландшафту, розмаїття ринкових конкурентів й нових вимог споживачів. Під впливом цих змін у суспільстві, технологіях та економіці роль та характеристики керівника-лідера постійно еволюціонують. Крім того, експерти постійно наголошують на тому, що сучасна парадигма бізнесу потребує абсолютно нових керівників-лідерів, які будуть здатними швидко реагувати на нові технології та ринкові умови, працювати у різноманітних культурних середовищах та координувати дії глобальних команд, стимулювати інновації, розвивати та управляти талантами, враховувати потреби різних поколінь та культур, керувати складними процесами змін, забезпечувати підтримку персоналу під час криз.

Аналіз наукової літератури дає підстави вважати, що одним з індикаторів ефективності управлінської діяльності та «маркером» керівника-лідера може служити рівень мотивації досягнення успіху. Лідери, що мають високий рівень мотивації досягнення успіху, можуть виступати у якості прикладу для інших у команді. Їхня енергія та прагнення до вдосконалення можуть надихнути підлеглих до активних дій. Такі лідери часто активно шукають шляхи подолання труднощів та досягнення поставлених завдань, демонструють адаптивність та здатність до нестандартного рішення проблем.

Розуміння цих тенденцій є надзвичайно важливим як для керівників сучасних організацій та фахівців служб управління персоналом, та й для гарантів освітніх програм закладів вищої освіти, які готують майбутніх фахівців у сфері управління. Нові вимоги до керівників-лідерів повинні

враховуватись при побудові освітніх програм й передбачати формування у здобувачів відповідних професійних мотивів та нових компетентностей. Тому, ми вважаємо, що аналіз та врахування рівня мотивації досягнення успіху у здобувачів освітніх програм спеціальності «Менеджмент», який є одним з вагомих чинників професійного становлення майбутніх керівників-лідерів, допоможе підготувати ефективних та мотивованих управлінців, здатних вести команду до успіху та досягати стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам професійного становлення особистості приділяється велика увага у наукових дослідженнях як в українській та й у зарубіжній науці. Питання мотивації професійного становлення вивчали Л. Данилевич [1], І. Заєць [6], О. Кокун [8], А. Колот [9], О. Кревська [10], Ф. Подшивайлов [16], О. Резнікова [18] та ін. Різні аспекти професійного становлення майбутніх менеджерів, у тому числі мотиваційні чинники вибору професії, розглядаються у наукових працях таких науковців, як: М. Демидова [2-3], М. Діденко [4], **О. Дробот [5], Л. Карамушка [7],** М. Курчак [11], Г. Лоїк [12], М. Москальов [7], Т. Погорєлова [15], О. Притула [17], А. Саліло [11], О. Саркісова [19], В. Хромова [20] та ін.

Однак, на наш погляд, потребує більш глибокого дослідження проблема особливостей мотивації здобувачів, які обирають менеджмент у якості своєї майбутньої професії у процесі їх професійного становлення, а саме наявність зв'язку між усвідомленим вибором цієї професії та рівнем мотивації досягнення успіху.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження ролі домінуючого прагнення до успіху у професійному становленні менеджерів як майбутніх керівників-лідерів, а також визначення чинників мотивації вибору професії майбутніми менеджерами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійна діяльність для більшості людей є основою розвитку особистості. Від професійної діяльності багато в чому залежать інші сфери життєдіяльності людини, психологічний стан, фізичне здоров'я, самопочуття, задоволеність життям. У процесі засвоєння знань та здійснення професійної діяльності людини відбувається професіогенез, який, за визначенням О. Кокун, є цілісним безперервним процесом становлення особистості фахівця, що починається з моменту вибору і прийняття майбутньої професії і закінчується, коли людина припиняє активну трудову діяльність. Часто у наукових дослідженнях професіогенез ототожнюють з професійним становленням. Виділяють два напрямки професіогенезу особистості: формування внутрішніх засобів професійної діяльності та формування та засвоєння зовнішніх або соціальних засобів професійної діяльності [8, с.8].

До внутрішніх засобів професіогенезу відносять спеціальні знання, уміння і навички, мотиваційні аспекти професійної діяльності, професійні риси характеру, здатність до професійного спілкування, рефлексію, інтелектуально-творчі якості, адекватний індивідуальний стиль професійної діяльності. До зовнішніх засобів професіогенезу – накопичення певних соціальних регуляторів у даному професійному співтоваристві, освоєння соціального простору професії, відповідних матеріалів і інформаційних засобів професійної діяльності [8, С.8-9].

В результаті професіогенезу особистістю досягається професійна зрілість, що відповідає певному рівню професіоналізму. Відповідний рівень може бути досягнутий тільки за рахунок власної активності особи, яка спрямована на саморозвиток та забезпечення потреби у професійному самозбереженні. Цей процес супроводжується складними психологічними процесами і обумовлюється внутрішніми психологічними факторами особистості.

Різні автори виділяють різну періодизацію стадій професійного становлення, але усі визначають професійне становлення як багатоступеневий, тривалий, динамічний процес. Тобто, упродовж життя людина проходить декілька етапів професійного становлення, які займають достатньо значний період часу в 40-45 років. Найбільш поширеним серед науковців є наступний підхід у виділенні етапів професійного становлення: оптація, професійна підготовка, професійна адаптація, самореалізація, професійна зрілість [6, с. 41-43].

Відомо, що вибір майбутньої професійної діяльності і її оволодіння починається з професійного самовизначення, причому відбувається це саме в студентському віці. Проблема формування мотивації та ціннісних орієнтацій є невід'ємною частиною розвитку особистості, що характерно для початкових етапів професійного становлення. Важлива роль у формуванні менеджера як професіонала належить розвитку професійної мотивації у процесі університетського навчання. Ми розуміємо, що заклади освіти відіграють певну роль у цьому процесі. Але, ніхто крім самої людини не може зумовити її життєвий шлях, змусити її або навчити прагнути до самовдосконалення. Це потрібно усвідомити особі самостійно, визначившись з мотивами.

У нашому минулому дослідженні ми описали структурні складові професійної мотивації майбутніх менеджерів [14]. У табл. 1 представлена їх деталізація на етапах оптації та професійного навчання.

Таблиця 1

Складові системи мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів на етапах оптації та професійного навчання (розроблено авторами)

Складові системи / Етапи	Оптація	Професійне навчання
Потреба	Вибір професії Самовизначення	Соціальні потреби Потреба у визнанні Самовдосконалення, саморозвиток
Ціннісні орієнтації	Визначення життєвих перспектив	Визначення сенсу професії Закладення основ професійного менталітету
Когнітивний контроль	Оцінка власних можливостей вступу у ЗВО на ОП «Менеджмент»	Оцінка власних можливостей формування компетентностей менеджера
Професійні наміри	Прийняття рішень про отримання освіти менеджера	Прийняття рішення стати професіоналом-менеджером

Закінчення табл. 1

Складові системи / Етапи	Оптація	Професійне навчання
Мотиви	<i>Мотиви навчальної діяльності</i> (пізнавальна потреба, можливість отримання якісної освіти, комфортні умови навчання, можливість набутти досліду роботи за фахом під час навчання); <i>Мотиви професійної діяльності</i> (отримання престижної та стабільної професії, можливість влаштуватися на високооплачувану роботу, бажання визнання та поваги, мотиви прояву особистості у професії, розуміння мети професії)	<i>Мотиви навчальної діяльності</i> (пізнавальна потреба, досягнення успіху або уникнення невдач в освітньому середовищі, зацікавленість у процесі навчання, зацікавленість у результатах навчання); <i>Мотиви професійної діяльності</i> (соціальні мотиви, досягнення успіху або уникнення невдач у професійній діяльності, міжособистісне спілкування, розвиток та самореалізація, можливість влаштуватися на високооплачувану роботу, визнання, повага, формування необхідних професійних компетентностей)
Цілі	Готовність до навчання професії менеджера	Професійна готовність менеджера

Розглянемо більш детально мотиви навчальної та професійної діяльності. Як можна побачити, деякі мотиви співпадають для двох етапів, але є й зумовлені відмінності.

До мотивів навчальної діяльності на етапі професійного навчання відносяться наступні: пізнавальна потреба, досягнення успіху або уникнення невдач в освітньому середовищі, зацікавленість у процесі навчання, зацікавленість у результатах навчання.

До мотивів професійної діяльності відносяться: отримання престижної та стабільної професії, матеріальні засоби, бажання визнання та поваги, мотиви прояву особистості у професії, розуміння мети професії, соціальні мотиви, міжособистісне спілкування, розвиток та самореалізація, формування професійних компетентностей. На думку багатьох науковців, досягнення успіху або уникнення невдач є дуже важливою передумовою професійного становлення майбутніх менеджерів. Цей мотив, на нашу думку, можна віднести й до групи професійних мотивів.

Першим описав мотивацію досягнення Г. Мюррей у 1938 р. у своїй роботі «Explorations in personality». Він дав наступне визначення цьому терміну: «Справлятися з фізичними об'єктами, людьми чи ідеями, маніпулювати ними чи організовувати їх. Робити це настільки швидко та незалежно, наскільки це можливо. Подолати перешкоди та досягати високого рівня. Перевершувати самого себе. Змагатися з іншими та перевершувати їх. Збільшувати свою самоповагу завдяки успішному застосуванню своїх здібностей» [22].

У сучасних психологічних дослідженнях виділяють два мотиви, які визначають спосіб встановлення цілей та особливостей їх досягнення:

мотив досягнення успіху та мотив уникання невдачі. Мотивація досягнення успіху розуміється як механізм, що обумовлює певні дії людини, які можуть призвести до успіху. Під мотивацією уникнення невдач розуміють протилежну ситуацію, а саме притаманність індивіду сценаріїв поведінки, механізмів уникнення різних помилок.

Можна виділити наступні відмінності у людей, які мають домінуючу мотивацію досягнення успіху та мотивованих запобіганням невдачі (табл. 2).

Таблиця 2

Відмінності у професійній поведінці людей з ознаками мотивації досягнення успіху та уникнення невдач (розроблено авторами)

Критерії	Люди з мотивацією досягнення успіху	Люди з мотивацією уникнення невдач
Постановка цілей	Схильні ставити позитивні цілі через досягнення успіху та адекватну оцінку своїх можливостей, здібностей.	Схильні не допускати помилок, навіть за рахунок трансформації початкової мети.
Пріоритети у роботі	Намагаються мобілізувати усі сили, засоби і дії для досягнення мети. Вирішують завдання середнього ступеня складності. Пристрасно віддаються роботі.	Запобігають невдачам, особливо у випадках, коли результати діяльності оцінюються іншими людьми.
Прийняття відповідальності	Здатні брати на себе особисту відповідальність за виконання будь-якої діяльності в умовах розрахункового ризику, а також якщо успіх не залежить від випадковості.	Бояться невдач, що сприяє більш негативному ставленню до прийняття відповідальності, пошуку помилок та негативних можливих наслідків та ризиків.
Вимоги до зворотного зв'язку про результати своєї діяльності	Віддають перевагу негайному, адекватному зворотному зв'язку. Не бояться критики.	Віддають перевагу позитивному та конструктивний підходу до зворотного зв'язку, при якому відзначаються досягнення та успіхи, навіть якщо вони невеликі. Бояться критики.
Схильність до новаторства	Прагнуть до новаторства та пошуку найефективніших способів виконання завдань.	Схильні використовувати перевірені способи виконання завдань. Не схильні до новаторства.
Реакція на невдачу	Схильні пояснювати невдачі випадковим збігом обставин. Уміють сконцентруватись при невдачах, не сумують, не засмучуються.	Схильні пояснювати невдачі своїми власними здібностями, помилками. Довго переживають та аналізують власні помилки.
Реакція на успіхи	Свої досягнення обумовлюють внутрішньоособистісними чинниками (наполегливістю, здібностями). Відчують задоволення від самого процесу завершення завдання.	Схильні приписувати свої досягнення зовнішнім чинникам (везінню, легкістю завдань).

Крім того, як показує практика, менеджери з високою потребою у досягненнях мають такі характеристики: оптимістичний погляд підлеглих, довіряють своїм підлеглим і схильні більш позитивно оцінювати свій професійний потенціал; намагаються організувати роботу підлеглих таким чином, щоб у них було більше можливостей для самореалізації; заохочують підлеглих до постановки цілей або прийняття рішень; орієнтуються як на людей, так й на завдання, які вони вирішують.

Мотивація досягнення успіху, як правило, свідчить про наявність у людини сильних вольових якостей, тоді як переважання мотиву уникнення невдач визначає людину як малоактивну.

Отже, мотивацію досягнення можна вважати домінантою у формуванні спрямованості на успішну професійну діяльність. Вона організує цілісну поведінку студентів та майбутніх керівників, сприяє їх особистісному зростанню, впливає на постановку цілей і вибір шляхів їх досягнення, сприяє задоволеності вибором професії і самореалізації в ній.

Для визначення рівня мотивації досягнення у здобувачів спеціальності «Менеджмент», як потенційних керівників-лідерів, та визначення основних мотивів обрання цієї спеціальності було проведено емпіричне дослідження в Університеті імені Альфреда Нобеля. Воно складалося з опитування щодо мотивів вибору професії та визначення мотивації досягнення відповідно до моделі Mehrabian Achieving Tendency Scale.

В емпіричному дослідженні брали участь 71 здобувач-майбутній менеджер: 16 здобувачів 1 курсу та 55 здобувачів 3 курсу бакалаврської програми «Менеджмент».

Для визначення основних професійних мотивів застосовувався тест «Мотиви вибору професії» [7, с.159] у вигляді гугл-форми. Здобувачам було надано перелік 20 тверджень, що характеризують будь-яку професію. Здобувачам необхідно було прочитати і оцінити, якою мірою кожне з них вплинуло на їх вибір спеціальності «Менеджмент». Ці твердження можна інтерпретувати як мотиви вибору професії. Кожне твердження оцінювалось за силою впливу за бальною шкалою від 1 до 5.

Інтерпретація відповідей проводилась за узагальненими критеріями рівня значення мотивів (табл. 3)

Таблиця 3

**Узагальненими критеріями рівня значення
мотивів вибору професії**

	Високий рівень значення мотиву	Середній рівень значення мотиву	Низький рівень значення мотиву
Відповідність бальної оцінки	4-5 балів	3 балів	1-2 балів

За результатами аналізу було визначено переважаючі мотиви для здобувачів, які здобувають професійну підготовку за спеціальністю «Менеджмент».

Аналіз значущості мотивів вибору професії для здобувачів представлений у табл. 4.

Таблиця 4

**Аналіз значущості мотивів вибору професії для здобувачів ОП «Менеджмент»
Університету імені Альфреда Нобеля**

Перелік мотивів	Розподіл респондентів за рівнем значущості мотиву у %			Середній рівень значущості мотиву в балах / рейтинг			
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	По групі 1 з показником мотивації досягнення менше середнього	Рейтинг	По групі 2 з показником мотивації досягнення вище середнього	Рейтинг
Вимагає спілкування з різними людьми	63%	29%	8%	3,71	11	3,77	11
Подобається батькам	23%	21%	56%	2,61	18	2,19	17
Передбачає високе почуття відповідальності	60%	31%	10%	3,45	12	4,13	7
Вимагає переїзду на нове місце проживання	19%	23%	58%	2,58	19	2,06	18
Відповідає моїм здібностям	81%	16%	3%	3,90	8	4,26	4
Дозволяє обмежитися наявним обладнанням	29%	40%	31%	3,03	15	2,68	14
Дає можливість приносити користь людям	82%	10%	8%	3,97	4	3,84	11
Сприяє розумовому і фізичному розвитку	77%	18%	5%	3,96	5	4,29	3
Є високооплачуваною	79%	6%	15%	3,94	6	3,97	8
Дозволяє працювати близько від дому	45%	24%	31%	3,35	14	3,19	13
Є престижною	68%	19%	13%	4,00	3	3,90	9
Дає можливість зростання професійної майстерності	87%	8%	5%	4,16	2	4,50	2
Єдино можливий варіант, який був в обставинах, що склались	26%	24%	50%	2,71	16	2,32	16
Дозволяє реалізувати здібності до керівної роботи	94%	5%	2%	4,29	1	4,55	1
Є привабливою	71%	27%	2%	3,97	4	4,16	6
Близька до улюбленого шкільного предмету	29%	21%	50%	2,65	17	2,55	15
Дозволяє відразу отримати хороший результат праці для інших	58%	24%	18%	3,44	13	3,55	12
Обрана моїми друзями	10%	10%	81%	1,81	20	1,52	19

Закінчення табл. 4

Перелік мотивів	Розподіл респондентів за рівнем значущості мотиву у %			Середній рівень значущості мотиву в балах / рейтинг			
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень	По групі 1 з показником мотивації досягнення менше середнього	Рейтинг	По групі 2 з показником мотивації досягнення вище середнього	Рейтинг
Дозволяє використовувати професійні вміння поза роботою	71%	21%	8%	3,87	9	4,13	7
Дає великі можливості проявити творчість	77%	19%	3%	3,84	10	4,19	5

Найбільшими мотивами вибору спеціальності «Менеджмент» за думкою респондентів є наступні:

1. Дозволяє реалізувати здібності до керівної роботи.
2. Дає можливість зростання професійної майстерності.
3. Дає можливість приносити користь людям.
4. Відповідає моїм здібностям.
5. Є високооплачуваною.

Найменш значимими мотивами виявились наступні п'ять:

1. Близька до улюбленого шкільного предмету.
2. Подобається батькам.
3. Єдино можливий варіант, який був в обставинах, що склались.
4. Вимагає переїзду на нове місце проживання.
5. Обрана моїми друзями.

Для аналізу домінуючої мотивації здобувачів, які навчаються на спеціальності «Менеджмент» було застосовано «Тест мотивації досягнення» (Mehrabian Achieving Tendency Scale) [21], що призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості: мотиву прагнення успіху та мотиву уникнення невдач. При цьому оцінюється, який із цих двох мотивів у випробуваного домінує.

За цією методикою визначається рівень мотивації досягнення успіху та уникнення невдач. Високий рівень цього показника вказує на глибоке усвідомлення та прагнення до вдосконалення, установку на досягнення, активність і ініціативність у професійному житті. Середній рівень вказує на часткове усвідомлення та помірне прагнення до вдосконалення, середній рівень розвитку навичок постановки позитивних цілей, активності та ініціативності. Низький рівень показника свідчить про відсутність усвідомлення та прагнення до вдосконалення, а також боязнь постановки цілей через страх критики, низький рівень активності та ініціативності співвідноситься із високим рівнем уникнення невдач. Аналіз цих рівнів допомагає визначити особливості психологічного стану та мотивації особи в контексті професійного успіху.

Серед групи досліджуваних було проаналізовано показник рівня мотивації досягнення. Розбіжність результатів складає від 80 до 179, що

дало підстави сформуувати гіпотезу про наявність відмінностей в мотивації професійного становлення залежно від рівня показника мотивації досягнення. Для перевірки гіпотези було визначено середній показник мотивації досягнення – 135. Усіх респондентів було розділено на дві групи: група 1, до якої ввійшли здобувачі з рівнем мотивації досягнення менше середнього ($n_1 = 36$) і група 2 – з рівнем мотивації досягнення вище середнього ($n_2 = 35$). Обидві вибірки були перевірені на предмет їх незалежності за критерієм Ст'юдента.

Застосуємо цей метод для перевірки гіпотези про рівність генеральних середніх двох незалежних вибірок (так званий двовибірковий t-критерій).

Загальна кількість членів вибірки: $n_1 = 36$, $n_2 = 35$.

Розрахунок середніх арифметичних: $x_{cp} = 151,89$; $y_{cp} = 118,86$.

Стандартне відхилення: $\sigma_x^2 = 158,87$; $\sigma_y^2 = 153,55$.

За формулою розраховуємо стандартну помилку різниці арифметичних середніх:

$$\sigma_{x-y} = \sqrt{\frac{(\sum(X_i - x_{cp})^2 + \sum(Y_i - y_{cp})^2) \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}{n_1 + n_2 - 2}}$$

Розраховуємо статистику критерію:

$$t_{кр} = 2,7116$$

Порівнюємо отримане в експерименті значення t з табличним значенням з урахуванням ступенів свободи, рівних за формулою числу випробуваних мінус два. Табличне значення $t_{кр} = 2,7116$ при допущенні можливості ризику зробити помилкове судження за рівня значущості = 1% або 0,01. Отримане експериментально емпіричне значення t перевищує табличне, тобто підстави прийняти альтернативну гіпотезу (H_1) у тому, що здобувачів групи 2 можна вважати окремою незалежною групою, яка показує у середньому вищий рівень мотивації досягнення.

В експерименті $t=2,9665$, табличне $t=2,7116$, $2,9665 > 2,7116$.

Для цих двох груп були розраховані середні показники значущості мотивів вибору професії. Порівняльна характеристика середніх показників значущості мотивів вибору професії за двома групами досліджуваних, які виділено за рівнем показника мотивації досягнення представлено у табл. 4. У таблиці представлено рейтинг мотивів вибору професії окремо по групах. Дані розрахунків свідчать про наявність певних відмінностей у мотивації вибору професії.

Ми можемо побачити, що для здобувачів групи 2 оцінка значимих мотивів більша, крім того більш значимими є мотиви, що пов'язані з можливістю зростання, саморозвитком, можливістю проявлення творчості. Респонденти з групи 2 більше усвідомлюють свої здібності та прислухаються до них, намагаються їх реалізувати у більшій мірі, більш схильні брати на себе відповідальність.

Виникає закономірне питання, яке значення мають отримані результати з практичної точки зору? Ми переконані, що наші висновки можна

використовувати, по-перше, для удосконалення освітніх програм підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти у контексті наповнення їх освітніми компонентами, які будуть відповідати мотивам вибору професії та розвивати мотивацію досягнення у здобувачів – майбутніх керівників лідерів.

По-друге, висновки дослідження будуть корисними в управлінні та бізнесі, а саме, у системі управління персоналом організацій. Сьогодні людський капітал є основою функціонування будь-якого бізнесу, його значущість зростає з кожним днем. Демографічна ситуація в цілому та її погіршення, пов'язане з війною в Україні, породжують дефіцит кадрів в різних напрямках діяльності. Зростає величина коштів на залучення кандидатів та утримання їх. Також впливає і ставлення молоді, так званого покоління Z до кар'єри. Для них більш важливим, ніж для старших поколінь є інтерес до того, що вони роблять, а також баланс роботи та особистого життя.

Узагальнена система управління персоналом включає такі складові: планування персоналу; залучення персоналу; облік персоналу; створення умов праці; мотивація персоналу; оцінка персоналу; розвиток персоналу; правове забезпечення управління персоналом; інформаційне забезпечення управління персоналом [13, с. 39-40]. В умовах дефіциту кадрів у системі управління персоналом будуть збільшуватися витрати на залучення, мотивацію, розвиток персоналу. Час закриття вакансій збільшується, отже плани щодо персоналу можуть не виконуватися в дійсності.

Важливим параметром для ефективності системи управління персоналом є час, який співробітник працює в організації. Немає професій, в яких працівник з першого дня працює з максимальною ефективністю. У залежності від складності період професійного становлення складає від кількох місяців до років. Середня тривалість роботи менеджера середньої ланки становить 3-5 років, при цьому становлення менеджера, як професіонала, в середньому складає 6-9 років. Отже, не всі менеджери за час роботи встигають досягти піку професійного становлення.

Враховуючи вищезгадане, у сучасних умовах потрібні інструменти, що допоможуть обрати та сфокусувати увагу на тих кандидатах, які є більш мотивованими та мають домінуюче прагнення до успіху, зможуть потенційно більш довгий період працювати в компанії та досягти максимального професійного становлення. Для цього вважаємо доцільним при залученні персоналу для кандидатів, які мають диплом спеціальності «Менеджмент», або ще є здобувачами старших курсів, ввести в систему оцінки кандидатів тести мотивації досягнення.

Висновки. Таким чином, у нашому дослідженні набула подальшого розвитку система мотивації професійного становлення майбутніх менеджерів за рахунок деталізації складових (потреб, ціннісних орієнтацій, когнітивного контролю, професійних намірів, мотивів, цілей) на етапах оптації та професійного навчання. Окрему увагу приділено відмінностям у професійній поведінці людей з ознаками мотивації досягнення успіху та уникнення невдач. Наголошено на тому, що керівники, які мають високий рівень мотивації досягнення успіху, є більш схильними до ефективної постановки

цілей, чіткого визначення завдань, застосування стратегій досягнення успіху, адаптивності та більшої гнучкості, що є надзвичайно важливим та актуальним у мінливому та невизначеному середовищі бізнесу. Крім того, у роботі представлено результати дослідження рівня мотивації досягнення та мотивів вибору професії у здобувачів спеціальності «Менеджмент» Університету імені Альфреда Нобеля. На їх підставі зроблено висновок, що здобувачі, які обирають навчання за спеціальністю «Менеджмент» та мають домінуюче прагнення до успіху, роблять більш усвідомлений вибір професії, яка відповідає їх здібностям, що є сприятливою умовою для їх професійного становлення як майбутніх лідерів.

Список використаної літератури

1. Данилевич Л. А. Психологічні чинники подолання кризового стану студентами з різним рівнем самооцінки URL: <http://surl.li/eidot>
2. Демидова М. М. Розвиток мотиваційного менеджменту в аграрних підприємствах. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Подільський державний аграрно-технічний університет, Кам'янець-Подільський, 2019. URL: <http://surl.li/eidpa>
3. Демидова М.М. Особливості мотивації праці персоналу в аграрних підприємствах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ». Львів. 2016. Вип. 6 (122). С. 77-80.
4. Діденко М. С. Психологічні особливості розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій» 19.00.07 - педагогічна та вікова психологія дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук URL: <http://surl.li/eidpc> http://ipood.com.ua/data/avtoreferaty_i_dysertatsii/2019/DIDENKO_avtoref_pas.pdf
5. Дробот О.В. Мотиви утримання від вчинку у вербальній свідомості майбутніх менеджерів. URL: <http://ap.uu.edu.ua/article/115>
6. Заєць І.В. Психологічні особливості мотивації професійного становлення майбутніх кваліфікованих робітників. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. URL: http://ipood.com.ua/data/avtoreferaty_i_dysertatsii/2021/ZAIETS_avtoref_pas.pdf.
7. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: Монографія. К.: «Просвіта», 2011. 200 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/11567/1/Moskalyov_Monografiya.pdf
8. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. 200 с.
9. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. К.: Вид-во КНЕУ, 1998. 188 с.
10. Кревська О.В. Мотиваційні чинники професійної самоефективності особистості. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук (доктора

філософії) за спеціальністю 19.00.01 – загальна психологія, історія психології (053 – Психологія). Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, 2018; Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, 2018. URL: <https://ra.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Krevska-O.O.-dysertatsiya.pdf>

11. Курчак М., Саліло А. Професійна мотивація як внутрішній чинник-розвитку професіоналізму майбутнього менеджера, том 21 (2020) URL: <https://journal.ldubgd.edu.ua/index.php/Visnuk/article/view/1772>

12. Лоїк Г. Б. Актуалізація мотивів професійного зростання майбутніх менеджерів туризму засобами інформаційних технологій. URL: <http://surl.li/etidod>

13. Лозова О. В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf.

14. Митрофанова Г.Я. Євтушенко О.А. Структурні складові професійної мотивації майбутніх менеджерів у контексті формування сучасного керівника-лідера. Європейський вектор економічного розвитку. № 1 (34), 2023. С.45-56. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-1-34-4>

15. Погорелова Т. Ю. Модель управління процесом формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів URL: <http://surl.li/eidnq>

16. Подшивайлов Ф. М. Психологічні чинники розвитку мотиваційної сфери особистості майбутнього психолога 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук URL: <http://surl.li/eidpv>

17. Притула О. А. Соціально-психологічні характеристики ціннісномотиваційної сфери кризис-менеджерів. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук URL: <https://lib.iitta.gov.ua/705357/3/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%9F%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%BB%D0%B8.pdf>

18. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1>

19. Саркісова О. М. Роль пізнавального інтересу та професійної мотивації у процесі професійного становлення майбутніх менеджерів авіаційної галузі. URL: <http://ksgn.hol.es/wp-content/uploads/2020/11/19.pdf>

20. Хромова В. С. Зміст та структура готовності майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN23/13hvsipd.pdf>

21. Шкала мотивації досягнення [Мехрабіан] URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_mats/

22. Murray, H.A. Explorations in personality. New York; Oxford Press. URL: https://archive.org/stream/explorationsinpe031973mbp/explorationsinpe031973mbp_djvu.txt

References

1. Danylevich, L. A. *Psykhologichni chynnyky podolannia kryzovoho stanu studentamy z riznym rivnem samoostinky* [Psychological factors of overcoming the crisis state by students with different levels of self-esteem]. URL: <http://surl.li/eidot>. (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).
2. Demydova, M. M. (2019). *Rozvytok motyvatsijnoho menedzhmentu v ahrarnykh pidpriemstvakh*. Kand, Diss. [Development of motivational management in agricultural enterprises. Kand. Diss.]. Kamianets-Podilskyi. URL: <http://surl.li/eidpa> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).
3. Demydova, M.M. *Osoblyvosti motyvatsii pratsi personalu v ahrarnykh pidpriemstvakh* [Peculiarities of staff motivation in agricultural enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy: zb. nauk. pr. NAN Ukrainy. DU «In-t rehional'nykh doslidzhen' im. I.M. Dolishn'oho NANU»* [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine: coll. of science Ave. of the National Academy of Sciences of Ukraine. State University «Institute of Regional Studies named after I.M. Dolishnei NASU»], 2016, no. 6 (122), pp. 77-80. (in Ukrainian).
4. Didenko, M.S. (2019). *Psykhologichni osoblyvosti rozvytku profesijno znachuskykh iakostej majbutnikh menedzheriv orhanizatsij*. Kand, Diss. [Psychological features of the development of professionally significant qualities of future managers of organizations. Kand. Diss.]. Kyiv. URL: <http://surl.li/eidpa> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).
5. Drobot, O.V. *Motivy utrymannia vid vchynku u verbal'nij svidomosti majbutnikh menedzheriv* [Motives of refraining from the act in the verbal consciousness of future managers]. URL: <http://surl.li/eidot>. (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).
6. Zayets, I.V. (2021). *Psykhologichni osoblyvosti motyvatsii profesijnoho stanovlennia majbutnikh kvalifikovanykh robitnykiv*. Kand, Diss. [Psychological peculiarities of the motivation of professional development of future skilled workers. Kand. Diss.]. Kyiv. URL: http://ipood.com.ua/data/avtoreferaty_i_dysertatsii/2021/ZAIETS_avtoref_pas.pdf. (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).
7. Karamushka L.M., Moskalyov M.V. (2011). *Psykhologichni umovy pidhotovky maybutnikh menedzheriv do upravlinnya zminamy v orhanizatsiyi : Monohrafiya*. [Psychological conditions for training future managers to manage changes in the organization: Monograph.]. Kyiv, «Prosvita», 2011. 200 p. (in Ukrainian).
8. Kokun, O.M. (2012). *Psykhologhiia profesijnoho stanovlennia suchasnoho fakhivtsia: Monohrafiia*. [Psychology of professional development of a modern specialist: Monograph.]. Kyiv, SE «Information-analytical agency», 200 p. (in Ukrainian).
9. Kolot, A.M. (1998). *Motyvatsiia, stymuliuvannia i otsinka personalu : navch. posibn.* [Motivation, stimulation and evaluation of personnel: training. manual]. Kyiv, KNEU, 188 p. (in Ukrainian).
10. Krevska, O.V. (2018). *Motyvatsijni chynnyky profesijnoi samoefektyvnosti osobystosti*. Kand, Diss. [Motivational factors of professional self-efficacy of

the individual. Kand. Diss.]. Lutsk. URL: <https://ra.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Krevska-O.O.-dysertatsiya.pdf>. (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

11. Kurchak, M., Salilo, A. (2020) *Psykhologichni chynnyky podolannia kryzovoho stanu studentamy z riznym rivnem samootsinky* [Psychological factors of overcoming the crisis state by students with different levels of self-esteem]. Visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediial'nosti, no 21, pp. 107-112. URL: <https://doi.org/10.32447/20784643.21.2020.13> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

12. Loik, G. B. *Aktualizatsiia motyviv profesijnoho zrostannia majbutnikh menedzheriv turyzmu zasobamy informatsijnykh tekhnologij* [Updating the motives of professional growth of future tourism managers by means of information technologies]. URL: <http://surl.li/etidod> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

13. Lozova, O.V., Demchenko, V.O. (2017) *Systema upravlinnia personalom iak vazhlyva skladova efektyvnoho funktsionuvannia pidpriemstva v rynkovykh umovakh hospodariuvannia* [The personnel management system as an important component of the effective functioning of the enterprise in market economic conditions]. Ukrainian Journal of Applied Economics, tom 2, no 4, pp. 37-45. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/Демченко_стаття.pdf (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

14. Mitrofanova, G.Ya., Yevtushenko, O.A. (2023) *Strukturni skladovi profesijnoi motyvatsii majbutnikh menedzheriv u konteksti formuvannia suchasnoho kerivnyka-lider* [Structural components of professional motivation of future managers in the context of the formation of a modern manager-leader]. Yevropejs'kyj vektor ekonomichnoho rozvytku, no 1 (34), pp. 45-56. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5362-2023-1-34-4> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

15. Pogorelova, T. Yu. *Model' upravlinnia protsesom formuvannia profesijnoi vidpovidal'nosti majbutnikh menedzheriv* [Model of management of the process of formation of professional responsibility of future managers]. URL: <http://surl.li/etidod> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

16. Podshivaylov, F. M. (2015). *Psykhologichni chynnyky rozvytku motyvatsijnoi sfery osobystosti majbutn'oho psykholoha*. Kand. Diss. [Psychological factors in the development of the motivational sphere of the personality of the future psychologist. Kand. Diss.]. Kyiv. URL: https://lib.iitta.gov.ua/707566/1/Дисертація_Подшивайлов.pdf (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

17. Prytula, O. A. (2016). *Sotsial'no-psykhologichni kharakteryky tsinnisnomotyvatsijnoi sfery kryzys-menedzheriv*. Kand. Diss. [Socio-psychological characteristics of the value-motivational sphere of crisis managers. Kand. Diss.]. Kyiv. URL: https://lib.iitta.gov.ua/705357/3/Дисертація_Прийтилюк.pdf (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

18. Reznikova, O.S. *Klasychni teorii motyvatsii: evoliutsiia pidkhodiv* [Classical theories of motivation: evolution of approaches]. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27Reznikova.pdf?sequence=1> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

19. Sarkisova, O. M. (2020) *Rol' piznaval'noho interesu ta profesijnoi motyvatsii u protsesi profesijnoho stanovlennia majbutnikh menedzheriv aviatsijnoi haluzi* [The role of cognitive interest and professional motivation in the process of professional formation of future managers of the aviation industry]. *Naukovyj visnyk L'otnoi akademii. Seriia: Pedahohichni nauky*, no 8, pp. 119-123. URL: <https://doi.org/10.33251/2522-1477-2020-8-119-123> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

20. Khromova, V. S. *Zmist ta struktura hotovnosti majbutnikh menedzheriv do innovatsijnoi profesijnoi diial'nosti* [Content and structure of readiness of future managers for innovative professional activity]. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN23/13hvsipd.pdf> (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian).

21. *Shkala motyvatsiyi dosyahnennya [Mekhrabian]* [Achievement Motivation Scale [Mehrabian]] URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_mats/ (Accessed 20 December 2023) (in Ukrainian)/

22. Murray, H.A. (1938). [Explorations in personality]. New York; Oxford Press. URL: https://archive.org/stream/explorationsinpe031973mbp/explorationsinpe031973mbp_djvu.txt

THE ROLE OF ACHIEVEMENT SUCCESS MOTIVATION IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL FORMATION OF POTENTIAL MANAGER-LEADERS

Hanna Mytrofanova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: gglukha@duan.edu.ua

Olha Yevtushenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: manag@duan.edu.ua

Artem Hlukhyi, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: artglu29@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-7

Keywords: *achievement motivation, professional development of managers, motives for choosing a profession by future managers*

JEL classification: *A20, I24, M54*

Professional activity is an important component of personality development and determines psychological state, physical health, well-being and life satisfaction. The process of assimilation and implementation of professional activity is a holistic process of becoming a specialist, including internal and external means. Internal means include knowledge, skills, motivation, character, and other aspects, while external means include social regulators, materials, and informational means.

Professional development leads to the achievement of professional maturity and level of professionalism. The development of professional motivation in university education plays an important role in the formation of future managers as professionals. In the article, the authors provide a systematization of the components of the motivation system at various stages of opting and professional training.

A detailed study of the motives of educational and professional activity indicates common and different aspects for both stages. Learning motives include cognitive need, motivation

to achieve success, interest in the process and results of learning. Motives for professional activity include prestige, material means, recognition, development, and self-realization.

In particular, the motivation to achieve success is defined as a key motive for the professional development of future managers, organizing their behavior, influencing the goals and the choice of ways of achievement, promoting satisfaction with the choice of profession and self-realization. To determine the level of achievement motivation among students majoring in «Management» at Alfred Nobel University, an experimental study was conducted using the Mehrabian Achieving Tendency Scale (MATS). At the same time, it is evaluated which of these two motives dominates. 71 applicants - future managers - participated in the empirical study.

To determine the main professional motives, the test «Motives for choosing a profession» was used. Based on the results of the analysis, the predominant motives for the applicants who obtain professional training in the specialty «Management» were determined. According to the respondents, the most important motivations for the profession were that the profession of a manager allows you to realize your abilities for managerial work; makes it possible to develop professional skills; makes it possible to benefit people; corresponds to the respondent's abilities and is highly paid.

As a result of the experiment, it was determined that applicants who choose to study in the «Management» specialty and have a dominant desire for success make a more conscious choice of a profession that matches their abilities.

The conclusions can be used, firstly, to improve educational programs for training future managers in institutions of higher education in the context of filling them with educational components that will correspond to the motives for choosing a profession and develop the motivation to achieve in the acquirers – future managers of leaders.

Secondly, the research findings will be useful in management and business, namely, in the personnel management system of organizations. The use of achievement motivation tests and «Profession Choice Motives» are proposed to evaluate candidates who have a diploma in the specialty «Management» or are still taking senior courses, as a tool to focus on more promising and motivated candidates.

Одержано 21.08.2023.

УДК 339.1; 338.46:339.1
DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-8

В.А. ПАВЛОВА,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

О.Ю. МЕШАЛ,
студентка
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У МЕРЕЖЕВОМУ РИТЕЙЛІ

В статті розглядаються шляхи підвищення ефективності функціонування роздрібної мережі за рахунок залучення споживачів до здійснення покупок в ритейлі й високого рівня їх лояльності як визначального фактору зростання товарообороту в умовах воєнного стану. Встановлено методи оцінки якості обслуговування в торговельних підприємствах залежно від специфіки їх діяльності й ступеня пристосування до змін зовнішнього середовища для цілей залучення й утримання прихильності споживачів. Розглянуто загальні тренди розвитку сучасного ритейлу, особливості воронки продажів.

Виділено найбільш впливові фактори на організацію діяльності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, зокрема: цифровізація торгово-технологічних процесів й утримання клієнтів завдяки штучному інтелекту; розширення віртуального торгового простору та автоматизація внутрішніх процесів; персоналізація обслуговування споживачів. Виявлення сучасних тенденцій розвитку торгівлі визначає потреби споживачів, їх поведінку, вибір системи продажів на конкретному підприємстві.

Встановлено, що використання в практиці торговельних підприємств загальноприйнятих підходів до формування воронки продажів дозволяє збільшувати обсяг продажів товарів й рівень прибутковості діяльності. За таким підходом визначаються завдання персоналу щодо взаємодії з клієнтами з фокусуванням на їх мотивацію до здійснення покупок.

Проведено дослідження ступеня задоволеності споживачів та визначено рівень обслуговування для цілей подальшого вибору моделі мотивації торгового персоналу в мережі магазинів «Ів Роше» методом Mystery Shopping. Для розрахунку рівня обслуговування використано анкету, розроблену Yves Rocher, що складається з таких блоків: загальні враження; суб'єктивні враження; оцінювання процесів продажу; робота з запереченнями; оцінка роботи касирів та зовнішніх факторів.

Визначено бальну систему та методику оцінювання. Розроблено на підставі шкали Харрінгтона модифіковану матрицю оцінювання роботи персоналу таємним покупцем. Виділено характеристику кожної оцінки для уточнення ступеня виконання персоналом функціональних обов'язків та виявлення ключових напрямів покращення. Встановлено рівень обслуговування для сімнадцяти магазинів мережі «Ів Роше» з виділенням інформації про суб'єктивне враження таємного покупця від візиту до магазинів, що оцінювалося за десятибальною шкалою. За результатами оцінювання Mystery Shopping констатовано, що відмінний рівень обслуговування мають 6, хороший – 4, задовільний – 2, прийнятний – 5 магазинів.

Проведені дослідження носять універсальний характер, а залучені підходи можуть бути використані роздрібними підприємствами для виявлення резервів підвищення рівня якості обслуговування.

Ключові слова: *якість обслуговування, мережевий ритейл, тренди ритейлу, шляхи підвищення, воронка продажів, метод Mystery Shopping*

JEL classification: *D11, L66, L81, M21*

The article examines the ways to increase the efficiency of the retail network by involving consumers in making purchases in retail stores and a high level of their loyalty as a determining factor in the growth of turnover in the conditions of martial law. Methods of assessing the quality of service in trade enterprises have been established depending on the specifics of their activity and the degree of adaptation to changes in the external environment for the purposes of attracting and maintaining consumer loyalty. General trends in the development of modern retail, features of the sales funnel are considered.

The most influential factors on the organization of business entities in the field of trade are identified, in particular: digitization of trade and technological processes and customer retention thanks to artificial intelligence; expansion of the virtual trading space and automation of internal processes; personalization of customer service. The identification of modern trends in the development of trade determines the needs of consumers, their behavior, and the choice of a sales system at a particular enterprise.

It has been established that the use of generally accepted approaches to the formation of the sales funnel in the practice of trade enterprises allows to increase the volume of sales of goods and the level of profitability of the activity. According to this approach, the tasks of the staff are determined in relation to interaction with customers, focusing on their motivation to make a purchase.

A study of the degree of consumer satisfaction was carried out and the level of service was determined for the purposes of further choosing the model of motivation of sales staff in the chain of stores «Yves Rocher» using the Mystery Shopping method. To calculate the level of service, a questionnaire developed by Yves Rocher was used, consisting of the following blocks: general impressions; subjective impressions; evaluation of sales processes; working with objections; assessment of the work of cashiers and external factors.

The point system and evaluation method were defined. Based on the Harrington scale, a modified mystery shopper evaluation matrix was developed. The characteristics of each evaluation are highlighted to clarify the degree of performance of functional duties by personnel and to identify key areas of improvement. The level of service was established for seventeen stores of the Yves Rocher chain, with information on the subjective impression of a mystery shopper from a visit to the stores, which was evaluated on a ten-point scale. Based on the results of the Mystery Shopping evaluation, it was found that 6 stores have an excellent level of service, 4 are good, 2 are satisfactory, and 5 are acceptable.

The conducted studies are of a universal nature, and the involved approaches can be used by retail enterprises to identify reserves for improving the level of service quality.

Key words: *quality of service, network retail, retail trends, ways of promotion, sales funnel, Mystery Shopping method.*

JEL classification: *D11, L66, L81, M21*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Роздрібна торгівля, ефективність та якість обслуговування споживачів мають суттєве значення для забезпечення їх життєдіяльності та є підґрунтям для розвитку конкурентоспроможного бізнесу в сучасному динамічному середовищі.

Одним із шляхів підвищення ефективності функціонування роздрібної мережі є зростання товарообороту з прямим впливом на фінансові показники. Дослідження діяльності торговельних мереж показує, що в окремих господарюючих суб'єктах спостерігаються тенденції до зниження обсягів продажів, зменшення вартості середнього чеку та кількості покупців, що призводить до стрибкоподібного характеру основних показників діяльності. Цей тренд підтверджує офіційна статистична інформація динамікою фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі у 2022-2023 рр. (рис. 1) [1].

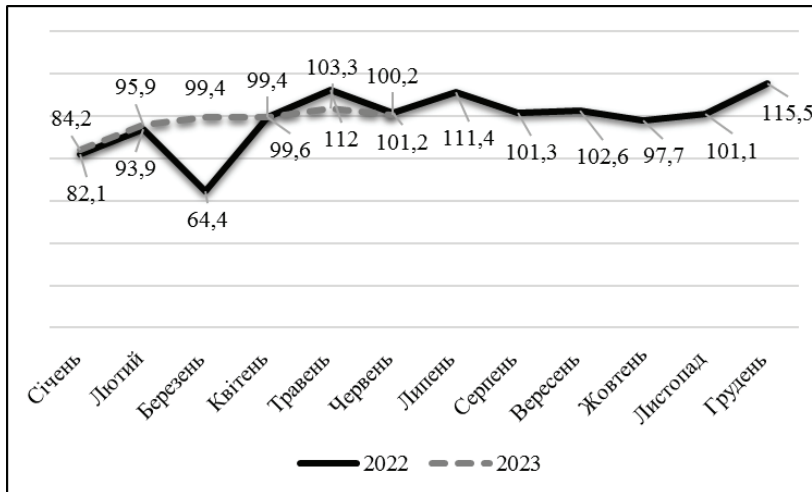


Рис. 1. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі у 2022-2023 рр., відсотків до попереднього місяця

Розраховано за: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

З одного боку, така динаміка свідчить про зростання ступеня пристосування роздрібної торгівлі до впливу воєнного стану на формування попиту й пропозиції на *FMCG* (товари масового споживання), а, з іншого, виокремлює залучення споживачів до здійснення покупок в ритейлі й високий рівень їх лояльності як визначальний фактор зростання товарообороту в умовах воєнного стану. Як показують дослідження [2], від 40% до 70% клієнтів купують товари у разі, якщо довірять магазину-продавцеві в частині належного рівня обслуговування.

Існують різні методики дослідження лояльності споживачів, використання яких стає підставою для вирішення питань, пов'язаних з результативністю взаємодії персоналу з клієнтами, розробкою заходів для підвищення якості обслуговування та задоволення запитів споживачів, що безпосередньо впливає на обсяг товарообороту та покращення репутації торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Дослідження мережевого ритейлу, якості обслуговування в кожному конкретному

господарюючому суб'єкті, питання використання воронки продажів для підвищення результативності діяльності, обґрунтування вибору методики дослідження клієнтів знайшли відображення у напрацюваннях вчених і практиків, серед яких: Д. Бутенко [8], К. Вечір [10], І. Височин [6], Є. Лобанов [2], С. Міщенко [9], К. Немашкало [8], А. Романова [13], Н. Тихонюк [9] та ін.

Втім, особливості функціонування торговельних підприємств за сучасних умов потребують конкретизації вибору методів для об'єктивної оцінки якості обслуговування в торговельних підприємствах залежно від специфіки їх діяльності й ступеня пристосування до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, актуальним є вивчення загальних трендів розвитку сучасного ритейлу, особливостей формування воронки продажів й виділення методів дослідження лояльності споживачів для цілей залучення й утримання їх прихильності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація шляхів підвищення якості обслуговування в мережевому ритейлі на підставі оцінки загального рівня задоволеності покупців як підґрунтя розрахунку рівня обслуговування для подальшого визначення ключових напрямів мотивації персоналу та ефективності роботи торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Огляд літературних й статистичних джерел [3-7] дозволив виділити найбільш впливові на організацію діяльності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі фактори в умовах військових дій та пристосування до сучасних вимог з метою залучення споживачів на фоні зростання цін й високої інфляції, серед яких: цифровізація торгово-технологічних процесів й утримання клієнтів завдяки штучному інтелекту; розширення віртуального торгового простору та автоматизація внутрішніх процесів; персоналізація обслуговування споживачів.

Виявлені тренди визначають потреби споживачів, їх поведінку, а, відтак, вибір системи продажів на підприємстві з акцентом на нові формати торгівлі, модифіковані технології, структуру й характер покупців [3]. Прогнозування розвитку електронної комерції свідчить про омніканальність торгівлі. Так, за дослідженнями [4], обсяг світової роздрібно-е-commerce зросте на 56% і в 2026 р. буде становити орієнтовно 8,1 трильйона доларів. У зв'язку з впливом війни на торгівлю, як в Україні, так і в усьому світі було відзначено зміну споживачами структури попиту в бік його зміщення на купівлю товарів першої необхідності [5]. Це призвело до необхідності формування оптимізованого товарного портфеля й надання переваги у розвитку 4-го покоління q-commerce, оскільки для споживачів стала переважно важливою швидкість доставки їх замовлень. У цьому сенсі слід погодитися з [6] щодо посиленої уваги навчанню і розвитку персоналу сфери торгівлі, оскільки це важливий інструмент залучення клієнтів, незважаючи на віртуалізацію торгового простору. За дослідженнями Wakefield Research [7], що базуються на опитуванні 2000 споживачів та 500 власників і менеджерів роздрібно-торгівлі, встановлено, що «43% виручки підприємців приходить на онлайн-продажі, а 22% покупців бажають ознайомитися з товарами

у віртуальному магазині». Поряд з цим, 86% респондентів очікують постійної інформації про товари і послуги від суб'єктів сфери торгівлі, іншими словами, «мобільна комерція стає рушійною силою» [7]. Тож, для забезпечення майбутнього ритейлу слід ввести в практику зазначені інструменти, що поряд з використанням загальноприйнятих підходів до формування воронки продажів дозволить збільшити обсяг продажів товарів й рівень прибутковості діяльності [8]. В структурі воронки продажів слід виділити: намір (intent) (завданням є переконання потенційного клієнта зупинитися у виборі товару саме в цій компанії); замовлення (purchase) (фактичне здійснення покупки товарів клієнтом є найголовнішим завданням); утримання (loyalty) (клієнт повинен стати постійним), що теж є складовими процесу обслуговування [9]. Виходячи з того, що персонал щодня взаємодіє з клієнтами, то слід зосередити фокусування на угодах, які «розміщені ближче до кінця воронки, тобто мають бути завершені найближчим часом» [10]. У цьому випадку дослідження поведінки споживачів, їх мотивація до покупки дозволить господарюючому суб'єкту досягти цілей.

Для оцінки задоволеності споживачів та вибору моделі мотивації торгового персоналу було проведено дослідження в мережі магазинів «Ів Роше» методом Mystery Shopping [11], який є найбільш дієвим способом оцінки суб'єктивних вражень клієнтів і контролю якості їх обслуговування [12] та простим і невитратним у використанні [13]. Для дослідження використано анкету, яку розроблено Yves Rocher [11]. Анкета складається з ключових блоків:

1. Загальні враження (оцінка перших вражень таємного покупця від візиту, включаючи загальну атмосферу та сприйняття магазину).

2. Суб'єктивні враження (персоналізована оцінка таємним покупцем рівня обслуговування).

3. Оцінювання процесів продажу (встановлення контакту та привітання: швидкість встановлення діалогу продавця з покупцем; визначення потреб клієнта продавцем: спосіб, яким продавець адаптує підхід до різних типів клієнтів; визначення потреб клієнта: здатність визначити та зрозуміти запити покупця; презентація товару: якість та переконливість представлення, що відповідає запитам клієнта; додаткові пропозиції: ініціативність продавця у пропозиції допоміжних товарів/послуг).

4. Робота з запереченнями (спроможність продавця вирішувати ситуації у випадках, коли клієнт висловлює сумніви чи незгоду).

5. Оцінка роботи касира (швидкість, ефективність та коректність обслуговування під час фінального етапу покупки).

6. Оцінка зовнішніх факторів (зовнішній вигляд та поведінка персоналу; оцінка професійного рівня та манери спілкування співробітників; зовнішній вигляд магазину (чистота, організація простору та привабливість магазину з точки зору покупця).

Кожен з пунктів оцінювався за бальною системою (табл. 1), що дозволяє отримати кількісну метрику для подальшого аналізу якості роботи персоналу та загальної атмосфери магазину.

Таблиця 1

Бальна оцінка за анкетною таємного покупця*

Показники оцінювання (Π_i)	Кількість балів	Коефіцієнт вагомості
Встановлення контакту, привітання, визначення типу клієнта	19	0,148
Визначення потреб клієнта	16	0,125
Презентація товару за запитом клієнта	27	0,211
Додаткова пропозиція інших товарів, допоміжних товарів/послуг та перехід до іншого сегменту	22	0,172
Робота із запереченнями	5	0,039
Робота на касі	22	0,172
Прощання	6	0,047
Зовнішній вигляд та поведінка персоналу	7	0,055
Зовнішній вигляд магазину	4	0,031
Загальна кількість балів (max)	128	1,0

*Складено авторами за [11]

Кожен суб'єкт дослідження оцінювався не менше ніж трьома таємними покупцями-експертами. Обробка результатів для визначення рівня обслуговування ($P_{обс}$) проводилася за формулою:

$$P_{обс} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i}{m}$$

де Π_i – i -ий показник оцінювання; n – кількість показників оцінювання; m – кількість таємних покупців-експертів.

Отримані результати після опрацювання оцінок таємних покупців дозволяють керівництву мережі: аналізувати результативність тренінгів та програм навчання персоналу, порівнюючи попередні та поточні результати; виявляти слабкі місця в обслуговуванні та процесах продажу, а також в інтер'єрі та атмосфері магазину; мотивувати співробітників, використовуючи систему бонусів за високі оцінки таємних покупців; розробляти заходи для підвищення рівня задоволеності клієнтів та лояльності до бренду Yves Rocher.

Таким чином, метод Mystery Shopping є важливим інструментом для стратегічного управління та оперативного контролю якості роботи магазинів, неперервного вдосконалення обслуговування та дотримання стандартів.

Використовуючи шкалу Харрінгтона [14], розроблено модифіковану матрицю оцінювання роботи персоналу таємним покупцем (табл. 2).

Застосування зазначеної системи дозволяє визначати ступінь виконання персоналом функціональних обов'язків та виявляти ключові напрями покращення. Характеристика кожної оцінки наведена в табл. 3.

Таблиця 2

Система оцінювання персоналу за інформацією від таємного покупця*

Інтервали значень рівня обслуговування ($P_{обс}$)	Межі оцінювання, %	Бальна оцінка	Лінгвістичні оцінки рівня обслуговування
$0,9 \leq P_{обс} \leq 1,0$	90-100	115-128	Відмінний
$0,8 \leq P_{обс} \leq 0,89$	80-89	102-114	Хороший
$0,7 \leq P_{обс} \leq 0,79$	70-79	90-101	Задовільний
$0,6 \leq P_{обс} \leq 0,69$	60-69	77-89	Прийнятний
$0 \leq P_{обс} < 0,6$	до 60	до 77	Незадовільний

*Складено авторами за [14] та табл. 1

Таблиця 3

Характеристика оцінювання персоналу*

Оцінка рівня обслуговування (%)	Характеристика оцінки
90-100 (відмінний)	Співробітник демонструє високий рівень професіоналізму і знань товарів, відзначається здатністю швидко обслуговувати та ефективно консультувати клієнтів, виявляючи їхні потреби. Магазин дотримується стандартів чистоти та порядку згідно стандартів бренду.
80-89 (хороший)	Співробітник є компетентним, проте в роботі спостерігаються окремі недоліки. Незважаючи на швидкість обслуговування та хороші знання товарів, є потенціал для покращення комунікації з клієнтами. Магазин в основному дотримується вимог чистоти та порядку згідно стандартів бренду, з окремими винятками
70-79 (задовільний)	Співробітник виконує обов'язки на базовому рівні з помітними недоліками. Спостерігаються затримки в обслуговуванні та неточності у знанні товарів. Контакт з клієнтами не завжди ефективний, а стан чистоти магазину та дотримання стандартів бренду потребують поліпшення
60-69 (прийнятний)	Співробітники мають професійний рівень нижчий від прийнятного, з помітними вадами в обслуговуванні та частими затримками. Знання продукції недостатні, відповіді на запитання клієнтів неповні або невірні, контакт з покупцями встановлюється неефективно. Чистота і порядок у магазині недостатнього рівня, стандарти бренду не завжди дотримуються. Потребує значного коригування

*Складено авторами за [11]

Результати оцінки таємними покупцями сімнадцяти магазинів досліджуваної мережі «Ів Роше» наведено в табл. 4 (номери магазинів умовні у зв'язку з конфіденційністю місця їх розташування). Включено інформацію про суб'єктивне враження таємного покупця від візиту до магазинів, що оцінювалося за десятибальною шкалою.

Таблиця 4

Результати оцінювання таємним покупцем магазинів мережі «Ів Роше»*

Суб'єкт дослідження	Бальна оцінка	Оцінка рівня обслуговування, %	Рівень обслуговування	Суб'єктивне враження від візиту
№ 1, м. Дніпро	115	90	Відмінний	10
№ 2, м. Дніпро	79	62	Прийнятний	6
№ 3, м. Дніпро	116	91	Відмінний	10
№ 4, м. Дніпро	119	93	Відмінний	8
№ 5, м. Дніпро	77	60	Прийнятний	6
№ 6, м. Дніпро	90	70	Задовільний	9
№ 7, м. Дніпро	78	61	Прийнятний	6
№ 8, м. Дніпро	77	60	Прийнятний	4
№ 9, м. Одеса	114	89	Хороший	9
№ 10, м. Одеса	102	80	Хороший	10
№ 11, м. Одеса	109	85	Хороший	8
№ 12, м. Одеса	77	60	Прийнятний	5
№ 13, м. Одеса	90	70	Задовільний	7
№ 14, м. Одеса	113	88	Хороший	9
№ 15, м. Кривий Ріг	115	90	Відмінний	9
№ 16 м. Кропивницький	115	90	Відмінний	9
№ 17, м. Миколаїв	115	90	Відмінний	10

*Складено авторами за результатами дослідження та табл. 1, 2

Оцінювання магазинів таємними покупцями надає інформацію для виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин зниження основних показників діяльності магазинів мережі «Ів Роше», межі відхилення від стандартів обслуговування, що впливає на зміну програми навчання персоналу з питань знання товарів, техніки продажів, пропозиції додаткових послуг тощо. Оцінювання таємним покупцем торгової точки під час візитів дозволяє виділити ключові аспекти обслуговування, які впливають на загальну задоволеність клієнтів та свідчать про ступінь їх прихильності до бренду Yves Rocher, а, отже, воронка продажів була організована на високому рівні.

За результатами оцінювання Mystery Shopping встановлено, що відмінний рівень обслуговування виявлено у 6, хороший – у 4, задовільний – в 2, прийнятний – у 5 магазинах (рис. 2).

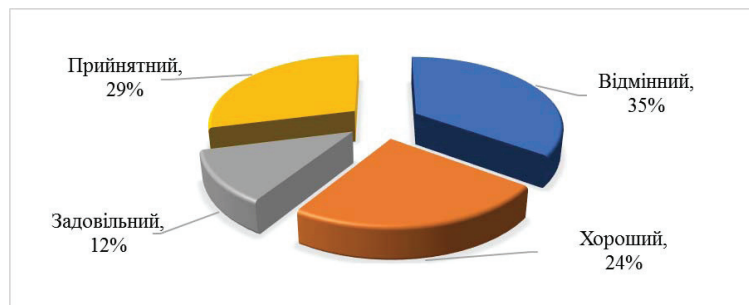


Рис. 2. Розподіл магазинів мережі «Ів Роше» за рівнем обслуговування за оцінкою Mystery Shopping

Побудовано авторами за табл. 4

Одним з елементів дослідження є порівняння загальної оцінки рівня обслуговування та оцінки суб'єктивного враження Mystery Shopping від візиту до магазинів досліджуваної мережі (табл. 4). В основному, ці оцінки співпадають, але є розходження, що має стати підставою для розроблення коригуючих дій.

Магазини, які отримали від Mystery Shopping 9-10 балів, характеризуються високим та хорошим рівнем обслуговування; 7-8 балів – задовільним та прийнятним рівнем обслуговування. Оцінки ж в межах 4-6 балів вказують на проблеми щодо задоволеності клієнтів, які пов'язані з пробілами в організації обслуговування та створенні відповідної атмосфери в магазині.

Такі результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення роботи магазинів мережі «Ів Роше» з метою підвищення задоволеності клієнтів та збільшення обсягів продажів.

Висновки. Дослідження, проведене в мережі магазинів «Ів Роше», показали, що суб'єкти господарювання мають різні рівні обслуговування. Частково їх формування пов'язане з діючою системою мотивації персоналу, яка базується на встановленні визначеного розміру заробітної плати та преміюванні за виконання планів продажів, та є недостатньо ефективною. У зв'язку з цим, виникає потреба в перегляді та модернізації системи мотивації з метою підвищення продуктивності й ефективності праці та їх впливу на показники діяльності торговельних підприємств, що дозволяє ідентифікувати нові вектори покращення клієнтського сервісу.

Проведені дослідження носять універсальний характер, а залучені підходи можуть бути використані роздрібними підприємствами для виявлення резервів підвищення рівня якості обслуговування.

Подальші дослідження в цьому напрямі будуть пов'язані з удосконаленням процедури використання методу Mystery Shopping, рейтингуванням торговельних структур та удосконаленням стандарту обслуговування в частині мотивації працівників.

Список використаної літератури

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Лобанов Є. «Таємний покупець» став важливою частиною сервіс-дизайну. URL: <https://4service.group/evolyutsiya-mystery-shopping-yak-zminyuyutsya-tehnologiyi-otsinki-yakosti-servisu/>
3. Роздрібна торгівля у 2023 році: сучасні тренди та прогнози розвитку ритейлу. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/rozdribna-torgivlya-u-2023-roci:-suchasni-trendi-ta-prognozi-rozvitku-ritejlu>
4. Тренди ритейлу 2023. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/>
5. Тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/>
6. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510/2428>

7. Ключові тенденції ритейлу на 2023 рік. URL: <https://uployal.net/klyuchovi-tendencziyi-rytejlu-na-2023-rik/>
8. Бутенко Д., Немашкало К. Використання воронки продаж для підвищення ефективності Інтернет-торгівлі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: збірник матеріалів V міжнар. наук. конф., 27 лист. 2020 р. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 19-20.
9. Тихонюк Н., Міщенко С. Що таке воронка продажів: особливості та види, етапи побудови. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/voronka-prodazh>
10. Вечір К. Воронка продажів: неочевидні інструменти, загальновідомі аксіоми та інсайти для менеджерів з продажів. <https://dev.ua/blogs/posts/voronka-prodazhiv-dlia-menedzheriv>
11. Yves Rocher. URL: <https://www.yves-rocher.ua/uk/>
12. Таємний покупець в Україні – ефективний метод оцінки якості обслуговування. URL: <https://ukrsocstandart.com/uk/>
13. Романова А.А. Особливості застосування методики «Mystery Shopping» в Україні. *Формування ринкової економіки*. 2011. Спец. вип. С. 698–706.
14. Шкала Харрінгтона. URL: http://ni.biz.ua/17/17_9/17_94234_shkala-harringtona.html

References

1. *Official site of the State Statistics Service of Ukraine*. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 November 2023)
2. Lobanov, E. «*Mysterium Manceps*» pars muneris designationis factus est [The «Mystery Shopper» has become an important part of service design]. Available at: <https://4service.group/evolyutsiya-mystery-shopping-yak-zminyuyutsya-tehnologiyi-otsinki-yakosti-servisu/> (Accessed 19 November 2023) (in Ukrainian).
3. *Negotiatio venditionis in 2023: trends current et praenuntiationes progressus scrutantur* [Retail trade in 2023: current trends and forecasts of retail development]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/rozdribna-torgivlya-u-2023-roci-suchasni-trendi-ta-prognozi-rozvitku-ritejlu> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).
4. *Retail trends 2023* [Retail trends 2023]. Available at: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).
5. *EU et mundus scrutantur trends 2023* [EU and world retail trends 2023]. Available at: <https://ukrlegprom.org.ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/> (Accessed 22 November 2023) (in Ukrainian).
6. Vysochyn, I. (2023) *Accommodatio evolutionis retis in grosso in condicionibus integrationis Europaeae Ucrainae* [Adaptive development of network retail in the conditions of European integration of Ukraine]. *Oeconomia et societas* [Economy and society], vol. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510/2428> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

7. *Clavis retail trends pro 2023* [Key retail trends for 2023]. Available at: <https://uployal.net/klyuchovi-tendencziyi-rytejlu-na-2023-rik/> (Accessed 22 November 2023) (in Ukrainian).

8. Butenko, D., Nemashkalo, K. (2020) *Sales infundibulum utens ad efficientiam artis interretialis augendam* [Using the sales funnel to increase the effectiveness of Internet trade]: Proc. V th Int. Conf., Kharkiv, pp. 19-20. (in Ukrainian).

9. Tikhonyuk, N., Mishchenko, S. *Quid est venditio infundibuliformis: lineamenta et species, gradus constructionis* [What is a sales funnel: features and types, stages of construction]. Available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/voronka-prodazh> (Accessed 19 November 2023) (in Ukrainian).

10. Vechir, K. *Venditio infundibuliformis: instrumenta non-obvia, axiomata notissima et pervestigaciones ad actores venditiones* [Sales funnel: non-obvious tools, common axioms and insights for sales managers]. Available at: <https://dev.ua/blogs/posts/voronka-prodazhiv-dlia-menedzheriv> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

11. *Yvonis Rocher* [Yves Rocher]. Available at: <https://www.yves-rocher.ua/uk/> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

12. *Mysterium MANCEPS in Ucraina modus efficax est aestimandi qualitas servitii* [The mystery shopper in Ukraine is an effective method of assessing the quality of service]. Available at: <https://ukrsocstandart.com/uk/> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

13. Romanova, A.A. (2011) *Peculiarities utendi "Stipendium Mysterium" in Ucraina* [Peculiarities of using the «Mystery Shopping» technique in Ukraine]. *Institutio oeconomiae mercatus* [Formation of market economy], special edition, pp. 698–706. (in Ukrainian).

14. *Harrington scale* [Harrington scale]. Available at: http://ni.biz.ua/17/17_9/17_94234_shkala-harringtona.html (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

WAYS OF IMPROVING SERVICE QUALITY IN NETWORK RETAIL

Valentyna A. Pavlova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: pavlova@duan.edu.ua

Olena Yu. Meshal, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: meshalelena@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-8

Key words: *quality of service, network retail, retail trends, ways of promotion, sales funnel, Mystery Shopping method*

JEL classification: *D11, L66, L81, M21*

The article examines the ways to increase the efficiency of the retail network by involving consumers in making purchases in retail stores and a high level of their loyalty as a determining factor in the growth of turnover in the conditions of martial law. Methods of assessing the quality of service in trade enterprises have been established depending on the specifics of their

activity and the degree of adaptation to changes in the external environment for the purposes of attracting and maintaining consumer loyalty. General trends in the development of modern retail, features of the sales funnel are considered.

The most influential factors on the organization of business entities in the field of trade are identified, in particular: digitization of trade and technological processes and customer retention thanks to artificial intelligence; expansion of the virtual trading space and automation of internal processes; personalization of customer service. The identification of modern trends in the development of trade determines the needs of consumers, their behavior, and the choice of a sales system at a particular enterprise.

It has been established that the use of generally accepted approaches to the formation of the sales funnel in the practice of trade enterprises allows to increase the volume of sales of goods and the level of profitability of the activity. According to this approach, the tasks of the staff are determined in relation to interaction with customers, focusing on their motivation to make a purchase.

A study of the degree of consumer satisfaction was carried out and the level of service was determined for the purposes of further choosing the model of motivation of sales staff in the chain of stores «Yves Rocher» using the Mystery Shopping method. To calculate the level of service, a questionnaire developed by Yves Rocher was used, consisting of the following blocks: general impressions; subjective impressions; evaluation of sales processes; working with objections; assessment of the work of cashiers and external factors.

The point system and evaluation method were defined. Based on the Harrington scale, a modified mystery shopper evaluation matrix was developed. The characteristics of each evaluation are highlighted to clarify the degree of performance of functional duties by personnel and to identify key areas of improvement. The level of service was established for seventeen stores of the Yves Rocher chain, with information on the subjective impression of a mystery shopper from a visit to the stores, which was evaluated on a ten-point scale. Based on the results of the Mystery Shopping evaluation, it was found that 6 stores have an excellent level of service, 4 are good, 2 are satisfactory, and 5 are acceptable.

The conducted studies are of a universal nature, and the involved approaches can be used by retail enterprises to identify reserves for improving the level of service quality.

Одержано 25.08.2023.

УДК 330.322

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-9

С.О. ФЕДУЛОВА,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри глобальної економіки
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-5163-3890>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЛАНСУ МІЖ ЦІЛЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ¹

Робота присвячена визначенню майбутнього каркасу енергетичного розвитку світу в нових геостратегічних реаліях, що пов'язані з військовими конфліктами в світі та проблемою глобального потепління. У дослідженні розглянуто новітні тенденції в забезпеченні досягнення глобального нульового чистого викиду парникових газів до 2050 р. та зусиль з декарбонізації. Визначено, що війна в Україні стала каталізатором енергетичного переходу в світі. Зазначається, що для досягати кліматичних цілей необхідно збільшити виробництво ядерної енергії в тричі до 2050 року. Дане положення зафіксовано в декларації про потрібну ядерну енергію на Конференції ООН зі зміни клімату в Дубаї у 2023 р. Також в статті зазначається, що енергія водню є однією з технологій чистої енергії та має велике перспективне значення, хоча інфраструктура, що пов'язана з використанням цього енергетичного ресурсу наразі є дуже дороговартісною. Дослідження акцентує увагу на необхідності забезпечення балансу між цілями сталого розвитку, конкурентоспроможністю та енергетичною безпекою. Актуалізується увага на безпечних ланцюгах постачання та доступу до енергії і питаннях стабільності ринку. В статті визначено, що в нових геостратегічних реаліях концентрується увага на тому, що конкурентоспроможність необхідно розглядати через призму «зеленої конкурентоспроможності». Спільне вирішення питань сталого розвитку, конкурентоспроможності та енергетичної безпеки має важливе значення для побудови стійкої економіки в нових геостратегічних реаліях, що пов'язані з військовими конфліктами в світі та проблемою глобального потепління. В роботі подано логіку формування майбутнього каркасу енергетичного розвитку в світі у нових геостратегічних реаліях з визначення концептуального

¹ Стаття підготовлена у рамках реалізації міжнародного проєкту «Висвітлення нової архітектури європейської безпеки у викладанні та наукових дослідженнях» № 101126795 – EuSANU – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

базису та технологічного забезпечення енергетичної безпеки та конкурентоспроможності національної економіки. При цьому, енергетична безпека має вирішальне значення для підтримки економічної стабільності та досягнення цілей сталого розвитку.

Ключові слова: енергетична безпека, сталий розвиток, безвуглецева економіка, конкурентоспроможність, технології чистої енергії, військова агресія

JEL classification: O13, O14, P28, Q56, Q57

The study is devoted to determining the future framework of the world's energy development in the new geostrategic realities associated with military conflicts in the world and the problem of global warming. It was examined emerging trends in achieving global net zero greenhouse gas emissions by 2050 and decarbonization efforts in the study. It was determined that the war in Ukraine became a catalyst for the energy transition in the world. It is noted that in order to achieve climate goals, it is necessary to increase the production of nuclear energy by three times by 2050. This provision was recorded in the declaration on triple nuclear energy at the UN Climate Change Conference (Dubai) in 2023. It is also noted that hydrogen energy is one of the technologies of clean energy and has great perspective, although the infrastructure associated with the use of this energy resource is currently very expensive. Attention is focused on the need to ensure a balance between the goals of sustainable development, competitiveness and energy security. The focus on secure supply chains and energy access and market stability issues is updated. It has been determined that in the new geostrategic realities, attention is focused on the fact that competitiveness must be considered through the prism of «green competitiveness». Jointly solving the issues of sustainable development, competitiveness and energy security is important for building a sustainable economy in the new geostrategic realities associated with military conflicts in the world and the problem of global warming. The logic of the formation of the future framework of energy development in the world in new geostrategic realities from the definition of the conceptual basis and technological support of energy security and competitiveness of the national economy has been presented in the work. At the same time, energy security is crucial for maintaining economic stability and achieving the goals of sustainable development.

Keywords: energy security, sustainable development, carbon-free economy, competitiveness, clean energy technologies, military aggression

JEL classification: O13, O14, P28, Q56, Q57

Вступ. Вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на глобальний енергетичний ландшафт та породило численні наслідки. Війна росії проти України призвела до переорієнтації енергетичної політики ЄС на поступове припинення імпорту російського викопного палива. Це зумовило необхідність надзвичайно складної реструктуризації енергетичних систем, ринків та інфраструктури ЄС. Країни по всьому світу зіткнулися зі стрімким зростанням цін, що сильно вдарило по споживачах. Енергетичні питання все більше стають частиною геополітичних конфліктів та впливають на міжнародні відносини. Отже, формуються нові геостратегічні реалії.

Економічна криза, спричинена війною в Україні, посилила прагнення до прискореного енергетичного переходу, який започаткований в рамках Паризької угоди. Перехід, який переорієнтує країни з використання сильно забруднюючого палива, яке часто постачається лише кількома великими виробниками, до використання джерел енергії з низьким вмістом вуглецю, таких як відновлювані джерела енергії та ядерна енергія.

Паризька угода, прийнята на конференції з питань зміни клімату в Парижі у грудні 2015 р., представляє собою важливий міжнародний документ, спрямований на боротьбу з глобальною зміною клімату. Головна ціль полягає в тому, щоб обмежити глобальне потепління до значень, які не перевищують 2°C відносно попередньоіндустріального періоду, і намагатися обмежити це зростання до 1,5°C. Угода передбачає, що кожна країна повинна розробити та представити свої національно визначені внески у зусиллях зі зменшення викидів парникових газів та адаптації до зміни клімату. Всі країни, незалежно від ступеня їхнього економічного розвитку, повинні приймати участь у зусиллях зі зменшення викидів та адаптації до зміни клімату.

Справжнє бажання перейти до чистої енергії та взяти під контроль зміни клімату привело до втілення амбітних політичних дій у багатьох країнах світу, а саме закон про зниження інфляції у США, план REPowerEU в Європі, програма GX Green Transformation в Японії тощо. Низка програм та законодавчих ініціатив вказують на те, як країни намагаються здійснити енергетичний перехід, сприяти сталому економічному відновленню та уникнути повторення помилок минулого.

Постановка проблеми і аналіз останніх публікацій. У Хіросімі (Японія) у 2023 р. відбувся Саміт G7, який був зосереджений переважно на геополітичних викликах. На ньому було акцентовано значну увагу на глобальному значенні проблеми зміни клімату. У заяві міністрів закордонних справ було підтверджено зобов'язання G7 «підтримувати сталу, інклюзивну, стійку та якісну інфраструктуру в країнах-партнерах через Партнерство G7 для глобальної інфраструктури та інвестицій» [1]. Крім того, у Комюніке Лідерів Великої сімки (G7) було підтверджено постійну підтримку досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), при цьому, мало згадувалося про доступ до енергії чи стабільність ринку [2].

Цього року відбувся і саміт G20 в Індії. Робота саміту, а також включення до G20 ширшого кола членів з основних країн Глобального Півдня, включаючи Африканський Союз, призвели до зовсім іншої заяви порівняно з заявою G7. У заяві G20 надано значущої актуальності доступу до енергії та питанням стабільності ринку. Контраст між G7 і G20 підкреслює обмежену увагу країн з розвиненою економікою до потреб Глобального Півдня.

Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму «Стимулювання ефективного енергетичного переходу 2023», незважаючи на значний прогрес у сфері чистої, сталої енергії, виникають нові проблеми щодо переходу на нові джерела енергії [3]. Це пов'язано з тим, що країни переміщують свою увагу на енергетичну безпеку в умовах різкого зростання цін на енергоносії.

Глобальний Південь повинен використовувати набагато більше відновлюваної енергії. Але для цього знадобиться суттєве збільшення змішаного та пільгового фінансування.

З іншого боку 2 грудня 2023 р. спеціальний представник президента США з питань клімату Джон Керрі та міністри з чотирьох континентів оголосили Декларацію про потрібну ядерну енергію на Конференції ООН зі зміни клімату (COP28), яка відбулась в Дубаї (Об'єднані Арабські Емірати) [4]. Декларація визнає ключову роль ядерної енергетики в досягненні глобального нульового

чистого викиду парникових газів до 2050 р. та утриманні цілі в недопущенні підвищення температури на планеті більш ніж 1,5 °C. У Декларації зазначаються наміри 22 країн збільшити потужності ядерної енергетики втричі до 2050 р.

Декларація також наголошує на необхідності безпечних ланцюгів постачання та заохочує Світовий банк, міжнародні фінансові установи і банки регіонального розвитку включити атомну енергетику до своєї політики кредитування.

Вже 5 грудня 2023 р. на зазначеній конференції ООН (COP28) представниками американського уряду та фінансових установ було проголошено про ключові заходи для розширення доступу до безпечного постачання ядерної енергії [5].

Такі ініціативи від Сполучених Штатів можуть відігравати роль у стратегії боротьби зі зміною клімату та врахуванні потреб у сфері енергетики. Ядерна енергія може вважатися одним із засобів для генерації електроенергії без викидів парникових газів, і сприяти безпечному та стійкому постачанню енергії.

Сполучені Штати активно включаються у розгортання малих модульних реакторів (SMR) з метою підтримки кліматичної та енергетичної безпеки. Малі модульні реактори можуть бути більш гнучкими та економічно ефективними у порівнянні з традиційними ядерними електростанціями. Вони можуть стати важливим елементом стратегій для зменшення викидів парникових газів. Такі ініціативи можуть визначити новий напрямок для розвитку ядерної енергетики та допомогти країнам у впровадженні більш ефективних та екологічно безпечних технологій.

Перехід до безвуглецевої енергетики, який має запобігти глобальному потеплінню, неможливий без використання водню, який вважається енергоносієм майбутнього.

Метою роботи є визначення майбутнього каркасу енергетичного розвитку світу в нових геостратегічних реаліях, що пов'язані з військовими конфліктами у світі та проблемою глобального потепління.

Для досягнення зазначеної мети в дослідженні поставлено наступні завдання:

- дослідити новітні тенденції у забезпеченні досягнення глобального нульового чистого викиду парникових газів до 2050 р. та зусиль з декарбонізації;
- визначити необхідність забезпечення балансу між цілями сталого розвитку, конкурентоспроможністю та енергетичною безпекою.

Виклад результатів дослідження. Лідери зі Сполучених Штатів разом із Канадою, Японією, Францією та Сполученим Королівством, які неофіційно відомі як група “Саппоро 5”, оголосили про свій колективний намір підтримати більш широке розгортання безвуглецевої мирної ядерної енергії шляхом розширення потужностей з виробництва ядерного палива. через надійних високоякісних постачальників, вільних від впливу сторонніх факторів. Саппоро-5 працюватиме над мобілізацією принаймні 4,2 мільярда доларів США державних і приватних інвестицій у колективні потужності п'яти країн зі збагачення та конверсії протягом наступних трьох років з метою подальшого додаткового фінансування приватного сектору та запрошення всіх, хто бажає, до забезпечення глобального ланцюга постачання урану [6].

Ядерна енергетика залишається важливим джерелом електроенергії у ряді країн, включаючи Сполучені Штати та Францію. Вона продовжує розвиватися, спираючись на нові технології та підходи, спрямовані на покращення безпеки та ефективності. Деякі ключові моменти з цього приводу варто відзначити.

США. Ядерна енергетика складає значну частину енергетичного балансу країни. У 2021 р., згідно зі статистикою Енергетичного інформаційного агентства США (EIA) [7], ядерна енергія складала приблизно 20% від загального обсягу електроенергії в країні.

Франції. Франція є лідером у використанні ядерної енергії, яка становить більше 70% від всього обсягу електроенергії в країні. Ядерна програма країни визначається великою кількістю ядерних електростанцій.

Хоча ядерна енергетика забезпечує електроенергією значну частину світу, вона також стикається з питаннями безпеки, управління відходами та публічною думкою. Проте, нові технології і стратегії розвиваються і дають можливість підвищити безпеку ядерних електростанцій та зменшити їх вплив на навколишнє середовище. Однією з таких технологій є розвиток малих модульних реакторів (SMR), які потенційно будуть більш безпечними та ефективними з точки зору витрат.

Сполучені Штати віддані підтримці використання всіх технологій чистої енергії, включно з ядерною, для підтримки глобальних зусиль з декарбонізації та забезпечення енергетичної безпеки та незалежності для партнерів у всьому світі.

Технології чистої енергії – це різноманітні методи та системи, які використовуються для виробництва енергії з джерел, що не призводять до значних викидів парникових газів чи інших негативних впливів на навколишнє середовище. Ці технології спрямовані на зменшення використання традиційних джерел енергії, таких як вугілля, нафта та природний газ, а також на зниження викидів вуглецю та інших забруднюючих речовин.

До ключових технологій чистої енергії традиційно відносять:

1. Відновлювальна енергія:

– сонячна енергія – використання сонячних панелей для перетворення сонячного випромінювання на електроенергію;

– вітрова енергія – використання вітряних турбін для генерації електроенергії;

– гідроенергія – використання річок або струмків для виробництва електроенергії.

2. Ядерна енергія:

– ядерна фісія – розщеплення атомів для виробництва енергії без великих викидів парникових газів.

3. Біоенергетика:

– біомаса – використання органічних матеріалів (наприклад, деревина, сільськогосподарські відходи) для виробництва електроенергії.

4. Зберігання енергії:

– акумулятори – зберігання електроенергії для використання у подальшому;

– теплові системи зберігання – зберігання теплової енергії для подальшого використання.

5. Енергоефективні технології:

- енергоефективні будівлі – використання технологій та матеріалів для зниження споживання енергії в будівлях;
- енергоефективні прилади – розробка та використання приладів, що споживають менше енергії.

Ці технології відіграють важливу роль у реалізації сталого та екологічно безпечного енергетичного майбутнього. Поступове впровадження чистих енергетичних технологій є ключовим чинником в боротьбі зі зміною клімату та забезпеченні сталого розвитку.

Енергія водню вважається також однією з технологій чистої енергії. Процес виробництва та використання водню може бути екологічно стійким і не призводити до викидів парникових газів або інших забруднюючих речовин, якщо він здійснюється з використанням відновлюваних джерел енергії.

Основними методами отримання водню вважаються наступні [8]:

1. Електроліз води. Розщеплення води на водень та кисень за допомогою електричного струму. Якщо цей електричний струм виробляється з відновлюваних джерел, таких як сонячні панелі або вітряні турбіни, виробництво водню може бути енергетично чистим процесом («зелений водень» та «жовтий водень» – при використанні атомної енергії).

2. Піроліз метану. Може включати процес перетворення вуглеводнів у водень та вуглекислоту («бірюзовий водень»). При виробництві бірюзового водню утворюється відносно низький рівень твердого вуглецю.

3. Парова конверсія метану. Водяна пара при температурі до 1000°C змішується з природним газом під тиском із застосуванням каталізаторів («сірий водень»). Даний методи виробництва є найдешевшим способом виробництва промислового водню. На цей процес припадає 48% світового виробництва водню. Ефективність методу становить близько 70-80% з рівнем готовності технології. При виробництві сірого водню також утворюється низький рівень твердого вуглецю.

4. Газифікація вугілля. Це найстаріший та найдешевший спосіб отримання H₂ (40-ві роки 19 ст.). Газифікація вугілля забезпечує 18% світового виробництва водню («бурий водень»). Вугілля нагрівають з водяною парою при температурі 800-1300°C без доступу повітря, при цьому, на теплових електростанціях при спалюванні вугілля утворюється в два рази більше CO₂, ніж при спалюванні природного газу.

Водень може бути використаний як джерело енергії в різних галузях, таких як транспорт, промисловість та електроенергетика. Коли водень використовується у спалюванні або технологіях паливних елементів, головним продуктом є вода, а не вуглекислий газ чи інші шкідливі викиди. Таким чином, водень може вважатися чистою енергією, особливо якщо виробництво його здійснюється з використанням відновлюваних джерел енергії.

Сучасні обсяги виробництва водню в усьому світі представлені на рис. 1.

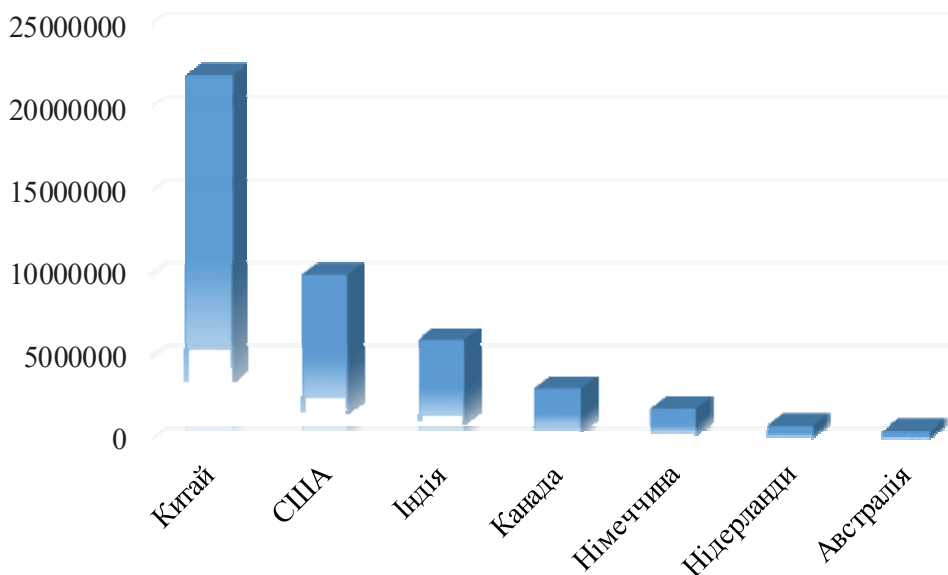


Рис. 1. Виробництво водню в світі у 2021 році, тонн

Джерело: складено автором за даними Інституту світових ресурсів (WRI) [9]

Світові тенденції та світові лідери загострюють питання про визнання ядерної енергетики «зеленою». Експерти висловлюють думку, що такі дії можуть дати потужний поштовх для виробництва водню та досягнення Європою до 2050 р. вуглецевої нейтральності [8].

8 липня 2020 р. було прийнято «Водневу стратегію ЄС» (EU Hydrogen Strategy) для кліматично-нейтральної Європи. Це дало поштовх і іншим країнам світу розробляти власні стратегії та ухвалювати їх [10].

Відповідно до Водневої стратегії ЄС, до 2024 р. буде відбуватись підтримка встановлення в ЄС електролізерів відновлюваного водню потужністю щонайменше 6 ГВт і виробництво до 1 мільйона тонн відновлюваного водню. З 2025 по 2030 р. водень повинен стати невід'ємною частиною інтегрованої енергетичної системи ЄС з потужністю щонайменше 40 ГВт електролізерів відновлюваного водню та виробництвом до 10 мільйонів тонн відновлюваного водню в ЄС. Починаючи з 2030 р., розпочнеться створення глобального ринку водню та його використання у всіх секторах, які було важко декарбонізувати до цього часу [10]. Необхідно буде створювати нові зв'язки між секторами та використовувати технологічний прогрес.

Пріоритетом є розробка відновлюваного водню, який виробляється переважно з використанням енергії вітру та сонця. Однак у короткостроковій та середньостроковій перспективі потрібні інші форми водню з низьким вмістом вуглецю, щоб швидко зменшити викиди та підтримати розвиток життєздатного ринку.

В Україні, наразі, ведеться робота над Стратегією розвитку водневої енергетики України до 2050 р.

Щоб реалізувати Європейську зелену угоду [11], необхідно переглянути політику постачання чистої енергії в економіці, промисловості, виробництві та споживанні, великомасштабній інфраструктурі, транспорті, продовольстві та сільському господарстві, будівництві, оподаткуванні та соціальних виплатах. Європейська зелена угода є ключовим компонентом стратегії ЄС для боротьби зі зміною клімату та переходу до більш сталої та екологічної економіки. Подальша декарбонізація енергетичної системи має вирішальне значення для досягнення кліматичних цілей у 2030 та 2050 р.

Основними цілями Європейської зеленої угоди в сфері енергетичної безпеки можна назвати наступні:

- досягнення *кліматичної нейтральності*, що означає стан, коли викиди парникових газів та інших антропогенних впливів на клімат компенсуються або зменшуються до такого рівня, який може бути поглинутий або відновлений природними чи технологічними процесами;

- реалізація *концепції циркулярної економіки*, тобто заохочення переходу до економіки, де використання ресурсів оптимізоване, а відходи мінімізовані, при цьому відбувається широке застосування міжсекторальних екстерналій;

- збільшення *відновлюваних джерел енергії*;

- *справедливий енергетичний перехід*, а саме забезпечення того, щоб перехід до сталої економіки був справедливим та враховував інтереси різних соціальних груп та регіонів.

Процес енергетичного переходу, спрямований на забезпечення безпечного, сталого та справедливого енергетичного майбутнього, породжує великі виклики та можливості для країн, зокрема для і Європейського Союзу. В контексті енергетичного сектору та стратегій сталого розвитку, «конкурентоспроможність» – це важливий та актуальний термін.

Забезпечення балансу між цілями сталого розвитку, конкурентоспроможністю та енергетичною безпекою постає як важливе завдання для урядів, бізнесу та громадян під час формування стратегій енергетичного переходу (рис.2).

Цікаво те, що сьогодні сутність зростаючого енергетичного переходу полягає в тому, що не зміна клімату штовхає Європу та інші країни до прискорення гонки до нульового викиду вуглецю, а саме війна росії є дуже потужним стимулом для країн, які прагнуть більшої енергетичної безпеки.

Спалювання викопного палива є найбільшим джерелом викидів парникових газів і головною причиною підвищення температури та екстремальних погодних явищ. Технології чистої енергії мають становити від 65 до 80 відсотків до 2050 р. в усьому світі, щоб обмежити глобальне потепління на 1,5°C вище доіндустріального рівня та уникнути найгіршого впливу зміни клімату. Глобальна температура вже зросла на 1,1°C.



Рис. 2. Логіка формування майбутнього каркасу енергетичного розвитку в світу у нових геостратегічних реаліях
Джерело: авторська розробка

Висновки. Війна в Україні стала фактично каталізатором енергетичного переходу. Лідери з усього світу погодилися, що наслідки зміни клімату незаперечні, а атомна енергетика стане частиною рішення для пом'якшення кліматичної кризи та скорочення викидів вуглецю. Інновації сприятимуть інтеграції ядерної енергетики в рішення, необхідні для досягнення цілей чистого нуля. Згідно з дослідженнями, щоб досягти кліматичних цілей визнано необхідність збільшити виробництво ядерної енергії в тричі до 2050 р. Про це було зазначено в декларації про потрійну ядерну енергію на Конференції ООН зі зміни клімату (COP28), яка відбулась в Дубаї (Об'єднані Арабські Емірати) цього 2023 року. Очікується, що атомні електростанції продемонструють своє перше виробництво чистого водню за допомогою низькотемпературного електролізу. Енергія водню вважається також однією з технологій чистої енергії, хоча інфраструктура, що пов'язана з використанням цього енергетичного ресурсу наразі є дуже дорогавартісною.

Енергетична безпека впливає на функціонування країн у політичній, економічній та соціальній сферах. Енергія є важливим чинником у досягненні сталого розвитку. Таким чином, країни оцінюють свої енергетичні системи на предмет сумісності з цілями сталого розвитку, створюючи нові концепції енергетичного розвитку. У нових геостратегічних реаліях концентрується увага на тому, що конкурентоспроможність необхідно розглядати через

призму «зеленої конкурентоспроможності», коли підприємства та країни інтегрують екологічно чисті практики для підвищення своєї глобальної конкурентоспроможності, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище. Досягнення сталого розвитку вимагає тонкого балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та піклуванням про навколишнє середовище. Конкурентоспроможність у поєднанні зі стійкими практиками повинна стимулювати інновації та ефективність. При цьому, енергетична безпека має вирішальне значення для підтримки економічної стабільності та досягнення цілей сталого розвитку.

Спільне вирішення питань сталого розвитку, конкурентоспроможності та енергетичної безпеки має важливе значення для побудови стійкої економіки в нових геостратегічних реаліях, що пов'язані з військовими конфліктами в світі та проблемою глобального потепління.

Список використаної літератури

1. G7 Japan 2023 Foreign Ministers' Statement. U.S. Department of State Official website. (n.d.). URL: <https://www.state.gov/g7-japan-2023-foreign-ministers-statement/#:~:text=We%252C%2520the%2520G7%2520Foreign%2520Ministers,peace%252C%2520security%252C%2520and%2520prosperity.>
2. G7 Hiroshima Leaders' Communiqué. The White House. Official website. 2023. URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/05/20/g7-hiroshima-leaders-communique/>
3. Fostering Effective Energy Transition: Edition. World Economic Forum. 2023. 72 p.
4. The United States Joins Multinational Declaration to Triple Nuclear Energy Capacity by 2050 to Support Global Climate and Energy Security Goals. U.S. Department of State. Official website. 2023. URL: <https://www.state.gov/the-united-states-joins-multinational-declaration-to-triple-nuclear-energy-capacity-by-2050-to-support-global-climate-and-energy-security-goals/>
5. The United States Announces Key Measures to Jump Start Deployments of Advanced Nuclear Energy Systems and to Secure Nuclear Fuel Supply Chains, Accelerating the Contribution of Nuclear Energy to Net Zero Goals. U.S. Department of State. Official website. 2023. URL: <https://www.state.gov/the-united-states-announces-key-measures-to-jump-start-deployments-of-advanced-nuclear-energy-systems-and-to-secure-nuclear-fuel-supply-chains-accelerating-the-contribution-of-nuclear-energy-to-net-z/>
6. Dalton D. Cop28 / Sapporo 5 Leaders Announce \$4.2 Billion Investment In Uranium Market 'Free From Russian Influence'. NUCNET. 2023. URL: [ASBLhttps://www.nucnet.org/news/sapporo-5-leaders-announce-usd4-2-billion-investment-in-uranium-market-free-from-russian-influence-12-4-2023](https://www.nucnet.org/news/sapporo-5-leaders-announce-usd4-2-billion-investment-in-uranium-market-free-from-russian-influence-12-4-2023)
7. The U.S. Energy Information Administration (EIA). Official website. 2023. URL: <https://www.eia.gov/outlooks/aeo/narrative/index.php#TheElectricityMixinth>
8. Кузьмін А. Енергоносії майбутнього. Шість відтінків. Glavcom. ua. 2021. URL: https://glavcom.ua/new_energy/publications/energonosiy-maybutnogo-shist-vidtinkiv-vodnyu-808311.html

9. Understanding Global Hydrogen Strategies: Strengthening Clean Hydrogen Opportunities. World Resources Institute Official website. (n.d.). URL: <https://www.wri.org/research/understanding-global-hydrogen-strategies-strengthening-clean-hydrogen-opportunities>

10. EU Hydrogen Strategy. European Commission Official website. (n.d.). URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_1296

11. Communication on The European Green Deal. European Commission Official website. (n.d.). URL: https://commission.europa.eu/document/daef3e5c-a456-4fbb-a067-8f1cbe8d9c78_en

References

1. G7 Japan 2023 Foreign Ministers' Statement. U.S. Department of State (n.d.). Official website. Available at: <https://www.state.gov/g7-japan-2023-foreign-ministers-statement/#:~:text=We%252C%2520the%2520G7%2520Foreign%2520Ministers,peace%252C%2520security%252C%2520and%2520prosperity.>

2. G7 Hiroshima Leaders' Communiqué (2023). The White House. Official website. Available at: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2023/05/20/g7-hiroshima-leaders-communique/>

3. Fostering Effective Energy Transition: 2023 Edition. World Economic Forum. 72 p.

4. The United States Joins Multinational Declaration to Triple Nuclear Energy Capacity by 2050 to Support Global Climate and Energy Security Goals (2023). U.S. Department of State. Official website. Available at: <https://www.state.gov/the-united-states-joins-multinational-declaration-to-triple-nuclear-energy-capacity-by-2050-to-support-global-climate-and-energy-security-goals/>

5. The United States Announces Key Measures to Jump Start Deployments of Advanced Nuclear Energy Systems and to Secure Nuclear Fuel Supply Chains, Accelerating the Contribution of Nuclear Energy to Net Zero Goals (2023). U.S. Department of State. Official website. Available at: <https://www.state.gov/the-united-states-announces-key-measures-to-jump-start-deployments-of-advanced-nuclear-energy-systems-and-to-secure-nuclear-fuel-supply-chains-accelerating-the-contribution-of-nuclear-energy-to-net-z/>

6. Dalton, D. (2023). Cop28 / Sapporo 5 Leaders Announce \$4.2 Billion Investment In Uranium Market 'Free From Russian Influence'. NUCNET. Available at: [ASBLhttps://www.nucnet.org/news/sapporo-5-leaders-announce-usd4-2-billion-investment-in-uranium-market-free-from-russian-influence-12-4-2023](https://www.nucnet.org/news/sapporo-5-leaders-announce-usd4-2-billion-investment-in-uranium-market-free-from-russian-influence-12-4-2023)

7. The U.S. Energy Information Administration (EIA) (2023). Official website. Available at: <https://www.eia.gov/outlooks/aeo/narrative/index.php#TheElectricityMixinth>

8. Kuz'min, A. (2021). Enerhonosiy maybutn'oho. Shist' vidtinkiv [Energy carrier of the future. Six shades.] Glavcom.ua. Available at: [воднюhttps://glavcom.ua/new_energy/publications/energonosiy-maybutnogo-shist-vidtinkiv-vodnyu-808311.html](https://glavcom.ua/new_energy/publications/energonosiy-maybutnogo-shist-vidtinkiv-vodnyu-808311.html)

9. Understanding Global Hydrogen Strategies: Strengthening Clean Hydrogen Opportunities. World Resources Institute (n.d.). Official website. Available at:

<https://www.wri.org/research/understanding-global-hydrogen-strategies-strengthening-clean-hydrogen-opportunities>

10. EU Hydrogen Strategy. European Commission (n.d.). Official website. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_1296

11. Communication on The European Green Deal. European Commission (n.d.). Official website. Available at: https://commission.europa.eu/document/daef3e5c-a456-4fbb-a067-8f1cbe8d9c78_en

ENSURING BALANCE BETWEEN GOALS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT, COMPETITIVENESS AND ENERGY SECURITY

Svitlana A. Fedulova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: sveta_fedulova@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-9

Keywords: *energy security, sustainable development, carbon-free economy, competitiveness, clean energy technologies, military aggression*

JEL classification: *O13, O14, P28, Q56, Q57*

The study is devoted to determining the future framework of the world's energy development in the new geostrategic realities associated with military conflicts in the world and the problem of global warming. It was examined emerging trends in achieving global net zero greenhouse gas emissions by 2050 and decarbonization efforts in the study. It was determined that the war in Ukraine became a catalyst for the energy transition in the world. It is noted that in order to achieve climate goals, it is necessary to increase the production of nuclear energy by three times by 2050. This provision was recorded in the declaration on triple nuclear energy at the UN Climate Change Conference (Dubai) in 2023. It is also noted that hydrogen energy is one of the technologies of clean energy and has great perspective, although the infrastructure associated with the use of this energy resource is currently very expensive. Attention is focused on the need to ensure a balance between the goals of sustainable development, competitiveness and energy security. The focus on secure supply chains and energy access and market stability issues is updated. It has been determined that in the new geostrategic realities, attention is focused on the fact that competitiveness must be considered through the prism of «green competitiveness». Jointly solving the issues of sustainable development, competitiveness and energy security is important for building a sustainable economy in the new geostrategic realities associated with military conflicts in the world and the problem of global warming. The logic of the formation of the future framework of energy development in the world in new geostrategic realities from the definition of the conceptual basis and technological support of energy security and competitiveness of the national economy has been presented in the work. At the same time, energy security is crucial for maintaining economic stability and achieving the goals of sustainable development.

Одержано 17.07.2023.

УДК 658.8 : 316.772.4 : 004.738.5
DOI 10.32342/2074-5362-2023-2-35-10

С.С. ЯРЕМЕНКО,
кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-9709-7560>

І.В. ТАРАНЕНКО,
доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0002-2697-786X>

В.М. ШЕВЧЕНКО,
кандидат наук з державного управління, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
<https://orcid.org/0000-0003-0614-0648>

М.О. КУЗЬМЕНКО,
здобувачка
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ

Метою статті є обґрунтування доцільності використання компанією партнерської програми як інструменту інфлюенс-маркетингу, направленою на вдосконалення системи маркетингових комунікацій компанії.

Проведений аналіз показав, що сучасний стан маркетингових комунікацій компаній потребує більш активного використання інфлюенс-маркетингу як дієвого інструменту впливу на купівельні рішення споживачів, а саме через впровадження партнерських програм, що сприяють формуванню довіри споживачів до конкретного бренду, їх утриманню і створенню довгострокових відносин з ними.

На основі проведеного дослідження використання інструментів інфлюенс-маркетингу вітчизняною роздрібною мережею магазинів формату дрогерії «EVA» в роботі обґрунтовано, що запорукою успішної та ефективної афілійованої програми є не тільки організація процесу розробки і впровадження, але й підбір блогерів. У роботі сформовано перелік критеріїв, яким повинні відповідати блогери. Ці критерії допоможуть відібрати блогерів, з якими «EVA» буде ефективно співпрацювати і які будуть позитивно впливати на бренд.

В роботі запропоновано 7 кроків впровадження афілійованої програми для інфлюенсерів від «EVA». Впровадження такої програми вирішить питання ефективної комунікації з блогерами і дозволить сформувати базу інфлюенсерів, які будуть самостійно просувати «EVA», без додаткових домовленостей. Це оптимізує процес роботи двох підрозділів компанії: маркетингового просування Інтернет-магазину та influencer-напряму. Крім того, впровадження програми дозволить оптимізувати бюджет, оскільки кошти будуть плануватись, як інвестиція у довгострокові партнерські

відносини, які вигідні обом сторонам. Це сприятиме забезпеченню постійного охоплення для «EVA» та її інтернет-магазину, тож компанія отримає більше контактів з аудиторією за відносно невеликих витрат. На конкретному прикладі в роботі обґрунтовано, що компанія може собі дозволити впровадження партнерської програми не просто як звичайної подібної програми з комісійними, а як програми у форматі побудови ком'юніті блогерів на основі афілійованої програми. При впровадженні програми залучені блогери будуть обличчям бренду і додатковим маркетинговим каналом комунікації, через який можна транслювати нові маркетингові комунікації «EVA». Тим більше, оскільки інфлюенсери будуть представниками компанії, вони будуть вибудовувати її позиціонування для аудиторії, забезпечать підвищення лояльності, що позитивно вплине на подальший розвиток.

У подальших дослідженнях доцільно розглянути ефективність реалізації партнерських програм та поширення їх використання в інші галузі.

Ключові слова: *інфлюенс-маркетинг, споживачі, партнерська програма, комунікації, лояльність, ефективність*

JEL classification: *L21, M31, M37, M39*

The purpose of the article is to justify the importance of the company's implementation of the partner program as an influencer marketing tool aimed at improving the company's marketing communication system.

The conducted analysis showed that the current state of companies' marketing communications requires greater use of influencer marketing as an effective tool for influencing consumer purchase decisions, namely through the implementation of partnership programs that contribute to the formation of consumer trust in a specific brand, their retention and the creation of long-term relationships with them.

On the basis of the conducted research devoted to the use of influencer marketing by the domestic drogerie chain «EVA», the article justifies that the key to a successful and effective affiliate program is not only the organization of this process, but also the correct selection of bloggers. In the article a list of criteria that they must meet is represented. These criteria will help «EVA» to select bloggers for effective cooperation and positive influence on the brand.

In the article 7 steps of implementation of the affiliate program for influencers from «EVA» are proposed. The introduction of an affiliate program will contribute an effective communication with bloggers and allow to create a base of influencers who can independently promote «EVA» without additional agreements. That is, it optimizes the working process for two company divisions: the marketing promotion of the Internet store «EVA», and the influencer direction. In addition, the implementation of the program will allow to optimize the budget, since the funds will be planned as an investment in long-term partnership relations that are beneficial to both parties. This will help to provide continuous exposure for «EVA» and its online store, so the company will get more exposure to the audience for a relatively small cost. Using a specific example in the article, it is justified that the company can afford to implement a partner program not just as an ordinary one with commissions, but as affiliate program in the format of building a bloggers community. When implementing the program, the involved bloggers will be the face of the brand as well as additional marketing channel of communication through which «EVA» new marketing communications can be transmitted. Moreover, since influencers will be brand representatives, they will also build the positioning of the company for the audience, contribute the increase of loyalty, which will positively affect the further development of the company.

In further research, it will be appropriate to consider the effectiveness of the implementation of partner programs and the spread of their use in other industries.

Keywords: *influence marketing, consumers, partner program, communications, loyalty, efficiency*

JEL classification: *L21, M31, M37, M39*

Постановка проблеми. Маркетингові комунікації компанії відіграють важливу роль в її успішному функціонуванні та розвитку. В умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку компанії постійно шукають інноваційні способи охоплення цільової аудиторії та формування іміджу свого бренду. Одним з таких підходів є використання в системі маркетингових комунікацій компанії інфлюенс-маркетингу, як дієвого інструменту впливу на купівельні рішення споживачів. Сьогодні, коли в Україні ведуться активні бойові дії, що напругу впливають на економічну стабільність країни, рівень інфляції, доходи населення і низький попит споживачів, для компаній вкрай важливо шукати і використовувати такі інструменти комунікацій, які сприятимуть формуванню довіри споживачів і залучатимуть їх до комунікаційного процесу як партнерів. Формування і використання саме партнерських програм (Affiliate Program), які виступають одним з важливих інструментів інфлюенс-маркетингу, є актуальним питанням сьогодення і їх грамотне застосування зможе забезпечити компанії досягнення своїх бізнес-цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки, існує чимало наукових робіт вітчизняних та зарубіжних вчених (В. Журило, С. Ілляшенко, Т. Окландер, В. Корольков, Є. Пахуча, Н. Попова, Д. Браун, С. Фіорелла і інші), а також експертів сфери інтернет-маркетингу (А. Воронюк, О. Тимофеев, О. Жияєв та інші), роботи яких присвячені сучасним інструментам інтернет-маркетингу, діджиталізації, маркетингу впливу, в яких висвітлювалися питання інфлюенс-маркетингу, як дієвого інструменту системи маркетингових комунікацій [1-5].

Також, про актуальність інфлюенс-маркетингу свідчать результати дослідження від Influencer Marketing Hub (The State of Influencer Marketing 2023), а саме [1, 6]:

- у 2022 році обсяг ринку маркетингу впливу зріс до 16,4 млрд. доларів;
- компанії заробляють 5,2 долари за кожен долар, витрачений на інфлюенс-маркетинг;
- тільки в Google з 2016 р. кількість пошукових запитів за фразою «Influencer Marketing» збільшилася на 465%;
- 90% респондентів вважають цей інструмент ефективною формою маркетингу;
- за останні 5 років на ринок вийшло 1360 платформ та агентств, орієнтованих на інфлюенс-маркетинг.

Оскільки, актуальність і популярність використання маркетингу впливу в найближчому майбутньому тільки зростатиме, то це питання потребує більш детального дослідження і розгляду можливих алгоритмів та інструментів його використання.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності використання компанією партнерської програми як інструменту інфлюенс-маркетингу, направленою на вдосконалення системи маркетингових комунікацій компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мережа магазинів «EVA» є однією з найбільших торгових мереж ринку дрогерії в Україні. За 20 років існування, мережа магазинів налічує понад 1000 магазинів по всій Україні. Найбільша кількість магазинів розташована у таких містах країни як: Київ,

Харків, Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Львів тощо. Місія EVA звучить так: «Турботи жінок про красу і домашній затишок ми прагнемо перетворити на задоволення». EVA є комерційною організацією, що націлена на прибуток, але у якої ключовим орієнтиром є клієнт та його потреби. Це читається в усіх комунікаціях та внутрішніх принципах компанії. Крім того, EVA націлена на довготривалі стосунки з постачальниками, посередниками та клієнтами, тому домовленості є важливими, порядність та відповідальність у виконанні зобов'язань є обов'язковими [7].

Останні роки «EVA» має задачу просувати свій інтернет-магазин, в якому клієнт може знайти більший асортимент із різних товарних категорій і брендів, які не представлені у роздрібній офлайн-мережі. Щоб сформуванню у споживачів потребу купувати саме в інтернет-магазині «EVA», є велика потреба у залученні блогерів. Наразі команда маркетингу Інтернет-магазину не дуже активно використовує маркетинг впливу, хоча має великий потенціал та бюджет на це. Для того, щоб створити довгострокові відносини з блогерами, необхідно розробити та впровадити Affiliate (афілійовану) програму.

Партнерська програма (Affiliate Program) – це форма ділового співробітництва між виробником і партнерами при продажу якого-небудь товару чи надання послуг. Простіше кажучи, партнер якимось чином рекламує своє партнерське посилення і отримує фіксовану суму або відсоток за покупку чи інші цільові дії [1].

Висока залученість блогера у компанію та товари – перший пункт, чому варто впровадити програму. При точкових комунікаціях інфлюенсери не завжди сильно залучаються до компанії, її історії та асортименту, роблять свою роботу по ТЗ (технічному завданню), але через певний час рекламують конкурентів, тим самим довіра то лояльність аудиторії лідера думок не формується саме для «EVA». А при участі в афілійованій програмі, блогер буде самостійно зацікавлений у рекламуванні інтернет-магазину, товарів та збільшення продажів, оскільки від цього напряму буде залежати його сума заробітку. Також, програма дозволить збільшити кількість покупців на сайті за рахунок аудиторії блогерів, яка стане новими клієнтами, або ж якщо вони вже є клієнтами, то це активізує їх покупки.

Через те, що інфлюенсери фактично стануть обличчями компанії, але не у багатобюджетному форматі амбасадорства, вони будуть формувати лояльність клієнтів до «EVA» завдяки тому, що аудиторія довіряє лідеру думок та його рекомендаціям, тож якщо він користується інтернет-магазином «EVA» задля купівлі необхідних товарів дрогері, то і їм слід спробувати.

Постійні нагадування про бренд також дозволять підвищити охопленість комунікацій, збільшать впізнаваність «EVA», що позитивно вплине на імідж та репутацію компанії, можливо навіть дозволить збільшити частину ринку.

Крім цього, впровадження такої програми може бути економічно ефективніше, оскільки не потрібно платити за кожен комунікацій, блогеру можна надавати товар та відсоток з продажу, що для компанії буде дешевше, ніж рекламувати той самий товар звичним способом оплачуваного контенту.

Задля розробки більш обґрунтованої пропозиції, проаналізуємо існуючі Affiliate програми. Варто зазначити, що жодна з українських компаній

не пропонує подібного, тож при впровадженні «EVA» стане першою на українському ринку, хто втілить подібне.

Український журнал Marie Claire запустив програму «Brand Influencers», але це реалізовано у дещо іншому форматі. Бренд-інфлюенсерами за програмою може стати майже будь-яка читачка журналу і вона буде безкоштовно отримувати косметику задля тестування та написання свого відгуку на спеціальній платформі. Це зроблено задля того, щоб були чесні відгуки про товари, які можна потім додавати до підбірок, статей тощо, але відсоток з продажів вони не отримують. Але з цієї програми можна проаналізувати, хто зацікавлений у подібній співпраці (див. табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз учасниць Brand Influencers від журналу Marie Claire

№ з/п	Прізвище та ім'я	Вік	Професія	Кількість підписників в Instagram
1	Аверіна Юлія	28	візажист	2 600
2	Ковтун Ольга	37	блогер	21 100
3	Варава Катерина	27	блогер	5 300
4	Савіна Анна	31	контент-мейкер	1 100
5	Чинько Владлена	39	Ведуча заходів	4 298
6	Сиренко Ольга	31	блогер	33 800
7	Геращенко Аліна	26	блогер	5 100
8	Красненкова Олена	41	топ-менеджер	542
9	Ковальчук Богдана	28	блогер	20 800

Складено за даними: [8]

З вибірки бачимо, що більшість учасників програми – це нано-інфлюенсери чи мікро-інфлюенсери, але ж є випадки й менших блогів. Тобто, для компанії не настільки важливий показник аудиторії, головне, щоб дівчата любили тестувати косметику та могли написати на неї відгуки. Однак, можна зробити висновок, що великих інфлюенсерів не цікавлять подібні пропозиції. Ймовірно через те, що реклама товарів може коштувати від 1000 доларів за один пост у блогера-мільйонника, тож безкоштовно робити таку роботу їм непотрібно.

Міжнародна компанія Sephora має свою програму «Squad», яка якраз націлена на співпрацю з інфлюенсерами. Набір проходить щорічно, для цього необхідно заповнити анкету до визначеної дати, і якщо тебе оберуть, ти будеш приймати участь у цьому році. Але тут важливо підмітити, що Sephora у цікавий та дієвий спосіб перевіряє лояльність аудиторії інфлюенсера, оскільки після заповнення заявки, підписники можуть залишити відгуки про блогера, аби компанія розуміла чи слід його брати.

Sephora надає блогерам значно більше, ніж можливість заробляти. Серед привілеїв участі у цій спільноті [9]:

– протягом року отримання персоналізованих ексклюзивних боксів з кращими товарами;

- доступ до новинок раніше за інших;
- зйомки в рекламних кампанія, акціях, для соціальних мереж Sephora;
- можливість користування професійною студією у Лос-Анджелесі;
- можливість генерувати ідеї для просування Sephora;
- створення спільноти та постійне спілкування з лідерами думок, взаємна допомога та розвиток;
- участь у закритих заходах від Sephora, доступ до тренінгів тощо.

Тож, Sephora створює певне ком'юніті навколо бренду із інфлюенсерів, підвищує їх лояльність та лояльність їх аудиторії. Оскільки, мережа дуже широка та відома по всьому світу, а блогерів обирають багато і щорічно нових, можна лише уявити, яке велике охоплення ця програма надає компанії.

Cult Beauty – британська компанія, яка у своєму інтернет-магазині продає косметику та інші супутні категорії. Вона має свою Affiliate програму і націлена на звичайних споживачів, оскільки з блогерами співпрацюють по-іншому і цієї інформації немає у відкритому доступі. Але з умов Affiliate програми можна черпнути ідеї. Вона пропонує такі види заробітку (табл. 2):

Таблиця 2

Комісійні при Affiliate програмі від Cult Beauty

Тип дії	% за конверсію нового клієнта	% за конверсію існуючого клієнта
Кешбек з покупок	10	5
Знижка/ваучер	5	2
Розширення для браузеру	2	2
UGC	2	2
Лояльність	5	5
Контент	10	5
Підмережі	5	2
Каталог покупок	10	5
Інфлюенсер	1	1

Складено за даними: [10]

Тим, хто приєднається до програми також пропонують [10]:

- щотижневий інформаційний бюлетень із інсайдерськими новинами про красу та регулярно оновлюваними оголошеннями;
- ексклюзивні бренди та запуски продуктів;
- щотижневі партнерські ексклюзивні пропозиції, недоступні на жодному іншому каналі;
- можливості тестування продукції;
- постійні клієнти із середньою вартістю замовлення понад £50 і високим коефіцієнтом конверсії;
- 30-денне вікно cookie;
- актуальні креативи для реклами останніх брендів і акцій;
- спеціальна внутрішня афілійована команда.

Тобто, ця програма націлена саме на просування товарів з сайту Cult Beauty, підвищення рівня продажів, і частково створення ком'юніті за

рахунок надання ексклюзивної інформації. Але саме ця Affiliate програма націлена не на блогерів, а на звичайних людей, які хочуть заробляти з сайту.

Однією з найбільших афілійованих програм у світі є – Amazon Associates. Вона націлена саме на контент-мейкерів та блогерів, тобто на людей з аудиторією, які бажають заробляти з партнерських продажів з Amazon. Відкритої інформації стосовно комісійних немає, оскільки її можна отримати тоді, коли заповниш заявку, її перевіряють та схвалюють. Тим не менш, на головній сторінці програми обіцяють заробіток до 10% комісійних від певних покупок та дій споживачів на сайті [11].

На базі вищенаведеного кабінетного дослідження можна запропонувати «EVA» афілійовану програму, використовуючи ідеї, які вже існують і використовуються на зарубіжному ринку.

По-перше, слід використати звичайний формат таких програм, тобто надавати можливість інфлюенсерам та контент-креаторам заробляти на партнерських продажах. Для цього необхідно обрати асортиментні категорії на які будуть йти бонуси, розробити систему комісійних виплат за певні цільові дії, наприклад, за реєстрацію, за підписку на розсилку, за покупку певних товарних категорій тощо. Можна зробити різні відсотки на декоративну косметику, доглядову косметику, засоби для волосся, парфумерію тощо, або ж можна зробити різні комісійні в залежності від суми покупки, або більші комісійні на засоби преміум і професіональної лінійок. Також, необхідно оформити особисті кабінети для учасників програми, налагодити мітки та партнерські посилення, щоб всі відсотки нараховувались на рахунок інфлюенсера, також необхідно розробити та підключити систему виводу коштів. Крім того, подібні виплати мають бути офіційними для компанії, тож необхідно подумати й про законодавчу силу, розробити відповідний договір з умовами, скоріш за все, підписувати його онлайн, або робити як користувацьке погодження.

По-друге, дуже добре буде, якщо «EVA» буде створювати справжнє ком'юніті з блогерів навколо свого бренду, оскільки це допоможе підвищити лояльність й інфлюєнсесрів, більше залучити їх в діяльність компанії та про стимулювати просувати продукцію, а також допоможе підвищити лояльність аудиторії учасників програми. Для цього «EVA» може запрошувати блогерів на закриті заходи компанії. Наприклад, 11 травня 2023 р. «EVA» проводила закритий перший Жіночий Stand-Up онлайн, але й були запрошені гості офлайн, де, могли б бути присутні блогери, влаштувати невелику вечірку. Також, можна було б організовувати сумісні зйомки контенту чи рекламних кампаній, залучати до розробки та вдосконалення товарів тощо.

Такі дії надали б відчуття того, що інфлюенсери є цінними для компанії, а також «EVA» зацікавлена у їх розвитку та взаємовигідній співпраці. А відчуття ексклюзивності можна надати саме через доступ до новинок, наприклад, щомісяця надсилати бокси з новинками, які було б цікаво й протестувати, й просувати.

Запорукою успішної та ефективної афілійованої програми є не тільки організація цього процесу, але й підбір блогерів. Необхідно розуміти те, що вже згадувалось раніше, що макро- і мега-інфлюенсери скоріш за все не будуть зацікавлені у подібній співпраці, бо вони багато заробляють з

реклами, співпрацюють напряду з люксовими брендами, можуть брати пропозиції від конкурентів чи маленьких інстаграм-магазинів, і приймаючи участь в програмі від «EVA», інфлюенсери зменшать свої грошові потоки через закриття цих каналів, оскільки «EVA» орієнтується таким чином на спільну довгострокову співпрацю. Тож це будуть нано-, мікро- та, можливо, міidl-блогери.

Під час відбору необхідно перевіряти кожного блогера за статистичними показниками, щоб збігалася аудиторія, щоб вона була реальною, а не накрученою, візуал та подача блогера відповідали tone-of-voice «EVA». Серед необхідних критеріїв відбору слід виділити:

- відсоток аудиторії з України (більше за 70%, бажано більше 80%);
- співвідношення жіночої та чоловічої статі аудиторії (оскільки «EVA» більше орієнтована на жіночу аудиторію, необхідно, щоб відсоток жінок був більше 70-80);
- показник залучення аудиторії (ER) має бути вищий за 2%;
- відсоток достовірної або ж кількість якісної аудиторії, щоб не співпрацювати з накрученими та «неживими» акаунтами;
- не використовує нецензурну лексику у спілкуванні з аудиторією, у деяких випадках допускається, але поза рекламних інтеграцій;
- веде блог виключно українською мовою;
- має естетично красивий візуал, вміє креативно підійти до реклами та якісно відзняти матеріал;
- блог має відноситись переважно до таких тем: краса, догляд, косметика, жіночність, стиль, лайфстайл з попередніми елементами, для деяких категорій товарів можна розглянути мамо-блоги;
- не є амбасадором чи не співпрацює щільно з конкурентами чи іншими магазинами сегменту дрогері;
- має чітку проукраїнську позицію;
- не потрапляв в голосні скандали і немає тенденції до цього.

Ці критерії допоможуть відібрати блогерів, з якими «EVA» буде ефективно співпрацювати і які будуть позитивно впливати на бренд, з малої ймовірністю, що сприятимуть згоді «EVA» у негативному ключі.

Таким чином, для впровадження програми необхідно пройти певні кроки, звичайно, за умови, що ідея схвалена і бюджет затверджено (див. табл. 3):

Таблиця 3

Кроки впровадження Affiliate програми для інфлюенсерів від «EVA»

№ з/п	Загальна задача	Підзадачі	Відповідальні підрозділи
1	Виділення пріоритетних товарних категорій/ товарів задля просування	- аналіз товарних категорій сайту; - виділення пріоритетних категорій задля розвитку; - виділення пріоритетних товарів задля просування (за наявності таких).	Категорійний підрозділ

Закінчення табл. 3

№ з/п	Загальна задача	Підзадачі	Відповідальні підрозділи
2	Розробка системи комісійних	- виділення цільових дій користувачів; - підбір відсотків виплат за цільові дії; - генерація спеціальних UTM-міток та промокодів.	Комерційний департамент та підрозділ маркетингового просування Інтернет-магазину
3	Впровадження юридичного захисту	- створення договору для учасників програми та інших необхідних документів.	Юридичний та податковий департаменти
4	Розробка особистих кабінетів для інфлюенсерів	- розробка back-end дизайну; - розробка front-end дизайну; - підключення системи виплат; - тестування готової системи; - впровадження системи на сайті.	Департамент інформаційних технологій + підрядники за необхідністю
5	Розробка маркетингових заходів	- підбір блогерів для програми; - розробка комерційної пропозиції блогерам; - розробка анкети для прийому онлайн-заявок; - виділення методів просування програми.	Підрозділи маркетингового просування Інтернет-магазину та напрямок influence-маркетингу
6	Створення сторінки програми на сайті	- розробка back-end дизайну; - розробка front-end дизайну; - копірайтинг тексту-опису програми; - додавання анкети для подачі онлайн-заявки; - організація системи збору онлайн-заявок.	Департамент інформаційних технологій під наглядом підрозділу маркетингового просування Інтернет-магазину.
7	Старт Affiliate програми у тестовому режимі	- надсилання комерційної пропозиції обраним блогерам; - початок маркетингових заходів з просування.	Підрозділи маркетингового просування Інтернет-магазину та напрямок influence-маркетингу

Як можна побачити з табл. 3, до розробки та впровадження афілійованої програми для інфлюенсерів будуть залучені різні департаменти та підрозділи на різних етапах, деякі з них можуть проходити одночасно.

Розглянемо більш детально маркетингові заходи з кроку 5 табл. 3.

Підбір блогерів для програми. Не дивлячись на те, що «EVA» буде мати змогу заповнення онлайн-заявки, на початку необхідно залучити першу групу інфлюенсерів, щоб протестувати програму, технічні аспекти роботи особистого кабінету, виводу коштів тощо, до того ж й інші блогери зможуть подивитись, що вже є учасники, поспілкуватися з ними та прийняти рішення щодо участі. Тож це важливий етап для початку ініціативи. Блогерів

необхідно підібрати заздалегідь по вищеназваним критеріям у цьому підрозділі, підготувати для них комерційну пропозицію, яку б можна було надіслати, коли всі елементи Affiliate програми будуть пропрацьованими.

Комерційна пропозиція для блогерів може мати такий вигляд:

*«Добрий день, *ім'я*! Мене звати *ім'я*, я influence-маркетолог мережі магазинів «EVA». Ми запускаємо Affiliate програму для блогерів та інфлюенсерів та пропонуємо вам прийняти участь.*

Що ви отримаєте від програми?

*- можливість заробляти до *10%* з покупок та інших цільових дій вашої аудиторії на сайті eva.ua;*

- особистий кабінет учасника програми з можливістю відстеження та виводу коштів;

- власні промокоди та посилання для аудиторії;

- можливість щомісячного тестування новинок eva.ua абсолютно безкоштовно;

- участь у закритих заходах від «EVA»;

- участь у рекламних кампаніях та створенні контенту для «EVA»;

- можливість стати частиною influence-ком'юніті «EVA».

*Якщо вас зацікавила пропозиція, для більш детальної інформації необхідно перейти за посиланням на сторінку програми *...*, або ми можемо обговорити усі деталі при онлайн-зустрічі»*

Це може слугувати чорновим варіантом комерційної пропозиції, яка може змінюватись в залежності від того, що компанія зможе запропонувати інфлюенсерам, виходячи з можливостей та внутрішніх домовленостей.

Розробка анкети для прийому онлайн-заявок є дуже важливим елементом, бо вона має зібрати максимальну кількість інформації про інфлюенсера, щоб зробити обґрунтоване рішення чи брати блогера до програми, чи ні, чи буде це партнерство ефективним для компанії. Анкета може містити такі питання:

1. Повне ім'я

2. Адрес електронної пошти для зв'язку

3. Яка для вас пріоритетна соціальна мережа? (надайте назву, нік, посилання та кількість підписників)

4. Чи є друга розвинута соціальна мережа? (за наявності надайте назву, нік, посилання та кількість підписників)

5. Країна та місто перебування

6. Додайте актуальну статистику аудиторії (вік, демографічний розподіл, статевий розподіл) для пріоритетної соціальної мережі

7. Додайте актуальну статистику контенту (охоплення розповідей, постів, reels тощо)

8. Чи співпрацювали ви з українськими роздрібними мережами? Якщо так, з якими?

9. Чи співпрацювали/співпрацюєте ви напряму з брендами косметики? Якщо так, з якими?

Ці запитання допоможуть компанії на етапі анкети виявити, які блогери точно не підійдуть, а чию кандидатуру можна розглянути для партнерства. Важливо при відправці анкети додати згоду на обробку персональних даних та користувацьке положення, щоб не виникало спірних ситуацій щодо наданої інформації для «EVA» та її подальшим використанням.

Розглянемо можливі методи маркетингового просування програми. Аудиторія – блогери у пріоритетних для «EVA» соціальних мережах Instagram і Tik-Tok.

Одразу треба зауважити, що звичайна тартегована реклама в соціальних мережах не підійде, оскільки немає таких налаштувань, щоб аудиторія була з певною кількістю підписників, тож тартегована реклама буде не настільки ефективною. Крім того, якщо транслювати відкриття програми на широку аудиторію споживачів, то надалі партнерство з блогерами буде не настільки ефективним, оскільки їх аудиторія буде точно знати про те, що це продажі з програми й можуть менше купувати товари у «EVA» через певну неприязнь.

Однак, можна використати рекламу у спеціальних чатах та каналах про блогерів. Найбільшим подібним в Україні є TopBloggers, який об'єднує блогерів та тих, хто бажає з ними співпрацювати. Тож, у цьому чаті та акаунті в Інстаграм можна закупити рекламу для анонсу відкриття програми не на занадто широку й не цільову аудиторію.

Найліпшим способом просування програми на початку буде дірект-мейл, тобто прямо надсилати комерційні пропозиції блогерам для участі у програмі у дірект чи на електронну пошту (в залежності від того, що використовують для зв'язку через пропозиції на співпрацю). Надалі вже може працювати сарафане радіо, оскільки блогери спілкуються між собою та спостерігають за досвідом один одного.

Ще одним способом залучення блогерів до програми та ком'юніті – влаштування закритого заходу від «EVA» для інфлюенсерів, як урочисте відкриття Affiliate програми. Завдяки цьому заходу більше блогерів дізнаються про детальні умови, зможуть поспілкуватися з представниками компанії та зануритися в атмосферу партнерства. Але треба розуміти, що лідерам думок необхідна вигода з того заходу і, звичайно, мета прийти. Це може бути надання корисного досвіду, наприклад, запрошені спікери, які б могли розповісти щось корисне безкоштовно і з професійної точки зору більш глибоко. Наприклад, це можуть бути лекції про створення власних інфопродуктів, що для цього треба, детальне пояснення, або ж актуальні методи просування соціальних мереж, встановлення цінової політики на послуги, тренди майбутнього року, які можна ввести у свою діяльність, побудова та закріплення особистого бренду, способи підвищення лояльності аудиторії тощо. Або ж спікерам можуть виступити й самі блогери, які досягли успіху, ведуть власні бізнеси, або ж стрімко зростають тощо. Таким чином, захід буде не лише про рекламу та заохочення приєднатися, але й про користь блогерам, й транслювання того, що «EVA» зацікавлена у партнерстві та взаємовигідній співпраці. Однак, такий варіант просування слід розглянути, якщо є великий маркетинговий бюджет.

Розглянемо орієнтовний маркетинговий бюджет на впровадження цієї програми, оскільки будь-яка нова ініціатива має просуватися різними методами, щоб аудиторія про неї дізналася і могла скористатися.

Перше, що було рекомендовано з методів просування – реклама у чатах та сторінках у соціальних мережах для блогерів. На ці інтеграції необхідно виділити до 50 тис. грн., цього буде достатньо для названого у цій роботі каналу та для додаткових, бо подібні канали за TopBloggers мають меншу аудиторію, тож беруть відносно невелику суму за рекламу.

Для директ-маркетингу не потрібно залучати додатковий бюджет, оскільки цим буде займатись influence-напрямок департаменту маркетингу, тож співробітники компанії «EVA».

Найдорожчим способом залучення блогерів є влаштування закритого заходу для них. На захід необхідно близько 200 тис. грн. Розподіл орієнтовних коштів представлено у табл. 4:

Таблиця 4

Орієнтовний бюджет закритого заходу від «EVA» для інфлюенсерів на промо Affiliate програми

№ з/п	Напрямок витрат	Орієнтовна сума витрат, тис. грн.
1	Оренда приміщення та обладнання	40
2	Робота команди на заході	15
3	Послуги фотографа	5
4	Гонорари спікерів	100
5	Кейтеринг	30
6	Створення персональних запрошень	10
Всього		200

Також, необхідно пам'ятати, що відсотки від продажів, що будуть сплачуватись за програмою – це мінус доходу компанії. Й додатково ще створення боксів для блогерів з новинками – витрати на товари. Для створення боксів можна частково залучати бренди-постачальники, якщо є їх контакти, щоб вони виділяли товари зі свого маркетингового бюджету, тим самим зберігаючи маркетинговий бюджет «EVA».

Якщо розглядати таку ситуацію, що у Affiliate програми «EVA» будуть приймати участь хоча б 10 блогерів, виходить наступна ситуація: для промо та тестування новинок необхідно виділити бюджет орієнтовно 1,5-2 тис. грн. на один екземпляр. Тобто, це 15-20 тис. грн для десяти блогерів на місяць.

Врахуємо, що від одного блогера буде мінімум 30 клієнтів з середнім чеком покупки на сайті у 1,5 тис. грн, а відсоток цієї покупки, що піде лідеру думок буде складати 5%, то виходить, що «EVA» надасть блогеру 2250 грн. До того ж, уявімо, що окрім цих 30 клієнтів до «EVA» від одного інфлюенсера доєдналося 10 нових клієнтів й зробили покупку на суму 500 грн, від яких блогер отримує 10%, то це виходить всього 500 грн.

Крім того, Інтернет-магазин має щомісячний бюджет на маркетингові комунікації через лідерів думок, не розкриваючи комерційних таємниць,

нехай у середньому на місяць буде 100 тис. грн. Оскільки, для Інтернет-магазину не будуть проводитися регулярні точкові комунікації, а буде акцент на просуванні саме через програму, компанія зможе собі дозволити й витрати на закритий захід, й проводити їх з певною регулярністю (вже для учасників програми, де людей буде менше), й утримувати на відсотках більше блогерів, оскільки вони легко мають окупати свої комісійні виплати через обсяги продажів та суму середнього чеку.

Завдяки створенню Affiliate програми для блогерів, «EVA» зможе виконати одну із ключових напрямків розвитку – просування свого інтернет-магазину.

Наразі підрозділ маркетингового просування інтернет-магазину незадоволений точковими комунікаціями з блогерами саме через їх незацікавленість, через відсутність довгострокових відносин, через затяжний процес комунікації та домовленостей. Введення афілійованої програми вирішить ці питання і дозволить з часом сформувати базу інфлюенсерів, які будуть самостійно просувати «EVA» без додаткових домовленостей. Тобто, це оптимізує процес роботи двох підрозділів компанії: маркетингового просування Інтернет-магазину та інфлюенс-напрямку.

Крім того, впровадження програми дозволить й оптимізувати бюджет, оскільки кошти будуть плануватись як інвестиція у довгострокові партнерські відносини, які вигідні обом сторонам. Завдяки тому, що блогери будуть зацікавлені у співпраці через заробіток, вони самостійно будуть частіше викладати рекламні матеріали, стимулювати покупки аудиторії, можуть додавати посилання й про щоденні згадки про косметику. Це сприятиме забезпеченню постійного охоплення для «EVA» та її інтернет-магазину, тож більше контактів з аудиторією за відносно невеликі витрати.

До того ж регулярні згадування лідерів думок з додавання посилань забезпечать регулярний трафік на сайт та збільшить його. У табл. 5 наведено аналітику інтернет-магазинів «EVA» та конкурентів:

Таблиця 5

Аналіз сайтів-конкурентів «EVA»

№ з/п	Домен сайту	Сфера конкурента	Рейтинг категорії	Всього візитів у місяць, млн	Середня довжина візиту, хв	Сторінок за візит
1	eva.ua	-	2	6,1	4,19	4,22
2	prostor.ua	Офлайн	16	0,36	1,35	3,21
3	watsons.ua	Офлайн	12	0,39	2,11	4,19
4	makeup.com.ua	Онлайн	1	9,6	7,11	6,87
5	brocard.ua	Онлайн	4	1,6	2,16	3,24
6	notino.ua	Онлайн	3	1,9	4,31	5,68
7	parfums.ua	Онлайн	8	0,51	4,07	5,49

Складено за даними [12]

З аналітики можемо побачити, що наразі сайт «EVA» займає 2 місце у рейтингу сайтів категорії «Краса та здоров'я» в Україні, вище лише MakeUp за всіма показниками, але у перспективі, завдяки впровадженню Affiliate програми, eva.ua зможе досягти такого ж рівня, збільшуючи кількість візитів.

Окрім збільшення охоплення і регулярного трафіку на сайт, афілійована програма з інфлюенсерами дозволить збільшити обсяги продажів в цілому на сайті, а також на певні товарні категорії, бренди, чи навіть певні товари за необхідністю, якщо стимулювати блогерів просувати саме їх. Тож, це інструмент, за правильного управління яким, можна регулювати обсяги продажів, закриваючи потреби компанії і оптимізуючи процеси.

Наприклад, у компанії є задача просувати розширений асортимент продукції на сайті, тобто ті товари, які представлені виключно онлайн. Для прикладу можемо взяти товари професійних лінійок для догляду за обличчям та волоссям. Середня покупка таких лінійок буде містити 3 засоби по 1,5 тис. грн., тобто середня сума чеку приблизно буде сягати 4,5 тис. грн. Припустимо, що блогеру будуть надходити вищезгадані 10%, що складатиме 450 грн. з одної покупки. Якщо вважати, що з такої покупки компанія отримувала б прибуток у розмірі 1500 грн, після співпраці компанія отримує 1050 прибутку з одного клієнта від блогера. Якщо таких клієнтів буде 30, то це 31 500 додаткового прибутку. Звісно, що з розвитком програми клієнтів буде більше, тож якщо рахувати, що від широкої аудиторії декількох блогерів на місяць 5000 українок будуть купувати професійні засоби по догляду, компанія «EVA» може отримувати більше 5,25 млн грн. прибутку, а заплатити 2,25 мільйони інфлюенсерам. Наприклад, якщо рахувати, що середня заробітна плата у компанії становить орієнтовно 30 тис. грн., то компанія зможе забезпечити з цього прибутку 175 заробітних плат.

Висновки. На основі аналізу існуючих підходів та програм маркетингу впливу на світовому ринку (в ході аналізу було виявлено, що українські компанії поки ще не пропонують подібного, окрім дещо схожого від одного українського журналу) для компанії «EVA» запропоновано впровадити Affiliate програму для блогерів, яка змогла б забезпечити:

- великі та регулярні охоплення;
- збільшення впізнаваності бренду;
- збільшення регулярного трафіку на сайт;
- регуляцію та збільшення обсягу продажів товарів;
- підвищення лояльності клієнтів до компанії тощо.

На прикладі було пораховано, що компанія може собі дозволити це не просто як звичайну партнерську програму з комісійними, а програму у форматі побудови ком'юніті з блогерів на основі афілійованої програми. Тим самим, надаючи інфлюенсерам не тільки можливість заробляти, але й зростати у команді однодумців, бути частиною команди та сприяти загальному розвитку.

При впровадженні програми, залучені блогери будуть обличчям бренду і додатковим маркетинговим каналом комунікації, через які можна транслювати нові маркетингові комунікації «EVA». Тим більше,

оскільки інфлюенсери будуть представниками, вони будуть вибудовувати й позиціонування компанії для аудиторії, будуть впливати на підвищення лояльності, що позитивно вплине на подальший розвиток компанії.

Також, у подальших дослідженнях доцільно буде розглянути ефективність реалізації партнерських програм та поширення їх використання в інших галузях. Крім цього, аналізувати канали побудови ефективної комунікації зі споживачами і можливі інструменти їх оптимізації.

Список використаної літератури

1. Genius Space. Чи підходить вашому бізнесу affiliate-маркетинг: 5 питань, щоб визначити. URL: <https://genius.space/lab/chi-pidhodit-vashomu-biznesu-affiliate-marketing-5-pitan-shhob-viznachiti/>
2. Журило В. Маркетинг впливу як комунікаційний інструмент просування товарів у соціальних інтернет-мережах. *Підприємництво та інновації*. Київ, 2020. №11-2. С. 29-36. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.23>
3. Ілляшенко С.М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015, № 3. С. 20-32.
4. Гвоздецька І.В., Годованюк Н.В., Вирішують блогери: influencer marketing в дії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2019. № 5. С. 70–73. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-18.pdf>
5. Хоменко Л.М. Аналіз інструментів маркетингу впливу: світовий досвід. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали IX міжнар. наук.-практ. дистанційної конф.* (м. Харків, 18 березня 2021 р.) / редкол.: В.В. Малий та ін. Харків: Нац. фармац. ун-т, 2021. С. 486-488.
6. Forbes. 8 Influencer Marketing Trends To Watch In 2023. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/02/08/8-influencer-marketing-trends-to-watch-in-2023/?sh=2243e22f4eb2>
7. Офіційний сайт EVA. URL: <https://eva.ua/ua/>
8. Marie Claire Brand Influencers. URL: <https://mcbbrandinfluencers.marieclaire.ua/>
9. Sephora Squad. URL: <https://www.sephorasquad.com/>
10. Cult Beauty Affiliates. URL: <https://www.cultbeauty.co.uk/info/affiliates.list>
11. Amazon Associates. URL: <https://affiliate-program.amazon.com/>
12. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/>

References

1. Genius Space. *Chy pidkhodyt vashomu biznesu affiliate-marketynh: 5 pytan, shhob vyznachyty* [Is affiliate marketing right for your business: 5 questions to

determine]. Available at: <https://genius.space/lab/chi-pidhodit-vashomu-biznesu-affiliate-marketing-5-pitan-shhob-viznachiti/> (Accessed 15 June 2023) (in Ukrainian).

2. Zhurylo, V. (2020) *Marketynh vplyvu yak komunikatsiyni instrument prosvannia tovariv u sotsialnykh internet-merezhakh* [Influence marketing as a communication tool for product promotion in social Internet networks]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii* [Entrepreneurship and innovation]. Kyiv, No 11-2. S. 29-36. Available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.23> (Accessed 5 May 2023) (in Ukrainian).

3. Illiashenko, S.M., Ivanova, T.Ye. (2015) *Instrumenty ta metody prosvannia produktsii v Internet: analitychnyi ohliad* [Internet promotion tools and techniques: analytical review]. *Marketing and Management of Innovations*, iss. 3, 20-32 (in Ukrainian).

4. Hvozdet'ska, I.V., Hodovaniuk, N.V. (2019) *Vyrishuiut blohery: influencer marketing v dii*. [Bloggers decide: influencer marketing in action]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences]. No 5. P. 70–73. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/16-18.pdf> (Accessed 10 August 2023) (in Ukrainian).

5. Khomenko, L.M. (2021) *Analiz instrumentiv marketynhu vplyvu: svitovyi dosvid* [Analysis of influence marketing tools: global experience]. *Menedzhment ta marketynh u skladi suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky: materialy IX mizhnar. nauk.-prakt. dystantsiinoi konf.* [Management and marketing as part of modern economy, science, education, practice: materials of the IX International science and practice remote conf.] (m. Kharkiv, 18 bereznia 2021 r.) / redkol.: V.V. Malyi ta in. – Kharkiv: Nats. farmats. un- t, 2021. P. 486-488 (in Ukrainian).

6. Forbes. 8 Influencer Marketing Trends To Watch In 2023. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/02/08/8-influencer-marketing-trends-to-watch-in-2023/?sh=2243e22f4eb2> (Accessed 5 June 2023).

7. *Ofitsiyni veb-sait «EVA»* [The official website of the «EVA»] Available at: <https://eva.ua/ua/> (Accessed 27 May 2023).

8. Marie Claire Brand Influencers. Available at: <https://mcbrandinfluencers.marieclaire.ua/> (Accessed 15 June 2023).

9. Sephora Squad. Available at: <https://www.sephorasquad.com/>

10. Cult Beauty Affiliates. Available at: <https://www.cultbeauty.co.uk/info/affiliates.list> (Accessed 15 June 2023).

11. Amazon Associates. Available at: <https://affiliate-program.amazon.com/> (Accessed 7 September 2023).

12. Similarweb. Available at: <https://www.similarweb.com/> (Accessed 15 June 2023).

INFLUENCE MARKETING AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ATTRACTING CONSUMERS

Svitlana S. Yaremenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: yaremenko.s@duan.edu.ua

Iryna V. Taranenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: taranenko@duan.edu.ua

Valentyna M. Shevchenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: shevchenkovn@duan.edu.ua

Mariia O. Kuzmenko, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: mkuzmenko1702@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-10

Keywords: *influence marketing, consumers, partner program, communications, loyalty, efficiency*

JEL classification: *L21, M31, M37, M39*

The purpose of the article is to justify the importance of the company's implementation of the partner program as an influencer marketing tool aimed at improving the company's marketing communication system.

The conducted analysis showed that the current state of companies' marketing communications requires greater use of influencer marketing as an effective tool for influencing consumer purchase decisions, namely through the implementation of partnership programs that contribute to the formation of consumer trust in a specific brand, their retention and the creation of long-term relationships with them.

On the basis of the conducted research devoted to the use of influencer marketing by the domestic drogerie chain "EVA", the article justifies that the key to a successful and effective affiliate program is not only the organization of this process, but also the correct selection of bloggers. In the article a list of criteria that they must meet is represented. These criteria will help "EVA" to select bloggers for effective cooperation and positive influence on the brand.

In the article 7 steps of implementation of the affiliate program for influencers from "EVA" are proposed. The introduction of an affiliate program will contribute an effective communication with bloggers and allow to create a base of influencers who can independently promote "EVA" without additional agreements. That is, it optimizes the working process for two company divisions: the marketing promotion of the Internet store "EVA", and the influencer direction. In addition, the implementation of the program will allow to optimize the budget, since the funds will be planned as an investment in long-term partnership relations that are beneficial to both parties. This will help to provide continuous exposure for "EVA" and its online store, so the company will get more exposure to the audience for a relatively small cost. Using a specific example in the article, it is justified that the company can afford to implement a partner program not just as an ordinary one with commissions, but as affiliate program in the format of building a bloggers community. When implementing the program, the involved bloggers will be the face of the brand as well as additional marketing channel of communication through which "EVA" new marketing communications can be transmitted. Moreover, since influencers

will be brand representatives, they will also build the positioning of the company for the audience, contribute the increase of loyalty, which will positively affect the further development of the company.

In further research, it will be appropriate to consider the effectiveness of the implementation of partner programs and the spread of their use in other industries.

Одержано 29.07.2023.

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ НОТАТОК